

## PLANLANMIŞ DAVRANIŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN İRDELENMESİ

Meltem Dil ŞAHİN<sup>1</sup>

Esra YILDIRIM SÖYLEMEZ<sup>2</sup>

Yasemin Deniz KOÇ<sup>3</sup>

### ÖZ

Bu çalışma planlanmış davranış teorisi çerçevesinde aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinin irdelenmesini ve özellikle kurumsallaşma kararını alırken hangi unsurların bu süreçte baskın olabileceği hususunu teorik açıdan açıklamak amacıyla hazırlanmıştır. Planlanmış davranış teorisine göre bir davranışın ortaya çıkmasında davranışa yönelik tutum, algılanan davranışsal kontrol, öznel değerler ve niyet etkili olmaktadır. Buna göre insanlar davranışlarının sonucu hakkında önceden düşünürler ve seçtikleri bir sonuca ulaşmak için bir karar alarak uygularlar. Davranışlar belirli bir niyet sonucunda oluşur. Ancak niyeti de tutumlar etkilemektedir. Bu açıdan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya yönelik tutumları, ailenin kontrol algısı, aile normları veya değerleri ile kurumsallaşmaya ilişkin niyetlerinin kurumsallaşma kararını etkileyebileceği öne sürülmektedir. Dolayısıyla öncelikle planlanmış davranış teorisi açıklanacak olup daha sonra bu teori kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci irdelenecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Planlı Davranış Teorisi

## THE EXAMINATION OF INSTITUTIONALISATION PROCESS IN FAMILY FIRMS WITHIN THE FRAME OF THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

### Abstract

This study has prepared with the aim of examining the institutionalisation process of family firms within the frame of the theory of planned behavior and especially explaining the elements which descent on institutionalisation decisions on theoretical base. The theory states that attitude toward behavior, perceived behavioral control, subjective norms and behavioral intentions affected the emergence of a behavior. According to this people has thought the results of their behaviors first and then performed the decision for achieving the chosen result. Behaviors originate from a specific intention. However the intentions are affected by attitudes. With this view it is suggested that the attitudes of family firms to institutionalisation, perceived control of family, family norms or values and their intentions towards institutionalisation would affect their decision of institutionalisation. With this reference, first of all the theory of planned behavior is explained and then the institutionalisation process of family firms will be examined through this theory.

**Key Words:** Institutionalisation of family firms, the Theory of Planned Behavior

<sup>1</sup> Dumlupınar Üniversitesi/İİBF/İşletme Bölümü

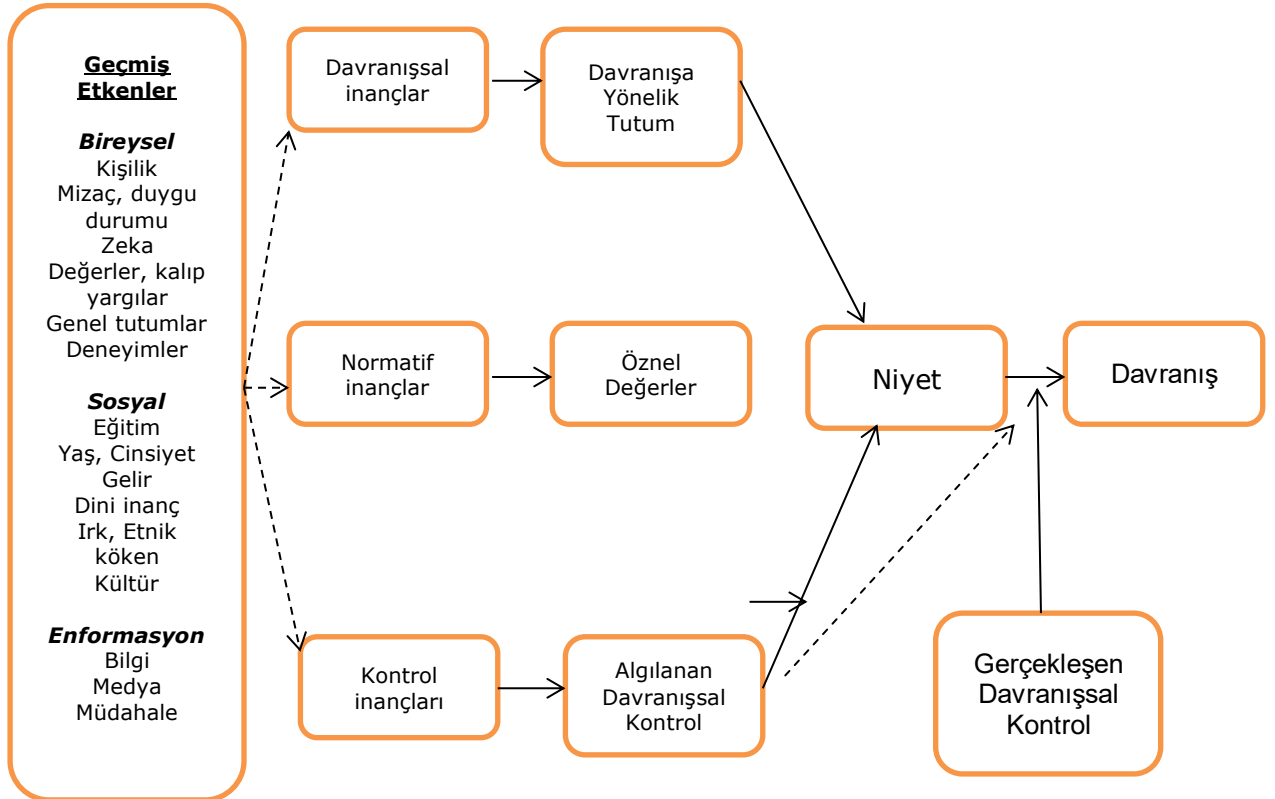
<sup>2</sup> Dumlupınar Üniversitesi/İİBF/İşletme Bölümü

