

Araştırma Makalesi

İşyeri Arkadaşlığının Örgütsel Kronizm Üzerindeki Etkisinde İnfomal İlişkilerin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Informal Relationships in the Effect of Workplace Friendship on Organizational Cronyism

Yusuf AKKOCA Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yakkoca38@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-8772-6896	Mustafa ALTINTAŞ Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mustafaltintas40@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-9846-5513
--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
03.12.2025	24.01.2026

Öz

Bu araştırmanın amacı işyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde infomal ilişkilerin aracı rolünün belirlenmesidir. Bu amaçla Kırşehir ilindeki kamu kuruluşlarında çalışanlar üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Kırşehir’de toplamda 6.010 kamu çalışanı yer almakta olup örnekleme bu kişiler içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 386 çalışan oluşturmaktadır. Nicel araştırma deseninin benimsendiği çalışmada işyeri arkadaşlığı ölçeği, örgütsel kronizm ölçeği ve infomal ilişkiler ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi SPSS 26.00 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre işyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde infomal ilişkilerin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan örgütsel kronizmin infomal ilişkiler üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Arkadaşlığı, Örgütsel Kronizm, İnfomal İlişkiler.

Abstract

The purpose of this study is to determine the mediating role of informal relationships in the effect of workplace friendship on organizational cronyism. To this end, a survey was conducted on employees working in public institutions in the province of Kırşehir. There are a total of 6,010 public employees in Kırşehir, and the sample consists of 386 employees selected from among these individuals. In this study, which adopted a quantitative research design, the workplace friendship scale, organizational cronyism scale, and informal relationships scale were used as data collection tools. The collected data were analyzed using the SPSS 26.00 software package. According to the analysis results, informal relationships were found to play a mediating role in the effect of workplace friendship on organizational cronyism. In addition, workplace friendship has a significant effect on organizational cronyism. On the other hand, organizational cronyism has a significant effect on informal relationships.

Keywords: Workplace Friendship, Organizational Cronyism, Informal Relationships.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Akkoca, Y. & Altıntaş, M., 2026. İşyeri Arkadaşlığının Örgütsel Kronizm Üzerindeki Etkisinde İnfomal İlişkilerin Aracılık Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(1), 283-298.

1. Giriş

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan ve bireylerin bulunduğu her ortamda kaçınılmaz biçimde ortaya çıkan kayırmacılık (Turhan, 2014, s. 89), günümüzde gerek kamu gerekse özel sektör örgütlerinde önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Toplumsal yaşamın ve örgütsel yapının bir parçası haline gelen kayırmacılık, sadece bireyler arası ilişkileri değil, aynı zamanda yönetim süreçlerini, çalışan motivasyonunu ve örgütsel adaleti de doğrudan etkilemektedir. Yönetim bilimi literatüründe sıklıkla tartışılan kayırmacılık kavramı, zamanla benimsenmiş ve günümüzde sık kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 180).

Türk Dil Kurumu'na göre kayırmacılık; “belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025). Daha geniş bir çerçevede değerlendirildiğinde ise kayırmacılık, yöneticilerin sosyal, duygusal ya da başka türden bağlar nedeniyle bazı kişilere karşı ayrıcalıklı davranması ve bu kişileri adalet ilkesini göz ardı ederek desteklemesidir (Erdem ve Meriç, 2012, s. 142; Özsemerci, 2003, s. 20).

Bu kavramın özel bir türü olan “kronizm”, literatürde genellikle dost ya da arkadaş kayırmacılığı olarak ele alınmakta ve iş yerindeki kararların liyakat yerine yakınlık temelli olarak algılanmasını ifade etmektedir (Karataş, 2013). Kronizm, örgütlerde adalet algısını zedeleyerek çalışanlar arasında güvensizlik, memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Bu çalışma, örgütsel davranış alanına önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırmanın temel amacı, işyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde informal ilişkilerin aracılık rolünü incelemektir. İşyeri arkadaşlığı, çalışanlar arasında kurulan sosyal ve duygusal bağların bir yansıması olup, örgüt içi dinamikleri önemli ölçüde etkilediği varsayılmaktadır. Informal ilişkiler ise resmi yapının dışında gelişen, ancak karar alma süreçlerinden işleyişe kadar birçok alanda etkili olan etkileşim ağlarından biridir. Bu iki unsurun örgütsel kronizm ile nasıl bir ilişki içinde olduğu, çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır. Literatürde yapılan bazı çalışmalar bu araştırmayla ilgili olup pozitif ve negatif yönlü bulgular sunmaktadır (Xiao ve ark., 2020; Amjad ve ark., 2015).

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Arkadaşlığı

Yönetim ve örgütsel davranış alanlarında önemli bir araştırma konusu olan birey-örgüt uyumu, bireyin ve örgütün beklenti, istek ve önceliklerinin örtüşmesi olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1989). Bu uyumun sağlanamaması, örgütün hedeflerine ulaşmasını güçleştirmektedir. Örgütte uyum problemi yaşayan çalışanlar ya iş yerinde memnuniyetsiz bir şekilde kalmaya devam eder ya da uygun bir fırsat bulduğunda işten ayrılmayı tercih etmektedir (Başaran, 2004, s. 358). Uyumsuzluğun mevcut olduğu çalışma ortamlarında gerginlik ve buna bağlı stres kaçınılmaz olarak düşünülmektedir. Belirli bir düzeye kadar gerginlik iş performansını olumlu yönde etkileyebilirken, aşırı stres ve gerginlik çalışma verimliliğini olumsuz etkileyebilir ve işin yapılmasını güçleştirebilir (Deng ve ark., 2019).

İş yerleri yalnızca ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar değil, aynı zamanda sosyal etkileşimlerin gerçekleştiği yaşam alanları olarak da değerlendirilmektedir (Sias ve ark., 2012, s. 3). Örgüt hedeflerine ulaşmada, çalışanların iş performansını artırmada ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık gibi olumlu tutumların gelişmesinde iş yerinde kurulan sosyal ve duygusal ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok çalışanın gün içinde ailesinden çok iş arkadaşlarıyla zaman geçirdiği göz önünde bulundurulduğunda, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bireyin yaşamında ne denli önemli bir yer tuttuğu daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışanların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılayan arkadaşlık ilişkileri, bireyin genel yaşam kalitesini ve mutluluğunu doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Intelligence, 2014, s. 21).

