

ÖRGÜTLERDE İNFORMAL İLİŞKİLERİN SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE KAYIRMACILIĞIN ARACILIK ROLÜ

THE MEDIATING ROLE OF FAVORITISM IN THE EFFECT OF INFORMAL RELATIONSHIPS ON SOCIAL LOAFING IN ORGANIZATIONS

Mustafa ALTINTAŞ*, Ethem MERDAN**

*Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, mustafaltintas40@gmail.com, 

**Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, ethem.merdan@ahievran.edu.tr, 

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
Gönderilme Tarihi 01.05.2025 Revizyon Tarihi 31.05.2025 Kabul Tarihi 14.06.2025 Makale Kategorisi Araştırma Makalesi JEL Kodları M10 M12 M14	İnformal ilişkiler sınırları belirli olmayan, herhangi bir şekilde ortaya çıkabilen, farklı sebeplere dayandırılan durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Resmi olmayan bu ilişkiler ağı örgütlerde çeşitli davranışların öncülü olduğu söylenebilir. Genellikle yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bu gayri resmi ilişkiler sosyal kaytarma ve kayırmacılığın başlangıcı olarak nitelendirilebilir. Bu araştırma informal ilişkilerin sosyal kaytarmaya etkisinde kayırmacılığın aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nicel araştırma deseni temel alınmış olup örnekleme Kırşehir’de faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklemin tercih edildiği araştırmada 443 KOBİ çalışanına ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde Smart-PLS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular, örgütlerde informal ilişkilerin sosyal kaytarmaya etkisinde kayırmacılığın kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Ayrıca informal ilişkilerin, sosyal kaytarmayı ve kayırmacılığı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak kayırmacılık sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilemiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütlerdeki informal ilişkilerin örgütün işleyişinde herhangi bir bozukluğa yol açmadığını göstermektedir. Dahası informal ilişkiler ağının örgütlerin yararına işlerin yapılmasına katkı sağladığı söylenebilir. Anahtar Kelimeler: İnformal İlişkiler, Sosyal Kaytarma, Kayırmacılık

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received 01.05.2025 Revized 31.05.2025 Accepted 14.06.2025 Article Classification: Research Article JEL Codes M10 M12 M14	Informal relationships are characterized as situations that lack clearly defined boundaries, may emerge in various ways, and are based on different underlying reasons. This unofficial network of relationships can be considered a precursor to various behaviors within organizations. Such informal ties, usually formed between managers and employees, are often regarded as the starting point for behaviors such as social loafing and favoritism. This study was conducted to determine the mediating role of favoritism in the effect of informal relationships on social loafing. A quantitative research design was adopted, and the sample consisted of SMEs operating in Kırşehir, Turkey. Convenience sampling was employed, resulting in data collected from 443 SME employees. The data were analyzed using the Smart-PLS software, through which a structural equation model was constructed. The findings indicate that favoritism partially mediates the effect of informal relationships on social loafing within organizations. Additionally, it was found that informal relationships negatively affect both social loafing and favoritism. Furthermore, favoritism was found to have a positive effect on social loafing. The results suggest that informal relationships do not disrupt organizational functioning. On the contrary, it can be stated that informal relationship networks contribute to accomplishing tasks in ways that benefit organizations. Keywords: : Informal Relationships, Social Loafing, Favoritism

Etik Kurul Onayı (Ethics Board Approval): Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’nun 18/06 karar no’lu ve 23.10.2024 tarihli toplantısında görüşülmüş ve kabul edilmiştir.

Atıf (Citation): Altıntaş, M. & Merdan, E. (2025). “Örgütlerde İnformal İlişkilerin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Kayırmacılığın Aracılık Rolü”, *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 8(1): 15-29



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Extended Abstract

Aim: Communication and relationships established among employees play a significant role in the functioning of workplace processes. Particularly in situations where formal relationships are insufficient, it can be argued that informal relationships contribute more effectively to organizational functioning. Informal relationships, which develop spontaneously and are characterized by sincerity, can foster stronger and more positive interpersonal relations within the organization. This dynamic often stems from employees spending time together both during and outside of work hours. Work processes can sometimes become intense, leading employees to experience burnout or fatigue. In response, they may exhibit social loafing behaviors, often doing so alongside individuals with whom they have informal ties. In this sense, informal relationships may influence employees' tendencies toward social loafing. Furthermore, informal relationships may lead managers to show favoritism toward employees to whom they feel closer. This favoritism can stem from the trust and familiarity developed through informal interactions. Employees who perceive themselves as being favored may, in turn, begin to feel different from others and may also engage in social loafing behavior during work processes.

A review of the existing literature on informal relationships, social loafing, and favoritism reveals a lack of studies that examine these three concepts holistically. This study is therefore significant in that it explores the interrelationships among these variables, aiming to contribute to the existing literature. The primary objective of this research is to examine the relationships among informal relationships, social loafing, and favoritism. Accordingly, the central research question is: *"Does favoritism mediate the effect of informal relationships on social loafing?"*

The study was conducted with employees working in small and medium-sized enterprises (SMEs) located in Kırşehir, with the aim of revealing the influence of informal relationships and favoritism on the increase of social loafing behavior.

Method: The research universe comprises small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the Kırşehir province. According to the latest market research report for Kırşehir (2022), a total of 22,775 employees are involved (Turkish Employment Agency, 2023). Rather than focusing on a single private-sector organization, the study encompasses all enterprises to ensure the generalizability of the findings. In this research, a socio-demographic information form, the Informal Relationships Scale, the Social Loafing Scale, and the Favoritism Scale were employed as data collection instruments. A partial least squares structural equation model was utilized in the study. For the mediation analysis, researchers (Preacher and Hayes, 2004; Preacher and Hayes, 2008) deemed the use of the Bootstrap test to be appropriate.

Findings: First, validity and reliability tests of the scales used in the research were conducted, including calculations for convergent and discriminant validity. The results indicated that the scales were both valid and reliable. Goodness-of-fit values were found to be within acceptable limits. According to the results of the structural equation modeling, the total effect of informal relationships on social loafing in organizations was found to be -0.289 ($p < 0.01$). When the mediating variable was included, this coefficient decreased to -0.157 ($p < 0.01$). In addition, it was statistically determined that informal relationships negatively affect favoritism, while favoritism positively affects social loafing. The VAF (Variance Accounted For) value, which indicates the significance of the mediation effect, was found to be 43%.

