

İŞ SİSTEMLERİNDE VE KURUMSAL YÖNETİŞİM UYGULAMALARINDA YAKINSAMA- İRAKSAMA TARTIŞMASI: MAKRO VE MİKRO BAKIŞ AÇISI

Kader TAN ŞAHİN^(*)
Tülay İLHAN NAS^(**)
Abdullah UZUN^(***)

Özet: Bu çalışmanın temel amacı ulusal iş sistemleri dahilinde kurumsal yönetim uygulamalarında hukuki ve fiili düzeyde bir yakınsama olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaçla, Whitley (1999)'in iş sistemleri yaklaşımına göre sınıflandırılan ülkeler, Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı Global Rekabet Raporu (2004)'nden elde edilen kurumsal yönetim uygulamalarının algılanan kalitesine ilişkin ülke verilerine göre hiyerarşik kümeleme analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, aynı iş sistemine dahil olan ülkeler arasındaki kurumsal yönetim uygulamalarında hem hukuki hem de fiili düzeyde bir yakınsama, farklı iş sistemlerine sahip ülkeler arasındaki kurumsal yönetim uygulamalarında ise her iki düzeyde de kısmi bir yakınsama ve iraksama tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, yakınsama-iraksama tartışmaları, ulusal iş sistemleri yaklaşımı, hiyerarşik kümeleme analizi

Abstract: The aim of this study is to investigate whether there is a convergence on legal (macro) and actual (micro) levels of corporate governance practices within the national business systems. For this purpose, countries that are classified according to Whitley's (1999) national business systems are subjected to hierarchical clustering analysis using the data on perceived quality of corporate governance practices that are obtained from The World Economic Forum's Global Competitiveness Report (2004). As a result of analysis, while a convergence is found among countries with similar business systems, a partial convergence and divergence is found between countries with different business systems.

Key Words: Corporate governance, convergence-divergence debates, national business systems, hierarchical clustering analysis.

I.Giriş

Kurumsal yönetimin dünya genelinde Anglo-Amerikan pay sahipleri (shareholder) yaklaşımı ile Kıta Avrupa'sı/Japon paydaş (stakeholder) yaklaşımı olarak iki farklı sistemde incelendiği görülmektedir. Birbirleriyle çelişen bu iki yaklaşım finans, sahiplik, çalışan ilişkileri ve piyasanın şirketlerin üzerindeki kontrolü gibi faktörlerle özellikle yakınsama ve iraksama bakış açısını incelemektedir. Kurumsal yönetimin yakınsama/iraksama tartışması özellikle politik ve hukuk sistemine dayanmaktadır. Bir taraftan hukuk geleneğinden gelen araştırmacılar yasal korumaların derecesinin artmasıyla o

^(*)Yrd. Doç. Dr. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**)Yrd. Doç. Dr. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(***)Arş. Gör. Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

ülkedeki kurumsal yönetim sisteminin daha etkin olacağını iddia etmektedir (La Porta ve diğerleri, 1998). Diğer taraftan Roe (1994), Kıta Avrupa'sı sisteminin politik nedenlerle oluşturulduğunu iddia etmektedir. Böylece, bu politik kurumlar ülkeler arasındaki farklılaşmayı sağlamaktadır. Cuervo (2002), piyasaya dayalı Anglo-Amerikan sistemi ile geniş paydaşa dayalı Kıta Avrupa'sı sistemini karşılaştırdığı çalışmasında, bu sistemler arasında farklılık olmasına rağmen birbirlerine doğru bir yakınsamanın olduğunu belirtmektedir. Bu yakınsama sadece gelişmiş ülkelerde değil uluslararası şeffaflaşma baskılarının hissedildiği geçiş ekonomilerinde de görülmektedir.

Gelişmekte olan ekonomiler özellikle gelişmiş ekonomilere göre yasal çerçeve, sahiplik yapısı ve finansal sistem açısından daha heterojen bir gruptur. Dolayısıyla bu ülkeler hakkında genelleme yapmak da oldukça zordur. Diğer taraftan OECD'nin 1999 yılında yayınladığı (2004'de revize edildi) kurumsal yönetim ilkeleri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde benzer şekilde kullanılmaktadır. Dolayısıyla, her ülkenin kendi kurumsal bağlamına göre bu ilkeleri alması ve kendine göre yorumlaması aslında sistemin yakınsamasının önündeki en önemli engel olarak görülmektedir (Aguilera ve Cuervo-Cazurra, 2004). Kurumsal yönetim kodlarının küreselleşme baskısıyla birlikte benzeşme eğilimi içerisinde olmasına rağmen, farklı yönetim modellerinin oluşması ulusal kurumsal bağlamın etkilerini ve yerleşikliğini göstermektedir (North, 1990; Whitley, 1999; Aoki, 2001). Son zamanlardaki kurumsal yönetim kodlarının gelişmekte olan ekonomilerdeki adaptasyonunu açıklayan çalışmada, Soobaroyen ve Mahadeo (2007) yıllık raporlardan hareket ederek kurumsal yönetim kodlarının yayılımını incelemiştir. Şahin (2009)'in bu konuda yaptığı çalışma da, ülkelerin gelişmişlik düzeyinin kurumsal yönetim kodlarının adaptasyonunu sağlayan temel faktör olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, iraksama ve yakınsama tartışmalarına ilişkin ulusal iş sistemleri (Whitley, 1999) açısından bağlamın önemini vurgulayan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ulusal iş sistemleri teorisi her ülkenin kendi kurumsal bağlamı içerisinde kendine özgü bir iş sisteminin oluştuğunu ve sistemlerin birbirlerinden farklı olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim mekanizması açısından da bağlamın özellikleri yakınsamanın önündeki en önemli engel olarak görülmektedir. Dolayısıyla birbirlerine benzeyen iş sistemlerinde de birbirlerine benzeyen kurumsal yönetim uygulamaları mı kullanılmaktadır? Diğer taraftan bağlam, kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini hem hukuki hem de firma düzeyinde nasıl şekillendirmektedir?

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan tartışmalar ışığında çalışmanın temel araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- Ulusal iş sistemleri dahilinde, kurumsal yönetim uygulamalarının yayılımı arasında iraksama mı yoksa yakınsama mı vardır?

- Eğer varsa, bu yakınsama veya ıraksama makro (hukuki) ya da mikro (fiili) düzeyde mi gerçekleşmektedir?

Çalışmada, ilk bölümde ilgili literatür ışığında kurumsal yönetişimde yakınsama ve ıraksama tartışmaları detaylı bir biçimde ele alınacaktır. Daha sonra, Whitley (1999), Hall ve Soskice (2001) ve Hotho (2009)'nun iş sistemleri yaklaşımları ve çalışmaları çerçevesinde sınıflandırılan ülkeler, kurumsal yönetişim uygulamalarının kalitesine göre hem makro hem de mikro düzeyde analiz edilecektir. Çalışma, sonuç ve değerlendirme bölümü ile son bulacaktır.

