

Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Yapısının EFQM Sürecine Etkisi

The Impact of Board of Directors Structure on the EFQM Process in Family Businesses

Mürsel GÜLER^a

^a Bağımsız Araştırmacı, Türkiye. mgmurselguler@gmail.com

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısının EFQM (European Foundation for Quality Management) sürecine etkisini incelemektir. Çalışmada Kütahya Ticaret Odasına bağlı 180 anonim aile işletmesinin faaliyet raporları içerik analizine tabi tutulmuştur. EFQM puanları (liderlik, uygulama, sonuç) bağımlı değişken; yönetim kurulu yapısı (CEO ikilemi, kadın üye oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, icracı üye oranı) bağımsız değişken; şirket yaşı, sektörü ve ortaklık yapısı ise kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. EFQM ölçümü için Kalite Derneği'nin Türkçeye uyarladığı 119 maddelik Mükemmellik Odaklı İç Analiz Modeli kullanılmıştır. Her açıklama için 1 puan verilerek ortalama puanlar hesaplanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda, aile işletmelerinde EFQM süreci üzerinde yönetim kurulu yapısının anlamlı etkisi olduğu, özellikle CEO ikilemi, kadın üye oranı, icracı üye oranı ve kurul büyüklüğünün EFQM boyutlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Yönetim Kurulu, EFQM, Yönetim Kurulu Yapısı

Gönderme Tarihi: 25 Haziran 2025

Kabul Tarihi: 23 Ekim 2025

Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the impact of board structure on the EFQM (European Foundation for Quality Management) process in family businesses. The activity reports of 180 family-owned joint stock companies affiliated with the Kütahya Chamber of Commerce were subjected to content analysis. EFQM scores (leadership, implementation, results) were included as dependent variables; board structure (CEO duality, proportion of female members, board size, proportion of executive members) as independent variables; and company age, sector, and ownership structure as control variables in the model. For the EFQM measurement, the 119-item Excellence-Oriented Internal Analysis Model, adapted into Turkish by the Quality Association, was used. Each statement was given 1 point, and average scores were calculated. Regression analyses revealed that the board structure has a significant effect on the EFQM process in family businesses, and in particular, CEO duality, proportion of female members, proportion of executive members, and board size positively affect the EFQM dimensions.

Keywords: Family Business, Board, EFQM, Board Structure.

Received: 25 June 2025

Accepted: 23 October 2025

Article Classification: Research Article

1. GİRİŞ

Yönetim kurulları, işletme yönetiminde en yetkili organ olarak kabul edilmekte ve yapısal özelliklerinin işletmelerin performansı üzerinde önemli etkiler yaratması beklenmektedir. Literatürde, yönetim kurullarının işletmelerin hayati kaynaklara erişiminde (Pfeffer ve Salancik, 1978), çevresel belirsizliğin azaltılmasında (Hillman, Withers ve Collins, 2009) ve hissedarların haklarının korunmasında (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010) kritik rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ancak gelişmekte olan ekonomilerdeki aile işletmelerinde, azınlık hissedarların haklarının korunmasına yönelik kurumsal yönetim mekanizmalarının zayıf olduğu ve bu durumun ciddi bir kurumsal yönetim sorunu yarattığı belirtilmektedir (Claessens ve Fan, 2002; Liew, 2007). Aile üyelerinin çoğunluk hisselerine sahip olmaları, zaman zaman diğer hissedarların haklarının göz ardı edilmesine yol açabilmektedir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Güler, M. (2025). Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu Yapısının EFQM Sürecine Etkisi, İşletme Akademisi Dergisi, 6 (4), 196-211.

Bu bağlamda yönetim kurulu yapısının büyüklüğü, bağımsızlığı, kadın üyelerin varlığı ve CEO ikilemi gibi unsurların hem kurumsal yönetim mekanizmaları hem de işletme faaliyetleri üzerinde belirleyici etkiler oluşturduğu görülmektedir (Van Essen, Oosterhout ve Carney, 2012; Wielemaker ve Gedajlovic, 2011). Özellikle aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısının etkinliği, vekalet teorisi açısından farklı bir boyut taşımaktadır. Vekalet teorisi, yönetim kurullarında farklı aktörlerin temsil edilmesini olumlu bir unsur olarak görse de gelişmekte olan ekonomilerde bu durum aile üyeleri ile diğer hissedarlar arasında çıkar çatışmalarına neden olabilmektedir (Goh, Rasli ve Khan, 2014).

Bu çalışmanın araştırma problemi, aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısının EFQM (European Foundation for Quality Management) sürecini nasıl etkilediğidir. Özellikle CEO ikilemi, kadın üye oranı, kurul büyüklüğü ve icracı üye oranının EFQM boyutları (liderlik, uygulama ve sonuçlar) üzerindeki etkileri incelenmektedir. Çalışmanın motivasyonu, gelişmekte olan ekonomilerde aile işletmelerinin kurumsal yönetim zafiyetleri ile EFQM gibi kalite yönetimi uygulamalarının etkileşimini anlamaya duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Literatürde yönetim kurulu yapısı ile kurumsal performans arasındaki ilişki sıklıkla ele alınmış olsa da (Daily, Dalton ve Cannella, 2003; Nicholson ve Kiel, 2007), bu ilişkinin EFQM süreçleri bağlamında özellikle aile işletmelerinde incelenmesine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve literatüre hem kurumsal yönetim hem de kalite yönetimi perspektifinden katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Makalenin devamı şu şekilde yapılandırılmıştır: İkinci bölümde konuya ilişkin literatür tartışılmakta ve hipotezler geliştirilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, örneklem ve veri toplama süreci açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde elde edilen bulgular sunulmaktadır. Son bölümde ise sonuçlar tartışılmakta, çalışmanın katkıları, sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için öneriler verilmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile işletmeleri, hem ekonomik hem de toplumsal açıdan önemli bir rol üstlenmekte olup, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek zorundadır. Aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar, bu işletmelerin yönetim yapılarının, veraset süreçlerinin, profesyonelleşme düzeylerinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının performans üzerinde kritik etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda, yönetim kurulu yapısı, işletmenin stratejik yönelimini, karar alma süreçlerini ve kalite yönetimi uygulamalarını doğrudan etkileyen temel bir kurumsal yönetim bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Diğer yandan, EFQM Mükemmellik Modeli, farklı sektörlerde işletme performansını değerlendirme ve geliştirmede kullanılan kapsamlı bir çerçeve sunmakta ve kurumsal olgunluk düzeyinin belirlenmesinde önemli bir araç olarak literatürde yer almaktadır. Bu doğrultuda, aile işletmelerinde yönetim kurulu dinamiklerinin EFQM süreci üzerindeki etkisinin incelenmesi, hem kurumsallaşma hem de kalite yönetimi perspektiflerinden literatürde giderek artan bir ilgi alanı haline gelmiştir.

Yönetim Liderliği ve Yönetim Becerileri

Aile liderlerinin işletmelerin yönetiminde kritik rol oynadığı, EFQM süreçlerinde de belirleyici etkilerinin bulunduğu belirtilmektedir. Romana ve Lopes (2021), aile liderinin EFQM sürecinde önemli bir aktör olduğunu ve performansın hissedarlık yapısı, kuşak değişimi ve profesyonel yöneticilerin atanmasından etkilendiğini göstermektedir. Benzer şekilde Garcés-Galdeano, García-Olaverri ve Huerta (2016), aile işletmelerinde yönetim becerileri ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ve yönetim becerisi yüksek işletmelerin çevresel değişimlere daha kolay uyum sağladığını ortaya koymaktadır.