<sup>3</sup> Dumlupınar Üniversitesi/UBYO/Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü

## 1. Planlanmış Davranış Teorisi

Planlanmış Davranış Teorisi, Mantıklı Eylem Teorisi'nin geliştirilmiş hali olarak öne sürülmektedir. İnsanların birçok sosyal davranışının bireyin iradi kontrolü altında olduğunu varsayan Mantıklı Eylem Teorisi'ne algılanmış davranışsal kontrol değişkeninin eklenmesiyle türetilen Planlanmış Davranış Teorisi insanların söz konusu davranış üzerinde tam iradi kontrolünün söz konusu olmadığı durumlarda kullanılmak üzere geliştirilmiştir (Ajzen 2002:2-3). Mantıklı eylem teorisine göre bireyin belirli bir davranışa yönelik niyeti ne kadar güçlü ise, davranışın gerçekleştirilme olasılığı da o kadar fazla olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, davranışsal niyet sadece söz konusu davranış tamamıyla bireyin iradi kontrolü altında ise anlamlı olacaktır. Bazı davranışların gerçekleştirilmesinde gereksinimler gayet iyi karşılanabilmesine rağmen birçok davranışın gerçekleştirilmesi, en azından belli seviyede gerekli fırsat ve kaynaklar (örneğin zaman, para, beceri vb.) gibi motivasyonel faktörlerin sağlanabilirliğine bağlıdır (Ajzen 1991). Eğer birey gerekli fırsat ve kaynaklara sahipse, davranışı gerçekleştirmeye yönelik niyeti daha güçlü olacaktır ve davranışı gerçekleştirecektir. Bu noktada niyetin üçüncü öncülü olan algılanmış davranışsal kontrol devreye girmektedir (Akt. Özer, Yılmaz, 2010:38; (Sparks, Spencer, 1992:388-389). Dolayısıyla bir davranışa etki eden niyeti şekillendiren unsurlara, algılanan dışsal kontrol etkeni de eklenerek Planlanmış Davranış Teorisi ortaya atılmıştır.

Şekil 1. Mantıksal Davranış ve Planlanmış Davranış Teorileri



**Kaynak:** Ajzen I., Fishbein M. The Influence of Attitudes on Behavior, 194, [http://web.psych.utoronto.ca/psy320/Required%20readings\\_files/4-1.pdf](http://web.psych.utoronto.ca/psy320/Required%20readings_files/4-1.pdf)

Bamberg'e (1996) göre Planlanmış Davranış Teorisi günümüzde en sık kullanılan sosyal psikoloji teorisidir. Piles ve Schmidt (1996) Planlanmış Davranış Teorisi'nin sosyal psikolojide en iyi sonuç veren ve davranışların açıklanmasında ampirik olarak çok geniş alanlarda test edilen teori olduğunu açıklamışlardır (Akt. Mercan, 2015:2).