II. Kurumsal Yönetişimde Yakınsama- İraksama Tartışması

Kurumsal yönetişimde yakınsama tartışmalarının çoğu Anglo-Amerikan ya da Kıta Avrupa'sı sistemlerinden hangisinin diğerine galip geldiği ya da geleceği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Afsharipour, 2009: 344). Yakınsama teorisini savunanlara göre, artan rekabet baskıları kurumsal yönetişim mekanizmalarını Anglo-Amerikan modeline doğru yakınlaştırmaktadır (Rubach ve Sebor, 1998). Bu görüşe en kuvvetli destek Hansmann ve Kraakman (2001)'dan gelmiştir. Hansmann ve Kraakman (2001) "Kurumsal Yasalar Tarihinin Sonu" adlı eserlerinde, dünya genelindeki kurumsal yapılar ve yönetişim sistemleri açısından Anglo-Amerikan sistemi standartlarına doğru hızlı normatif bir yakınsamanın yaşandığını ve bu normatif yakınsamanın da kurumsal yönetişim uygulamalarını ve kurumsal yasaları da içerdiğini belirtmişlerdir. Reed (2002) ve Garrett (2004) gibi yazarların çalışmaları da bu görüşe destek sağlamaktadır. Reed (2002) küreselleşme çerçevesinde birçok ülkede kurumsal yönetişim reformları yapıldığını ve bu reformların özellikle gelişen ülkeler nezdinde Anglo-Amerikan kurumsal yönetişim sisteminin özelliklerini yansıttığını ile sürmektedir. Benzer şekilde Garrett (2004) dünya genelinde ilkelere dayalı kurumsal yönetişim sisteminden, kurallara (yasalara) dayalı kurumsal yönetişim sistemine doğru bir kayışın söz konusu olduğunu belirtmektedir.

Yakınsama tezine karşı bazı yazarlar ıraksama tezini ön plana çıkarmaktadırlar. Global yakınsama görüşünü savunanların söyledikleri gibi, dünyadaki tüm kurumsal yönetişim yapılarının Anglo-Amerikan sistemine benzeyeceğini söylemenin pek mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Bu görüşü savunanlar küresel rekabetin karşı konulmaz gücünün değişmez bir şekilde işletmeler için rota bağımlılığı (path dependence) doğuracağını belirtmektedirler (Khanna vd., 2006: 70). Bu görüşün mimarlarından Bebhuk ve Roe (1999), "Kurumsal Sahiplik ve Yönetişimde Rota Bağımlılığı" adlı eserinde, yasal sistemlerdeki farklılıklara odaklanarak, kurumsal yönetişim ve sahiplik yapılarında rota bağımlılığı teorisini ileri sürmüşlerdir. Bu teoriye göre, bir ekonomide herhangi bir zamandaki kurumsal yönetişim yapıları, o ekonominin oluşum sürecindeki yapılanmasına bağımlıdır (Bebhuk ve Roe, 1999: 37).

Schmidt ve Spindler (2002)'de rota bağımlılığı kavramını vurgulamış fakat bu bağımlılığın kaynağını kurumsal yönetim sistemlerinin karakteristik özelliklerinin bütünleyicileri olarak görmüştür. Onlara göre kurumsal sistemlerdeki bu bütünleyicilerden dolayı, yakınsama teorilerinin belirttiği gibi, evrensel olarak en iyi bir kurumsal yönetim sisteminin varlığından ziyade, ekonomik olarak etkin olmayan ve kötü olarak değerlendirilebilecek bir tür yakınsama söz konusu olabilecektir (Schmidt ve Spindler, 2002: 313).

Son zamanlarda bir takım yazarlar da yakınsama-ıraksama tartışmalarında daha orta bir yolu benimsemişlerdir. Özellikle rota bağımlılığının gücü bazı teorisyenlerin formal ve fonksiyonel yakınsama arasındaki ayrımı ortaya koymalarına neden olmuştur (Khanna vd., 2006: 71). Örneğin Gilson (2001)'a göre fonksiyonel, formal ve sözleşmeye dayalı yakınsama olmak üzere 3 tür yakınsama mevcuttur. Fonksiyonel yakınsama formal ya da yasal karakteristikleri değiştirmeksizin, kurumların benzer yönetim uygulamalarını adapte etmesini içerir. Formal yakınsama var olan yönetim yapılarının temel yapılarda değişiklik gerektiren yasal faaliyetlerle oluşturulmasıdır. Sözleşmeye dayalı yakınsama ise, formal ya da fonksiyonel yakınsamanın söz konusu olmadığı durumlarda söz konusu olur. Yazara göre, sözleşmeye dayalı yakınsama, bir yabancı şirketin hisse senetlerini ABD Menkul Kıymetler Borsasına kaydetmesi gibi, güvenlik ihtiyacından doğmaktadır. Khanna ve diğerleri (2006) ise, hukuki (de jure) ve fiili (de facto) yakınsama arasındaki farka dikkat çekmiştir. Hukuki yakınsama ülkeler arasındaki benzer kurumsal yönetim yasalarının adapte edilmesini ifade ederken, fiili yakınsama ise gerçek uygulamaların yakınsamasını ifade eder. Yazarlara göre, fiili yakınsama pek mümkün olmamakla birlikte, hukuki yakınsama mevcuttur. Fakat hukuki yakınsama sanıldığı gibi ABD standartlarına bir benzerlik şeklinde değil, ekonomik olarak benzer özellikler gösteren ülke gruplarının birbirlerinin kurumsal yönetim yapılarını benimsemeleriyle söz konusu olmaktadır (Khanna vd., 2006: 71).

Görüldüğü gibi son yıllarda, küresel yönetim, yakınsama-ıraksama gibi kavramlar kurumsal yönetim alanında sıklıkla tartışılmaktadır. Kurumsal yönetim sistemlerinin yakınsamasına yönelik çalışmalar, kurumsal yasaların ve işletme uygulamalarındaki benzeşmelerinin incelenmesine yöneliktir (Carati ve Rad 2000: 67). Aslında, farklı bağlamlarda uygulanmaya çalışılan kurumsal yönetim mekanizmaları literatürde genellikle bir kurumsallaşma sorunu olarak algılanmıştır (Aguilera ve Curve-Cazurra, 2004; Aguilera ve Jackson, 2003; Zattoni ve Cuomo, 2008; Carati, 2000; Enrione vd., 2006; Hermes vd., 2006; Young vd., 2008; Litch vd., 2005). Diğer taraftan bu konuda yapılan çalışmalar ıraksama-yakınsama tartışmasını teknik temele dayalı ve meşrulaşma temeline göre açıklamaya çalışmışlardır. Dolayısıyla özellikle ıraksama veya meşrulaşmama ya da uygulansa bile teknik açıdan etkisiz olma uygulanan bağlamın yasal, kültürel veya iş sistemlerinin özelliklerinden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu çalışmada gerçekten kurumsal yönetim mekanizmasının

ırsama veya yakınsamasında bağlamı anlatmaya çalışan iş sistemleri yaklaşımının bir etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