İşyeri arkadaşlığı, genel anlamda iş yerindeki resmi olmayan ve insana özgü etkileşimler olarak tanımlanır. Bu ilişkiler, iş odaklı olmaktan çok, duygusal ve insani bağlara dayalı bir olgudur (Berman ve ark., 2002, s. 217). Gönüllülük esasına dayanan karşılıklı dayanışma olarak ifade edilen arkadaşlığın iş yeri bağlamında iki temel yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu ilişkiler tamamen gönüllü bir temele dayanmaktadır (Wright, 1978:189). İkincisi ise bireyler, birbirlerini yalnızca çalışan kimlikleriyle değil, sosyal ve bütüncül bir insan olarak görmekte olup bu perspektifle iletişim kurmaktadır (Sias ve ark.,

2004, s. 322).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, iş yeri arkadaşlıklarının çalışan performansını artırma, moral düzeyine katkıda bulunma, örgütsel bağlılığı artırma ve işten ayrılma niyetini azaltma olmak üzere önemli olumlu etkileri bulunmaktadır (Kram ve Isabella, 1985). Ayrıca bu arkadaşlıklar, iş ortamını daha keyifli hale getirip rutinden uzaklaştırırken, bilgi paylaşımını teşvik eder ve çalışanların becerilerini geliştirerek örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir (Sias ve ark., 2004, s. 322). İş yerinde güçlü arkadaşlık ilişkilerine sahip olan çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu da belirtilmektedir (Robinson ve ark., 1993, s. 244; Nielsen ve ark., 2000, s. 628). Bu bağlamda iş yeri arkadaşlıkları, yalnızca sosyal bir unsur olmanın ötesinde, iş yerinde üretkenlik, bağlılık ve çalışan memnuniyetini destekleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

İş yeri arkadaşlıklarının başlaması, gelişmesi ve devamlılığı açısından iletişim temel bir unsurdur. İletişim, iş yerinde arkadaşlığın oluşmasında ve sürdürülmesinde doğrudan etkilidir. İş yeri arkadaşlıklarını güçlendiren çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; kişilik özellikleri, ortak görevler, bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı ve yüz yüze iletişim sıklığıdır. Bu unsurların iş yeri arkadaşlığında etkin kullanımı arkadaşlık bağlarını olumlu yönde desteklemektedir (Sias ve ark., 2012; s. 258). İş hayatında karşılaşılan rutin duygular olan stres ve kaygıların giderilmesinde, arkadaşlık ve dostluk gibi güçlü sosyal bağlar aracılığıyla etkili olmaktadır. İş yeri arkadaşlığı bireyin moral ve motivasyonunun artmasında önemli bir destek sağlamaktadır (Boyd ve Taylor, 1998, s. 3).

Arkadaşlık ilişkilerinin teşvik edildiği iş ortamlarında, çalışanların işten ayrılma niyetinde azalma gözlemlenmektedir ve bu durum iş gören devir hızını azaltacağı varsayılmaktadır (Morrison ve Nolan, 2007, s. 33). Örgütlerde aynı düzeyde çalışan bireylerin birbirlerine sağladığı destek, hem güçlü bir motivasyon kaynağı hem de iş performansını artırıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Yoon ve Lim, 1999, s. 923). Bandura'nın sosyal öğrenme kuramına göre ise, yüksek düzeyde iş yeri arkadaşlıklarının bulunduğu ortamlarda bilgi paylaşımı ve başkalarına destek olma eğilimi daha yüksek düzeydedir (Chang ve ark., 2016, s. 260). Bu nedenle, iş yerinde güçlü arkadaşlık ilişkileri kurmak, hem bireysel hem de örgütsel başarı açısından kritik bir öneme sahiptir.

Çalışanların iş dışında da bir araya gelerek sosyal etkileşimde bulunmaları, iş yerindeki arkadaşlık bağlarını güçlendiren önemli bir faktördür (Sias, 2009, s. 96). İş yerinde arkadaşlık kurmaktan hoşlanan ve birbirini destekleyen çalışanlar, daha sıcak ve keyifli bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Angi, 2002, s. 42). Bu tür sosyal ilişkiler, çalışanların iş yerinde kendilerini daha mutlu ve motive hissetmelerine yardımcı olacaktır.

Ancak iş yeri arkadaşlıkları her zaman sorunsuz ilerlemeyebilir. Kişilik uyumsuzlukları, stres yaratan yaşam olayları, çatışmalar, karşılanmayan beklentiler, güvenin sarsılması ve terfi süreçleri gibi nedenler, bu ilişkilerde bozulmalara yol açabilir. İş yerinde arkadaşlıkların zayıflaması veya sona ermesi, çalışanlar üzerinde duygusal stres yaratabilir ve iş performansında düşüşe sebep olabilir (Sias ve ark., 2004). Bu nedenle, iş yeri arkadaşlıklarının sürdürülebilirliği hem çalışanların bireysel iyiliği hem de örgütsel verimlilik açısından önemli bir unsurdur.

2.2. Örgütsel Kronizm

Kronizm kavramı, kökenini Yunanca'daki "uzun soluklu arkadaşlık" veya "yakın arkadaşlık" anlamına gelen khronios kelimesinden gelmektedir. Bu terim, 1660'lı yıllarda Cambridge Üniversitesi'nde argo bir ifade olarak kullanılmaya başlanmış ve zamanla gelişim göstererek günümüzdeki anlamına ulaşmıştır. Kavram, 1952 yılında ABD Başkanı Truman döneminde, liyakat göz ardı edilerek kamu görevlerine arkadaşların atanması uygulamasını tanımlamak amacıyla kullanılmış ve bu doğrultuda "eş-dost kayırmacılığı" anlamını kazanmıştır (Khatrı ve Tsang, 2003, s. 290).

Kronizm, sosyal hayatta çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir. Aynı eğitim kurumunda öğrenim görmek, sivil toplum kuruluşlarında birlikte çalışmak, aynı derneğe üye olmak, aynı spor takımını desteklemek ya da benzer sosyal etkinliklerde bulunmak gibi birçok faktör, bu tür kayırmacı ilişkileri besleyebilir (Meriç ve Erdem, 2013, s. 470). Bu durum, kişisel yakınlıkların profesyonel karar alma süreçlerini etkileyerek örgütlerde adalet algısını ve işleyişi olumsuz yönde etkileyebilir.

Yan ve Bei'ye (2009, s. 1) göre, kronizmin ortaya çıkabilmesi için dört temel koşulun sağlanması gerekmektedir:

- Anında karşılık veya yazılı bir anlaşma gerekmemesi: Kayırmacı davranışların hemen bir karşılık bulması zorunlu değildir ve bu tür ilişkiler, resmi bir sözleşmeye dayanmak zorunda olmadan gelişebilir.
- Karşılıklı değerli unsurların değişimi: Taraflar arasında karşılıklı olarak değerli kabul edilen unsurların takas edilmesi gerekir. Değiştirilen bu unsurların her iki taraf için de ne kadar değerli olduğu, kayırma ilişkisinin sürekliliğini artırır (Turhan, 2014, s. 297).
- Ortak bir sosyal ağda yer alma: Kayırma ilişkisinin sürdürülebilmesi için tarafların aynı sosyal çevre veya ağ içinde bulunması önemlidir. Bu sosyal bağlar, kayırmacı ilişkilerin kurulmasını ve devam etmesini kolaylaştırır.
- Üçüncü tarafların zarar görmesi: Kayırmacı ilişkiler, çoğu durumda bu ilişkinin dışında kalan diğer bireyler veya gruplar için dezavantaj oluşturur. Bu durum, örgütsel adaletin zedelenmesine ve iş ortamında huzursuzluklara yol açabilir.

