



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318
Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeep>



Araştırma Makalesi • Research Article

İş Yeri Kıskançlığı İle Kötü Niyetli Yaratıcılık İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü *

The Mediating Role of Psychological Safety in the Relationship Between Workplace Envy and Malicious Creativity

Ergün Kara ^a & Gamze Özcan ^{b,**}

^a Doç. Dr. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 80000, Osmaniye/Türkiye
ORCID: 0000-0002-7815-1111

^b Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme ABD, 80000, Osmaniye/Türkiye
ORCID: 0000-0001-7005-4758

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 26 Eylül 2025

Düzeltilme tarihi: 1 Aralık 2025

Kabul tarihi: 1 Aralık 2025

Anahtar Kelimeler:

İş yeri kıskançlığı

Psikolojik güvenlik

Kötü niyetli yaratıcılık

Yapısal eşitlik modeli

ARTICLE INFO

Article history:

Received: Sep 26, 2025

Received in revised form: Dec 1, 2025

Accepted: Dec 1, 2025

Keywords:

Workplace jealousy

Psychological safety

Malevolent creativity

Structural equation model

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, işyeri kıskançlığı ve kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemesidir. Bu kapsamda araştırma için Hatay ilindeki özel sektörde çalışan toplam 470 katılımcı üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin model uyumunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin boyutunu ölçmek amacıyla korelasyon, regresyon, aracılık testi analizi ve son olarak yol analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişken olan işyeri kıskançlığının, kötü niyetli yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği; psikolojik güvenliği ise negatif yönde etkileyeceğine yönelik hipotezin doğrulanmadığı görülmüştür. Aynı şekilde psikolojik güvenlik algısının da kötü niyetli yaratıcılığı negatif yönde etkileyeceği hipotezi doğrulanmamıştır. Ayrıca işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık ilişkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether psychological safety has a mediating role in the relationship between workplace jealousy and malevolent creativity. To this end, a survey was administered to a total of 470 employees working in the private sector in the province of Hatay. Confirmatory factor analysis was conducted to assess the model fit of the variables, while correlation, regression, mediation analysis, and finally path analysis were performed to examine the magnitude and direction of the relationships among the variables. The research hypotheses were tested using Structural Equation Modeling. The analyses revealed that workplace jealousy, as the independent variable, positively affects malevolent creativity; however, the hypothesis proposing that workplace jealousy would negatively affect psychological safety was not supported. Similarly, the proposition that psychological safety would negatively influence malevolent creativity was also not confirmed. In addition, the findings indicate that psychological safety has a partial mediating role in the relationship between workplace jealousy and malevolent creativity.

1. Giriş

Günümüz rekabetçi iş ortamlarında çalışanlar, sadece performans göstergeleriyle değil; aynı zamanda sosyal

ilişkiler, statü, takdir görme düzeyi ve fırsatlara erişim gibi örgütsel unsurlar üzerinden de birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmalar, çalışanlarda sıklıkla kıskançlık gibi yoğun duygusal tepkilerin ortaya

* Bu çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan 16.06.2025 tarih ve E.238571 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: gaamzeozcan22@gmail.com

Atf/Cite as: Kara, E. & Özcan, G. (2025). İş Yeri Kıskançlığı İle Kötü Niyetli Yaratıcılık İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 10(2), 408-422.