Literatürde, Whitley (1999)'in ortaya koyduğu ulusal iş sistemleri yaklaşımı açısından kurumsal yönetim uygulamalarının ırsama-yakınsamasına ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ulusal iş sistemleri yaklaşımına göre, kapitalizm endüstriyel toplumlarca şekillenen sosyal ve politik rekabet için genel bir mücadele alanı oluşturmuş ve ulus devletlerin ekonomik örgütlenmelerini farklılaştırmıştır. Bu farklı ekonomik örgütlenmeleri karşılaştırmak için, iş sistemlerinin ideal tiplerini ve onların temel özelliklerini tanımlayan bir çerçeve sunmuştur (Whitley, 1999). Whitley, firmaların ve firma topluluklarının nasıl örgütlendiklerini göstermek için firma sahipleri ve yöneticilerle arasındaki ilişkilere ve bu gruplar arasındaki ilişkilerin farklı formlarının sonuçlarına odaklanmıştır (Morgan, 2007: 130). Whitley'in ortaya koyduğu yaklaşım, ekonomik faaliyetleri ve kaynakları kontrol eden farklı sosyal gruplar arası ilişkileri (sermayedarlar, müşteriler, rakipler, farklı sektörlerdeki firmalar ve işçi-işveren) göstermesi açısından kurumsal yönetimle ilgili araştırmalara ışık tutacak niteliktedir.

III. Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımı

Whitley (1999), "İraksak Kapitalizm" adlı eserinde, İkinci Dünya Savaşı sonrası Doğu Asya'daki ekonomik örgütlenmeler ve 1989 sonrası Doğu Avrupa'daki ekonomik gelişmeler de dahil olmak üzere Avrupa'daki ekonomik örgütlenmelerin gelişimini ve türlerini incelemiştir. Ulusal iş sistemleri yaklaşımı ile farklı ekonomik örgütlenme formlarının temel özelliklerini ve farklılıklarını belirleyerek, onları karşılaştıran bir yapı geliştirmiştir. Whitley (1999) bu yapı çerçevesinde, iş sistemlerinin temel karakteristiklerini ve iş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıları belirlemiştir. Tablo 1'de görüldüğü üzere, sahiplik koordinasyonu, sahiplik dışı koordinasyon ve istihdam ilişkileri ve iş yönetimi olmak üzere iş sistemlerinin üç temel karakteristiği olduğunu belirtmiştir. İş sistemlerini şekillendiren kurumsal alt yapıları ise, devlet, finansal sistem, yetenek geliştirme ve kontrol sistemi ve güven-otorite ilişkileri gibi dört ana başlık altında sınıflandırmıştır.

Tablo 1: Whitley (1999)'in İş Sistemleri Yapısı

İş Sistemlerinin Temel Karakteristikleri	İş Sistemlerini Şekillendiren Kurumsal Yapılar
<p>1.Sahiplik Koordinasyonu</p> <ul style="list-style-type: none"> Sahip kontrolünün ana şekli: doğrudan, bağlaşıklık ve piyasa ilişkileri Üretim zincirlerindeki sahiplik bütünleşmesinin kapsamı(dikey bütünleşme) Farklı sektörlerdeki sahiplik bütünleşmesinin kapsamı(yatay bütünleşme) <p>2.Sahiplik dışı koordinasyon(non-ownership)</p> <ul style="list-style-type: none"> Bir üretim zincirinin üyeleri arasındaki koordinasyon Rekabet edenler arasındaki koordinasyon Farklı sektörlerdeki firmalar arasındaki koordinasyon <p>3.İstihdam ilişkileri ve iş yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> İşçi-işveren karşılıklı bağımlılığı Yetki verme, işçilere güvenme 	<p>1.Devlet</p> <ul style="list-style-type: none"> Devletin dominantlığı ve özel sektörle riskleri paylaşma isteği Kolektif araçlara devlet karşıtlığının derecesi Piyananın biçimsel düzeninin kapsamı <p>2.Finansal sistem</p> <ul style="list-style-type: none"> Sermaye piyasası ya da kredi tabanlı sistem <p>3.Yetenek geliştirme ve kontrol sistemi</p> <ul style="list-style-type: none"> Kamu eğitim sisteminin kapsamı ve devlet-işveren-birlik işbirliği Temel beceri ve yetenekleri kontrol eden bağımsız ticari birliklerin kapsamı Lisanslı uzmana dayalı olarak işgücünün örgütlenmesinin kapsamı Pazarlığın merkezileşmesi <p>4.Güven ve otorite ilişkileri</p> <ul style="list-style-type: none"> Güvene dayalı ilişkilerde formel kurumların güvenilirliği Paternalist otorite ilişkilerinin baskınlığı Otorite ilişkilerinin yönetiminde toplumsal normların önemi

Kaynak: Whitley, 1999: 34-48

Whitley (1999), iş sistemlerinin temel özellikleri arasındaki ilişkiler ve karşılıklı bağımlılıklardan hareketle, dağınık (fragmented), koordineli endüstriyel bölge (coordinated-industrial district), parçalı (compartmentalized), işbirliğine dayalı (collaborative), devlet tarafından yönlendirilen (highly coordinated) ve devlete bağımlı (state organized) olmak üzere iş sistemlerinin altı ideal tipinin bulunduğunu belirtmiştir.

Dağınık iş sistemleri, firmaların küçük olduğu ve sahipleri tarafından kontrol edildiği, firmaların birbirleriyle düşmanca rekabet içerisinde olduğu ve arz edenler ve müşteriler arasında kısa dönem piyasa ilişkilerinin olduğu iş sistemleridir. İstihdam ilişkileri kısa dönemdir ve dışsal emek piyasası tarafından kontrol edilir. Bu ekonomilerde finansal kontrol birimleri içinde ve arasında ekonomik aktivitelerin örgütsel bütünleşmesi son derece düşüktür. Bu tür iş sistemlerine örnek olarak Çin, Hong Kong ve Tayvan (Whitley, 1992,

1999) gösterilebilir. *Koordineli endüstriyel bölgesel iş sistemleri*, nispi olarak düşük düzeyde sahiplik bütünleşmesinin olduğu ve çok yoğun düzeyde firmalar arası bütünleşme ve işbirliğinin olduğu iş sistemleridir. Firmalar genelde küçüktür ve sahip kontrollüdür. Bu tür iş sistemlerine savaş sonrası İtalyan endüstriyel bölgeleri ve diğer benzer Avrupa bölgesel iş sistemleri örnek gösterilebilir.