When examining the R^2 , Q^2 , and f^2 values, it is noted that the R^2 value may vary depending on the discipline, while a Q^2 value greater than zero is considered sufficient (Yıldız, 2021; Sarstedt et al., 2014). Regarding the f^2 coefficient, values below 0.02 indicate a small effect size, values between 0.15 and 0.35 indicate a medium effect size, and values above 0.35 indicate a large effect size (Cohen, 1998).

Discussion and Conclusion: This research provides significant statistical findings for understanding the effects of informal relationships on social loafing and favoritism in organizations. Contrary to common expectations, informal relationships were found to play a mitigating role in both social loafing and favoritism. This suggests that informal relationships in organizations do not solely lead to negative outcomes; on the contrary, they may also result in positive effects. Therefore, organizational management should avoid perceiving informal relationships purely as negative phenomena and should strive to better understand and manage informal networks.

Theoretically, this study highlights the importance of the relationship between organizational justice and social interactions. From a practical standpoint, it offers valuable insights for organizational leaders on how to manage informal relationships and strengthen perceptions of fairness. However, the study has certain limitations, as it was conducted within a specific time frame, targeted employees in private-sector organizations, and focused on interpersonal dynamics.

Giriş

İş hayatında süreçlerin işleyişinde çalışanlar arasında kurulan iletişim ve ilişkilerin önemi büyüktür. Özellikle formal ilişkilerin yeterli olmadığı noktalarda informal ilişkilerin sürece daha faydalı olduğu söylenebilir. Informal ilişkiler, kendiliğinden gelişen ve samimi olan ilişkiler olmakla birlikte örgütteki insan ilişkilerinin daha iyi ve güçlü olmasını sağlayabilir. Bu durum bazen çalışanların iş aralarında ve iş dışında birlikte hareket etmelerinden kaynaklı olabilir. İş süreçleri kimi zaman yoğun olabilmekte ve bu yoğunluktan bunalan çalışan sosyal kaytarma davranışı sergileyebilmekte bunu da informal ilişkiler kurduğu bireylerle yapabilmektedirler. Yani informal ilişkiler çalışanların sosyal kaytarma davranışı göstermelerinde etkili olabilmektedir. Informal ilişkiler, yöneticilerin çalışanlardan kendilerine yakın hissettiklerini kayırmalarına da neden olabilir. Öyle ki yönetici informal ilişki kurduğu çalışanlarla oluşan samimiyet ve güven ilişkisinden kaynaklı çalışanlarını kayırabilir. Kayırıldığını düşünen çalışan da zaman zaman iş süreçlerinde kendisini farklı hissedip sosyal kaytarma davranışı sergileyebilir.

Örgütler, formal olarak tanımlanmış pozisyonlar ve informal ilişkilerin birlikte bulunduğu yerlerdir (Brass, 1984: 519). Aynı işyerinde uzun süre çalışan bireylerin sıkı ve uzun süreli ilişki kurlmaları, sosyal ihtiyaçları, ortak ilgileri ve beklentileri, arkadaşlık ilişkileri informal ilişkilerin oluşmasına yol açmıştır. Böylece bireyler iş dışı ilişkiler geliştirmişler, gruplar oluşturmuşlar, sosyal etkinliklere katılmışlar, sevilme ve takdir edilme ihtiyaçlarını gidermişlerdir (Gökkaya vd., 2018: 100). Hatta bazı çalışanların kurdukları informal ilişkiler sayesinde iş süreçlerinde kayırılabilirdikleri söylenebilir (Öntürk vd., 2021 : 156). Diğer taraftan informal ilişkiler sayesinde oluşturulan bu gruplarda, iş stresi ve yorgunluk gibi faktörlerin etkisiyle sosyal kaytarma davranışı sergilediği de görülebilir (Simms ve Nichols, 2014: 65).

Informal ilişkiler, sosyal kaytarma ve kayırmacılığa ilişkin literatür incelendiğinde, bu üç kavramı bütünsel olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu üç kavram arasındaki ilişkilerin ortaya konulması açısından çalışma önem arz etmektedir ve çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, informal ilişkiler, sosyal kaytarma ve kayırmacılık arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu amaca ilişkin araştırma sorusu ise, “İnformal ilişkilerin sosyal kaytarma üzerine etkisinde kayırmacılık davranışı aracılık etkisine sahip midir?” şeklindedir. Araştırma sosyal kaytarmanın artmasında etkili olabilecek informal ilişkilerin ve beraberinde kayırmacılığın rolünün ortaya konulması açısından Kırşehir’deki küçük ve orta ölçekteki işletmelerin çalışanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir.

1. Informal İlişkiler

İnformal kavramı, resmi olmayan, kayıtsız ve yasa dışı anlamlarına gelmektedir (Paçacı ve Erdem, 2019: 7). Başka bir ifadeyle informal ilişkiler, bilinçli bir tasarım söz konusu olmadan, kendiliğinden oluşan ilişkilerin var olduğu, ön görülemeyen, inanç, fikir, his ve kültür gibi unsurların yer aldığı ilişkilerdir (Yücel ve Erkut, 2003: 50). Informal ilişkiler, iş harici kurulan ilişkiler gibi kendiliğinden oluşmakla birlikte, örgütün doğal yapısına işaret eden ilişkiler olarak da tanımlanabilir (Gürol ve Turhan, 2005: 86).

İnformal ilişkilerin özellikleri, kalıcı bir yapısının olmaması, iletişim kanallarının nasıl çalıştığını göstermesi, formal iletişim kanallarına zarar vermesi, durumsal ve spontane olması, kendi örgüt yapısını oluşturması şeklinde sıralanabilir (Ergen, 2011: 7). Informal ilişkiler kendiliğinden gelişen, doğal, samimi, güven oluşmasına katkı sağlayan ve daha hızlı iletişim kurulmasını sağlayan ilişkilerdir.

Örgütlerde oluşan güvensizlik, gelecek kaygısı ve belirsizlik oluşturan durumların varlığı, örgüt yönetiminde büyük çaplı değişikliklerin olması, çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, formal iletişim kanallarının yetersiz olması, formal mesajlara olan güvensizlik, gruplaşma ve klikleşmeler, söylenenler ile yapılanlar arasında farklılıklar olması informal ilişkilerin ve iletişimin nedenleri olarak sıralanabilir (Koçel, 2007: 414).