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

çıkmasına neden olmaktadır. Yaklaşık otuz yıl önce örgütsel davranış literatürüne giren işyeri kıskançlığı (workplace envy), bireylerin iş arkadaşlarının elde ettiği başarı, ödül ya da statülere yönelik olarak geliştirdiği olumsuz duygusal tepkilerden oluşur (Smith ve Kim, 2007). Bu duygular, bireyin örgütsel bağlılığını ve güvenini zedeleyerek, daha saldırgan, manipülatif ya da zarar verme amaçlı yaratıcı davranışlara yönelmesine yol açabilir. Bu noktada devreye giren bir diğer önemli kavram da kötü niyetli yaratıcılıktır (malevolent creativity). Kötü niyetli yaratıcılık, bireylerin yaratıcı düşünce süreçlerini etik dışı amaçlarla kullanması, yani özgün fikirleri başkalarına zarar vermek, manipüle etmek ya da kişisel çıkar elde etmek için üretmesi olarak tanımlanabilir (Crompton vd., 2008). Literatürde, işyeri kıskançlığının bireyleri bu tür zarar verici yaratıcı stratejilere yöneltebileceği belirtilmektedir (Khan, Elahi ve Abid, 2021; Hao vd., 2016; Vecchio, 2000). Bu bağlamda, işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olması öngörülmektedir. Ancak bu olumsuz etkileşimin şiddeti, bireylerin içinde bulunduğu örgütsel ortamın psikolojik niteliğine göre farklılık gösterebilir. Bu bağlamda psikolojik güvenlik (psychological safety), bu süreci anlamada kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Edmondson (1999) tarafından tanımlandığı şekliyle psikolojik güvenlik, bireylerin iş ortamında fikirlerini cezalandırılma ya da küçümsenme korkusu olmadan ifade edebileceklerine dair inançlarını ifade eder. Araştırmalar, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların daha etik ve işbirlikçi yaratıcı davranışlar sergilediğini; ancak bu güvenliğin zayıf olduğu ortamlarda bireylerin savunmacı, hatta zararlı yaratıcı stratejilere yönelebileceğini göstermektedir (Ruan vd., 2020; Kim ve Choi, 2020). Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Festinger, 1954), Adalet Algısı Teorisi (Greenberg, 1987) ve Tehdit Algısı ile Psikolojik Güvenlik kuramları (Edmondson, 1999) birlikte ele alındığında, kıskançlığın bireyin örgütsel güvenliğini zedelediği ve bu zedelenmenin kötü niyetli yaratıcı davranışlara zemin hazırladığı ileri sürülebilir. Bu kapsamda, işyeri kıskançlığı psikolojik güvenliğini azaltarak, bireyleri daha fazla kötü niyetli yaratıcı davranışlara yöneltebilir. Bu da psikolojik güvenliğini, söz konusu ilişkide aracı bir değişken olarak değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Literatürde işyeri kıskançlığı ve kötü niyetli yaratıcılık ilişkisi incelendiğinde bu ilişkiyi doğrudan etkileyebileceği düşünülen psikolojik güvenlik faktörüne ilişkin bir boşluğun olduğu görülmüş bu amaçla çalışmada işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık ilişkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü incelenmiştir. Ayrıca Türkçe literatür incelendiğinde kötü niyetli yaratıcılık konusunun sadece bir çalışmada (Akben vd., 2024) ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla psikolojik güvenliğin bu ilişki üzerindeki olası aracı rolünü test ederek, bireylerin örgütsel ortamda kendilerini ne ölçüde güvende hissettiklerinin, olumsuz duygu ve davranış kalıplarını nasıl şekillendirdiğine dair daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesine katkı sunulmak istenmektedir. Ayrıca örgütlerde yaygın olarak gözlemlenen ancak genellikle görmezden gelinen kıskançlık duygusunun bireysel ve

örgütsel sonuçlarını daha derinlemesine anlamaya katkı sağlamayı ve yöneticilere etik dışı yaratıcı davranışları önleyebilmek adına psikolojik güvenliğini güçlendirme konusunda yol göstermeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda makale şu şekilde yapılandırılmıştır: Öncelikle işyeri kıskançlığı, psikolojik güvenlik ve kötü niyetli yaratıcılık kavramları incelenmiş, kavramsal çerçeve kurularak hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında çalışmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiş, araştırmanın analiz sonuçları sunulmuştur. Son olarak sonuç ve tartışma bölümünde bulgular yorumlanmış, literatürdeki tartışmalar ve boşluklara değinilmiştir. Yönetmel ve gelecekte araştırılması gereken yeni alanlar ile ilgili önerilerde bulunarak çalışmanın araştırmacılara ve işletmecilere faydalı olması isteğiyle sonlandırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

2.1. İşyeri Kıskançlığı (Workplace envy)