Sosyal Sermaye ve Kurumsal Dinamikler

Aile işletmelerinde sosyal sermaye, gelişim süreçlerini etkileyen bir diğer faktör olarak ele alınmaktadır. Tajpour vd. (2022), sosyal sermayenin işletmelerin büyüme ve gelişiminde önemli rol oynadığını belirtmektedir. Rivera, Terradellas Piferrer ve Benito Mundet (2021) ise EFQM sürecinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca Wang ve Ahmed (2010), aile ilişkilerinin işletme süreçlerini nasıl şekillendirdiğini inceleyerek aile bağlarının performans üzerinde çift yönlü etki yaratabileceğini göstermektedir.

Veraset ve Profesyonelleşme

Veraset ve profesyonelleşme literatürde sıkça tartışılan konular arasındadır. Douglas, Douglas ve Davies (2010), veraset sorunları ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu, aile üyeleri arasında yönetici seçimi konusundaki anlaşmazlıkların performansı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Kowala ve Šebestová (2021) da benzer şekilde, varis seçiminin işletme süreçlerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Yolaç ve Doğan (2011), küreselleşme sürecinde kurumsallaşmanın önemini vurgularken, Kalkan (2018) aile işletmelerinin küresel rekabet gücü kazanmasında profesyonelleşmenin rolüne dikkat çekmektedir.

EFQM Uygulamaları ve Sektörel Perspektifler

EFQM modeli, farklı sektörlerde uygulanabilirliği incelenen bir kalite yönetim çerçevesidir. Karastathis vd. (2014), EFQM'nin spor örgütlerindeki uygulamalarında algıların önemini ortaya koymaktadır. Nabitz, Schramade ve Schippers (2006) ise sağlık sektöründe tedavi süreçlerinin yeniden tasarımının EFQM çerçevesinde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Garengo ve Sharma (2014), İtalya ve Hindistan'daki farklı kültürel ve ekonomik koşullardaki işletmelerin performans ölçüm sistemlerini karşılaştırmalı olarak ele alarak, sosyal ve kültürel faktörlerin ölçüm sonuçları üzerindeki etkilerini tartışmaktadır. Petrú, Havlíček ve Tomášková (2018) ise aile işletmelerinin büyük ölçekli işletmelerle rekabetinde değer pazarlamasının stratejik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Varas-Fuente, Arguedas-Sanz ve Rodrigo-Moya (2022) ise uluslararasılaşma tercihlerinin EFQM süreçleriyle ilişkisini incelemiştir.

YÖNETİM KURULU YAPISI

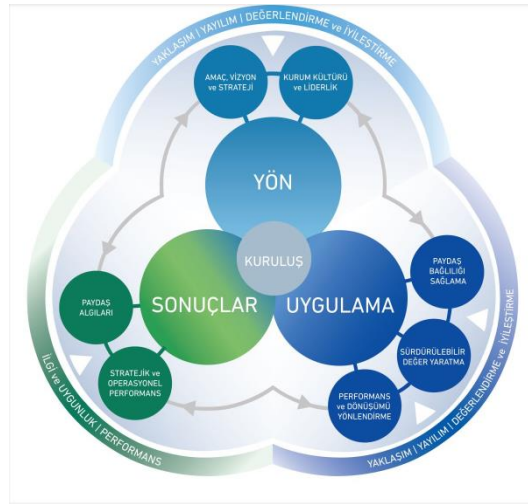
Bir işletmenin stratejik kararlarını almakla görevli en üst düzey yönetim organı ve işletmenin en yüksek temsil organı olan yönetim kurulu, paydaşlarla olan ilişkilerinde firmanın çıkarlarını koruma sorumluluğuna sahiptir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010; 263). Yönetim Kurulu yapısı, bir şirket veya organizasyonun yönetim organlarının oluşturulma ve işleyiş şeklini ifade eder. Yönetim kurulu, genellikle şirketin en üst düzey yönetim organı olarak kabul edilir ve önemli stratejik kararların alındığı bir kuruldur. Yönetim kurulu yapısı, şirketin büyüklüğü, türü, hukuki yapısı ve yönetim modeline göre değişebilir.

Bir yönetim kurulu genellikle şirketin hissedarları veya sahipleri tarafından seçilen veya atanmış kişilerden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri, şirketin stratejik hedeflerini belirlemek, CEO'yu denetlemek, önemli kararları onaylamak ve şirketin genel performansını izlemek gibi görevlere sahiptir. Yönetim kurulu ayrıca şirketin pay sahiplerinin çıkarlarını koruma, finansal denetim, risk yönetimi ve uyumluluk gibi konuları da göz önünde bulundurmalıdır.

Yönetim kurulu yapısı, genellikle yönetim kurulu üyelerinin sayısı, seçim veya atanma süreci, görev süreleri, toplantı sıklığı ve karar alma süreçleri gibi konuları içerir. Ayrıca, bazı şirketlerde yönetim kurulu alt komiteler oluşturabilir, bu komiteler özel konularda daha derinlemesine çalışma yapabilir. Yönetim kurulu yapısı, şirketin etkin bir şekilde yönetilmesi, hesap verilebilirlik ve uzun vadeli başarı için kritik bir öneme sahiptir. Her şirketin yönetim kurulu yapısı farklı olabilir, ancak genellikle şirketin amacına, büyüklüğüne ve karmaşıklığına uygun bir şekilde oluşturulur. Yönetim kurulu bağımsızlığıyla ilgili yaygın bir kaygı unsuru, yönetim kurulu başkanının ve icra başkanının rollerinin nasıl yapılandırıldığıdır. İkilem olarak adlandırılan bu rollerden biri işletmeyi yönetmekle görevli olan üst düzey yöneticinin yönetim kurulu başkanı ile aynı kişi olmasıdır (Dahya, Dimitrov ve McConnell, 2009: 183).

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

1988 yılında, Japonya ve Amerika'daki kalite yönetimi gelişmelerine paralel olarak, Avrupa'nın önde gelen 14 büyük şirketi tarafından Avrupa'da toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemek amacıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) kuruldu. Vakıf, uygulamayı kolaylaştırmak amacıyla 1991 yılında kalite yönetimi kriterlerini belirli bir sistem altında topladı ve EFQM Mükemmellik modelini oluşturdu (Efil, 2010: 374-379).



Şekil 1: EFQM Modeli

Kaynak: kalder.org

EFQM Mükemmellik Modeli, liderlik, strateji ve iş sonuçları olmak üzere üç anabaşıktan oluşmaktadır (Nenadál, 2020: 19). Liderlik (Uygulama): Liderliğin sekiz temel ilkesi bulunmaktadır; müşterilere değer katma, sürdürülebilir bir gelecek oluşturma, organizasyonel yetenek geliştirme, yaratıcılığı ve yeniliği kullanma, vizyon, ilham ve dürüstlikle liderlik etme, esneklikle yönetme, insanların yetenekleri aracılığıyla başarı elde etme, olağanüstü sonuçları sürdürmedir.

Yön (Strateji), organizasyonlara temel kavramları uygulamaya dönüştürmede sürecinde bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu çerçeve 9 ana kriter ve 32 alt kriteri içermektedir. İş Sonuçları (Sonuçlar), sisteminin bir sonraki gelişim alanlarını belirleyerek organizasyonel mükemmellik seviyesini (olgunluk) hesaplamaya olanak tanıyan dinamik bir değerlendirme çerçevesidir.

Yaklaşımın 7 ana kriteri bulunmaktadır (Nenadál, 2020: 19).

- Amaç, vizyon ve strateji (Bu kriterde 5 kısmi kriter bulunmaktadır).
- Organizasyon kültürü ve liderlik (Bu kriterde 4 kısmi kriter bulunmaktadır).
- Paydaşları Dahil Etme (Bu kriterde 5 kısmi kriter bulunmaktadır).
- Sürdürülebilir Değer Yaratma (Bu kriterde 4 kısmi kriter bulunmaktadır).
- Performans ve Dönüşümü Yönlendirme (Bu kriterde 5 kısmi kriter bulunmaktadır).
- Paydaş Algısı (Kısmi bir kriter bulunmamaktadır).
- Stratejik ve Operasyonel Performans (Kısmi bir kriter bulunmamaktadır).