Parçalı iş sistemleri, firmaların genelde büyük olduğu fakat firmalar arasında düşük seviyede işbirliğinin olduğu iş sistemleridir. Sahiplik kontrolü finansal piyasalarda, piyasa koşullarına uygun olarak yürütülür. Bu iş sistemlerine örnek olarak Anglo-Sakson ekonomiler gösterilebilir. *İşbirliğine dayalı iş sistemleri*, firmalar arasında ve sektörler arasında yoğun bir işbirliğinin olduğu iş sistemleridir. İşbirlikçi sistemlerde devletin ekonomik koordinasyonda etkinliğinden ziyade, bankalar ve diğer önemli kurumsal yapılar etkin bir rol oynarlar (Whitley, 1994). Almanya başta olmak üzere çoğu Kıta Avrupa'sı ülkesi bu iş sistemlerine sahiptir. *Devlete bağımlı iş sistemleri*, üretim aktivitelerinde hem dikey hem de yatay farklılaştırma yapan büyük firmaların olduğu iş sistemleridir. Bu tür ekonomilerde devletin verdiği destek sayesinde, aileler ve ortaklar büyük firmalar üzerinde kontrollerini sürdürebilir. Burada devletin düzenleyici bir rolü vardır. Politik idareciler ve devlet elitleri firmaların yatırım stratejilerinin şekillenmesinde ve kaynakların dağıtımında öncü bir rol üstlenerek devlete bağımlı iş sistemleri kurar (Whitley, 1994). Savaş sonrası Güney Kore ve Türkiye gibi. *Devlet tarafından yönlendirilen iş sistemleri*, devletin ekonomide düzenleyici bir rol üstlenmekle birlikte, firmaların belli derecede bir özerkliğe sahip olduğu iş sistemleridir. Firma sahipleri devlet elitleri ile iyi ilişkiler geliştirirken, diğer firmalar ve bankalar ile yatay ilişkiler geliştirirler (Whitley, 1994). Bu iş sistemlerine örnek olarak savaş sonrası Japon iş sistemi gösterilebilir.

IV. Çalışmanın Metodolojisi

A.Örnekleme ve Verilerin Elde Edilişi

Bu çalışmada, Whitley (1999)'in ortaya koyduğu ulusal iş sistemleri yaklaşımı kullanılacaktır. Fakat Whitley iş sistemlerine dahil olan ülkeleri kapsamlı bir şekilde sınıflandırmamıştır. Çalışmanın daha fazla sayıda ülke ile yapılması adına, Whitley'in iş sistemlerini esas alan ve onunla uyumlu, farklı yazarlar tarafından yapılan sınıflandırmalardan da faydalanılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın hem teorik yapısının hem de buna uygun olarak örnekleminin belirlenmesinde, Whitley (1992, 1994, 1999)'in çalışmalarının yanı sıra Hall ve Soskice (2001) ve Hotho (2009)'nun çalışmalarından da yararlanılmıştır.

Hall ve Soskice (2001) piyasa ekonomisi içerisinde farklı kapitalizm modelleri olacağı yaklaşımından hareketle koordineli ve liberal olmak üzere iki tür iş sisteminden bahsetmiştir. Whitley (1999) sosyolojik bir perspektiften kurumsal özellikler, firma düzeyinde yönetim uygulamaları, işyeri

uygulamaları gibi mikro düzeydeki özelliklere dayanarak iş sistemlerini açıklamaya çalışırken, Hall ve Soskice (2001) politik ekonomi yaklaşımı kullanarak farklı iş sistemlerinin mikro ve makro düzeydeki özellikleri arasındaki bağlantılara odaklanmıştır (Geppert ve Williams, 2006: 52). Her iki yazar da kapitalizmin değişik formlarından bahsetmesine rağmen, Whitley (1999) kapitalizmin çok fazla türü olduğundan bahsederken, Hall ve Soskice (2001) farklı iki modele odaklanmıştır. Hall ve Soskice (2001)'nin liberal ve koordineli kapitalist iş sistemleri tipleri, politik bakış açısı farkı olmakla birlikte, sırasıyla Whitley (1999)'in parçalı ve işbirliğine dayalı iş sistemleri tipleriyle uyumaktadır. Çünkü her ikisi de iş sistemlerinin ilkinden bahsederken Anglo-Amerikan sistemini ikincisinden bahsederken de Alman iş sistemi ve diğer Avrupa'daki benzer iş sistemlerini ele almışlardır. Bu bağlamda Whitley'in parçalı ve işbirliğine dayalı iş sistemlerindeki ülkeleri belirlerken, Hall ve Soskice (2001)'in kapitalist iş sistemleri sınıflandırmasından yararlanılmıştır.

Tablo 2: Farklı İş Sistemleri Yaklaşımları

Hall ve Soskice (2001)		Hotho (2009)				
Koordineli iş sistemleri	Liberal iş sistemleri	İşbirlikçi ve parçalı	İşbirlikçi	Parçalı	Koordineli - endüstriyel bölgesi	Devlete bağımlı
Avusturya Belçika Danimarka Finlandiya Almanya Hollanda Norveç Japonya İsveç İsviçre	Avusturya Kanada B. Krallık ABD	Hollanda İzlanda Danimarka Lüksemburg İsviçre Finlandiya	İsveç Avusturya Kanada Belçika Almanya Norveç	B. Krallık Avustralya Yeni Zelanda ABD İrlanda	Slovakya Çek Cumhuriyeti İtalya Polonya Japonya	Portekiz Türkiye Macaristan Yunanistan İspanya Kore Fransa Meksika

Tablo 2'de görüldüğü üzere, Hotho (2009) çalışmasında, Whitley (1999)'in ulusal iş sistemleri yaklaşımındaki farklı iş sistemlerine yol açan temel kurumsal faktörleri kullanarak, birtakım OECD'ye üye ülkeler arasındaki kurumsal mesafeleri ölçmüş ve Whitley'in iş sistemleri tipolojisine uygun bir ülke sınıflandırması ortaya çıkarmıştır. Onun bu sınıflandırması, örnekleminin oluşturulmasında kullanılmıştır. Tablo 3'te görüleceği üzere, yukarıda bahsedilen çalışmaların katkısıyla, iş sistemlerine göre ülkeleri sınıflandırmada, bu üç çalışmanın kesiştiği noktalar esas alınmıştır. Whitley (1999) iş sistemlerini 6'ya ayırmıştır. Fakat bizim çalışmamızda Devlet tarafından yönlendirilen ve koordineli endüstriyel bölgesi iş sistemleri birlikte değerlendirilmiştir. Bunun nedeni, Whitley (1999)'in çalışmasında bu iş sistemlerine örnek olarak birer ülke (İtalya ve Japonya) göstermesi ve bu iki iş sisteminin birbirlerinden ayırt edilebilmelerinin son derece güç olmasıdır

(Hotho, 2009: 20). Bu bağlamda (Tablo 3'te görüldüğü üzere) 5 farklı iş sistemi dahilinde 32 ülke çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Tablo 3: İş Sistemleri ve Ülke Grupları

İş Sistemleri	Ülkeler	Yazarlar
Dağınık	Çin, Hong Kong, Tayvan	Whitley (1992-1999)
İşbirliğine Dayalı	Avusturya, Belçika, Danimarka Finlandiya, Almanya, Hollanda Norveç, İsveç, İsviçre, İzlanda, Lüksemburg	Hall ve Soskice (2001) Hotho (2009) Whitley (1992, 1999)
Parçalı	ABD, Birleşik Krallık, İrlanda, Yeni Zelanda, Avustralya	Hall ve Soskice (2001) Hotho (2009) Whitley (1992, 1999)
Devletçe Yönlendirilen ve Endüstriyel Koordineli	Japonya, İtalya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Slovakya	Hotho (2009) Whitley (1992, 1999)
Devlete Bağımlı	Portekiz, Türkiye, Macaristan, Yunanistan, İspanya, Kore, Fransa, Meksika	Hotho (2009) Whitley (1992, 1999)