Festinger'in (1954) Sosyal Karşılaştırma Teorisi'ne göre (Social Comparison Theory) insanlar kendi sosyal statülerini, düşüncelerini ve becerilerini, diğer kişilerin sosyal statü, düşünce ve becerileri ile karşılaştırırlar. İşyerinde çalışanlar da benzer şekilde kendi güç ilişkilerini, sosyal ve ekonomik durumlarını ve örgüt içindeki statülerini, diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar. Dolayısıyla, işyeri kıskançlığı, özdeğerlendirme güdüsüne sahip çalışanın (Lee ve Duffy, 2019) kendisini başkalarıyla karşılaştırması sonucu oluşan bir duygudur. Teoriye göre bireyin kendisinden daha kötü olanlarla kendisini kıyaslaması durumunda aşağı doğru karşılaştırma, bireyin kendisinden daha iyi olanlarla karşılaştırma yapması yukarı doğru karşılaştırma olduğunun göstergesidir. Kıskançlık duygusal deneyimine yol açan yukarı doğru karşılaştırma, bireyin kendisinden daha iyi olanlarla kıyaslama yapması durumudur (Küçük ve Taştan, 2019, s. 742). Bazı değişkenler, kıskanmanın öncülleri olarak belirlenmiştir. Örneğin kişilik özellikleri kıskançlık duygusunun ortaya çıkmasında etkili olabilmekte, yüksek düzeyde narsisizm, kıskanma eğilimini artırabilmektedir. Nevrotizm, öfke ve düşmanlığı, depresyon, dürtüsellik, savunmasızlık ve kaygı gibi duyguları açığa çıkarıp duygusal istikrarsızlığa neden olabilir. Düşük öz-yeterliliğe sahip bireyler ise, yukarıya doğru karşılaştırma sürecinde kendilerini aşağıda algırlar, çünkü yetersiz ve savunmasız olduklarını hissederler, bu da kıskanma gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu nedenle, düşük öz-yeterlilik, işyerinde kıskanmayı tetikleyebilen öncüllerdendir (Li, Xu ve Kwan, 2023, s. 7). İşyeri kıskançlığı bazen de örgütsel ortamın özelliklerinden ve çalışılan ortama duyulan güvensizlikten de kaynaklanabilir. İşyerinde bireyin istediği davranışların gösterilmemesi, sevmediği birine terfi verilmesi ya da ödüllendirilmesi sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel büyüklük ve göreceli pozisyon da, bir ortamın rekabetçiliğini şekillendirebilmektedir. Bir örgüt ne kadar büyükse, o kadar fazla kaynağa sahip olur. Yeterli bilgi ve

kaynağa sahip bir ortam ise, bireylere belirsizlikle başa çıkma güveni verir ve böylece kıskanmayı azaltır. Benzer şekilde, yüksek bir pozisyon, bireylere üstünlük duygusu ve yeterli kaynaklar sağlar, bu da örgütsel iklimi, alt pozisyonundaki bireylerden daha az rekabetçi olarak algılamalarına neden olmaktadır (Li vd., 2023, s.9).

Kıskançlık sonuçları bakımından işyeri açısından araştırılması ve önem verilmesi gereken bir konudur. Örneğin, son yıllarda artmakta olduğu gözlemlenen işyerindeki şiddet ve saldırganlık vakalarının (Regdon, 1994; Neuman ve Baron, 1998), çoğu zaman iş arkadaşları arasındaki kıskançlık ve haset gibi olumsuz duyguların bir sonucu olduğu yaygın şekilde gözlemlenmektedir. Brown vd. (2007), yukarıya doğru yapılan karşılaştırmaların iş tatmini ve duygusal bağlılıkta azalmaya yol açtığını belirtmekte ve bunun doğrudan işten ayrılma niyetlerini etkilediğini vurgulamaktadır. Kıskanma çalışanları olumsuz bir psikolojik durum içine sürükler, bu da onların kişiler arası etkileşimlerini etkiler. Kıskanılan çalışanlar, işyerinde daha düşük psikolojik güven ve daha az özgüven hissedebilirler, olumsuz yukarıya doğru karşılaştırmalar, kıskanan çalışanda da düşmanlık ve depresyon yaratır, bu da hem temel performanslarını (görev içi davranışlarını) hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltabilir (Li vd., 2023, s. 26). Kıskançlığa kapılan kişi performansını, yenilikçi stratejilerini ve ürünleri geliştirmek yerine rakiplerini taklit etmeye çalışır. İş arkadaşlarıyla olan bağını zorlaştıran kıskançlık başarılı arkadaşların da çalışma arzularının kaçmasına neden olarak örgütsel verimsizliğe yol açabilmektedir. Örgütsel kıskançlık sonucunda, kıskanan kişide ahlaki çözülme ve sosyal zayıflama ortaya çıkar. İş etiğine göre ahlaksız bir duygu olarak görülen kıskançlık, örgüt ikliminin zayıflamasına neden olur (Eissa, Wyland, 2015: 57). Kıskanmanın işyerinde dedikodulara yol açtığı da görülmektedir (Wert ve Salovey, 2004), bu dedikodular, kıskanmayı tetikleyen kişiyi küçümseyerek kötü niyetli bir biçim alabilir. Örgütlerde, iş arkadaşları, müşteriler veya süpervizörler hakkında yapılan olumsuz konuşmalar, çatışmaların oluşmasına ve dedikoduların hedefi olanların sosyal olarak dışlanmasına yol açabilir, bu da itibarları zedeler ve düşmanca bir işyeri ortamı oluşturur (Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca ve Ellwardt, 2012). Tehlike yaratan diğer bir durum ise işgörenler tarafından kıskançlığı açıkça ifade edip, kabul etmek genellikle utanç verici görülür, bu nedenle kıskançlık duygusu kontrol altında tutulur (Veiga vd. 2014: 2364-2365). Kişilerin örgütsel alanda kıskançlıkla başa çıkabilmeleri için duygularını doğru bir şekilde yönetmeleri ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