Genel olarak, Planlanmış Davranış Teorisi bireylerin toplumsal davranışlarının bazı faktörlerin kontrolü altında olduğunu, belirli nedenlerden kaynaklandığını ve planlanmış bir şekilde ortaya çıktığını öne süren bir davranış teorisidir. Teoriye göre, bireydeki bir davranışın ortaya çıkabilmesi için ilk önce o davranışa yönelik niyetin oluşması gerekir (Tekkaya vd., 2011:640).

Ajzen (1991), niyetten; bireyin bir davranışı gerçekleştirmek için duyduğu arzu düzeyi ve ortaya koymayı planladığı çabanın yoğunluğu olarak bahsetmektedir.

Niyet iki temel değişkenin fonksiyonudur. Bunlardan birincisi, kişisel bir faktör olarak tanımlanan ve bireylerin her hangi bir davranışı gerçekleştirmeleri hususundaki olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini ifade eden davranışa yönelik tutumdur. Burada bahsedilen tutum, geleneksel olarak nesnel, insanlar veya kurumlara yönelik tutumlar değil, bir davranışı sergilemeye yönelik bireyin sahip olduğu tutumlardır. Niyetin ikinci açıklayıcısı ise, sosyal bir faktör olan ve bireyin herhangi bir davranışı sergileme/sergilememe hususunda algıladığı sosyal baskı ya da teşvik/destektir. Bu faktör ise öznel değer olarak modelde yer almaktadır. Bu teoriye göre genel olarak, eğer bir birey ilgili davranışı olumlu olarak değerlendiriyorsa ve önem atfettiği sosyal etkileyicilerin de kendisinin bu davranışı sergilemesini desteklediğini düşünüyorsa, bu davranışı gerçekleştirmek niyetine sahip olacak demektir. (Akt. Kocagöz, Dursun, 2010:140).

Planlanmış davranış teorisine göre niyeti davranışa yönelik tutum, algılanan davranışsal kontrol ve öznel değerler etkilemektedir.

### **1.1. Davranışa Yönelik Tutum**

Tutum en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye, bir kimseye veya bir duruma karşı, daha önceki deneyimleri sonucu oluşturduğu zihinsel bir tavrıdır (Özkalp, Kirel, 2013:105). Bir kişinin davranışa yönelik tutumu ise davranışın sonuçlarıyla ilgili düşünceler ve olası sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere iki olgudan etkilenir (Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2016:141).

### **1.2. Algılanan Davranışsal Kontrol**

Algılanan davranışsal kontrol, herhangi bir davranışı gerçekleştirmenin kendi kontrolünde olup olmadığı yönünde bireylerin yetenekleri ve imkânlarıyla ilgili algılamalarını ifade etmektedir ve davranışın performansını kolaylaştıran veya baskı altına alan faktörlere bağlı olarak şekillenir (Kocagöz, Dursun, 2010:141).

### **1.3. Öznel Değerler**

Öznel değerler, davranışın gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi yönünde hissedilen sosyal baskıya işaret eden sosyal bir etkidir (Ajzen, 1991:188). Daha açık bir ifadeyle kişinin, başkalarının onun davranışları hakkında ne düşüneceğiyle ilgili inançları ve kişinin bu beklentilere ne ölçüde uyacağı niyetini etkilemektedir (Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 2016:141).

## **2. Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Planlanmış Davranış Teorisi çerçevesinde aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci kapsamında, öncelikle aile işletmelerinde kurumsallaşma kavramı kısaca açıklanmış olup, daha sonra teoride niyete etki eden unsurlar açısından aile işletmelerinin kurumsallaşma kararı

irdelenmiştir.