Carvalho vd. (2019), EFQM mükemmellik sürecinde, organizasyonun uzun vadeli mükemmelliği sağlayacak prensipleri belirleme ve benimseme ile örgütün yeteneklerini değişen koşullara uyumunu sağlama olmak üzere iki kritik unsuru vurgulamaktadır. EFQM modeli, değişen örgüt çevresindeki tehditlere karşılık vermenin yanında işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı dönüşüm için gerekli unsurları içinde barındırmaktadır (Fonseca, 2022: 18).

RADAR Mantığı

EFQM'nin uygulama ve değerlendirme süreçleri RADAR mantığı ile yürütülür. RADAR; Results (Sonuçlar), Approach (Yaklaşımlar), Deployment (Uygulama), Assessment & Refinement (Değerlendirme ve İyileştirme) adımlarını içerir. Bu yaklaşım, sadece mevcut performansı ölçmekle kalmaz, aynı zamanda sürekli iyileştirme ve stratejik dönüşümü destekler (Nenadál, 2020).

Sürdürülebilirlik ve Stratejik Uyum

Güncel EFQM sürümleri, sürdürülebilir değer yaratmayı temel bir kriter olarak ekleyerek modelin **ekonomik, çevresel ve sosyal performansı bütüncül bir şekilde ele almasını** sağlar. Bu yaklaşım, işletmelerin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli stratejik hedefleriyle uyumlu kararlar almasını destekler (Martusewicz vd., 2024).

Uygulama Alanları

EFQM Mükemmellik Modeli, farklı sektörlerde uygulanabilir. Sağlık hizmetleri, eğitim, spor organizasyonları ve üretim sektörü gibi alanlarda, örgütsel süreçlerin etkinliğini ve paydaş memnuniyetini artırmak için güçlü bir çerçeve sunar (Bocoya-Maline vd., 2024).

Aile İşletmeleri ve Yönetim Kurulu Bağlantısı

Aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısı, EFQM modelinin strateji ve liderlik boyutlarının etkin uygulanmasında kritik bir rol oynar. Yönetim kurulu; stratejiyi belirler, uygulamayı denetler ve sonuçları ölçer. Özellikle CEO ikilemi, kadın üye oranı, icracı üye oranı ve kurul büyüklüğü gibi göstergeler, aile işletmelerinde kurumsal performans ve profesyonelleşme süreçlerini etkiler (Fonseca, 2021; Carvalho vd., 2019).

Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Dönüşüm

EFQM modeli, örgütlerin bilgi yönetimi süreçleri ile stratejik karar alma ve sürekli iyileştirme süreçlerini entegre eder. Bu sayede işletmeler, çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayabilir ve yenilikçi uygulamaları sürdürülebilir kılabilir (Fonseca, 2021).

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Değişkenler

Bağımlı Değişkenler: EFQM puanları (liderlik, uygulama, sonuç)

Bağımsız Değişkenler: CEO ikilemi, kadın üye oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, icracı üye oranı

Kontrol Değişkenleri: Şirket yaşı, sektör, ortaklık yapısı

Veri Analizi

Tanımlayıcı İstatistikler: Şirketlerin yaş, sektör, yönetim kurulu yapısı özellikleri

Hipotez Testi: Doğrusal regresyon analizi (çoklu regresyon)

Model: EFQM boyutları bağımlı; yönetim kurulu yapısı bağımsız değişkenler; şirket yaşı, sektörü, ortaklık yapısı kontrol değişkenleri

Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

Kapsam: Kütahya'daki anonim aile işletmeleri

Sınırlılıklar:

Verilerin yalnızca 2022 yılına ait olması,

Yalnızca faaliyet raporlarına dayalı içerik analizi,

EFQM sürecinin farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda farklı sonuçlar doğurabilmesi.

Beklenen Katkılar

Yönetim kurulu yapısının EFQM süreci üzerindeki etkisini ortaya koyarak literatürdeki boşluğu doldurmak,

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim uygulamaları ile kalite yönetim süreçleri arasındaki ilişkiye ampirik katkı sağlamak,

İşletmelere yönetim kurulu yapılanmasını EFQM mükemmellik süreciyle uyumlu hale getirmeleri için öneriler sunmak.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısının EFQM (European Foundation for Quality Management) süreci üzerindeki etkisini incelemektir. Özellikle CEO ikilemi, kadın üye oranı, yönetim kurulu büyüklüğü ve icracı üye oranının EFQM boyutları (liderlik, uygulama, sonuç) üzerindeki etkileri değerlendirilecektir.

Araştırma Sorusu

Yönetim kurulu yapısı, aile işletmelerinde EFQM sürecinin (liderlik, uygulama ve sonuçlar) etkinliğini nasıl etkilemektedir?

Araştırma Hipotezleri

H1: Yönetim kurulu yapısı, aile işletmelerinde EFQM sürecini anlamlı biçimde etkilemektedir.

Kurumsal yönetim literatürü, yönetim kurulunun işletme performansı ve kurumsal süreçler üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yönetim kurulunun yapısal özellikleri, stratejik karar alma ve kalite yönetimi sistemlerinin benimsenmesini doğrudan etkilemektedir (Hillman & Dalziel, 2003). EFQM süreci de, liderlik ve stratejik yönetim unsurlarını merkezine aldığı için yönetim kurulu yapısının bu süreçlere yön vermesi beklenmektedir (Romana & Lopes, 2021).

H1a: CEO ikilemi, EFQM boyutlarını pozitif yönde etkiler.

CEO ikilemi, yani yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aynı kişi olması, karar alma süreçlerini hızlandırabilir ve stratejik uygulamalarda daha güçlü bir yönlendiricilik sağlayabilir. Bu durum, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde EFQM süreçlerinin uygulanmasında daha bütüncül bir liderlik yaratabilir (Finkelstein & D'Aveni, 1994; Daily & Dalton, 1997). Ancak bazı çalışmalarda bunun denetim mekanizmalarını zayıflatabileceği de belirtilmiştir.

H1b: Yönetim kurulundaki kadın üye oranı, EFQM boyutlarını pozitif yönde etkiler.

Araştırmalar, kadın yöneticilerin farklı bakış açıları ve etik değerlere daha fazla önem vermeleri nedeniyle kurumsal yönetim kalitesini artırdığını göstermektedir (Adams & Ferreira, 2009). Ayrıca kadın temsiline artması, karar alma süreçlerinde çeşitliliği artırarak EFQM'nin temel ilkelerinden olan yenilikçilik ve paydaş odaklılık ile uyumlu sonuçlar doğurabilir (Terjesen, Sealy & Singh, 2009).

H1c: Yönetim kurulu büyüklüğü, EFQM boyutlarını etkiler.

Yönetim kurulu büyüklüğünün avantajı, farklı uzmanlık ve bilgi birikimlerini EFQM'nin gerektirdiği liderlik, strateji ve sonuç kriterlerine yansıtabilmesidir (Dalton, Daily, Johnson & Ellstrand, 1999). Ancak çok büyük kurullar karar alma süreçlerini yavaşlatabilir. Bu nedenle literatürde yönetim kurulu büyüklüğünün "optimum" düzeyde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Yermack, 1996).

H1d: İcracı üye oranı, EFQM boyutlarını pozitif yönde etkiler.

İcracı üyeler (executive directors), işletmenin günlük faaliyetleri hakkında derin bilgiye sahip olduklarından, EFQM süreçlerinin uygulamaya geçirilmesinde kritik rol oynarlar. Bu üyelerin artışı, özellikle strateji ve performans kriterlerinde daha etkin bir yönetim sağlayabilir (Fama & Jensen, 1983; Musteen, Datta & Kemmerer, 2010).