İnformal ilişkiler, örgütlerde problemlerin tartışılıp çözüme kavuşturulması, daha hızlı kararlar alınması, çalışanların duygularını daha rahat dile getirmeleri, ait olma duygusu kazanmaları ve gizli bilgileri tartışmaları, yöneticilerin elde edemedikleri bilgilere ulaşmaları, bilgilerin daha hızlı

toplanması, dağıtılması ve bireyler arasında dayanışma kurulması, iş ortamındaki stresin azaltılması, samimi ve rahatlatıcı bir ortam yaratması gibi faydalar sağlayabilir (Subramanian, 2006: 2). İnfomal ilişkiler, paydaşların doğrudan veya dolaylı şekilde işe katılmalarını ve kararların ortaklaşa alınmasını, bireyin gruba ait olma ve güven duygusu geliştirmesini sağlayabilir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 7).

Güven, karşılıklı olma, sadakat, bağlılık ve paylaşıma dayalı olarak gelişen informal ilişkiler sayesinde örgütlerin rekabet gücü artabilmektedir (Braga vd., 2016: 53). İnfomal ilişkiler kendine seçtiği kanallar sayesinde iletişim hızını arttırmakta, eğer doğru yönetilirse olumlu iletişim ve samimi arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasını, iş dışında çalışanların konser, tiyatro vb. faaliyetlere birlikte katılmalarını sağlayabilmektedir (Mızrak vd., 2020: 32). İnfomal ilişkiler, resmi organizasyon için ek iletişim kanalları, haberlerin hızlı yayılmasını, paydaşların doğrudan ve dolaylı katılımını, aidiyet ve güven duygusu oluşmasını sağlamaktadır (Saylık ve Memduhoğlu, 2021: 1221).

İnfomal ilişkiler küçük örgütler için daha uygun olmakla birlikte, üst kademe yöneticiler ile çalışanlar arasında mesafe azdır ve iletişim daha iyidir. Büyük örgütlerde informal ilişkiler ve iletişim daha azdır, üst kademe yöneticiler ile çalışanlar arasında mesafe artmakta, iletişim ve kontrol formalleşmektedir (Daft, 2010: 32). İnfomal ilişkilerin bu olumlu yönlerinin yanı sıra dedikodu ve söylentinin hızlı yayılması sonucu örgüt sisteminde sorunlar oluşması, iş yavaşlaması, itaat sorunları, işe geç gelme, verimsizliğin artması şeklinde olumsuz sonuçları da oluşturabilir (Mızrak vd., 2020: 34). Ayrıca informal ilişkilerin klikleşmelere (grup içerisinde grupların oluşması), hemşehirciliğe, bölgeciliğe, sendikacılık adı altında kamplaşmalara, çözülmesi güç olan çatışmaya neden olabilir. Yanlış yapılan dedikodu ve söylentiler ile haberlerin çarpıtılması ve eksik yayılması yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Diğer taraftan informal ilişkiler nedeniyle, aşırı samimiyetin oluşması örgüt yöneticilerinin ve kurallarının önemini kaybetmesine, işlerin aksamasına ve kontrolün azalmasına yol açabilir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 7).

2. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma kavramı, ilk olarak Ringelmann tarafından 1880'lerde yaptığı bir çalışmada ortaya çıkmıştır. "Ringelmann Etkisi" olarak bilinen bu çalışmaya göre, grup büyüklüğü arttıkça çalışanların verimliliği azalmaktadır (Forsyth, 2010: 294). Ringelmann, gönüllü erkeklerden oluşan bir grup erkekten, tek başlarına ve gruplar halinde verdiği ip çekmelerini istemiş ve bireysel kuvvetin grup kuvvetine eşit olmadığını belirlemiştir (Kurnaz, 2016: 1143-1144). Ringelmann (1913), gruptaki birey sayısının artmasıyla çalışanların performanslarında düşüşler olduğunu, grup büyüklüğü ile harcanan çaba arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu durum sosyal kaytarma davranışının, bireylerin performanslarında düşüşlere neden olabileceği şeklinde açıklanabilir (Williams ve Karau, 1991: 570).

Sosyal kaytarma, bireylerin tek başlarına olduklarında iken çalışma heveslerinin ve emeklerinin grup içinde oldukları zamandan farklılık göstermesi (Liden vd., 2004: 285), motivasyon düzeylerinin ve gösterdikleri emeğin gittikçe azalmasıdır (Høigaard vd., 2010: 408). Sosyal kaytarma, bireyin grup üyeleriyle çalışırken, tek başlarına çalışırken sarf ettikleri emekten daha az emek sarf etmeleridir (Brickner, 1986: 763; Karau ve Williams, 1993: 683).

Sosyal kaytarma davranışı, bireyin grup halinde çalışırken bilinçli ya da bilinçsiz olarak bireylerin sosyal konumunun ve farkındalığının azalması nedeniyle gerçekleşmekte ve çalışanlar kendi başlarına çalıştıklarından daha az çaba göstermektedirler (Liden vd., 2004: 285-286). Sosyal ortamda bireyin kendisine rol biçmesi anlamına gelen sosyal kaytarma, iş ortamlarının varlığını devam ettirebilmesi, iş ikliminin zarar görmesi, bireysel performanta düşüş yaşanması nedeniyle önemlidir (Akgündüz vd., 2014: 517). Ayrıca sosyal kaytarma davranışı sergileyen çalışanların grup arkadaşlarının da sosyal kaytarma davranışı gerçekleştirdiklerine inandıkları ve bu yönde bir savunma mekanizması gerçekleştirerek bir gerekçe oluşturdukları söylenebilir (Comer, 1995: 651).

Sosyal kaytarmanın nedenleri bireysel ve grupsal olmak üzere ikiye ayrılabilir. *Bireysel nedenler*, görev bağımlılığı ve dayanışması, görev görünürlüğü, dağıtımsal ve prosedürel adalete dair algılamalar; *grupsal nedenler* ise grubun büyüklüğü ve kaynaşması ve grubun üyeleri arasında sosyal kaytarmanın yaygın hale gelmesi şeklinde sıralanabilir (Liden vd. 2004: 287).