Farklı iş sistemlerine dahil olan ülkelerin kurumsal yönetim verilerinin elde edilmesinde, Dünya Ekonomik Forum'un 2004 yılında yayımladığı, "Global Rekabet Raporu"ndan (GRR) faydalanılmıştır. GRR (2004)'de çok sayıda ülkeye ilişkin kurumsal yönetim verileri yer almaktadır. Bu veriler, araştırmaya konu olan ülkelerdeki 8000'ne yakın kıdemli yöneticilerle yapılan anket çalışmasını içermektedir. Bu raporun temel veri kaynağı olarak seçilmesini iki önemli nedeni bulunmaktadır. İlki, kurumsal yönetim verilerinin hem makro (hukuki) hem de mikro (fiili) düzeyde veriler içermesidir. Makro düzeyde, ülkelerdeki kurumsal yönetim kurumlarının algılanan kalitesine ilişkin olarak yasal korumanın düzeyine ilişkin veriler sunulmaktadır. Mikro düzeyde de, ülkeler içindeki kurumsal yönetime ilişkin firma uygulamalarının düzeyine ilişkin veriler sunulmaktadır. İkincisi ise, bizim örnekleminizde yer alan bütün ülkelere ilişkin verilerin bu raporda yer almasıdır. Bu bağlamda iş sistemleri arasında hem hukuki hem de fiili bir yakınsamanın olup olmadığına ilişkin yapılacak analize uygun veri setleri bu raporda yer almaktadır. Bunlar makro düzeyde, kamu kurumlarının algılanan kalitesi ve mikro düzeyde firma yönetim uygulamalarının algılanan kalitesidir.

Kamu Kurumlarının Algılanan Kalitesi. GRR (2004)'de yer alan bu veri seti, kurumsal yönetime ilişkin devletlerdeki yasal çevrenin kalitesini

yansıtmaktadır. Bu veri setinde 6 değişken bulunmaktadır. Birincisi, sözleşme ve yasal endekstir. Bu endeks, mahkemelerin bağımsızlığı, mülkiyet haklarının korunması, adam kayırma ve organize suçların yaygınlığı gibi sorulara odaklanmıştır. Diğer değişkenler ise, azınlık haklarının korunması, finansal izleme ve hesap verme standartları, firmanın performansına ilişkin güvenilir bilgiye zamanında ulaşma imkanı, menkul kıymetler borsası güvenlik düzenleyicileri ve özellikle düşmanca ele geçirmeleri içeren şirket birleşmeleri ve satın almaları gibi kurumsal ve yasal sorunları içermektedir. Tablo 4'te I. Kısımda görüldüğü üzere, bu değişkenlerin kalitesi 1'den 7'ye doğru sıralanmıştır.

Firma Düzeyi Yönetişim Kalitesi: Firma düzeyinde yönetim kalitesine ilişkin olarak, GRR verilerinde 3 değişken kullanılmıştır. Bunlar, kurumsal etik, profesyonel yöneticilere güven ve yönetim kurullarının kontrolüdür. Bu değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 4'te II. Kısımda detaylı olarak gösterilmiştir.

B. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada iş sistemleri yaklaşımı ile kurumsal yönetim kalitesi arasındaki yakınsamayı ve iraksamayı tespit edebilmek amacıyla hiyerarşik kümeleme analizi uygulanmıştır. Çünkü bu yöntem benzer özelliğe sahip objeleri veya olayları sınıflandırmak imkânı vermektedir (Koç, 2001). Hiyerarşik kümeleme tekniklerinde kümeler ard arda birleştirilmekte ve bir grup diğeri ile bir kez birleştirildikten sonra, devam eden adımlarda bir daha ayrılmamaktadır. Bu teknikler ele alınan değişkenler için hiyerarşik bir yapı oluşturmaktadır. Hiyerarşik kümeleme tekniklerinde küme sayısına görsel olarak karar verilmektedir. Bu durumda genellikle *dendogram* olarak bilinen *ağaç diyagramı* kullanılmaktadır (Everitt ve Dunn, 1992: 101). Dendogram soldan sağa 0-25 birim olarak ölçeklendirilmektedir. Dendogramdaki yatay çizgiler mesafeyi, dikey çizgiler ise birleşen kümeleri göstermektedir. Ölçek üzerinde kümelerin birleşme noktaları, hangi grupların oluştuğunu gösterdiği gibi, aynı zamanda aralarındaki mesafeyi de göstermektedir. Çalışmada bu yöntemin uygulanması sonucunda ülkeler 0-25 birim arasındaki ölçeklendirilmiş mesafelerde gruplandırılmıştır. Bu çalışmada çeşitli hiyerarşik kümeleme analizlerinden gruplar arası bağlantı (*between-groups linkage*) metodu uygulanmıştır. Hiyerarşik kümeleme sonuçlarını göstermede dendogram yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 4: Kurumsal Yönetişim İndeksi

I. Kısım
<p>Sözleşmeler ve Yasal indeks</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ülkenizde yargıçlar hükümet üyelerinin, vatandaşların ve firmaların politik müdahalelerinden bağımsızdırlar (1=Hayır, oldukça etkili, 7=Evet, tamamıyla bağımsız) • Finansal değerler ve varlıklar (1=oldukça zayıf betimlenmiştir, 7=Açıkça betimlenmiştir ve yasalar tarafından iyi korunur) • Hükümet ofisleri, sözleşmelere ve politikalara ilişkin karar aldığı anda; (1=Genellikle hükümetle bağlantısı olan firmaları ve bireyler gözetir, 7=Firmalar ve bireyler arasında bağımsız) • Ülkenizde organize suçlar (Mafyanın haraç kesmesi, zorbalığı gibi); (1=işletmenin maliyetleri üzerinde etkili, 7=etkin değil) <p>Kurumsal Yönetişim Çatısına İlişkin Sorular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ülkenizde azınlık hissedarlarının menfaatlerinin yasal korunması (1=Söz konusu değil ve çoğunluk hissedarları tarafından nadiren tanımlanmış, 7=Mevcut ve aktif bir koruma) • Ülkenizde finansal izleme ve hesap verme standartları (1=Oldukça güçsüz, 7=Oldukça güçlü ve dünyanın en iyileri arasında) • Firmanın finansal performansına ilişkin güvenilir bilgilere zamanında giriş (1=Oldukça yetersiz, gecikmiş ve elde edilmesi zor, 7=Düzenli ve kolay) • Ülkenizde Menkul Kıymetler Borsası düzenleyicileri (1=Şeffaf değil, etkin değil ve aşırı derecede hükümet ve endüstri müdahalesine maruz, 7=son derece şeffaf, etkin ve Hükümet ve endüstri müdahalelerinden bağımsız) • Ülkenizde şirket birleşmeleri ve satın almaları (1=Nadir ve ciddi yasal engeller söz konusu, 7=Yaygın ve yasal serbesti söz konusu) <p style="text-align: center;">II. Kısım</p> <p>Firma Düzey Yönetişime İlişkin Anket Soruları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ülkenizdeki ve endüstrinizdeki firmaların hükümet ofisleri, politikacılar ve diğer işletmelerle etkileşimi esnasındaki etik davranışlarını içeren kurumsal etik (1=Dünyanın en kötülerini arasında, 7=Dünyanın en iyileri arasında.) • Ülkenizde kıdemli yöneticilerin pozisyonları (1=Genellikle akrabalar arasından seçilir, 7=Genellikle üstün niteliklere sahip profesyonel yöneticiler arasından seçilir.) • Ülkenizde yönetim kurulları (1=Yönetim tarafından kontrol edilir, 7=Güçlü ve dışarıdaki paydaşları temsil eder) <p>Cornelius, 2005: 14-16'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.</p>