Araştırma Tasarımı

Bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmıştır. Çalışmanın amacı, aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısının EFQM süreci üzerindeki etkisini ölçmek olduğundan, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için ilişkisel tarama (correlational) deseni kullanılmıştır. Bu tasarım, nedensel ilişkileri doğrudan ölçmekten ziyade, değişkenler arasındaki yön ve güç ilişkisini istatistiksel olarak analiz etmeye imkân tanımaktadır.

Araştırma verileri, Kütahya Ticaret Odasına bağlı 180 anonim aile işletmesinin faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Faaliyet raporları, işletmelerin yönetim kurulu yapısı ve kalite yönetimi uygulamaları hakkında güvenilir, resmi ve kamuya açık bilgiler sunduğu için ikincil veri (secondary data) kaynağı olarak tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırmanın nesnelliğini artırmakta ve öznel değerlendirmelerden kaynaklanabilecek yanlılıkları en aza indirmektedir.

EFQM sürecinin ölçülmesinde Kalite Derneği'nin Türkçeye uyarladığı 119 maddelik Mükemmellik Odaklı İç Analiz Modeli kullanılmıştır. Bu model, işletmelerin liderlik, uygulama ve sonuç boyutlarındaki kurumsal mükemmellik düzeylerini kapsamlı biçimde değerlendiren uluslararası kabul görmüş bir araçtır. Her bir maddeye 1 puan verilerek ortalama puanların hesaplanması, işletmeler arası karşılaştırmalara olanak tanıyan standartlaştırılmış bir ölçüm sistemi oluşturmuştur.

Elde edilen veriler üzerinde çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz, yönetim kurulu yapısını oluşturan unsurların (CEO ikilemi, kadın üye oranı, icracı üye oranı, kurul büyüklüğü) EFQM puanları üzerindeki etkilerini ayrı ayrı ve birlikte incelemeye imkân tanımaktadır. Ayrıca, şirket yaşı, sektörü ve ortaklık yapısı gibi kontrol değişkenlerinin eklenmesi, modelin açıklayıcılığını artırmış ve olası dışsal etkilerin analiz sonuçlarını çarpıtmasını önlemiştir.

Bu yöntem, araştırmanın amacına uygun olarak ampirik, nesnel ve karşılaştırmalı bir analiz sağlamış; yönetim kurulu yapısının EFQM sürecine etkisini istatistiksel olarak doğrulama imkânı sunmuştur.

Yöntem

EFQM süreçlerine bariz olarak uyma ihtimallerinin daha fazla olmasından dolayı araştırma evreni anonim şirket statüsünde faaliyet gösteren aile işletmeleri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Kütahya ilindeki anonim aile işletmeleri araştırma örneklemini oluşturmaktadır. 180 anonim aile şirketi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler yönetim kuruluna ait bilgiler ve EFQM için faaliyet raporları Kütahya Ticaret Odası ve Kütahya İl Ticaret Müdürlüğünden elde edilmiştir. Şirketlerin 2022 yılına ait veriler kullanılmıştır.

Bu araştırmada, Kütahya Ticaret Odasına bağlı anonim aile işletmelerinin faaliyet raporlarında yer alan bilgiler, nitel veri çözümleme tekniklerinden biri olan içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İçerik analizi, yazılı, sözlü veya görsel verilerin sistematik biçimde kodlanarak belirli temalar veya kategoriler altında toplanmasını sağlayan bir analiz tekniğidir (Krippendorff, 2013; Neuendorf, 2017). Bu yöntem, araştırmacıya geniş hacimli nitel verilerden anlamlı kalıplar, ilişkiler ve eğilimler çıkarmaya olanak tanır.

Literatürde içerik analizi; iletişim içeriklerini nesnel, sistematik ve sayısal biçimde tanımlamayı amaçlayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Berelson, 1952). Özellikle kurumsal yönetim, işletme performansı ve raporlama uygulamaları gibi alanlarda sıkça kullanılan bu yöntem, metinlerdeki tematik unsurların ölçülebilir verilere dönüştürülmesini sağlar.

Bu çalışmada içerik analizi üç temel aşamada gerçekleştirilmiştir:

Veri Toplama ve Hazırlık: Araştırma kapsamındaki 180 anonim aile işletmesinin faaliyet raporları, kamuya açık kurumsal web sitelerinden ve Kütahya Ticaret Odası kayıtlarından temin edilmiştir. Raporlar, yönetim kurulu yapısına ilişkin veriler (örneğin CEO ikilemi, kadın üye oranı, icracı üye oranı, kurul büyüklüğü) ile EFQM kriterlerini temsil eden ifadeleri içerecek biçimde analiz birimi olarak belirlenmiştir.

Kodlama Süreci: EFQM kriterlerine (liderlik, uygulama, sonuç) dayalı olarak bir kodlama cetveli oluşturulmuştur. Her kriter, Kalite Derneği'nin Türkçeye uyarladığı 119 maddelik *Mükemmellik Odaklı İç Analiz Modeli* temel alınarak alt boyutlara ayrılmıştır. Faaliyet raporlarında bu kriterleri karşılayan ifadeler tespit edilerek her birine 1 puan verilmiş, ardından ortalama EFQM puanları hesaplanmıştır. Yönetim kurulu yapısına ilişkin veriler ise raporların kurumsal yönetim bölümlerinden sayısallaştırılmıştır.

Veri Dönüştürme ve Analiz: Kodlanan nitel veriler, nicel analiz için sayısal değerlere dönüştürülmüş ve bu veriler regresyon analizinde kullanılmıştır. Böylece, içerik analizi yöntemiyle elde edilen nitel göstergeler, EFQM sürecini temsil eden ölçülebilir bir yapıya dönüştürülmüştür.

Yöntemin Seçilme Gerekçesi: İçerik analizi yöntemi, bu çalışma için iki temel nedenle tercih edilmiştir. Birincisi, aile işletmelerinin yönetim kurulu yapısı ve kalite yönetimi uygulamalarına dair en güvenilir veriler, faaliyet raporları gibi resmî dokümanlarda yer almaktadır. Bu belgeler, firmaların kurumsal kimliğini ve yönetsel yaklaşımlarını doğrudan yansıttığı için içerik analizine elverişlidir. İkincisi, EFQM sürecinin ölçülmesi nitel temelli göstergeler (liderlik, uygulama, sonuç boyutları) içerdiğinden, bu göstergelerin sistematik biçimde sayısallaştırılması ancak içerik analizi aracılığıyla mümkündür. Dolayısıyla, içerik analizi yöntemi bu araştırmada, hem metin tabanlı kurumsal verilerin güvenilir biçimde değerlendirilmesini hem de

EFQM modelinin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamış; böylece nitel verilerin nicel analizlerle bütünleştirildiği karma (mixed) bir metodolojik yaklaşım benimsenmiştir.

Araştırmada EFQM bağımlı, yönetim kurulu yapısı bağımsız, işletme yaşı ve sektör kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir. EFQM için işletme raporlarına içerik analizi yapılmıştır. EFQM için Kalite Derneği tarafından Türkçeye çevrilen ve 119 ifadeye oluşan Mükemmellik Odaklı İç Analiz Modeli Ölçeği kullanılmıştır. Şirketlerin faaliyet raporları incelenerek açıklama yaptıkları her ifade için 1 puan verilmiştir. Liderlik, Uygulama ve Sonuç için ortalama değerleri hesaplanmıştır. CEO ikilemi için yönetim kurulu başkanı ve CEO aynı ise 1 farklı ise 0, yönetim kurulu kurulu büyüklüğü için yönetim kurulu üye sayısı, kadın üye oranı için kadın üye sayısı / yönetim kurulu üye sayısı, icracı üye oranı için icracı üye oranı / yönetim kurulu üye sayısı modele eklenmiştir. Verilerin analizi için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Bu araştırmada, aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısının EFQM süreci üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi (multiple linear regression analysis) kullanılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmeye olanak tanıyan bir istatistiksel tekniktir (Gujarati & Porter, 2009; Wooldridge, 2016). Bu yöntem, sosyal bilimlerde neden-sonuç ilişkilerini test etmek ve değişkenlerin etkisini nicel olarak ortaya koymak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır.