Bu kriterler, kronizmin sadece bireyler arasındaki basit bir ayrıcalık ilişkisi olmadığını; aynı zamanda sosyal bağlar, karşılıklı çıkarlar ve üçüncü taraflar üzerinde olumsuz etkiler içeren karmaşık bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3. İnfomal İlişkiler

Örgütsel bağlamda “formal” ilişkiler, önceden tanımlanmış rol, yetki ve sorumluluklara dayanan; hiyerarşik yapı ve yazılı kurallar tarafından düzenlenen etkileşim biçimlerini ifade eder (Scott & Davis, 2007). Bu ilişkiler, örgütün resmi iletişim kanalları ve görev dağılımı çerçevesinde işleyerek koordinasyon ve denetim işlevi görür (Robbins & Judge, 2009). İngilizcede ‘formal’ kelimesinin zıttı olan “informal” terimi, Latince kökenli “forma” kelimesinden türetilmiş bir sıfattır (Mıhçıoğlu, 1996, s. 168). İnfomal iletişim, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler sonucu kendiliğinden gelişen bir iletişim türüdür. Bu iletişim biçimi, görev ve iş tanımlarından kaynaklanan formal iletişimden farklı olarak, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkar. Örneğin, çalışanlar arasındaki çay ve kahve molalarında yapılan sohbetler ya da kapalı kapılar ardında gerçekleşen gayri resmi toplantılar, hem örgütteki problemleri tartışma hem de olası sorunlara çözüm üretme fırsatı sunar (Akkirman, 2004, s. 155).

Holmes ve Marra (2004), informal iletişimi örgütlerin “sosyal bağlayıcısı” olarak tanımlamaktadır. Örgüt içinde, çalışanların birbirine yakın olup olmamasından bağımsız olarak kişisel, sosyal ya da işle ilgili konularda iletişim kurma gereksinimi vardır. Bu bağlamda, çalışanlar bazen informal iletişime, içeriğinde daha fazla bilişsel otorite barındırdığı için formal iletişimden daha fazla güven duyabilirler (Fay, 2011).

Greenberg ve Baron (1997, s. 307), formal iletişimi bir örgütün iskelet sistemi, informal iletişimi ise merkezi sinir sistemi olarak nitelendirmiştir. Özellikle küçük ölçekli örgütlerde informal iletişim daha yaygındır ve genellikle yüz yüze gerçekleşir. Bu tür örgütlerde formal kontrol mekanizmaları ve iletişim sistemleri daha azdır, çünkü üst kademe yöneticiler çoğunlukla işlerin yürütülmesine doğrudan katılırlar. Öte yandan, örgüt büyüyüp karmaşılaştıkça, üst yönetim ile çekirdek çalışanlar arasındaki fiziksel ve sosyal mesafe artar; bu da iletişim ve kontrolün daha fazla formalleşmesine yol açar (Daft, 2010). Bu çerçevede, informal iletişim hem örgüt içi sosyal bağları güçlendiren bir unsur olarak hem de bilgi paylaşımında tamamlayıcı bir rol oynar. Aynı zamanda, karmaşık ve büyük yapılarda formal iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda kritik bir bilgi akışı sağlar.

Yöneticiler, iş saatlerinin büyük bir kısmını çalışanlarıyla iletişim kurarak geçirir. Mintzberg’e (1973; akt. Daft, 2010) göre, yöneticiler mesai sürelerinin yaklaşık %80’ini toplantılar, telefon görüşmeleri, çevrimiçi iletişim ya da çalışanlarla yapılan informal ziyaretler gibi iletişim faaliyetlerine ayırır. Bu durum, bir yöneticinin her saatinin yaklaşık 48 dakikasını çalışanlarıyla doğrudan iletişim kurarak geçirdiği anlamına gelir. Yöneticinin geriye kalan zamanının %20’lik kısmı ise masa başında sektörle ilgili okumalar yaparak veya resmi yazışmalar ile ilgilenecek geçmektedir.

Çeşitli araştırmalar, örgüt çalışanlarının zamanlarının %25 ile %70’ini yüz yüze iletişimde harcadıklarını ve bu iletişimin %88-93’ünün ise planlanmamış, spontan gelişen informal iletişim yoluyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur (Röcker, 2012). Ancak, üst düzey yöneticiler arasında informal iletişim

kanallarının örgüt içinde yalnızca zaman kaybına yol açtığı ve bu tür iletişimin dedikodu ve söylentilerin yayılmasına neden olduğu yönünde bir algının yaygın olduğu da belirlenmiştir (Subramanian, 2006, s. 2). Bu bulgular, informal iletişimin örgüt içindeki yaygınlığını ve önemini vurgularken, üst kademe yöneticilerin bu iletişim biçimine ilişkin olumsuz algılara sahip olabileceğini göstermektedir.

Mircea ve Nicolae (2012, s. 252)'in araştırma sonuçlarına göre, işyerlerindeki iletişimin %56'sı formal, %37'si ise informal iletişim yoluyla gerçekleşmektedir. Koçel'e (2007, s. 414) göre, örgütlerde informal iletişimin ortaya çıkmasının başlıca sebepleri şunlardır:

- Örgüt içinde güvensizlik ve geleceğe dair belirsizliklerin varlığı,
- Örgütlerdeki belirsizlik durumları,
- Örgüt ve yönetiminde meydana gelen kapsamlı değişimler,
- Çalışanların bireysel özellikleri ve ihtiyaçları,
- Formal iletişim kanallarının yetersizliği,
- Formal mesajlara duyulan güvensizlik,
- Çalışanlar arasında gruplaşma ve klikleşmeler,
- Söylenenler ile yapılanlar arasındaki tutarsızlıklar,
- Bilinçli olarak yürütülen iletişim çabaları.

Ergen'e (2011, s. 7) göre ise informal iletişim, örgüt içinde bazı belirgin özelliklere sahiptir:

- Kalıcı bir yapısı yoktur, geçici ve esnek niteliktedir.
- İletişim kanallarının nasıl işlediğine dair bir görünüm sunar ve bu kanalları destekler ya da tamamlar.
- Formal iletişim yapısına zarar verebilir ve bazen kurumsal düzeni olumsuz etkileyebilir.
- Durumsal ve kendiliğinden gelişir, resmi bir yapıya bağlı değildir.
- Kendi örgütsel yapısını oluşturabilir ve zamanla bu yapı güçlenerek kurum içinde etkin bir ağı haline gelebilir

Bu özellikler, informal iletişimin örgüt içindeki dinamiklerini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunar ve resmi olmayan iletişim biçiminin hem olumlu hem de olumsuz etkilerini ortaya koyar.