Hangi metod uygulanırsa uygulansın hiyerarşik tekniklerin tümü şu dört temel adımı izlemektedir (Ünal ve Karaca, 2003).

- “Euclidean distance” adı verilen ve tüm veriler arasındaki mesafeyi hesaplayan formül tüm istasyonlar için uygulanmaktadır,
- En yakın iki sonuç yeni bir küme olarak birleştirilmektedir,
- Bütün istasyonlar arasındaki mesafeler tekrar hesaplanmaktadır,
- İkinci ve üçüncü adımlar tüm istasyonlar tek bir küme oluncaya kadar devam etmektedir.

Hiyerarşik Kümeleme Analizi sonucu oluşan grupların geçerliliğini belirlemek için ayırma analizi kullanılmıştır. Ayırma analizi, başlangıçta tanımlanan sınıflandırma değişkenlerinin incelenen bireylerin gruplanmasını ne ölçüde başardığını ortaya koyan, gruplar arasında ayırım sağlama hususunda en fazla etkisi olan değişken veya değişkenleri belirleyen ve aynı değişkenler ile yeni bir bireyin hangi grupta yer alabileceği konularının ortaya çıkarılmasını amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel analizdir (Gümü, 1996).

V. Bulgular

Bu çalışmada ilk hiyerarşik kümeleme analizi kamusal kurumlarının algılanan kalitesine ilişkin veriler üzerine yapılmıştır. Hiyerarşik analiz yedi aşamada tamamlanmıştır. Son aşama bütün ülkelerin bir grupta gösterildiği aşamadır. İlk beş aşamada oluşan gruplar, ayırma analizi ile test edilmiş fakat istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Sondan bir önceki aşama olan altıncı aşamada iki grup oluşmuş ve ayırma analizi sonucunda bu ayırmanın $p=0,0005$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüş, yüksek kanonik korelasyon değeri (0,922) ve düşük Wilks Lambda değeri (0.150) bulunmuştur.

Tablo 5: Altıncı Aşama için Ayırma Analizi Sonuçları

Fnc.	E.value	Variance %	Cum. %	Canonical Correlation	Wilks' Lambda	Chi-squa.	df	Sig.
1	5,665(a)	100,0	100,0	,922	,150	51,22	6	,000

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Birinci grup ortalamaların daha düşük olduğu ülkeleri yansıtmaktadır. Bu grupta yer alan ülkelere bakıldığında bu ülkelerin, ağırlıklı olarak dağılık, devletçe yönlendirilen ve koordineli endüstriyel bölgesi ve devlete bağımlı iş sistemlerine sahip devletlerden oluştuğu görülmektedir. Bu iş sistemlerine sahip ülkeler dışında bir tek işbirliğine dayalı iş sistemi özelliğine sahip Lüksemburg'un bu grupta yer aldığı görülmüştür. İkinci Grupta kurumsal yönetim ortalamaları daha yüksektir. Bu grupta yer alan ülkelere bakıldığında, Lüksemburg hariç işbirliğine dayalı ve parçalı iş sistemlerine sahip ülkelerin yer aldığı görülmektedir. Bunların dışında devlete bağımlı iş sistemlerinden Fransa ve dağılık iş sistemlerinden Hong Kong bu grupta bulunmaktadır.

Tablo 6: Kamu Kurumlarının Algılanan Kalitesine Göre Ülke Grupları

1. grup	Ortalama	2. grup	Ortalama
Japonya	5.14	Birleşik Krallık	6.52
Portekiz	5	ABD	6.08
Lüksemburg	4.96	Danimarka	6.08
Tayvan	4.88	Avustralya	6.08
Yunanistan	4.74	Yeni Zelanda	6.02
İspanya	4.68	Almanya	5.96
Macaristan	4.56	Finlandiya	5.96
Güney Kore	4.52	İsveç	5.8
Meksika	4.42	Norveç	5.8
Slovakya	4.2	İzlanda	5.76
Türkiye	4.16	Hong Kong	5.64
Polonya	4.08	Fransa	5.58
Çek Cum.	4.02	İsviçre	5.58
İtalya	3.88	Hollanda	5.56
Çin	3.86	İrlanda	5.5
		Belçika	5.46
		Avusturya	5.42

Standardize edilmiş kanonik ayırma fonksiyonu katsayısı ayırmada etkili olan değişkenleri göstermektedir. Bu değerlere bakıldığında ise, gruplara ayırmada en etkili olan değişkenin firmaların performansına ilişkin güvenilir bilgiye tam ve zamanında ulaşmaya ilişkin bilginin olduğu (0,982), en az etkili olan değişkenin ise sözleşmeler ve yasal indeks değişkeni (-0,065) olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Standardize Edilmiş Kanonik Ayırma Fonksiyonu Katsayısı

	Fonksiyon 1
Sözleşme ve yasal indeks	-.065
Azınlık hissedarların yasal koruması	.153
Hesap verme ve izleme standartları	.273
Firmanın finansal perf. hakkında bilgi	.982
Menkul Kıymetler Borsası Düz.	-.448
Birleşmeler ve satın almalar	.143

İkinci hiyerarşik kümeleme analizi ise, firma yönetim uygulamalarının algılanan düzeylerine ilişkin değişkenlerine göre yapılmıştır. Bu analiz sonucunda da, sondan bir önceki aşama olan altıncı aşamada iki grup oluşmuş ve bu kümeler ayırma analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p=0,0005$). Kanonik korelasyon sayısı=0.923 ve Wilks Lambda katsayısı=0.148 olarak bulunmuştur. Yani iki grup arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 8: Altıncı Aşama için Ayırma Analizi Sonuçları

Fnc.	E.value	Varia. %	Cum. %	Canonical Correlation	Wilks' Lambda	Chi- square	df	Sig.
1	5.756(a)	100,0	100,0	.923	.148	54.446	3	,000

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Tablo 9'da görüleceği üzere, birinci grupta yer alan ülkelerin tamamıyla dağınık, devletçe yönlendirilen ve koordineli endüstriyel bölgesi ve devlete bağımlı iş sistemlerine sahip ülkelerden oluştuğu görülmektedir. Parçalı ve işbirliğine dayalı iş sistemine sahip hiçbir ülke bu grupta yer almamıştır. İkinci grupta yer alan ülkelerin ise ağırlıklı olarak işbirliğine dayalı ve parçalı iş sistemlerine sahip ülkelerden oluştuğu görülmektedir. Sadece devlete bağımlı iş sistemlerinden olan Fransa ve devletçe yönlendirilen iş sistemine sahip Japonya gibi ülkeler bu grupta yer alabilmiştir.