Literatürde regresyon analizinin temel amacı, bir bağımlı değişkendeki (Y) değişimin, bir veya birden fazla bağımsız değişken ($X_1, X_2, \dots, X_n$) tarafından ne ölçüde açıklandığını belirlemektir. Genel model şu şekilde ifade edilir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$$

Bu formülde, Y bağımlı değişkeni (bu çalışmada EFQM puanı), X_i bağımsız değişkenleri (yönetim kurulu yapısı değişkenleri), β_i katsayıları değişkenlerin etkisini, ϵ ise hata terimini temsil etmektedir.

Çalışmada oluşturulan regresyon modeli, EFQM sürecini temsil eden puanların (liderlik, uygulama, sonuç boyutları) yönetim kurulu yapısına ilişkin değişkenlerle açıklanmasını hedeflemiştir. Model şu şekilde yapılandırılmıştır:

$$EFQM_i = \beta_0 + \beta_1(Ceoİkilemi)_i + \beta_2(KadınÜyeOranı)_i + \beta_3(İcracıÜyeOranı)_i + \beta_4(KurulBüyüklüğü)_i + \beta_5(ŞirketYaşı)_i + \beta_6(Sektör)_i + \beta_7(OrtaklıkYapısı)_i$$

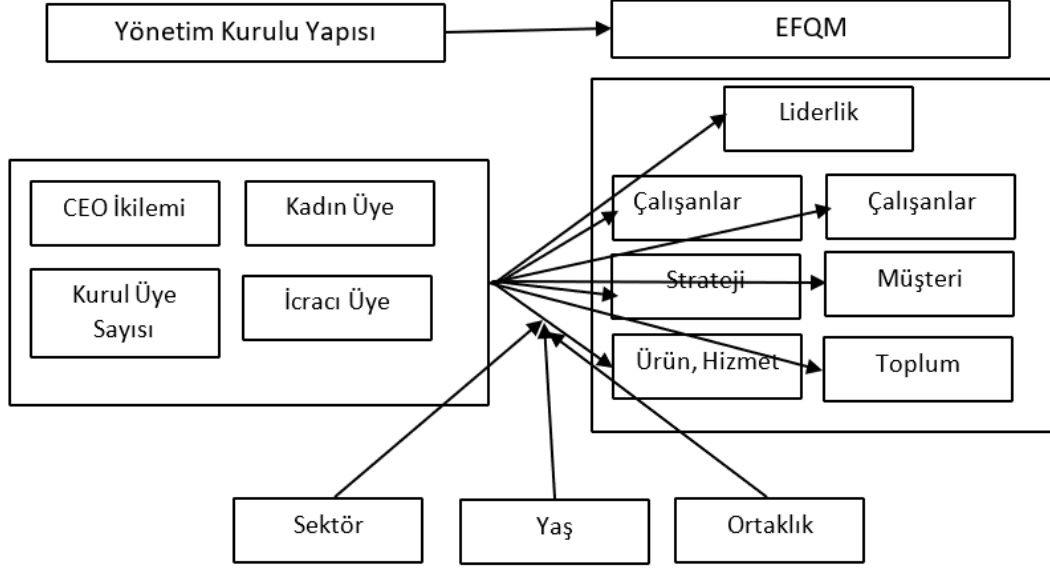
Bu modelde EFQM puanları bağımlı değişken, yönetim kurulu yapısı bileşenleri bağımsız değişken ve şirket yaşı, sektörü ile ortaklık yapısı kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır. Regresyon analizi, yönetim kurulu yapısı ile EFQM süreci arasındaki ilişkileri ölçmek ve bu ilişkinin istatistiksel anlamlılığını test etmek için en uygun yöntemlerden biridir. Bu sayede, her bir yönetim kurulu değişkeninin EFQM puanlarına olan etkisi ayrı ayrı değerlendirilmiş ve modelin açıklayıcılığı (R^2) analiz edilmiştir. Benzer biçimde, yönetim kurulu yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışmada regresyon analizi tercih edilmiştir (Dalton et al., 1999; Carter et al., 2003; Adams & Ferreira, 2009). Ayrıca, EFQM modeli ile kurumsal yapı unsurlarını ilişkilendiren araştırmalar (Eskildsen et al., 2001; Bou-Llusa et al., 2009), regresyon analizinin kalite yönetimi performansını açıklamada güçlü bir araç olduğunu ortaya koymuştur.

CEO ikileminin tüm işletmelere özellikle aile işletmelerine bazı avantajlar sağlamaktadır (Zhou ve Peng, 2010: 360). CEO ikilemi liderlik yapısının aile sahiplerine aşırı firma kontrolü vermesi nedeniyle olumsuz etkileri nötralize edebilmektedir (Goh, Rasli ve Khan, 2014:336). Aile işletmelerinde aile liderinin aile işletmesini aile üyelerinin refahını maksimuma çıkarmayı amaçladığı görülmektedir (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011: 660). Aile işletmelerinde CEO'nun tespiti üzerinde aile üyelerinin büyük etkisi bulunmaktadır. Özellikle CEO'nun aile üyesi olması durumunda işletme performansındaki başarısızlıklarda aile ilişkilerine zarar vereceğinden CEO değişimi kararı zor olacaktır (Luan, Chen, Huang, Wang, 2018: 132). Aile üyesi CEO olduğunda yerine geçecek aile üyesi seçimi konusunda süreçlere de hakim olmasını sağlayacaktır (Luan, Chen, Huang, Wang, 2018: 132).

Stryker ve Burke'ün (2000) kimlik teorisi yaklaşıma göre insanlar bulundukları iş ve sosyal ortamlarda kişisel özelliklerini de yansıtmaktadır. Kadın aile üyelerinin de aile işletmesinde faaliyette bulunurken aile çıkarlarını ön plana alması olasıdır. Kadın aile üyeleri, kariyer ve çocuk bakımı sorumluluklarını birleştirebilmek için aile şirketinde bir kariyer seçtiğinde, dengeli bir bağlılık sergilediği ve aile çıkarlarını ön plana aldığı

görülmektedir (Otten-Pappas, 2013: 16). Aile işletmelerinde yönetici olarak görev yapan aile üyesi kadınların bu görevi aile üyesi olmasından dolayı elde edebildiğine ve aile üyelerinin çıkarlarını korumakla görevli bir figür olduğu düşüncesi bulunmaktadır (Abdullah, 2013: 3). Ruigrok, Peck ve Tacheva (2007), kadın yöneticilerin deneyim ve bilgi yerine aile bağları sayesinde firmanın yönetim yapısının bir parçası olma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Aile işletmelerinde kadınlar tarafından geleneksel olarak oynanan başka bir rol, ailenin yardım eden, barış ve uyum arayan duygusal lider rolüdür; bu rol, firmanın (erkek) akrabaları arasındaki çatışmaları önlemeye çalışmaktadır (Rodríguez-Ariza vd. 2017: 162).

H1= Aile işletmelerinin EFQM sürecinde yönetim kurulu yapısının etkisi vardır.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 2’de gösterilmektedir.