2.4. İşyeri Arkadaşlığı, Örgütsel Kronizm ve İnfomal İlişkiler Arasındaki İlişki

İşyeri arkadaşlığı, çalışanlar arasında karşılıklı güven, destek ve aidiyet duygusuna dayanan sosyal bir etkileşim biçimi olarak görülmektedir. Bu ilişkiler, örgüt içerisindeki resmi sınırların ötesinde, çalışanların iş ortamında daha sıcak, samimi ve işbirlikçi bir iklim oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Sias, 2009). Çalışanlar arasında gelişen bu tür arkadaşlık bağları, resmi iletişim kanallarını tamamlayan ve çoğu zaman onların yerini alan informal ilişki ağlarının temelini oluşturmaktadır (Morrison ve Nolan, 2007). Bu açıdan işyeri arkadaşlıkları, örgütlerdeki resmi olmayan sosyal etkileşimlerin hem nedeni hem de besleyicisi konumundadır (Kim ve Oh, 2023). Kim ve arkadaşları (2019) çalışmalarında bireylerle gruplar arasındaki iletişimin doğru düzlemde ilerlemesinde önemli olanın dedikodu, konunun içeriği, kimler arasında konuşulduğu, örgütteki bireylerin beklentisi ve informal nezaket kuralları olduğunu savunmuştur. Daha önceden de belirtildiği üzere, çalışan performansı ile direkt etkileşim içinde bulunan kavram iş yeri arkadaşlığıdır. İş yerlerinde arkadaşlıklar informal sosyal ilişkiler olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda iş yeri arkadaşlıkları örgütlerde araçsal veya duygusal birçok motivasyonel süreç üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Pillemer ve Rothbard, 2018, s. 635). Arkadaşlık fırsatı, çalışanların birbiriyle konuşmasını ve iş yerinde diğer çalışanlarla informal ilişkiler kurma derecesini incelemek için geliştirilmiştir (Hackman ve Lawler, 1971).

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bireyler, sosyal ilişkilerini “fayda-maliyet” dengesine dayalı olarak sürdürmektedirler (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu açıdan bakıldığında, işyerindeki

arkadaşlık ilişkileri yalnızca duygusal bağları değil, aynı zamanda karşılıklı çıkar ve destek temelli değişimleri de içerebileceği varsayılmaktadır. Bu durum, informal ilişkilerin zamanla örgütsel karar alma süreçleri üzerinde etkili olabilecek bir güç ağına dönüşmesine yol açabilmektedir. Çalışanlar arasındaki arkadaşlık, karşılıklılık ilkesine dayalı olarak bilgi paylaşımı, işbirliği veya ayrıcalıklı davranış biçimlerini teşvik edebilir (Pillemer ve Rothbard, 2018). Böylelikle işyeri arkadaşlıkları, informal ilişkiler aracılığıyla örgüt içi güç dinamiklerini yeniden düşündürebilmektedir.

İnformal ilişkiler, örgütlerde resmi olmayan sosyal ağların oluşumunu ve bu ağlar aracılığıyla karar alma, kaynak tahsisi ve iletişim süreçlerinin etkilenmesini ifade etmekle birlikte (Krackhardt ve Stern, 1988) bu ilişkiler, örgüt içerisinde çalışanların etkileşim düzeyine, güven derecesine ve ortak ilgi alanlarına bağlı olarak gelişmektedir (Holmes ve Marra, 2004). Ancak bu resmi olmayan ağlar, zaman zaman örgütsel adaletin zedelenmesine ve tarafsızlığın bozulmasına neden olabilmektedir (Ali ve ark., 2022). Özellikle kamu kurumları gibi hiyerarşik yapılarda, informal ilişkilerin belirli çalışanlara avantaj sağlaması, örgütsel kronizmin gelişimi için uygun bir zemin yaratmaktadır.

Örgütsel kronizm, yöneticilerin veya çalışanların, iş ve terfi gibi süreçlerde liyakatten ziyade yakın ilişkiler temelinde karar vermesi olarak ifade edilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003). Bu tür ilişkiler, çoğunlukla örgüt içindeki informal ağlar ve arkadaşlık bağları üzerinden şekillenebilmektedir. Khatri ve arkadaşlarına (2008) göre grup içi dayanışma, bağlılık ve arkadaşlık duyguları örgütlerde kaçınılmaz olsa da, bu yakınlıklar belirli bireylere sistematik ayrıcalıklar sağladığında kronizm ortaya çıkabilir. Benzer biçimde Pillemer ve Rothbard (2018), işyeri arkadaşlıklarının karanlık taraflarından birinin, duygusal yakınlığın profesyonel objektifliği gölgelemesi olduğunu ifade etmektedir. Kronizm, kamu kurumlarında veya diğer örgütlerde, işe alım ya da hizmet dağıtım süreçlerinde liyakat ve eşitlik ilkelerinden sapılarak, yakın ilişkiler temelinde ayrıcalık tanınmasını ifade etmektedir. Bu tür kayırmacılık, eş-dost ilişkileri aracılığıyla belirli kişilere avantaj sağlanması ve işlerin kolaylaştırılması şeklinde ortaya çıkar (İlhan ve Aytaç, 2010, s. 62).

Bu kuramsal çerçeveye göre, işyeri arkadaşlıkları örgüt içinde informal ilişkilerin gelişimini teşvik ederken, bu ilişkiler aracılığıyla belirli çalışanlara avantajlı pozisyonlar sağlanabilir. Başka bir ifadeyle, işyeri arkadaşlıkları informal ilişkiler üzerinden örgütsel kronizmi dolaylı biçimde yükseltebilir. Bu ilişki ağı, Sosyal Değişim Teorisi'nin öne sürdüğü "karşılıklılık" ilkesiyle ortaya konulabilir. Çalışanlar arkadaşlık ilişkilerinden elde ettikleri sosyal destek ve bilgi paylaşımına karşılık, karşı tarafa avantaj sağlayan davranışlarda bulunabilirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Kim ve Oh, 2023). Bu yüzden informal ilişkiler bu süreçte aracılık rolü üstlenmekte olup işyeri arkadaşlıklarının örgütsel kronizme dönüşümünü kolaylaştırmaktadır (Ali ve ark., 2022; Krackhardt ve Stern, 1988).