### **2.1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**

Kurumsallaşma bir süreç olup, bu süreç sonunda kurumsal bir yapı elde edilmesi amaçlanır. Kurumsal bir yapı, işletmeler için yaşamını devam ettirebilmenin yanında sürekli bir başarı için de gereklidir. Bunun için amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı, iç yönetmelikleri oluşturmayı ve yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim anlayışına geçmeyi içerir (Kırım, 2005:9-11).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmadan söz edildiğinde “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır (Sebilcioğlu v.d., 2009:11). Birincisi, kurumun işleyişi, işin akışı ile ilgili kurumsallaşma olurken, diğeri ailenin işin içindeki yeri ve konumu ile ilgili kurumsallaşmadır (Sönmez, 2015:54). Şirketin kurumsallaşması amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi hususlara işaret etmektedir (Sebilcioğlu v.d., 2009:11). Aile ilişkilerinin kurumsallaşması için de sahiplik durumu, yönetim ve kontrol işlevlerinin ayrılması gerekmekte ve kurumsallaşma süreci için aile meclisinin kurulması, aile anayasasının oluşturulması, hissedar sözleşmesinin hazırlanması, devir planlamasının yapılması, bağımsız yönetim kurulunun oluşturulması ve profesyonel yöneticilere görev verilmesi veya yöneticinin profesyonel çalışma disiplini geliştirmesi süreçleri yürütülmelidir. Tüm bu süreçlerin uygulamaya geçilmeden önce aile işletmesinde söz sahibi olan sahip-yönetici ve işletmede karar merciinde etkili olan diğer aile üyelerinin kurumsallaşma kararı alıp almamalarına, dolayısıyla kurumsallaşma niyetlerine bağlıdır. Planlanmış Davranış Teorisi çerçevesinde de aile işletmesinin kurumsallaşma niyetini etkileyen unsurlar olarak, kurumsallaşmaya yönelik tutumları, kurumsallaşma yönelik algılanan davranışsal kontrol ve kurumsallaşmaya yönelik öznel değerleri önemli rol oynayacaktır.

### **2.2. Kurumsallaşmaya Yönelik Tutum**

Aile işletmelerinde genellikle tek karar merci olarak işletme sahibi olan aile büyüğü, yönetici ve kontrol işlevini yerine getirmekte, eğer kardeş ortaklığı söz konusu ise bu kardeşlerin sahip-yönetici olarak bu yetkileri kullandığı görülmektedir. Sahip-yönetici olmanın yanısıra özellikle işletmenin kurucusu olmaları göz önüne alındığında aile işletmesi yöneticilerinin işletmeyi fiziksel ya da maddi değerinin ötesinde psikolojik olarak sahiplendikleri ve kendi şahıslarına ait bir değer olarak gördükleri ileri sürülebilir. Bu durumda aile işletmeleri sahip-yöneticilerinde psikolojik sahiplenme baskın ise kurumsallaşma sonucu kendine ait olarak gördüğü işletmeyi kaybedeceği duygusu ile kurumsallaşmaya yönelik olumsuz tutum geliştirebilir. Benzer şekilde işletme içerisinde akraba kayırmacılığı olarak ifade edilen nepotizm eğilimi baskın ise, kurumsallaşma sonucunda liyakat esasına göre işlerin dağılımı yapılacağından aile üyelerinin görev alanlarının daralacağı veya işlerini kaybetme ihtimallerine karşı da yine kurumsallaşmaya yönelik olumsuz bir tavır takınılabılır.

Aile işletmesinin yöneticisi, işletmenin rekabet gücünden çok kişisel güç odaklı düşünme eğilimindeyse ve kurumsallaşma sonucu güç kaybına uğrayacağını düşünüyorsa doğal olarak kurumsallaşmaya yönelik tutumu olumsuz olacaktır.

Dolayısıyla, bir aile işletmesinde psikolojik sahiplik az, profesyonel sahiplenme baskın ise, nepotizm eğilimi düşükse, kişisel güçten çok işletmenin rekabet gücüne odaklı bir anlayış sergileniyorsa kurumsallaşmaya yönelik tutum olumlu olacaktır.