4. BULGULAR

Araştırma hipotezini test etmek için yapılan analiz sonuçları gösterilmektedir. Araştırmada aile şirketinin yaşı, faaliyette bulunduğu sektör ve aile dışı ortak bulunması kontrol değişkenleri; aile şirketinin yönetim kurulu yapısı bağımsız değişken, EFQM’de liderlik, uygulama ve sonuç bağımlı değişkenler olarak doğrusal regresyon ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. Şirketlere Ait Bilgiler

Ort. Şirket Yaşı	Ort. Üye Sayısı	Ort. Kadın Üye Sayısı	Ort. İcrada Görevli Üye Sayısı
23	2,69	0,58	2,28

Tablo 1 ile araştırmaya dahil edilen 180 aile şirketine ait bilgiler gösterilmektedir. Şirketlerin ortalama yaşı 23, ortalama yönetim kurulu üye sayısı 2,69, ortalama kadın üye sayısı 0,58, ortalama icracı üye sayısı 2,28’dir. Aile şirketlerinin 76’sı birinci kuşak, 56’sı ikinci kuşak, 48’i üçüncü kuşak tarafından yönetilmektedir. Aile şirketlerinin 44’si inşaat ve türevleri, 36’i ticaret, 27’si ağır sanayi, 23’si gıda, 17’si enerji, 15’i eğitim 13’ü turizm, 5’i sağlık sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 2. Liderlik İçin Regresyon Modeli

Model	Değişkenler	B	t	sig.
1	Sabit Terim	4,322	3,364	0,001*
	ortaklık	0,229	0,387	0,030*
	yaş	0,662	0,838	0,020*
	sektör	0,423	0,458	0,200
2	Sabit Terim	3,684	1,758	0,081
	ortaklık	0,408	0,665	0,507

yaş	0,677	0,826	0,410
sektör	0,635	0,546	0,300
üye_sayısı	-0,002	0,015	0,020*
kadın_oran	0,066	0,079	0,020*
icracı_oranı	1,226	1,319	0,030*
ceo_ikilemi	0,756	0,693	0,040*

Bağımlı Değişken: Liderlik, 1. Model R=0,08 R²=0,02

2. Model R=0,14 R²=0,08

Tablo 2 ile liderlik için kurulan regresyon modeli gösterilmektedir. Tablo 1'e göre bağımlı değişken üzerinde kontrol değişkenleri olan işletme yaşının ve şirkette aile üyesi olmayan ortak bulunmasının etkisi olduğu; bağımsız değişkenlerin modele girmesiyle kontrol değişkenlerinin liderlik üzerinde etkisini kaybettiği ve liderlik üzerinde bağımsız değişkenlerden kadın üye oranının, icracı üye oranının, CEO ikileminin pozitif, üye sayısının negatif etkisi olduğu bulunmuştur..

Tablo 3. Sonuç İçin Regresyon Modeli

Model	Değişkenler	B	t	sig.
1	Sabit Terim	6,733	5,197	0,000
	ortaklık	0,110	0,184	0,230
	yaş	0,665	0,835	0,010
	sektör	0,27	0,236	0,500
	Sabit Terim	5,875	2,769	0,006
2	ortaklık	0,230	0,371	0,711
	yaş	0,484	0,583	0,561
	sektör	0,230	0,16	0,4
	üye_sayısı	-0,006	-0,038	0,030
	kadın_oran	0,588	0,702	0,1
	icracı_oranı	0,116	0,123	0,2
	ceo_ikilemi	0,836	0,757	0,045*

Dependent Variable: Sonuç R=0,071, R²=0,05

R=0,104, R²=0,11

Tablo 3 ile sonuç için kurulan regresyon modeli gösterilmektedir. Tablo 3'e göre bağımlı değişken üzerinde kontrol değişkenlerinden işletme yaşının etkisi olduğu; bağımsız değişkenlerin modele girmesiyle kontrol değişkenlerinin sonuç üzerinde etkisini kaybettiği ve sonuç üzerinde bağımsız değişkenlerden üye sayısının negatif, CEO ikileminin pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Uygulama İçin Regresyon Modeli

Model	Değişkenler	B	t	sig.
1	Sabit Terim	5,518	4,136	0,000
	ortaklık	-0,331	-0,540	0,590
	yaş	0,670	0,817	0,415
	sektör	0,350	0,236	0,02
	Sabit Terim	6,122	2,807	0,006
2	ortaklık	-0,435	-0,682	0,496
	yaş	0,768	0,900	0,369
	sektör	0,25	0,17	0,3
	üye_sayısı	-0,140	-0,864	0,02
	kadın_oran	0,703	0,817	0,4
	icracı_oranı	0,810	0,837	0,01*
	ceo_ikilemi	0,411	0,362	0,02*

a. Dependent Variable: Uygulama R=0,065, R²=0,04

R=0,115, R²=0,13

Tablo 4 ile uygulama için kurulan regresyon modeli gösterilmektedir. İlk modelde sadece kontrol değişkenleri (ortaklık yapısı, şirket yaşı, sektör) yer almaktadır. Modelin genel açıklayıcılık katsayısı $R = 0,065$, $R^2 = 0,04$ olup, kontrol değişkenlerinin EFQM “uygulama” puanlarını açıklama gücü %4’tür. Sektör değişkeni ($p = 0,02$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün EFQM uygulama düzeyleri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Şirket yaşı ve ortaklık yapısı değişkenleri anlamlı değildir ($p > 0,05$), bu da işletmenin ya da mülkiyet yapısının EFQM uygulama düzeyi üzerinde belirgin bir fark yaratmadığını göstermektedir.

İkinci modelde, birinci modele ek olarak yönetim kurulu yapısı değişkenleri (üye sayısı, kadın üye oranı, icracı üye oranı, CEO ikilemi) dahil edilmiştir.

Modelin açıklayıcılığı artmış, $R = 0,115$ ve $R^2 = 0,13$ olmuştur. Yani yönetim kurulu değişkenleri eklendiğinde modelin “uygulama” boyutunu açıklama gücü %4’ten %13’e yükselmiştir.

İcracı üye oranı ($p = 0,01$) ve CEO ikilemi ($p = 0,02$) değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilidir. Bu durum, yönetim kurulunda icracı (aktif yönetim rolü olan) üyelerin bulunmasının ve CEO’nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olmasının EFQM uygulama süreçlerini olumlu etkilediğini göstermektedir. Üye sayısı ($p = 0,02$) değişkeninin katsayısı negatif çıkmıştır, bu da yönetim kurulunun büyüklüğünün arttıkça uygulama etkinliğinin azalma eğiliminde olabileceğini göstermektedir. Kadın üye oranı ($p = 0,4$) anlamlı değildir; dolayısıyla kadın temsilinin bu boyut üzerinde doğrudan etkisi tespit edilmemiştir.

Bu bulgular, literatürdeki benzer sonuçlarla örtüşmektedir. Yönetim kurulunda aktif yönetsel katılımın yüksek olması, karar alma süreçlerinin hızlanmasına ve kalite yönetimi uygulamalarının daha etkin yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Fama & Jensen, 1983; Zahra & Pearce, 1989). Ayrıca, CEO ikileminin olumlu etkisi, özellikle aile işletmelerinde liderin hem stratejik hem de operasyonel karar süreçlerini bütünleştirmesinden kaynaklanabilir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri genellikle özel bir yapıya sahiptir ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler, karar alma süreçleri ve hissedarlık gibi dinamikler önemli bir rol oynar. Yönetim kurulu yapısının bu dinamiklere uygun olması, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve başarısı için kritiktir. EFQM süreci, işletmenin sürekli iyileştirme ve mükemmeliyet odaklı bir yaklaşım benimsemesini gerektirir. Yönetim kurulu, profesyonel liderlik ve etkili yönetim becerileri ile donatılmış olmalıdır. Aile işletmelerinde yönetim kurulunun bu özelliklere sahip olması, EFQM sürecinin başarılı bir şekilde uygulanmasını destekleyebilir. Yönetim kurulu, işletmenin stratejik hedeflerini belirlemek, takip etmek ve yenilemekle sorumludur. EFQM süreci, işletmenin stratejik hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla sürekli olarak değerlendirme ve iyileştirme gerektirir. Yönetim kurulu, bu süreçte stratejik yönetim becerilerini kullanarak şirketin rekabet avantajını artırabilir. EFQM, işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla sürdürülebilir ve etkili ilişkiler kurmasını vurgular. Yönetim kurulu, paydaş ilişkilerini güçlendirmek ve şirketin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek adına etkili bir rol oynayabilir. Aile işletmeleri genellikle daha fazla duygusal bağ içerdiğinden, risk yönetimi önemlidir. Yönetim kurulu, işletmenin karşılaştığı riskleri değerlendirmeli ve etkili bir risk yönetimi stratejisi geliştirmelidir. Bu, EFQM sürecine uyumlu bir işletme kültürü oluşturmak için önemlidir.