Tablo 9: Firma Düzeyinde Yönetişim Kalitesine Göre Ülke Grupları

1. grup	Ortalama	2.grup	Ortalama
Hong Kong	5.07	Bir. Krallık	6.20
Tayvan	5.03	Finlandiya	6.10
İspanya	4.87	Yeni Zelanda	6.10
Slovakya	4.70	Avustralya	6.07
Macaristan	4.60	Danimarka	5.97
Portekiz	4.47	ABD	5.87
Çin	4.33	Almanya	5.83
Güney Kore	4.30	Hollanda	5.83
Meksika	4.30	İsveç	5.80
Yunanistan	4.17	Belçika	5.63
Çek Cum.	4.17	İsviçre	5.60
Türkiye	4.07	Avusturya	5.57
Polonya	3.93	İzlanda	5.57
İtalya	3.90	Norveç	5.53
		Lüksemburg	5.43
		Fransa	5.40
		Japonya	5.37
		İrlanda	5.30

İki grup arasında anlamlı bir farklılık yaratan en önemli değişkenin kurumsal etik değişkeni (0.863). En az etkili olan değişkenin ise yönetim kurullarının kontrolünü içeren değişkenin (-0.426) olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Standardize Edilmiş Kanonik Ayırma Fonksiyonu Katsayısı

	Fonksiyon 1
Yönetim kurullarının kontrolü	-.426
Kurumsal etik	.863
Profesyonel yöneticilere güven	.563

VI. Sonuç ve Değerlendirme

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, parçalı iş sistemlerine ve işbirliğine dayalı iş sistemlerine sahip ülkelerin hem hukuki düzeyde, hem de fiili düzeyde daha yüksek kurumsal yönetim kalitesine sahip olduğu ve diğer iş sistemlerine sahip ülkelerden ayrı bir kategoride yer aldıkları görülmektedir. Parçalı iş sistemleri kurumsal yönetim mekanizmaları açısından Anglo-Amerikan sistemi, “hissedarlar” sistemi ya da piyasa kapitalizmi olarak adlandırılırken, işbirliğine dayalı iş sistemlerinin kurumsal yönetim mekanizmaları ise, Kıta Avrupa’sı sistemi veya “paydaşlar” sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bu iki sistem temelde farklı yönetim mekanizmalarına sahip olmakla birlikte, kurumsal yönetime ilişkin yasal korumanın ve firmaların yönetim uygulamalarının oldukça iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Her ne kadar hem iş sistemi hem de kurumsal yönetim mekanizması açısından farklı olarak tanımlansa bile, farklı yönetim mekanizmalarına sahip bu iki iş sisteminin yönetim kalitesi arasında hem makro hem de mikro düzeyde bir yakınsama mevcuttur. Dağınık iş sistemleri, devletçe yönlendirilen, koordineli ve endüstriyel bölgesel ve devlete bağımlı iş sistemlerinin ise, hem hukuki koruma anlamında hem de fiili düzeyde, diğer iki iş sistemine göre daha düşük düzeyde kurumsal yönetim kalitesine sahip oldukları görülmektedir. Bu iş sistemlerine sahip ülkeler arasında da kurumsal yönetim kalitesi oranları birbirine oldukça yakındır ve aralarında hem hukuki hem de fiili düzeyde bir yakınsama mevcuttur.

Dolayısıyla çalışma, kurumsal yönetimin yakınsama ve iraksama tartışmalarına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Kurumsal yönetim kalitesi açısından değerlendirildiğinde, iş sistemleri dahilinde ülkeler arasında kısmi bir yakınsama ve iraksamadan bahsedilebilir. Literatürde sıklıkla tekrarlanan tüm yönetim uygulamalarının Anglo-Amerikan sistemine benzeyeceğini söylemek şimdilik zordur. Çünkü gruplar arasında yönetim kalitesi açısından ciddi farklılıklar vardır. Fakat Anglo Amerikan sistemi ile Kıta Avrupa’sı sistemleri arasında yönetim kalitesi açısından bir yakınsama mevcuttur. Kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki iraksamanın ise literatürde sıklıkla vurgulandığı gibi, Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupa sistemi arasında değil de bu yayılıma daha sonradan eklenen diğer gruplar arasında olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bazı yazarlar tarafından vurgulanan hukuki ve fiili yakınsama

arasındaki ayrımın pek önemli olmadığı da görülmektedir. Çünkü her iki düzeyde de yönetim kalitesi açısından oluşan gruplarda pek farklılık görülmemiştir.

Bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan en önemlisi iş sistemlerine dahil olan ülkelerin sınıflandırılmasındaki güçlüklerdir. Whitley ulusal iş sistemleri tiplerini ortaya koyarken, bu iş sistemlerine sahip ülkeleri kapsamlı bir şekilde sınıflandırmamıştır. Bu bakımdan araştırmada iş sistemlerine göre devletler sınıflandırılırken değişik yazarların çalışmalarından da faydalanılmıştır. Fakat Whitley (1999)'in iş sistemlerinin temel karakteristiklerinden ve kurumsal alt yapılarından faydalanarak daha detaylı bir şekilde iş sistemlerini sınıflandırılan araştırmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın en önemli katkısı, kurumsal yönetim alanındaki yakınsama-ıraksama tartışmalarına ışık tutması ve literatürde şimdiye kadar incelenmemiş iş sistemleri ve kurumsal yönetim kalitesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymasıdır. Öncelikle çalışmada, literatürde ağırlıklı vurgulandığı şekliyle kurumsal yönetim mekanizmalarının birbirlerine yakınsayıp-yakınsamadığının tartışılmasından çok, hem makro (hukuki) hem de mikro (fiili) düzeyde iş sistemlerindeki ülkeler dahilinde kurumsal yönetim uygulamalarının kaliteleri arasında bir yakınsama olup olmadığına odaklanılmıştır. Sonuçta hem kısmi anlamda bir yakınsama ve hem de ıraksama tespit edilmiştir. Bölümlere ayrılmış iş sistemlerine ve işbirliğine dayalı iş sistemleri yönetim kalitesi olarak birbirine yakınken, diğer iş sistemlerine sahip ülkeler birbirleriyle benzer yönetim kalitelerine sahiptir. Diğer önemli bir bulgu ise, hukuki ve fiili yakınsama-ıraksama tartışmalarına ilişkindir. Literatürde Khanna vd. (2006) gibi bir takım yazarlar, ülkelerin hukuki olarak kurumsal yönetim mekanizmalarının birbirine yakınsayabileceğini fakat fiili uygulamaların farklılaşabileceğinden bahsetmişlerdir. Oysaki çalışmada elde edilen bulgularda, hem hukuki hem de fiili düzeyde kurumsal yönetim kalitesi bakımından aralarında pek farklılık görülmemiştir.