3. Amaç ve Yöntem

3.1. Örneklem

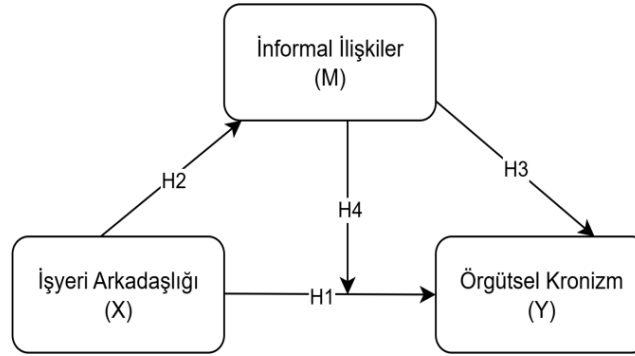
Bu amaçla Kırşehir ilindeki kamu kuruluşlarında çalışanlar üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Kırşehir'deki 6.010 kamu çalışanı evreninden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 386 kişi örnekleme oluşturmuştur.

3.2. Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri içeren bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde; Nielsen ve arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen "İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği" kullanılmıştır. Arkadaşlık kurma fırsatı ve arkadaşlık değeri olarak iki alt boyuttan ve her bir boyutu altı maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Şahinbaş ve Erigüç (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin üçüncü bölümünde; Turhan (2014) tarafından geliştirilen "Örgütsel Kronizm" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek grup önyargısı, baba kayırmacılığı ve karşılıklı iyilik alışverişi şeklinde üç alt boyut ve toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde; Memduhoğlu ve Saylık (2012) tarafından geliştirilen ve kurum içi informal ilişkiler ve kurum dışı informal ilişkiler olmak üzere iki alt boyuttan oluşan "İnformel İlişkiler" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek formu toplam 17 maddeden oluşmaktadır. Anket formu 5'li likert tarzında tasarlanmış ve Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Kesinlikle Katılıyorum=5 olarak derecelendirilmiştir. Araştırma verileri çevrimiçi bir şekilde toplanmış olup tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

3.3.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örgütsel kronizm işyerinde liyakat esasına göre değil de yakın arkadaşlık, ikili ilişkiler, kayırmacılık ekseninde ayrıcalık tanınmasını ifade eder (Khatrı ve ark., 2008). İşyeri arkadaşlığı ise iş ortamında çalışanların sosyal ilişkiler geliştirdikleri ortamlardır. Burada işyeri arkadaşlığı yüksek olan bireylerin ikili ilişkileri kullanarak diğer çalışma arkadaşlarından ayrıcalıklı bir konumda olmak istemesi mümkündür. Bu bakımdan aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: İşyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

İş yeri arkadaşlığının çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir (Pillemer ve Rothbard, 2018). Çalışma ortamındaki informal ilişkiler çoğu zaman işyeri arkadaşlık seviyesi ile artmaktadır. Bundan dolayı aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: İşyeri arkadaşlığının informal ilişkiler üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışma ortamında informal ilişkilerin seviyesi arttıkça çalışanların diğer çalışanlardan daha ayrıcalıklı bir konumda olma beklentileri artmakta bu da kurumun bağımsızlığını tehlikeye düşürebilmektedir (Aytaç, 2010). Dolayısıyla informal ilişkiler arttıkça örgütsel kronizm artabilmektedir. Bundan dolayı aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: İnfomal ilişkilerin örgütsel kronizm üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Son olarak işyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerinde anlamlı etkisinin olabileceği ve bu ilişki informal ilişkiler üzerinden gerçekleşebileceğinden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: İşyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde informal ilişkilerin aracılık rolü bulunmaktadır.

3.4. Veri Analizi

Aracılık etkisi, 386 katılımcıdan toplanan verilerle Hayes'in PROCESS makrosu kullanılarak incelenmiştir. Bu analitik yaklaşım, normallik varsayımlarına dayanmadan güven aralıkları oluşturarak aracılık için sağlam tahminler sağlayan önyükleme prosedürleri aracılığıyla dolaylı etkilerin test edilmesini sağlamıştır. 386 kişilik örneklem aracılık etkilerinin tespiti için yeterli istatistiksel gücü sağlamıştır. Tüm analizler, önyargı düzeltilmiş güven aralıkları elde etmek için 5.000 önyükleme yeniden örneklemesi de dahil olmak üzere process macrodaki standart ayarlar kullanılarak gerçekleştirilmiş ve önerilen modeldeki dolaylı yolların anlamlılığı ve büyüklüğünün titizlikle değerlendirilmesine olanak sağlamıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler ve bu bilgilerin sayı ve yüzdesel değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 1).

Katılımcıların 117 tanesi 18-24 yaş (%30,3) aralığında toplanmış ve en fazla sayı bu grupta bulunmuştur. Araştırmaya katılanların 139'u evli (%36), 247'si bekârdır (%64). Katılımcıların 230'u (%59,6) kadın, 156'sı erkektir (%40,4). Katılımcıların 147'si (%38,1) ön lisans mezunu iken, 129'u (%33,4) lisans mezunudur. Katılımcıların 105 tanesi (%27,2) 5 yıl ve daha az süreyle çalışırken, 104 tanesi (%26,9) 6-10 yıl arasında çalışmaktadır. Kurumda yöneticilik yapanların sayısı 94 (%24,4) iken 292 kişinin (%75,6) yöneticilik görevi bulunmamaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	% Oranı	Kümülatif Oran
18-24 Yaş	117	30,3	30,3
25-29 Yaş	77	19,9	50,3
30-34 Yaş	78	20,2	70,5
35-39 Yaş	57	14,8	85,2
40-44 Yaş	39	10,1	95,3
45 yaş ve üstü	17	4,7	100,0
Toplam	386	100,0	
Medeni Durum			
Evli	139	36,0	36,0
Bekâr	247	64,0	100,0
Toplam	386	100,0	
Cinsiyet			
Kadın	230	59,6	59,6
Erkek	156	40,4	100,0
Toplam	386	100,0	
Öğrenim Durumu			
Lise	63	16,3	16,3
Ön lisans	147	38,1	54,4
Lisans	129	33,4	87,8
Lisansüstü	47	12,2	100,0
Toplam	386	100,0	
Kurumda Çalışma Süresi			
1-5 Yıl	105	27,2	27,2
6-10 Yıl	104	26,9	54,1
11-15 Yıl	95	24,6	78,8
16-20 Yıl	58	15,0	93,8
21 Yıl ve üstü	24	6,2	100,0
Toplam	386	100,0	
Kurumda Yöneticilik Görevi			
Evet	94	24,4	24,4
Hayır	292	75,6	100,0
Toplam	386	100,0	