### **2.3. Kurumsallaşmaya Yönelik Algılanan Davranışsal Kontrol**

Kurumsallaşmaya yönelik gerçekleştirilecek çalışmalarda özellikle işletme üst yönetiminin desteği önemlidir. Aile işletmelerinde ise üst yönetimin kurumsallaşmayı desteklemesinin

önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engellerin önemli bir kısmı tutumu etkilemekle birlikte, aile işletmesinin içinde bulunduğu nesnel koşullar ve işletmenin imkanları da kurumsallaşmayı etkileyen algılanan davranışsal kontrol kapsamında değerlendirilebilir. Buna göre öncelikle aile işletmesinin finansal yapısının kurumsallaşma sürecinin getireceği finansal yükü kaldırıp kaldıramayacağına bakılmalıdır. İnsan kaynakları açısından ise işletmenin kurumsallaşması ile gelecek nesile devir planlamasının yapılması söz konusu olduğundan, aile üyeleri arasındaki güven ilişkisi de kurumsallaşma kararını etkileyecektir. Dolayısıyla aile işletmesinin finansal yapısı kurumsallaşma maliyetini karşılayabilecek düzeydeyse ve işletmenin devredileceği gelecek nesillere güven duyuluyorsa, algılanan davranışsal kontrol kurumsallaşma niyetine olumlu etkide bulunacaktır.

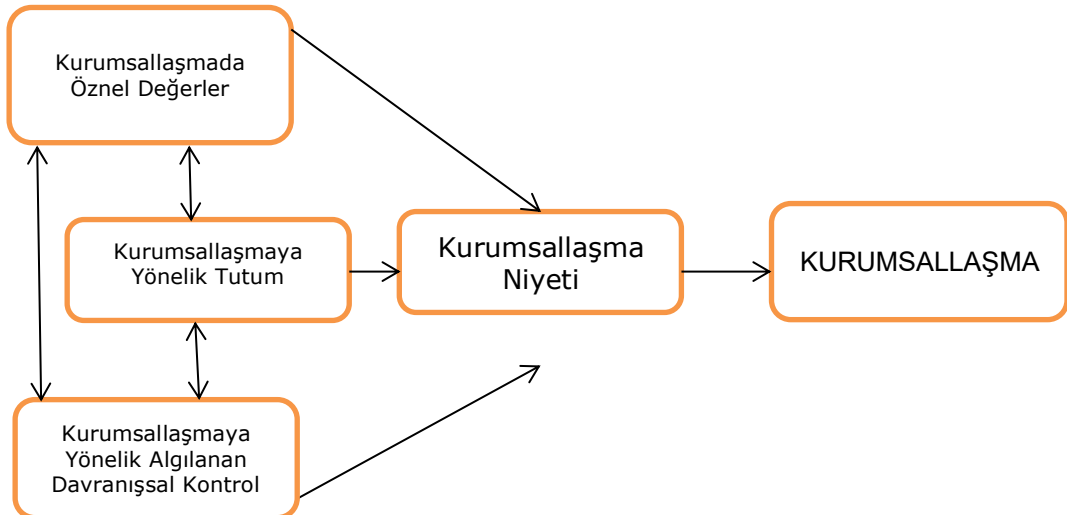
Ayrıca işletme belli bir büyüklüğe ulaşmış ve faaliyette bulunduğu çevrede rekabet koşulları kurumsallaşma yönünde baskı yaratıyorsa, işletme sahip-yöneticileri de kurumsallaşmayı bir fırsat olarak görüyorsa, bu durumda da kurumsallaşma niyeti olumlu etkilenecektir.

#### 2.4. Kurumsallaşmada Öznel Değerler

Aile işletmelerinde kurumsallaşma kararında sosyal çevre olarak özellikle aile üyesi olup hem hissedar hem çalışan veya her iki rolden birine sahip olan kişiler ile aile dışı hissedarlar veya çalışanlar önemli rol oynayacaktır. Kurumsallaşmaya yönelik algılanan davranışsal kontrol olarak sosyal baskısı hissedilecek olan bu çevre unsurlarına bakıldığında, hissedarların görüşleri kurumsallaşmayı destekler nitelikteyse, kuşak çatışmaları veya aile içi çatışmalara kurumsallaşma bir çözüm olarak görülüyorsa, aile dışı hissedarların veya çalışanların beklentileri kurumsallaşmanın gerçekleştirilmesi yönündeysen, bu durumda kurumsallaşma süreci sosyal baskıdan ziyade sosyal destek göreceği için kurumsallaşma kararına olumlu etkisi olacaktır.