Sosyal kaytarma sonucunda grupların verimlilik ve performanslarında düşüş olabilmektedir (Bingöl vd., 2022: 1600). Sosyal kaytarma, takım içinde bireysel çabayı ve takım verimliliğini azaltabilmekte, daha az çaba gösteren sosyal kaytarmacıların çatışma yaşamasına neden olabilmektedir (Jezerskyte ve Zydziaunaite, 2005: 87). Sosyal kaytarma, örgütlerin büyümesini, istihdam sağlamasını, üretim artışını engellemekte ve buna bağlı olarak örgütün yeteneklerini kısıtlamakta ve daha azına razı olmasına yol açabilmektedir (Yıldız ve Topçuoğlu, 2019: 345).

3. Kayırmacılık

Kayırmacılık, bireyin işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere sahip olmadan aile ve akrabalık bağlarını, dostluk ilişkilerini kullanarak istihdam edilmesi ya da makama atanmasıdır (Jaskiewicz vd., 2013: 121; Ferlazzo ve Sdoia, 2012: 1; Yıldırım ve Tokgöz, 2020: 242). Başka bir ifadeyle kayırmacılık, örgüt üzerinde söz hakkına sahip yöneticilerle ilişkilere bakılarak, niteliksiz çalışanların işe alınıp terfi ettirilmesidir (Bierman ve Fisher 1984: 634). Ya da kayırmacılık, kendisine herhangi bir sebepten kaynaklı olarak yakın ilişki kuran kişi veya gruplara yapılan ayrıcalıklı davranıştır (Öntürk vd., 2021: 156). Bu tanımlardan hareketle kayırmacılık, yöneticilerin sahip oldukları güç ve yetkiyi kullanarak kurduğu akrabalık, dostluk ilişkileri neticesinde bireyleri işe alması, onları hak etmedikleri mevkilere getirmesi ve yetkilendirmesi, ödüllendirmede ayırım yapması, her konuda onlara öncelik vermesi olarak da ifade edilebilir.

Kayırmacılık türlerini, Erdem ve Meriç (2012: 142), akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), siyasal kayırmacılık (partizanlık) ve cinsel kayırmacılık şeklinde ifade etmiştir. Kayırmacılık Özkanan ve Erdem (2014: 185-186)'e göre de, adam kayırmacılığı ve siyasi kayırmacılık şeklinde ikiye ayrılabilir. Adam kayırmacılığı, nepotizm (akraba kayırmacılığı), kronizm (eş-dost kayırmacılığı), tribalizm (kabile ve aşiretten olanların kayırılması) ve hemşehricilik olarak alt gruplara ayrılmakla birlikte, işe alım ve terfilerde liyakat ilkesini gözetmeden akrabalık, dostluk, arkadaşlık, aynı meslek grubundan, aynı aşiretten veya kabileden olmaktan kaynaklı ilişkiler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Siyasi kayırmacılık ise, patronaj (siyasi yandaşlara yönelik kayırmacılık), klientalizm (seçmen kesimlerine yönelik kayırmacılık) ve hizmet kayırmacılığı şeklinde alt gruplara ayrılmaktadır ve siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmenlere ayrıcalık yapması veya haksız menfaat sağlamasıdır (Özkanan ve Erdem, 2014).

Kayırmacılığın, kayıran ve kayırılan şeklinde iki tarafı bulunmaktadır. Dikey ve hiyerarşik bir yapısı olan kayırmacılık da, kayıran kişi, gözetken, ayrıcalık ve iltimas yapan, kollayan, koruyan kişi olarak hiyerarşinin en üst kısmında; kayırılan kişi ise gözetilen, korunan, işleri kolaylaştıran kişi olarak hiyerarşinin en altında bulunmaktadır. Kayıran ve kayırılan arasındaki ilişkinin minnet ve itaate dayanması sebebiyle hiyerarşi kuvvetlenmektedir. Bu sistem içerisinde ne bildiğinden çok kimi tanıdığın önemlidir (Yazıcı ve Can, 2020: 214-215). Bu yüzden kendisinin kayırılmasını isteyen kişi veya kişiler, örgüt yöneticileri ile ilişkiler kurarak onları etkilemeye ve samimi olmaya çalışmaktadırlar.

Kayırmacılık algısı, kayıran ve kayırılan taraflar dışında kalan yani kayırılmayan kişilerin motivasyonlarının düşmesine, görevde isteksizlik yaşamalarına, örgüt içinde kendilerini güvende hissetmemelerine, örgütte sessizleşmelerine, örgütün gelişmesine yardımcı olacak öneri ve düşüncelerini paylaşmak istememelerine, örgüte olan bağlılıklarının azalmasına yol açabilmektedir (Özdemir ve Gündüz, 2022: 803; Çakıroğlu ve Deli, 2023: 175). Ayrıca kayırmacılık çalışanlarda kariyer ve öğrenme isteksizliği, daha az çabalama, etkinlik ve verimliliğin düşmesi, örgütsel performansın azalmasına yol açmaktadır (Coco ve Lagravinese, 2014: 444). Diğer taraftan kayırmacılık sonucunda, kurumsallaşma yavaşlamakta ve kurumsallaşmanın getirdiği avantajlardan yararlanılamamaktadır (Yıldırım ve Tokgöz, 2020: 242). Ayrıca kayırmacılık sonucunda çalışanın örgüte olan bağlılığı ve aidiyet hissi, iş tatmini ve motivasyonu da düşebilmektedir.

4. Hipotez Oluşturma

Literatürde Gümüştekin ve Varol'un (2020) çalışmasında informal iletişimin sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. İnfomal ilişkiler ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak informal ilişkiler sayesinde oluşan bireyler

arasındaki samimiyet nedeniyle sosyal kaytarma gerçekleşebilir. Buradan hareketle informal ilişkiler ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Informal ilişkiler sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Kayırmacılık her ne kadar formal (resmi) örgütlerle ilişkilendirilse de, informal örgütlerde de yaygın olarak görülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Kayırmacılık, yöneticilerin ve güce sahip olan kişilerin informal ilişkide bulundukları kişilere ayrıcalıklı davranmaları olarak ifade edilebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 235; Öntürk vd., 2021: 156). Nitekim Ponzo ve Scoppa (2010) çalışmasında küçük ve verimliliğin düşük olduğu örgütlerde informal ilişkilerin kayırmacılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Bu açıklamalardan hareketle informal ilişkiler ile kayırmacılık arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez tasarlanmıştır:

H2: Informal ilişkiler kayırmacılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Literatür çalışmalarından Okur ve Balta (1997) çalışmasında ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve çalışma sonucunda pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Nitekim Jones ve Stout (2015) bazı adam kayırma ilişkilerinde ve akraba kayırmacılığı olan durumlarda sosyal bağların organizasyonlara önemli değerler kattığını ifade etmişlerdir. Bu açıklamalardan hareketle kayırmacılık ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez tasarlanmıştır:

H3: Kayırmacılık sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.