4.1. Regresyon Analizi

Bootstrap yöntemi kullanılarak yapılan regresyon analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 2). Üç ayrı model ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini gösteren toplam dört modelden oluşmaktadır.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	R ²	F	T	LLCI	ULCI	Anlamlılık
İş Yeri Arkadaşlığı	,1459	65,5817	8,0983	,2468	,4051	,0000
Bağımlı Değişken: İnfomal İlişkiler						
Model 2	R ²	F	T	LLCI	ULCI	Anlamlılık
İş Yeri Arkadaşlığı	,1806	42,2176	3,0698	,0531	,2422	,0023
İnfomal İlişkiler			6,8319	,2742	,4958	,0000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Kronizm						
Model 3	R ²	F	T	LLCI	ULCI	Anlamlılık
İş Yeri Arkadaşlığı	,0808	33,7468	5,8092	,1807	,3656	,0000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Kronizm						
Model 4					BootLLCI	BootULCI
İş Yeri Arkadaşlığının Örgütsel Kronizm üzerindeki dolaylı etkisi					,0662	,1988

Model 1'de iş yeri arkadaşlığın infomal ilişkiler üzerindeki etkisini gösteren regresyon analiz sonucu yer almaktadır. Buna göre iş yeri arkadaşlığı infomal ilişkileri %15 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,1459$). Örgütsel kronizm dahil edilmediği modelde, iş yeri arkadaşlığı infomal ilişkileri pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p=0,00$). H2 hipotezi kabul edilmiştir. Model 2'de ise iş yeri arkadaşlığın ve infomal ilişkilerin, örgütsel kronizm üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Buna göre iş yeri arkadaşlığı ve infomal ilişkiler örgütsel kronizmi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. H3 hipotezi desteklenmiştir. Model 3'te ise iş yeri arkadaşlığın örgütsel kronizm üzerindeki etkisi (infomal ilişkiler dahil edilmeden) gösterilmiştir. İş yeri arkadaşlığının örgütsel kronizmi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($p=0,00$). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Model 4'te ise iş yeri arkadaşlığın infomal ilişkiler üzerinden örgütsel kronizm etkisi yani infomal ilişkilerin aracı etkisi gösterilmiştir. Buna göre BootLLCI (0,0662) ve BootULCI (0,1988) değerleri 0 değerini içermediğinden yani alt bant olan BootLLCI'nin 0,0662 olan değeri ile üst bant olan BootULCI'nin 0,1988 olan değeri bir sayı doğrultusunda düşünülürse 0 değeri bu rakamların arasında bulunmadığından aracılık etkisi anlamlı kabul edilmektedir. Dolayısıyla infomal ilişkilerin, iş yeri arkadaşlığı ile örgütsel kronizm arasındaki ilişkiye aracılık ettiği söylenebilir. H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı, işyeri arkadaşlığının örgütsel kronizm üzerindeki etkisinde infomal ilişkilerin aracı rolünü incelemektir.

Model 1 kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi, işyeri arkadaşlığının infomal ilişkileri anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu durum, işyerinde kurulan arkadaşlık bağlarının, çalışanların resmi olmayan sosyal ilişkilerini güçlendirdiğini ve bu ilişkilerin örgütsel dinamikler üzerinde etkili hale geldiğini göstermektedir. Literatürde de benzer bulgulara rastlanmakta; iş arkadaşlıklarının güven ve dayanışma duygusunu artırarak infomal etkileşimleri desteklediği belirtilmektedir.

Model 2 analiz sonuçlarına göre hem işyeri arkadaşlığı hem de infomal ilişkiler, örgütsel kronizmi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgu, örgüt içinde bireyler arası yakınlıkların, karar alma süreçlerinde tarafsızlık yaratabileceğini ve liyakat ilkesine zarar verebileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle işyeri arkadaşlıklarının samimiyet temelli ilişkiler doğurması, bu ilişkilerin infomal yollardan etki gücü kazanması ve bunun kronizmle sonuçlanması dikkat çekicidir. Literatür incelendiğinde doğrudan etkilerin var olduğu görülürse de dolaylı yönden işyeri arkadaşlığının infomal ilişkileri ortaya çıkarabileceğine yönelik bulgular mevcuttur (Khatri & Tsang, 2003; Pillemer & Rothbard, 2018).

Model 3'te ise sadece işyeri arkadaşlığına odaklanıldığında, bu değişkenin örgütsel kronizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu, bireyler arası yakınlıkların örgüt içindeki adalet ve tarafsızlık ilkelerini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir.

Model 4 aracılığıyla yapılan aracılık analizinde, informal ilişkilerin işyeri arkadaşlığı ile örgütsel kronizm arasındaki ilişkiye anlamlı bir şekilde aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bootstrapping yöntemiyle yapılan analizde, BootLLCI ve BootULCI değerlerinin sıfır değerini içermemesi, bu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, informal ilişkilerin örgütlerde sadece iletişim boyutuyla değil, aynı zamanda karar alma ve kaynak dağıtım gibi kritik süreçlerde de etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara ilişkin literatürde çeşitli ve farklı bakış açılarıyla olan çalışmaların varlığı göze çarpmaktadır (Ali vd., 2022; Kim & Oh, 2023).

Araştırma sonuçları genel olarak, işyeri arkadaşlığı ile örgütsel kronizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin informal ilişkiler yoluyla güçlendiğini ortaya koymaktadır. Örgütlerde işyeri arkadaşlığı, çalışan memnuniyeti ve aidiyet açısından olumlu bir faktör olarak değerlendirilebilecekse de bu arkadaşlıkların informal ilişkiler aracılığıyla kronizme dönüşmesi, örgütsel adalet ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği istatistiksel olarak ortaya konulmuştur.

Bu açıdan düşünüldüğünde yöneticilerin, çalışanlar arası sosyal bağları desteklerken, bu bağların resmi süreçleri etkilemesine izin vermemesi büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde liyakat sisteminin güçlendirilmesi, performans değerlendirme süreçlerinin objektif ölçütlere dayanması ve personelle ilgili kararların şeffaf biçimde alınması, kronizmin olumsuz etkilerini azaltmada etkili olacağı düşünülmektedir. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları içinde informal ilişkileri dengeleyici mekanizmaların geliştirilmesi, hem arkadaşlık ilişkilerinin sağlıklı şekilde sürdürülmesini hem de örgütsel adaletin korunmasını sağlayacaktır.

Araştırma bulguları, işyeri arkadaşlığının informal ilişkileri anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, bu informal ilişkilerin ise örgütsel kronizmi artırıcı bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, işyeri arkadaşlığının doğrudan örgütsel kronizmi pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Bu bulgular, literatürdeki bazı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Gökkaya, İzgüden ve Erdem'in (2018) akademisyenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, informal ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma, informal ilişkilerin örgütsel dinamikler üzerindeki etkisini vurgulamakta ve araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Benzer şekilde, Ömüriş'in (2014) işyeri arkadaşlıklarının temel belirleyicileri ve örgütsel sonuçları üzerine yaptığı doktora tezinde, işyeri arkadaşlıklarının çalışanlar arasında güven ve destek duygularını artırarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. Bu bulgu, işyeri arkadaşlıklarının informal ilişkileri güçlendirdiği ve bu ilişkilerin örgütsel sonuçlara yansıdığı yönündeki araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Ancak, işyeri arkadaşlıklarının her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığına dair bulgular da mevcuttur. Uluçay ve Zengin'in (2020) çalışmasında, işyeri arkadaşlıklarının işgören performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve bazı durumlarda bu ilişkilerin performansı olumsuz etkileyebileceği belirtilmiştir. Bu durum, işyeri arkadaşlıklarının informal ilişkiler aracılığıyla örgütsel kronizme dönüşebileceği ve bu dönüşümün örgütsel adalet ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği yönündeki bulgularıyla uyumludur.