Ayrıca işletmenin dış sosyal çevresi de bu kararın alınmasında dikkate alınması gereken diğer bir unsurdur. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrede kurumsallaşma sonucu daha fazla prestij kazanacağı düşünülüyorsa bu durumda kurumsallaşma yönünde atılacak adımlara olumlu katkı sağlayacaktır.

#### Şekil 2. Planlanmış Davranış Teorisi Açısından Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma



#### Sonuç

Temelde Planlanmış Davranış Teorisi, bir amaca giden yoldaki tek tek basamakları göstererek, parçalarla bir bütün olarak davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İşletme literatüründe Planlanmış Davranış Teorisi, bireylerin neden bir girişimde bulunduğundan, bir

iş sonlandırmasına ve hatta işletmelerin uluslararasılaştırılmasına kadar bir çok alanda kullanılmıştır (Kuiken, 2015:99).

Aile işletmeleri alanında da temel bir sorun olarak incelenen ve işletme işleyişinde ise önemli bir çözüm sunan kurumsallaşma süreci Planlanmış Davranış Teorisi çerçevesinde incelenerek, bu sürece etki edebilecek değişkenler bir bütün olarak belirlenebilir. Bu çalışma kapsamında aile işletmelerinin kurumsallaşma adımı atıp atmama kararında etkili olabilecek unsurlar tutum, öznel değerler ve algılanan davranışsal kontrol açısından ele alınıp incelenmiştir.

Bununla birlikte kurumsallaşma kararı alındıktan sonra da aile meclisinin kurulması, devir planlamasının yapılması, hissedar sözleşmesinin hazırlanması gibi her bir süreç açısından da niyeti etkileyebilecek unsurlar tek tek incelenebilir. Böylece saha çalışmalarında kurumsallaşma açısından her bir etken araştırılarak, üzerinde çalışılan aile işletmesinin kurumsallaşması önündeki engeller belirlenerek bertaraf edilebilir. Bir nevi aile işletmesine Planlanmış Davranış Teorisi çerçevesinde terapi yapılarak sorunlar çözüme kavuşturulabilir.

### Kaynakça

- Ajzen I. (1991) "The Theory of Planned Behavior", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, 179-211.
- Ajzen I., Fishbein M. The Influence of Attitudes on Behavior, 194, [http://web.psych.utoronto.ca/psy320/Required%20readings\\_files/4-1.pdf](http://web.psych.utoronto.ca/psy320/Required%20readings_files/4-1.pdf), 5.10.2016.
- Kağıtçıbaşı Ç., Cemalcılar Z. (2016) **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar-Sosyal Psikolojiye Giriş**, Evrim Yayınevi, İstanbul, ISBN: 978-975-503-229-0.
- Kırım A. (2005). **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Kocagöz E., Dursun Y. (2010) "Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12 (19), ISSN: 1309-9132, 139-152.
- Kuiken A. (2015) "Theory of Planned Behaviour and The Family Business", **Theoretical Perspectives on Family Businesses** Edt. Nordqvist M, Melin L., Waldkirch M., Kumeto G., Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 99-118.
- Mercan N. (2015) "Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası)", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi** (Online), 7(2), ISSN: 1309 -8039, 1-14.
- Özer G., Yılmaz F. (2010) "Planlı Davranış Teorisi (PDT) ile Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımına Yönelik Bir Uygulama", **MÖDAV**, 2010/2, 33-54.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2013) **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınevi, Bursa, ISBN: 978-605-5187-95-8.
- Sebilcioğlu F., Koçer B. v.d. (2009). **'Kurumsal yönetim İlkeleri Işığında' Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Sönmez Y. (2015). **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri**, İstanbul, AZ Kitap.
- Sparks P., Shepherd R. (1992) "Self-Identity and the Theory of Planned Behavior: Assessing the Role of Identification with "Green Consumerism"" **Social Psychology Quarterly**, 55 (4), 388-399.
- Tekkaya C., Kılıç D.S., Şahin E. (2011) "Geri Dönüşüm Davranışının Planlanmış Davranış Teorisi ile Açıklanması: Sürdürülebilir Bir Kampüs için Geri Dönüşüm Anketi", 2nd **International Conference on New Trends in Education and Their Implications 27-29**

**April, 2011 Antalya-Turkey, Siyasal Kitabevi, Ankara, Turkey, 2011 ISBN: 978-605-5782-62-7, 639-644.**