İnformal ilişkilerin sosyal kaytarma üzerine etkisinde kayırmacılığın aracılık etkisini bulgulayan herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ancak H2 hipotezinde informal ilişkilerin kayırmacılığı pozitif yönde etkilediği, H3 hipotezinde de kayırmacılığın sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Buradan hareketle aracılık etkisine yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Informal ilişkilerin sosyal kaytarmaya etkisinde kayırmacılığın aracılık rolü vardır.

5. Yöntem

Araştırmanın bu kısmında evren ve örneklem ile veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler sunulmaktadır.

5.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kırşehir ilinde faaliyette bulunan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Kırşehir ilinde son piyasa araştırmaları (2022) raporuna göre 22.775 çalışan yer almaktadır (Türkiye İş Kurumu, 2023). Araştırma tek bir özel sektör işletmesi yerine bütün işletmeleri kapsamakta olup bunun amacı genellenebilirliğin sağlanabilmesidir. Evrenden seçilecek örneklem hesabına göre Coşkun ve arkadaşları (2019) 100.000 kişilik bir evrende bile 384 sayısına ulaşmanın yeterli olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada toplamda 443 katılımcı yer almakta olup bunların 245'i (%55,3) kadın ve 198'si (%44,7) erkek katılımcıdır. Yaşlarının büyük bir oranı (%41,8) 18-25 yaş aralığında geri kalanı ise (%58,2) 25 yaşın üzerindedir. Katılımcıların %45,8'i (203) evli iken %54,2'si ise (54,2) bekârdır. Katılımcıların %45,2'si lise ve dengi öğrenim durumuna sahip iken %28,7'si önlisans mezunu, %23,5'i lisans mezunu ve %2,7'lik kısım ise lisansüstü öğrenim durumuna sahiptir. Kıdemleri incelendiğinde %61,6'lık kesimin 5 yıl ve altında çalışma durumuna sahip olduğu %19,4'ünün ise 6-10 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Geriye kalan katılımcılar (%19) ise 10 yılın üzerinde çalışmaya sahiptir. İnformal kavramını duyma durumları incelendiğinde %28'i duyduğunu ifade ederken %72'lik kesim hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir.

5.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, sosyo-demografik bilgiler formu, İnformal İlişkiler Ölçeği, Sosyal Kaytarma Ölçeği ve Kayırmacılık Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. İnformal İlişkiler Ölçeği Memduhoğlu ve Saylık (2012) tarafından geliştirilmiş olup 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kurum

İçerik ve kurum dışı olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Sosyal Kaytarma Ölçeği, Liden vd. (2004) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Ülke (2006) tarafından yapılmıştır. İlgili ölçek 13 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Kayırmacılık Ölçeği Ford ve McLaughlin (1985)'in çalışmalarında geliştirmiş oldukları ölçekten Asunakutlu ve Avcı'nın (2010), Abdalla vd. (1998)'nin yararlanarak hazırlanmış olduğu, 17 ifadeden oluşan bir ölçektir. Terfide, işlemden ve işe almada kayırmacılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında yararlanılan ölçme araçları 1'den 5'e kadar Kesinlikle Katılmıyorum / Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

6. Bulgular

Araştırmada kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Aracılık testinin uygulandığı araştırmada Bootstrap testinin kullanılması araştırmacılara göre (Preacher ve Hayes, 2004; Preacher ve Hayes, 2008) uygun bulunmuştur. Ayrıca Hair vd. (2014) testlerin uygulanma ve yorumlanma aşamalarında kullanıcılara kolaylık sağladığını ifade etmektedir. İlk olarak araştırma kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik testi, birleşim ve ayrışım geçerliği hesaplamalarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır (Hair vd., 2017).

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Geçerlik Değerleri ve Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek İfadeleri	Faktör Yük Değerleri	VIF	Cronbach's Alpha	CR	AVE	rho_A
İ1	0,779	2,497	0,916	0,929	0,568	0,930
İ2	0,798	2,514				
İ3	0,848	2,935				
İ4	0,761	2,144				
İ5	0,750	2,388				
İ6	0,750	2,376				
İ7	0,756	2,024				
İ8	0,774	2,180				
İ14	0,678	1,742				
İ17	0,621	1,771				
S1	0,650	1,554	0,925	0,936	0,575	0,932
S3	0,691	1,818				
S4	0,623	1,771				
S5	0,680	1,996				
S6	0,827	2,908				
S7	0,833	2,797				
S8	0,774	2,245				
S9	0,797	2,743				
S10	0,825	3,137				
S11	0,783	2,343				
S12	0,818	2,671				
K1	0,739	2,513	0,959	0,958	0,593	0,959
K2	0,778	3,010				
K3	0,503	1,439				
K4	0,767	2,320				
K5	0,729	1,985				
K6	0,668	1,815				
K7	0,831	3,268				
K8	0,826	3,006				

ÖRGÜTLERDE İNFORMAL İLİŞKİLERİN SOSYAL KAYTARMAYA ETKİSİNDE KAYIRMACILIĞIN
ARACILIK ROLÜ

K9	0,798	2,591				
K10	0,831	2,873				
K11	0,832	3,087				
K12	0,795	2,625				
K13	0,786	2,616				
K14	0,800	2,849				
K15	0,777	2,685				
K16	0,795	2,706				