Çoğunluk hissesi bir ailenin yönetiminde olan şirketlerde azınlık hisseye sahip ortakların haklarında korunmasında sorunlar görülmektedir (Claessens ve Fan, 2002: 74). Hissedarlar haklarının korunmasında faydası olacağından yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının fazla olmasını ve kendini temsil edecek yetkin kişilerin olmasını beklemektedirler (Van Essen, Oosterhout, ve Carney, 2012: 875). Buna karşılık özellikle aile şirketlerinde şirket yönetimine sahip aile liderinin Dekker vd. (2013) tarafından aile işletmeleri için önerilen profesyonelleşmeyi sağlamak için yönetim kurulunu kontrol etmek isteyeceği görülmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinin çoğunluğunun birinci kuşak tarafından yönetildiği ve liderlerin yetkileri kendi eğiliminde tutma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Müşteriler, paydaşlar, çalışanlar için yapılan faaliyetler ve stratejiler; bu faaliyetler ve stratejilerden elde edilen sonuçlar; tüm süreçlerin yönetildiği liderlik olmak üzere üç aşamadan oluşan EFQM süreci tüm işletmeler için

olduğu gibi aile işletmeleri için de işletmenin başarılı ve sürekli olmasında etkilidir. Kadın üyelerin erkeklere nazaran kurumsal yönetim ve denetim mekanizmasında daha etkili rol aldığı (Amin, Naseem ve Ahmad, 2022: 943) görüldüğünden yönetim kurulunda kadın üye sayısının fazla olması liderlik sürecinin daha başarılı işlemesine katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda araştırma neticesinde yönetim kurulunda kadın üye oranının liderlik sürecine olumlu etkisi olduğu bulgulanmıştır. İşletmelerde yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının işletmenin imajına katkı sağlayacak faaliyetlerin artmasına (Heemskerk ve Fennema, 2014: 254) ve işletme performansına olumlu etki edeceği (Magnanelli, Nasta ve Raoli, 2020: 98) belirtilmesine rağmen araştırma neticesinde desteklenememiştir.

Aile şirketlerinin belli bir aile yönetiminde olduğundan aile ilişkileri ile şirket yönetiminin iç içe girmesi olasıdır. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsal yönetim yerine profesyonelleşmeyi tercih etmesi mümkündür (Dekker vd., 2013: 82). Aile şirketleri kurumsal yönetim kriterlerine uyum sağlamadaki zorluklardan dolayı CEO ikilemi ve icrada görevli üyelerin varlığı ile hızlı kararlar alıp sinerji oluşturabilirler. CEO ikilemliği vasıtasıyla aile lideri şirket süreçlerinde daha hızlı kararlar alabilecek ve liderliğini şirket ile pekiştirebilecektir (Goh, Rasli ve Khan, 2014:336). Araştırma neticesinde müşteriler, paydaşlar, çalışanlar için yapılan faaliyetler ve stratejiler; bu faaliyetler ve stratejilerden elde edilen sonuçlar; tüm süreçlerin yönetildiği liderlik üzerinde CEO ikileminin ve icrada görevli üye oranının etkisi olduğu görülmektedir. Her ne kadar kurumsal yönetim açısından yönetimde CEO ikileminin ve icracı üye varlığının paydaşlar açısından olumsuz bir imaj oluşturmaya rağmen (Musteen, vd., 2010: 507) EFQM süreçlerinin başarılı uygulanmasında olumlu etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Araştırma bulguları, yönetim kurulu yapısının EFQM süreci üzerindeki etkisinin literatürdeki bazı çalışmalarla paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle CEO ikilemi ve icracı üye oranı, uygulama ve liderlik boyutlarını pozitif yönde etkilemiştir. Bu durum, Goh, Rasli ve Khan (2014) ve Dekker vd. (2013) tarafından aile işletmelerinde CEO ikilemi ve icracı üyelerin hızlı karar alma ve liderlik etkinliğini artırdığı yönündeki bulgularla uyumludur.

Kadın üye oranının liderlik boyutuna olumlu etkisi gözlemlenmiş, ancak istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, aile işletmelerinde kadın üyelerin karar alma süreçlerindeki etkinliğinin sektör ve kültürel bağlamdan bağımsız olmadığını gösterebilir. Yönetim kurulu büyüklüğünün bazı EFQM boyutları üzerinde negatif etkisi, Dalton vd. (1999) tarafından yapılan çalışmalarla uyumludur; kurul büyüdükçe karar alma süreçlerinde yavaşlama ve koordinasyon zorlukları olabilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, örneklemin yalnızca Kütahya Ticaret Odası'na bağlı anonim aile işletmeleri ile sınırlı olması ve veri kaynağının faaliyet raporları olması yer almaktadır. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca regresyon analizi, ilişkiyi ortaya koymakla birlikte nedensellik iddiası sunmamaktadır.

Bu bulgular ışığında, aile işletmelerine yönelik bazı öneriler sunulabilir:

- Yönetim kurullarında icracı üyelerin ve CEO ikileminin yanı sıra, bağımsız ve farklı deneyime sahip üyeler bulundurulurken hem profesyonelleşme hem de EFQM süreçleri güçlendirilebilir.
- Kadın üyelerin liderlik ve denetim süreçlerinde etkin rol almalarını teşvik eden politikalar, EFQM süreçlerinin liderlik boyutunu destekleyebilir.
- EFQM uygulamaları, sektörün gerekliliklerine göre uyarlanabilir ve işletmenin stratejik hedeflerine katkı sağlayacak şekilde özelleştirilebilir.
- Gelecek araştırmalarda, aile işletmelerinde yönetim kurulu yapısı ile EFQM süreci arasındaki ilişkinin uzun dönemli etkileri ve nedensellik boyutu incelenebilir.
- Veri çeşitliliğini artırmak için, yalnızca faaliyet raporlarına dayanmaktan ziyade anket, görüşme ve saha gözlemleri gibi çok kaynaklı veri toplama yöntemleri kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, S. N. (2013). The Causes of Gender Diversity in Malaysian Large Firms. *Journal of Management & Governance*, 18(4), 1–23
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Amin, A., Ali, R., Naseem, M. A. ve Ahmad, M. I. (2022). Female Presence in Corporate Governance, Firm Performance, and The Moderating Rveole of Family Ownership. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 929-948. DOI: 10.1080/1331677X.2021.1952086
- Arslantaş, C. C., ve Fındıklı, M. A. (2010). İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2), 258 – 275.
- Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. Free Press.
- Bocoya-Maline, J., et al. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and results. *Review of Managerial Science*.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33–53.
- Carvalho, A. M., et al. (2019). Organizational excellence and capability development: An EFQM perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3-4), 330-345.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., ve Saraiva, P. (2019). 35 Years of Excellence, and Perspectives Ahead for Excellence 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*. 1–34. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1691915>
- Claessens, S. ve Fan, J.P.H. (2002). Corporate Governance in Asia: A Survey. *International Review of Finance* 3(2): 71–103.
- Dahya, J., Dimitrov, O., ve McConnell, J. J. (2009). Does Board in Dependence Matter in Companies with a Controlling Shareholder?. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(1), 67-78.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1997). CEO and board chair roles held jointly or separately: Much ado about nothing?. *Academy of Management Executive*, 11(3), 11–20.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). *Corporate governance: Decades of dialogue and data*. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674–686.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674–686.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., ve Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on The Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Douglas, A., Douglas, J., ve Davies, J. (2010). Differentiation for Competitive Advantage in a Small Family Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 371-386.
- Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınları.
- Efil, S. (2010). Toplam Kalite Yönetimi ve Avrupa Mükemmellik Modeli. *Kalite ve Teknoloji Dergisi*, 374-379.
- EFQM (2024). The EFQM Model. efqm.org