Ayrıca, Çınar'ın (2023) çalışmasında, işyeri arkadaşlığının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği ve bu ilişkide olumlu duyguların kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, işyeri arkadaşlıklarının çalışanların örgütsel kimlikleri ve bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu göstermekte olup, bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Bu araştırma, işyeri arkadaşlıkları, informal ilişkiler ve örgütsel kronizm arasındaki ilişkileri birlikte ele alarak örgütsel davranış literatüründe görece sınırlı çalışılan bir alanı bütüncül bir çerçevede incelemesi bakımından özgün bir katkı sunmaktadır. Araştırmada işyeri arkadaşlıklarının örgüt içindeki karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini ve informal ilişkilerin bu süreçlerdeki rolünü ortaya koyarak, örgütsel davranış literatüründeki bilgi birikimine katkı sunulması hedeflenmiştir. Özellikle işyeri arkadaşlıklarının yalnızca olumlu çıktılarla değil, aynı zamanda örgütsel adalet ve liyakat algılarını

zedeleyebilecek sonuçlarla da ilişkili olabileceğini ortaya koyması, mevcut yazına eleştirel ve dengeleyici bir perspektif kazandırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma, karar alma süreçlerinde informal ilişkilerin rolünü ampirik bulgularla ortaya koyarak yöneticiler için işyeri arkadaşlıklarının ve informal ağların nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma, hem kuramsal tartışmaları derinleştirmekte hem de insan kaynakları uygulamalarına ve örgütsel politika geliştirme süreçlerine yol gösterici nitelikte katkılar sağlamaktadır. Ayrıca araştırmanın belirli bir kesime hitap etmesi, zaman kısıtı, katılımcıların algılama düzeyleri, içtenlikle cevap verip vermeme gibi durumları bu araştırmanın sınırlılıkları dâhilinde gösterilebilir.

Kaynakça

- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Aktüel Yayınları.
- Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M., & Iqbal, Z. (2022). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 805262. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805262>
- Amjad, Z., Sabri, P. S. U., Ilyas, M., & Hameed, A. (2015). Informal relationships at workplace and employee performance: A study of employees private higher education sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 303-321.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetişel Davranış*, Nobel Yayıncılık, 3.Basım, Ankara.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N., Jr. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90040-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90040-6)
- Chang, H. T., Chou, Y. J., Liou, J. W., & Tu, Y. T. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*, 96, 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.088>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Çınar, E. (2023). Does Workplace Friendship Influence Organizational Identification? The Mediator Role of Positive Affectivity. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(2), 157-169.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Deng, J., Guo, Y., Ma, T., Yang, T., & Tian, X. (2019). How job stress influences job performance among Chinese healthcare workers: a cross-sectional study. *Environmental health and preventive medicine*, 24(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s12199-018-0758-4>
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Ergen, E. (2011). *Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice*. City College, International Faculty of The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece, 1-13.
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212-229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Gökkaya, D., İzgüden, D., & Erdem, R. (2018). İnfomal İlişkilerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi:

- Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 99-120.
- Greenberg, G., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Intelligence. (2014) *Employees Thrive On Work Friendships*, December, S.21.
- İlhan, S. & Aytaç, Ö. (2010). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, (Ed.: R. Erdem) İçinde, Türkiye’de Kayırmacı Eğilimlerin Oluşmasında Toplumsal Ve Kültürel Yapının Rolü (Ss. 61-83), İstanbul: Beta Yayınları.
- Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303. <https://doi.org/10.1023/A:1023081629529>
- Kim, A., Moon, J. & Shin, J. (2019). Justice Perceptions, Perceived Insider Status, And Gossip At Work: A Social Exchange Perspective. *Journal Of Business Research*, 97, 30-42.
- Kim, N. Y., & Oh, H. (2023). The effects of workplace friendship network centrality on deep acting. *Frontiers in psychology*, 14, 1162086. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1162086>
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123–140. <https://doi.org/10.2307/2786835>
- Kram, K.E. & Isabella, L.A. (1985) “Mentoring Alternatives: The Role Of Peerrelationships İn Career Development”. *Academy Of Management Journal*, No.28,Pp. 110-132.
- Memduhoğlu, Y. D. B., & Saylık, A. (2012). Okullarda İnförmel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-22.
- Meriç, E., & Erdem, M. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 467-498.
- Mıhçıoğlu, C. (1996). *Sözcüklerin Öyküsü*, Ankara, Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi.
- Mircea, R. S., & Nicolae, A. B. (2012). Management Communication: A case study of interpersonal manager-subordinates communication at three high schools from Bihor. *Revista de Management Comparat International*, 13(2), 248.
- Morrison, R. L., & Nolan, T. (2007). Too Much of a Good Thing?: Difficulties with Workplace Friendships. *University of Auckland Business Review*, 9(2), 32–34, 36–41. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.947504628198232>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Ömüriş, B. (2014). İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin temel belirleyicileri ve örgütsel sonuçlar üzerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. TC

- Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi, 27, 16-22.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *The Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Robinson, S. E., Roth, S. L., & Brown, L. L. (1993). Morale and job satisfaction among nurses: What can hospitals do?. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(3), 244-251. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01085.x>
- Röcker, C. (2012). Informal communication and awareness in virtual teams. *Communications in Information Science and Management Engineering*, 2(5), 1-15.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. SAGE Publications, Inc.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of Workplace Friendship Deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340. <https://doi.org/10.1177/0265407504042835>
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253–279. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x>
- Subramanian, S. (2006). An “Open Eye and Ear” Approach to Managerial Communication. *Vision*, 10(2), 1-10. <https://doi.org/10.1177/097226290601000202>
- Şahinbaş, F., & Erigüç, G. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı Ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225.
- Turhan, M. (2014). Organizational Cronyism: A Scale Development And Validation From The Perspective Of Teachers. *Journal Of Business Ethics*. 123/2, 295-308
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2025). Türk Dil Kurumu Sözlüğü Kayırmacılık Kelime Anlamı: Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi 15.04.2025
- Uluçay, E., & Zengin, Y. (2020). İşyeri Arkadaşlığı ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Turkish Business Journal*, 1(1), 29-50.
- Wright, P. H. (1978). Toward a theory of friendship based on a conception of self. *Human Communication Research*, 4(3), 196-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00609.x>
- Xiao, J., Mao, J. Y., Quan, J., & Qing, T. (2020). Relationally Charged: How and When Workplace Friendship Facilitates Employee Interpersonal Citizenship. *Frontiers in psychology*, 11, 190. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00190>
- Yan, Y. ve Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism. International Conference on Management and Service Science, 1-4.
- Yoon, J., & Lim, J.-C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945. <https://doi.org/10.1177/001872679905200704>.