I=İnformel İlişkiler; S=Sosyal Kaytarma; K=Kayırmacılık

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki ölçme araçlarındaki ifadelerden bazıları (İnformel İlişkiler 7 ifade/Sosyal Kaytarma 2 ifade/ Kayırmacılık 1 ifade) analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Bunun yapılmasının sebebi kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinde eşik değerlerin belirlenmiş olmasıdır. CB-SEM analizinde yapılan kovaryans kısmi en küçük kareler yönteminde kullanılmamakta olup ifadelerin analiz dışında bırakılma yöntemi kullanılmaktadır. Ölçme araçlarından elde edilen geçerlik ve güvenirlik değerleri literatürdeki bilgilere göre kabul edilebilir sınırlardadır. Diğer yandan ölçme araçlarının doğrusallık problemi meydana getirip getirmediğini içeren VIF katsayılarına bakıldığında 5’in altında olduğu görülmüş ve bu durumun doğrusallık problemi meydana getirmeyeceği ifade edilmiştir (Hair vd., 2017). Bu değerler birleşim geçerliğini açıklamaktadır. Ayrıca CR, AVE ve rho_A değerleri literatürle uyumludur. Bunun yanı sıra ayrışım geçerliği için ise Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait değerleri kullanılmaktadır (Yıldız, 2021; Henseler vd., 2015). Tablo 2’de ayrışım geçerliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 2: Fornell-Larcker Kriteri ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) değerleri

Fornell-Larcker				HTMT			
	F	S	I		F	S	I
K	0,770			K			
S	0,498	0,758		S	0,523		
I	-0,268	-0,280	0,754	I	0,266	0,285	

I=İnformel İlişkiler; S=Sosyal Kaytarma; K=Kayırmacılık

Tablo 2’de Fornell-Larcker ve HTMT kriter değerleri sunulmaktadır. Fornell-Larcker kriter değerleri literatürle uyumu iken HTMT değerlerinin 0,90’ın altında olması, ayrışım geçerliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Yıldız, 2021). Tablo 3’te ise modelden elde edilen uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Uyum İyiliği Değerleri

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR<0,080	0,052	0,052
d_ULS	1,866	1,866
d_G	0,808	0,808
Chi-Square<5	1,912,308	1,912,308
NFI>0,80	0,836	0,836

Tablo 3 incelendiğinde kurulan modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin sağlandığı görülmektedir (Byrne, 2016). SRMR, ki kare ve NFI değerleri için literatürde belirli aralıklar olmasına rağmen d_ULS ve d_G değerleri için henüz bir ayrım bulunmamaktadır (Yıldız, 2021). Şekil 1’de ise araştırma modeli diyagramı yer almaktadır.

Kayırmacılık sosyal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.” ve “H4: İnfomal ilişkilerin sosyal kaytarmaya etkisinde kayırmacılığın aracılık rolü vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

7. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma örgütlerdeki infomal ilişkilerin sosyal kaytarma ve kayırmacılık üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemli bulgular ortaya koymakta ve kayırmacılığın bu iki değişken arasındaki aracı etkisini belirlemektedir. İlgili literatür incelendiğinde infomal ilişkilerin negatif bir kavram olduğu ortaya konulmakta ve literatürdeki bu genel kabullerin aksine bu araştırma, infomal ilişkilerin sosyal kaytarma ve kayırmacılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olabileceğini istatistiksel olarak göstermektedir. Örgütlerde var olan sosyal yapılar beklenenlerden farklı bir şekilde işleyebilmekte ve infomal ilişkiler çalışanların kaytarma davranışlarını azaltabilmektedir. Ayrıca kayırmacılığın da önüne geçebilmektedir.

Literatür incelendiğinde infomal ilişkilerin kaytarma üzerinde pozitif bir etkisi olması gerektiği yönünde bir kabul olduğu görülmektedir. Örneğin Krackhardt (1992), infomal ilişkilerin bir örgütte çalışanlar arasında sosyal bağları güçlendirdiğini ve bu bağların işten kaçınma, kaytarma, işe bağlılıkta azalma gibi eğilimlere yol açabileceğini savunmaktadır. Bununla birlikte Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Yaklaşımına göre çalışanlar/yöneticiler arasında gelişen infomal ilişkiler, süreç içerisinde karşılıklı bir bağlılık ve güven ilişkisi oluştururken bu ilişkiler süreç içerisinde bireyler arası talepleri azaltarak iş verimsizliğine yol açabilmektedir. Ancak bu çalışmada infomal ilişkilerin sosyal kaytarmayı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum örgütlerde güçlü bir şekilde ortaya çıkan infomal ilişkilerin daha yüksek düzeyde sorumluluk bilinci ve karşılıklı güven ortamı oluşturabileceğini, bu sebepten ötürü kaytarma davranışlarını azaltabileceğini göstermektedir. Özellikle bu infomal ilişkiler çalışanlar arasında geliştiği için resmi olmayan bir denetim mekanizması gibi işleme imkânı bulabilir. Çalışanların iş ahlâkına daha fazla uyum göstermesini teşvik edebilir.

Diğer taraftan kayırmacılık ile infomal ilişkiler arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüş, infomal ilişkilerin kayırmacılığı azalttığı bulgusu elde edilmiştir. Yine bu durum literatürle benzeşmemekte olup infomal ilişkilerin kayırmacılığı artırdığı yönünde literatürde araştırmalar mevcuttur. Vigoda (2000) tarafından yapılan bir çalışmada infomal ilişkiler ağının örgütlerde adaletsizliği ve kayırmacılığı artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Fakat bu çalışmada infomal ilişkilerin kayırmacılığı azalttığı bulgusu elde edilmiş olup bu bulgunun infomal ilişkilerin etik iklimin gelişmesine katkı sağlayarak kayırmacılık, adaletsizlik gibi davranışları azaltabileceği öne sürülebilir. Çünkü her kuruluştaki gerekli işlerin yapılabilmesi için çalışanlar arasında mutlak bir şekilde infomal ilişkiler gelişmektedir. Gelişen bu ilişkilerin verimsizliğe dönüşmemesi, yapılan işlerin ve davranışların sıkı bir denetimden geçmesi ile mümkün olabilir. Öte yandan örgütlerde çalışanlar arasındaki infomal ilişkilerin ahlaki değerler ve ortak kültürel bağlar üzerinden şekillenebileceği söylenebilir. Aynı dili konuşan ve kafa yapısı uyum gösteren kişiler arasında gelişen infomal ilişkiler sayesinde kayırmacılık davranışlarına karşı bir direnç oluşturulabileceği sonucu çıkarılabilir. Meyer ve Allen'in (1991) bağlılık kuramı çerçevesinden bakıldığında çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık oranı arttıkça infomal ilişkiler içerisinde olsalar dahi etik dışı davranışlardan kaçınma eğilimi yükselebilir.