- EFQM (2025). The EFQM Model 2025 Brochure. EFQM.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Juhl, H. J. (2001). The criterion weights of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), 783–795.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Finkelstein, S., & D’Aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079–1108.
- Fonseca, L. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0. *Sustainability*, 13(6), 3107.
- Fonseca, L. (2022). EFQM Excellence Model for Sustainable Performance. *Journal of Business Research*, 135, 18–27.
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 Model. A Theoretical and Critical Review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011–1038.
- Garcés-Galdeano, L., García-Olaverri, C. ve Huerta, E. (2016). Management Capability and Performance in Spanish Family Firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 303–325.
- Garengo, P., ve Sharma, M. K. (2014). Performance Measurement System Contingency Factors: A Cross Analysis of Italian and Indian SMEs. *Production Planning & Control*, 25(3), 220–240.
- Goh, C. F., Rasli, A. ve Khan, S. U. R. (2014). CEO Duality, Board Independence, Corporate Governance And Firm Performance in Family Firms: Evidence from The Manufacturing Industry in Malaysia. *Asian Business & Management*, 13, 333–357.
- Goh, C. F., Rasli, A., & Khan, S. U. R. (2014). CEO duality, board independence, corporate governance and firm performance in family firms: Evidence from the manufacturing industry in Malaysia. *Asian Business & Management*, 13(4), 333–357.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P. ve De Castro, J. (2011) The Bind That Ties: Socio-Emotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals* 5(1): 653–707.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics. McGraw-Hill Education.
- Heemskerk, E. M., ve Fennema, M. (2014). Women on Board: Female Board Membership as a form of Elite Democratization. *Enterprise & Society*, 15(2), 252–284.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., ve Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Kalkan, N. (2018). Küreselleşme Gücüne Karşılık Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim. *Journal of Banking and Financial Research*, 5(2), 1–14.
- Karastathis, D., Afthinos, Y., Gargalianos, D. ve Theodorakis, N. D. (2014). The EFQM Excellence Model: An Exploratory Attempt for Assessing the Hellenic National Sport Federations. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 14.
- Kowala, R. ve Šebestová, J. D. (2021). Using Stewardship and Agency Theory to Explore Key Performance Indicators of Family Businesses. *In Forum Scientiae Oeconomia*. 9(4), 9 – 30
- Krippendorff, K. (2013). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Sage Publications.
- Liew, P.K. (2007) Corporate-Governance Reforms in Malaysia: The Key Leading Players’ Perspectives. *Corporate Governance: An International Review*. 15(5): 724–740.
- Luan, C. J., Chen, Y. Y., Huang, H. Y. ve Wang, K. S. (2018). CEO Succession Decision In Family Businesses—A Corporate Governance Perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130–136.

- Magnanelli, B. S., Nasta, L. ve Raoli, E. (2020). Do Female Directors On Corporate Boards Make A Difference In Family Owned Businesses?. *Journal of International Accounting Research*, 19(1), 85-102.
- Martusewicz, J., et al. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model. *Sustainability*, 16(20), 9106.
- Musteen, M., Datta, D. K. ve Kemmerer, B. (2010). Corporate Reputation: Do Board Characteristics Matter? *British Journal of Management*. 21(2), 498-510.
- Musteen, M., Datta, D. K., & Kemmerer, B. (2010). Corporate reputation: Do board characteristics matter?. *British Journal of Management*, 21(2), 498–510.
- Nabitz, U., Schramade, M., & Schippers, G. (2006). Evaluating treatment process redesign by applying the EFQM Excellence Model. *International Journal for Quality in Health Care*, 18(5), 336–345. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzl033>
- Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What Is Really New And Could Be Considered As A Suitable Tool With Respect To Quality 4.0 Concept?. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17-28.
- Nenadál, J. (2020). The New EFQM Model: What is Really New... *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17–28.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. Sage Publications.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). *Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance*. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585–608.
- Otten-Pappas, D. (2013). The Female Perspective On Family Business Successor Commitment. *Journal of Family Business Management*. 3(1), 8-23.
- Petrů, N., Havlíček, K. ve Tomášková, A. (2018). Comparison Of Marketing Vitality Of Family And Non Family Companies Doing Business In The Czech Republic. *Economics and Sociology*, 11(2), 138-156.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Rivera, D. E., Terradellas Piferrer, M. R. ve Benito Mundet, M. H. (2021). Measuring Territorial Social Responsibility And Sustainability Using The EFQM Excellence Model. *Sustainability*. 13(4), 2153.
- Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J. ve García-Sánchez, I. M. (2017). The Role Of Female Directors In Promoting CSR Practices: An International Comparison Between Family And Non-Family Businesses. *Business Ethics: A European Review*. 26(2), 162-174.
- Romana, F. ve Lopes, A. (2021). The Business Process of Small and Medium Portuguese Family Businesses: A Reindustrialization Case Study. *Journal of Intercultural Management*. 13(4), 96-130.
- Romana, M., & Lopes, M. (2021). Family leadership and EFQM excellence performance in family firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7-8), 777–794.
- Ruigrok, W., Peck, S. ve Tacheva, S. (2007). Nationality And Gender Diversity On Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*. 15(4), 546–557.
- Stryker, S. ve Burke, P.J. (2000). The Past, Present, And Future Of An Identity Theory. *Social Psychology Quarterly* 63(4): 284–297
- Tajpour, M., Salamzadeh, A., Salamzadeh, Y. ve Braga, V. (2022). Investigating Social Capital, Trust And Commitment In Family Business: Case Of Media Firms. *Journal of Family Business Management*. 12(4), 938-958.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.
- Van Essen, M., van Oosterhout, J. ve Carney, M. (2012). Corporate Boards And The Performance Of Asian Firms: A Meta-Analysis. *Asia Pacific Journal of Management*. 29(4): 873–905.

- Varas-Fuente, O. J., Arguedas-Sanz, R. ve Rodrigo-Moya, B. (2022). Internationalisation And Performance In Family Businesses: Influence Of The Internationalisation Path Followed. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 46(2), 185-209.
- Wang, Y. ve Ahmed, P. K. (2010). Constructing A Performance Measuring Model For Small And Medium Sized Family Businesses. *International Journal of Management Practice*, 4(3), 306-330.
- Wielemaker, M. ve Gedajlovic, E. (2011). Governance And Capabilities: Asia's Entrepreneurial Performance And Stock Of Venture Forms. *Asia Pacific Journal of Management*. 28(1): 157-185.
- Wooldridge, J. M. (2016). Introductory Econometrics: A Modern Approach. Cengage Learning.
- www.kalder.org. Erişim tarihi 03.04.2023
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185-211.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). *Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model*. *Journal of Management*, 15(2), 291-334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). *Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054
- Zhou, J. ve Peng, M. (2010). Relational Exchanges Versus Arm's-Length Transactions During Institutional Transitions. *Asia Pacific Journal of Management*. 27(3): 355-370.