2.2. Psikolojik Güvenlik

İlk olarak 1960'lı yıllarda öncü örgütsel araştırmacılar tarafından ele alınan psikolojik güvenlik konusu, uzun yıllar kısmen arka planda kalmış; ancak 1990'larda yeniden ilgi görmeye başlamış ve günümüze kadar önemini artırarak devam etmiştir (Edmondson ve Lei, 2014). Bilgi ekonomilerinin büyümesi ve ekip çalışmasının

yaygınlaşması göz önünde bulundurulduğunda psikolojik güvenlik güncel ve önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Çünkü psikolojik güvenlik araştırmalarında yıllar içerisinde ve farklı analiz düzeylerinde öne çıkan temel tema, bireylerin fikir ve eylemlerini ortak bir girişime gönüllü olarak sunmalarını kolaylaştırmasıdır (Edmondson ve Lei, 2014, s. 24). Psikolojik güvenlik "bireyin kendisini olumsuz sonuçlar (benlik imajı, statü veya kariyer açısından) doğurmadan gösterebilme ve ortaya koyabilme hissi" olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990, s. 708). Lazarus'un (1966) geliştirdiği bilişsel değerlendirme kuramına göre, bireyler stres yaratan uyarıcıları algıladıklarında, bu stresin etkisini en aza indirmek, ortadan kaldırmak veya tolere edebilmek için gerekli kaynakları kullanır ve buna bağlı olarak tepki verirler. Bu bağlamda, psikolojik güvenlik hissi, bireyin tehdit algısını ve yaratıcı fikirlerini dile getirme ya da görev grupları içinde iş birliğine dayalı davranışlarda bulunmanın algılanan zararını azaltmasına yardımcı olan kişisel bir kaynak olarak işlev görmektedir (Lee vd., 2004, s. 311). Bu doğrultuda, psikolojik güvenlik; ortak hedeflere ulaşma, katılımcı karar alma süreçlerinin oluşturulması ve yüksek performanslı organizasyonlara dönüşüm açısından katkı sağlayan bir unsurdur. Psikolojik olarak güvenli bir iş ortamında, bireylerin birbirlerinin bilgi, beceri ve yetkinliklerine saygı duymaları beklenir. Ayrıca, çalışanlar yeni fikirler üretme ve risk alma konusunda kendilerini güvende hissederler. Bu durum, bireylerin farklı düşündüklerinde veya davranışlarında aşağılanma, alay edilme ya da utanma gibi olumsuz duygularla karşılaşmayacaklarına dair inançlarından kaynaklanmaktadır. Psikolojik güvenlik; çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarını, örgütsel gelişimlere dair önerilerde bulunmalarını ve yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için inisiyatif almalarını açıklamada yardımcı bir rol oynamaktadır (Edmondson ve Lei, 2014). Edmondson'a (1999, s. 354) göre psikolojik güvenlik, "kişiler arası güvenin ötesine geçer; karşılıklı saygı ve güvenle karakterize edilen bir örgüt iklimini" tanımlar.