Elde edilen diğer bulguya bakıldığında kayırmacılığın sosyal kaytarma üzerinde pozitif etkisi olduğu yönündedir. Bu bulgunun literatürle uyumlu olduğu görülmekte ve kayırmacılık örgütsel adalet algısına zarar verdiği, çalışanların bu adaletsizliklere tepki olarak kaytarma davranışı içerisinde olduğu literatürde görülmektedir (Pelled ve Xin, 1999). Tepper (2000), örgütlerde adaletsizlik ve kayırmacılığın, çalışanların iş tatmini ve performansı üzerindeki olumsuz etkilerini ele almış ve kayırmacılık algısı yüksek olduğunda çalışanların performansının düşerek verimliliğinin azaldığını gözlemlemiştir.

Literatür ve bu araştırma sonuçları incelendiğinde diğer araştırmalardan ayrılan yönlerinin olduğu görülmekte ve bu durumun bilgi birikimine katkı sunduğu görülmektedir. İnfomal ilişkiler, güven ve işbirliği geliştirme potansiyeline sahip bir davranış olarak görülmelidir. Bu durum, çalışanların birbirlerine daha fazla destek verme, iş yükünü dengelemeye yönelik bir dayanışma anlayışı

içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu tür ilişkilerde kayırmacılık davranışı daha seyrek görülmekte olup çalışanların kendilerini adil bir çalışma ortamında görmesi sosyal kaytarma davranışını azaltabilecektir. Bunun yanı sıra örgütlerde informal ilişkiler ile kaytarma arasındaki ilişkide kayırmacılık algısı devreye girdiğinde adalet algısı bozulmakta ve çalışanlar arasında eşitsizlik algısı meydana gelmektedir. Böyle bir örgüt ortamında çalışanlar, kendi çabalarının değerli olmadığını düşünerek sosyal kaytarma davranışlarına eğilimli olabilirler. Genel olarak kayırmacılığın bir aracı değişken olarak ele alınması literatürdeki diğer araştırmalardan özgün bir yön ortaya koymaktadır. Kayırmacılık bu araştırmada istatistiksel açıdan informal ilişkilerin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulgu, kayırmacılığın informal ilişkiler yoluyla sosyal kaytarma davranışlarını nasıl etkileyebileceğine dair yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu araştırma örgütlerde informal ilişkilerin sosyal kaytarma ve kayırmacılık üzerindeki etkilerini anlamak için önemli istatistiksel bulgular sunmaktadır. İnfomal ilişkilerin beklenenden farklı olarak sosyal kaytarma ve kayırmacılığı azaltıcı bir rol oynadığı görülmüştür. Bu, örgütlerde informal ilişkilerin sadece olumsuz sonuçlar doğurmadığını, aksine bazı olumlu sonuçlara da yol açabileceğini göstermektedir. Bu nedenle örgüt yönetimlerinin informal ilişkileri tamamen olumsuz bir olgu olarak değerlendirmemeleri, informal ağları daha iyi anlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir. Pratik açıdan ise örgüt yönetimlerine informal ilişkilerin nasıl yönetileceği ve adalet algısının nasıl güçlendirileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Bu araştırmanın belirli bir zaman dilimine yayılmış olması, özel sektör kuruluşlarında çalışanlar üzerinde yapılması, özellikle kişiler arası ilişkileri ilgilendiren bir araştırma olması sebebiyle bazı sınırlılıklara sahiptir. Gelecekteki araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı değişkenlerin ele alınarak yapılması önerilebilir. Ayrıca süreç içerisinde informal ilişkilerin yönetimi, örgüt yöneticileri ve sahipleri tarafından daha önemle incelenmeli, pozitif açıdan incelendiğinde informal ilişkilerin sorumluluk bilinci, güven ve bağlılığı artırıcı, adaletsizliği, kaytarmayı ve kayırmacılığı azaltıcı bir davranış olduğu görülebilecektir. Şeffaf bir yönetim anlayışı ile denetimin üst düzeyde ele alınması, informal ilişkilerin yönetimi ve meydana getireceği sonuçlar açısından önemlidir. Ayrıca bütün bu ilişkilerin en başında iş ahlaki ve mesleki etik çerçevesinde değerlendirilmesi, çalışma yaşamının kalitesi açısından değerli görülmektedir.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Mustafa ALTINTAŞ (%50), Ethem MERDAN (%50)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism". *International Journal of Manpower*, 19(8): 554–570. <https://doi.org/10.1108/01437729810242001>
- Akgündüz, Y., Akdağ, G., Güler, O., & Sünnetçioğlu, S. (2014). "İşten Ayrılma Niyeti İle Aşırı Rol Yükünün Otel Çalışanların Sosyal Aylaklık Davranışlarına Etkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4): 515–536.
- Asunakutlu, D., & Avcı, Y. (2010). "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 93–109.
- Bierman, L., & Fisher, C. D. (1984). "Antinepotism Rules Applied to Spouses: Business and Legal Viewpoints". *Labor Law Journal*, October, 634–642.
- Bingöl, D., Yaşın, T., & Dalmış, A. B. (2022). "Kamu Kurumu Çalışanlarında İzlenim Yönetimi Stratejilerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3): 1611–1622.
- Blau, P. M. (1964). *"Exchange and Power in Social Life"*. John Wiley & Sons.
- Braga, V., Gonçalves, A. Ç., & Braga, A. (2016). "The Portuguese Textile Industry Business Co-Operation: Informal Relationships for International Entry". *The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics*, 52(49): 52–60.
- Brass, D. J. (1984). "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization". *Administrative Science Quarterly*, 29(4): 518–539. <https://doi.org/10.2307/2392937>
- Brickner, M. A., Harkins, S. G., & Ostrom, T. M. (1986). "Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4): 763–769. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.4.763>
- Byrne, B. M. (2016). *"Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming"*. (3rd ed.). Routledge.
- Coco, G., & Lagravinese, R. (2014). "Cronyism and Education Performance". *Economic Modelling*, 38: 443–450. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.01.018>
- Cohen, J. (1998). *"Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences"*. (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Comer, D. R. (1995). "A Model of Social Loafing in Real Work Groups". *Human Relations*, 48(6): 647–660. <https://doi.org/10.1177/001872679504800603>
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *"Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri"*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakıroğlu, C., & Deli, M. (2023). "Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışlarının Sonuçları". *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi (IJSS)*, 7(28): 170–184.
- Daft, R. L. (2010). *"Understanding the Theory and Design of Organizations"*. (10th ed.). South-Western, Cengage Learning EMEA.
- Erdem, M., & Meriç, E. (2012). "Okul Yönetiminde Kayırmacılığa İlişkin Ölçek Geliştirme Çalışması". *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 2(2): 141–154.