Bu konuda yapılacak önerilere gelindiğinde ise; bu bağlamda kurumsal yönetim mekanizmalarının yakınsaması ve ıraksaması olgusuna hukuki yapıyı ve fiili uygulamaları içerecek şekilde bütüncül bakmak yerinde olacaktır. Sonuç olarak bu araştırmanın bulgularına göre ıraksama veya yakınsama tartışması ülkelerin gelişmişlik seviyelerinden kaynaklanabilmektedir. Bu konudaki yakınsama ve ıraksama tartışmaları da ülkelerin gelişmişlik düzeyi araştırılması gereken önemli bir konudur.

Kaynaklar

Afsharipour, A., (2009), "Corporate Governance Convergence: Lessons from the Indian Experience", *Nourthwestern Journal of International Law & Business*, 29(235), ss. 335-402.

- Aguilera, R.V., Cuervo-Cazurra, A. (2004), "Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger?", *Organization Studies*, 25(3), ss. 415-443.
- Aguilera, R.V., Jackson, G. (2003), "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants", *Academy of Management Review*, 28(3), ss. 447-465.
- Aoki., M. (2001), *Towards a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, Cambridge.
- Bebchuk, L.A., Roe, M.J. (1999), "A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance", *Stanford Law Review*, 52(1), ss.127-70.
- Carati, G. (2000), "Gonvergence of Corporate Governance Systems", *Managerial Finance*, 26(10), ss. 66-83.
- Carati, G., Rad, A.T. (2000), "Convergence of Corporate Governance Systems", *Managerial Finance*, 26(10), ss. 66-83.
- Cornelius, P. (2005), "Governance Good Corporate Practices in Poor Corporate Governance Systems: Some Evidence from the Global Competitiveness Report", *Corporate Governance*, 5(3), ss. 12-23.
- Cuervo, A. (2002), "Corporate Governance Mechanisms: A Plea for Less Code of Good Governance and More Market Control", *Corporate Governance: An International Review*, 10(2), ss. 84-93.
- Enrione, A., Mazza, C. ve Zerboni, F., (2006), "Institutionalizing Codes of Governance", *American Behavioral Scientist*, 49(7), ss. 961-973.
- Everitt, B., Dunn, G. (1992), *Applied Multivariate Data Analysis*. Oxford University Press, New York.
- Garrett, A.D. (2004), "Themes and Variations: The Convergence of Corporate Governance Practices in Major World Markets", *Denver Journal of International Law and Policy*, 32, ss.147-174.
- Geppert, M. ve Williams, K. (2006), "The German Model of Employee Relations on Trial: Negotiated and Unilaterally Imposed Change in Multi-National Companies", *Industrial Relations Journal*, 37(1), ss. 48-63.
- Gilson, R.J. (2001), "Globalizing Corporate Governance: Convergence of Form or Function," *American Journal of Comparative Law*, 49, ss. 329-59
- Gümüş, C. (1996), *Orman Köyleri Kalkınma Planlarında Çok boyutlu Yöntemlerden Yararlanma Olanakları (Gümüşhane İli Orman Köyleri Örneği)*, Exspres Ofset, Trabzon.
- Hall, P.A., Soskice, D., (2001), "An Introduction to Varieties of Capitalism", P.A Hall ve D. Soskice (der.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, ss. 1-71.
- Hansmann, H., Kraakman, R. (2001), "The End of History for Corporate Law", *Georgetown Law Journal*, 89(2), ss. 439-468.

- Hermes, N., Postma, T.B.J.M., Zivkov, O. (2006), "Corporate Governance Codes in the European Union, Are They Driven by External or Domestic Forces?", *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), ss. 280-301.
- Hotho, J.J. (2009), "A Measure of Comparative Institutional Distance", *SMG Working Paper No. 7/2009*.
- Khanna, T., Kogan, J., ve Palepu, K. (2006) "Globalization and Similarities in Corporate Governance: A Cross-Country Analysis", *The Review of Economics and Statistics*, 88(1), ss. 69-90.
- Koç, S. (2001). "İllerin Sosyo-Ekonomik Özelliklerine Göre Sınıflandırılması", Çukurova Üniversitesi, 5. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 20-22 Eylül, Adana.
- La Porta, R., Lopez-de-, S F., Shleifer, A., ve Vishny, R.W. (1998) "Law and Finance", *The Journal of Political Economy*, 6 (Dec.), ss.1113-1155.
- Litch, A.N., Goldschmit, C., Schwartz, S.H. (2005), "Culture, Law and Corporate Governance", *International Review of Law and Economics*, 25, ss. 229-255.
- Morgan, G. (2007), "National Business Systems Research: Progress and Prospects", *Scandinavian Journal of Management*, 23, ss. 127-145.
- North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Reed, D. (2002), "Corporate Governance Reforms in Developing Countries", *Journal of Business Ethics*, 37, ss. 223-247
- Roe, M.J. (1994). *Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance*. Princeton: Princeton University Press.
- Rubach, M.J., Sebor, T.C. (1998) "Comparative Corporate Governance: Competitive Implications of an Emerging Convergence", *Journal of World Business* 33(2), ss. 167-84.
- Schmidt, .H., ve Spindler, G. (2002), "Path Dependence, Corporate Governance and. Complementary", *International Finance*, 5(3), ss. 311-333
- Soobaroyen T., Mahadeo J.D. (2007) "The Adoption of the Corporate Governance Code in a Developing Economy: A Study of Reality and Appearances", *Research Paper*.
- Şahin, K.T., (2009), "Kurumsal Yönetim Kodlarının Yayılımı: Adaptasyonu Sağlayan Faktörler Üzerine Bir Araştırma", Osmangazi Üniversitesi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Ünal, T. K., Karaca, M. (2003), "Redifining Climate Zones for Turkey Using Cluster Analysis" *Int. J. Climatol*, 23, ss. 1045-1055.
- Whitley, R. (1992), *East Asian Business Systems*. London: Sage.
- Whitley R. (1994) "Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies", *Organization Studies*, 15(2), ss. 153-182.
- Whitley, R. (1999) *Divergent Capitalisms*. Oxford: Oxford University Press.

- World Economic Forum (2004), *The Global Competitiveness Report 2004-2005*, Palgrave, London.
- Young, M.N., Peng, M.W., Ahlstrom, G.D., Jiang, Y. (2008), "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspectives" *Journal of Management Studies*, 45(1), ss. 196-220.
- Zattoni, A., Cuomo, F. (2008), "Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives", *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), ss. 1-15.