Research Article

İşyeri Arkadaşlığının Örgütsel Kronizm Üzerindeki Etkisinde İnfomal İlişkilerin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Informal Relationships in the Effect of Workplace Friendship on Organizational Cronyism

Yusuf AKKOCA Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yakkoca38@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-8772-6896	Mustafa ALTINTAŞ Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mustafaltintas40@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-9846-5513
--	--

Extended Summary

This study aims to fill an important gap in the field of organizational behavior. The main purpose of the study is to examine the mediating role of informal relationships in the effect of workplace friendship on organizational cronyism. Workplace friendship reflects the social and emotional bonds established among employees and significantly affects the dynamics within the organization. Informal relationships are interaction networks that develop outside the formal structure but are effective in many areas from decision-making processes to operation. The relationship between these two elements and organizational cronyism constitutes the main problem of the study.

Workplaces are considered not only spaces where economic activities are conducted but also living spaces where social interactions occur (Sias et al., 2012: 3). Social and emotional relationships established in the workplace play a significant role in achieving organizational goals, improving employee performance, and developing positive attitudes such as job satisfaction and organizational commitment. Considering that many employees spend more time with their coworkers than with their families during the day, the importance of coworker relationships in an individual's life becomes clearer. Friendships that meet employees' needs for social interaction are among the most important factors that directly affect an individual's overall quality of life and happiness (Intelligence, 2014: 21). Workplace friendship is generally defined as informal and human interactions in the workplace. These relationships are based on emotions and human ties rather than being focused on work (Berman et al., 2002: 217). Friendship, which is defined as mutual support based on voluntary basis, has two basic aspects in the context of the workplace. First, these relationships are based on a completely voluntary basis (Wright, 1978: 189). Second, individuals see each other not only with their employee identities but also as social and holistic people and communicate with this perspective (Sias et al., 2004: 322). Cronyism can manifest itself in various forms in social life. Many factors such as studying at the same educational institution, working together in non-governmental organizations, being members of the same association, supporting the same sports team or participating in similar social activities can foster such favoritism (Meriç & Erdem, 2013: 470). This situation can negatively affect the perception and functioning of justice in organizations by affecting the professional decision-making processes of personal closeness. Various studies have shown that employees of organizations spend 25% to 70% of their time in face-to-face communication and 88-93% of this communication occurs through unplanned, spontaneous informal communication. However, it has also been determined that there is a widespread

perception among senior managers that informal communication channels only cause a waste of time within the organization and that this type of communication causes the spread of gossip and rumors (Subramanian, 2006: 2). While these findings emphasize the prevalence and importance of informal communication within the organization, they also show that senior managers may have negative perceptions about this form of communication. Greenberg and Baron (1997: 307) characterized formal communication as the skeletal system of an organization and informal communication as the central nervous system. Informal communication is more prevalent, particularly in smaller organizations, and generally occurs face-to-face. In such organizations, formal control mechanisms and communication systems are less common because upper-level managers are often directly involved in the execution of work. Conversely, as the organization grows and becomes more complex, the physical and social distance between upper management and core employees increases, leading to greater formalization of communication and control (Daft, 2010). In this context, informal communication plays a complementary role both as a strengthening factor in intraorganizational social ties and in information sharing. It also provides a critical flow of information when formal communication is inadequate in complex and large organizations. Managers spend a large portion of their working hours communicating with their employees. According to Mintzberg (1973; cited in Daft, 2010), managers spend approximately 80% of their working hours engaged in communication activities, such as meetings, phone calls, online communication, or informal visits with employees. This means that a manager spends approximately 48 minutes of every hour communicating directly with employees. The remaining 20% of their time is spent at their desk, reading about their industry or dealing with official correspondence.

The mediation effect was examined using Hayes' PROCESS macro with data collected from 386 participants. This analytical approach allowed testing indirect effects through bootstrapping procedures, which provided robust estimates of mediation by generating confidence intervals without relying on normality assumptions. The sample of 386 provided sufficient statistical power to detect mediation effects. All analyses were conducted using standard settings in PROCESS, including 5,000 bootstrap resamples to obtain bias-corrected confidence intervals, allowing for rigorous assessment of the significance and magnitude of the indirect paths in the proposed model. The research is a research based on the mediation method and examines the direct and indirect effects between variables. In the research using the survey method, the "Workplace Friendship Scale" developed by Nielsen et al. (2000) and adapted to Turkish by Şahinbaş ve Erigüç (2019), the "Organizational Cronyism" scale developed by Turhan (2014) and the "Informal Relationships" scale consisting of two sub-dimensions developed by Memduhoğlu and Saylık (2012) were used. The mediation analysis of the research was conducted with the SPSS program and according to the findings, since the BootLLCI (0.0662) and BootULCI (0.1988) values do not include the value 0, that is, if the lower band BootLLCI value of 0.0662 and the upper band BootULCI value of 0.1988 are considered as a number, the mediation effect is considered significant since the value 0 is not between these figures. Therefore, it can be said that informal relationships mediate the relationship between workplace friendship and organizational cronyism.

The research results generally reveal that there is a significant and positive relationship between workplace friendship and organizational cronyism and that this relationship is strengthened through informal relationships. Although workplace friendship in organizations can be evaluated as a positive factor in terms of employee satisfaction and belonging, it has been statistically demonstrated that the transformation of these friendships into cronyism through informal relationships can have negative consequences in terms of organizational justice and productivity. When considered from this perspective, it is of great importance for managers to support social ties among employees while not allowing these ties to affect official processes. Strengthening the merit system in organizations, basing performance evaluation processes on objective criteria and making managerial decisions transparently will be effective in reducing the negative effects of cronyism. In addition, developing mechanisms that balance informal relationships within human resources practices will ensure both the healthy maintenance of friendship relationships and the preservation of organizational justice. The findings of this study reveal that workplace friendships strengthen informal relationships and can increase organizational cronyism. This suggests that workplace friendships in organizations should be managed and informal relationships guided by the principles of organizational justice and merit. The study aims to contribute to the body of knowledge in the organizational behavior literature by exploring the impact

of workplace friendships on organizational decision-making processes and the role of informal relationships in these processes. Furthermore, the study's target audience, time constraints, participants' perception levels, and whether they responded sincerely may be considered limitations of this study.