- Ergen, E. (2011). "Turning the İnformal 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.
- Ferlazzo, F., & Sdoia, S. (2012). "Measuring Nepotism Through Shared Last Names: Are We Really Moving From Opinions to Facts?" *PLoS ONE*, 7(8), e0043608. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0043608>
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). "Nepotism". *Personnel Journal*, 64(9): 57–61.
- Forsyth, D. R. (2010). "*Group Dynamics*". (5th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Gökkaya, D., İzgüden, D., & Erdem, R. (2018). "İnformel İlişkilerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31: 99–120.
- Gümüştekin, G., & Varol, İ. (2020). "İnformel İletişimin Rol Ötesi Davranışlar İle Geri Çekilme Davranışları Üzerindeki Etkisi". *Management and Political Sciences Review*, 2(1): 132–150.
- Gürol, M., & Turhan, M. (2005). "Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi". *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(2): 83–89.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). "*A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*". Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). "PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use". *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2): 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Høigaard, R., Fuglestad, S., Peters, D. M., De Cuyper, B., De Backer, M., & Boen, F. (2010). "Role Satisfaction Mediates the Relation Between Role Ambiguity and Social Loafing Among Elite Women Handball Players". *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(4): 408–419. <https://doi.org/10.1080/10413200.2010.495326>
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). "Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management". *Family Business Review*, 26(2): 121–139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Jezerskyte, E., & Zydziunaite, V. (2005). "Comparing Teamwork Competencies of the School Administration and Educators: The Aspects of Groupthink (Avoidance) and Social Loafing". *Social Science / Socialiniai Mokslai*, 3(49): 87–95.
- Jones, R. G., & Stout, T. (2015). "Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection". *Industrial and Organizational Psychology - Perspectives on Science and Practice*, 8(1): 2–12. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration". *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4): 681–706.
- Koçel, T. (2007). "*İşletme Yöneticiliği*". (11. baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Krackhardt, D. (1992). "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations". In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 216–239). Harvard Business School Press.
- Kurnaz, G. (2016). "Sosyal Kaytarmanın Çalışan Performans Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44): 1143–1150.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). "Social Loafing: A Field Investigation". *Journal of Management*, 30(2): 285-304.
- Memduhoğlu, H. B., & Saylık, A. (2012). "Okullarda İnförmel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1): 1-21.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mızrak, K. C., Türk, A., & Cevher, M. F. (2020). "İşletmelerde İnförmal İlişkilerin Yönetilmesine Farklı Bir Bakış Açısı: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 29-44.
- Okur, M. E., & Balta, C. (2020). "Ayrımcılık Algısının Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Gıda Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 5(2): 46-53.
- Öntürk, Y., Şahin, İ., Yıldız, M., & Yağmur, R. (2021). "Sporda Kayırmacılık: Dövüş Sporcuları Üzerine Bir İnceleme". *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1): 155-166. <https://doi.org/10.38021/asbid.910323>
- Özdemir, İ. H., & Gündüz, Y. (2022). "Okul Yönetimindeki Kayırmacılığın Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İle Olan İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(2): 800-826.
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kuramsal Bir Çerçeve". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20): 179-206.
- Paçacı, M., & Erdem, R. (2019). "Örgütlerde İnförmal Roller Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(33): 1-28.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). "Down and Out: An Examination of the Relationship Between Mood and Employee Withdrawal Behavior". *Journal of Management*, 25(6): 875-895. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). "The Use of İnförmal Networks in Italy: Efficiency or Favoritism?" *The Journal of Socio-Economics*, 39: 89-99.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models". *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36: 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models". *Behavior Research Methods*, 40: 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Ringelmann, M. (1913). "Research on Animate Sources of Power: The Work of Man". *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12: 1-40.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). "On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012)". *Long Range Planning*, 47(3): 154-160.
- Saylı, H., & Kızıldağ, D. (2007). "Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz". *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 231-251.
- Saylık, A., & Memduhoğlu, H. B. (2021). "İnförmal Relationships as a Predictor of Organizational Commitment in Schools of Turkey as a Collectivist Society". *International Online Journal of Educational Sciences*, 13(4): 1218-1234.

- Simms, A., & Nichols, T. (2014). "Social Loafing: A Review of the Literature". *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1): 58-67.
- Subramanian, S. (2006). "An "Open Eye and Ear" Approach to Managerial Communication". *The Journal of Business Perspective*, 10(2): 1-10.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision". *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Türkiye İş Kurumu (2023). "İşgücü Piyasası Araştırması Kırşehir İli 2022 Sonuç Raporu". Erişim adresi: <https://media.iskur.gov.tr/66687/kirsehir.pdf> (Erişim Tarihi: 10.07.2023)
- Ülke, H. E. (2006). "Investigating the Role of Personality and Justice Perceptions on Social Loafing". (Yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Vigoda, E. (2000). "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector". *Journal of Vocational Behavior*, 57(3): 326-347. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1742>
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). "Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4): 570-581.
- Yazıcı, M., & Can, S. (2020). "Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık". *Academic Review of Humanities and Social Sciences (ARHUSS)*, 3(2): 212-244.
- Yıldırım, A., & Tokgöz, A. (2020). "Kayırmacılık Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi". *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(3): 541-560.
- Yıldız, E. (2021). "SmartPLS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar". Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, T., & Topçuoğlu, E. (2019). "Sosyal Kaytarma Davranışı". In E. Kaygın & G. Kosa (Eds.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (pp. 339-349). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yücel, D., & Erkut, H. (2003). "Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi". *İtÜdergisi/d Mühendislik*, 2(2): 49-59.