Kahn'ın (1990) çalışmasının sonuçlarına göre psikolojik güvenlik durumu etkileyen dört temel unsur belirlemiştir. İlk olarak, çalışanlar; karşılıklı uzlaşya dayalı sosyal ilişkilerin, destekleyici tutumların, güvenin ve eleştiriye açıklığın bulunduğu bir iş ortamında kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmektedirler. İkinci olarak, psikolojik güvenlik; grup büyüklüğü, statü, güç dengesizlikleri, normlar, gayri resmi roller ve bireyler arası ilişkiler gibi kolektif özellikler tarafından şekillenir. Bu tür ilişkiler çalışanları birbirine yaklaştırabilir. Sosyal ağlar, çalışanların ilişkisel davranışlardan fayda sağlamalarını mümkün kılarak onları daha ilişki odaklı hale getirebilir. Üçüncü olarak, risk almayı teşvik eden, hatalara karşı hoşgörü gösteren, rehberlik sağlayan, psikolojik destek sunan ve grup içi fikirlerle tutarlılık gösteren destekleyici liderlik anlayışı, çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini artırmaktadır. Liderler, grup üyelerini güçlendirmek amacıyla katılımcı yönetim teknikleri kullandığında, çalışanlar örgütsel konular hakkında düşüncelerini ve fikirlerini güvenli bir şekilde

paylaşmaya daha istekli olurlar. Son olarak, çalışanlar grup dinamikleriyle belirlenen örgütsel normlara uymak zorunda hissettiklerinde psikolojik olarak kendilerini daha az güvende hissedebilirler. Bireyler, sosyal reddedilme riskini üstlenmek istememeleri ve güvenlik arayışı nedeniyle çoğu zaman grup normlarına uyma eğilimindedirler. Newman ve diğerleri (2017: 524-525) psikolojik güvenliğin çıktılarını inceleyen 62 çalışma psikolojik güvenliğin, hata raporlama, bilgi paylaşımı ve ses çıkarma davranışlarını artırdığını, hem birey hem takım düzeyinde öğrenme davranışı ile pozitif ilişkisi bulunduğunu, doğrudan ve dolaylı olarak öğrenme yoluyla performans, yaratıcılık ve yenilikle ilişkili olduğu; örgütsel bağlılık, iş katılımı ve takım çalışmasına yönelik olumlu iş tutumlarıyla güçlü ilişkisinin varlığı ve iş akışındaki engelleri aşmak için yaratıcı yollar bulma, geri bildirim arama, yeni teknoloji uygulamaları gibi davranışların psikolojik güvenlikle ilişkili olduğu tespit etmişlerdir.

Aşağıda psikolojik güvenliğin aracı değişken olarak incelendiği çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

Edmondson (1999), bir üretim şirketinde 51 ekip ve 496 bireyle yapılan üç aşamalı (görüşmeler, gözlemler ve anketler) çok yöntemli bir saha çalışması sonucunda; örgütsel bağlam desteği, psikolojik güvenlik, öğrenme ve performans gibi değişkenler takım düzeyinde değerlendirilmiştir. Sonuçlar, psikolojik güvenliğin örgütsel faktörler ile ekip öğrenmesi arasında aracılık ettiğini desteklemektedir. Gibson ve Gibbs (2006), coğrafi olarak dağılmış ekiplerde psikolojik olarak güvenli bir iletişim ikliminin rolünü incelemişlerdir. 14 ekipte yer alan 177 bireyle yapılan görüşmelerde, coğrafi dağınıklık, elektronik bağımlılık, dinamik yapı ve ulusal çeşitlilik gibi “sanallık” boyutlarının inovasyon üzerindeki olumsuz ana etkileri ortaya konmuştur. Psikolojik güvenliğin bu olumsuz etkileri hafiflettiği gösterilmiştir. Takip eden ankette, 56 mühendislik projesinden 266 bireyden veri toplanmış ve sonuçlar önceki bulguları doğrulamıştır. Bradley vd. (2012), ABD’deki bir üniversitede 561 lisans öğrencisini rastgele beşer kişilik 117 ekibe atamış ve anketlerle psikolojik güvenlik, görev çatışmaları ve ekip performansını ölçmüştür. Bulgular, psikolojik güvenliğin görev çatışmalarının olumlu etkilerini destekleyerek yaratıcı fikirlerin ve eleştirel tartışmaların ortaya çıkmasını sağladığını ve bu sürecin kişisel çatışmalar ya da utanma gibi negatif durumlar olmadan gerçekleştiğini göstermiştir. Hirak vd. (2012), lider kapsayıcılığı, psikolojik güvenlik ve çalışanların hatalardan öğrenmesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Büyük bir hastanede 55 birim lideri ve 224 çalışandan alınan veriler, lider kapsayıcılığının performansa etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık ettiğini ve psikolojik güvenliğin de hatalardan öğrenmeyi artırdığını göstermiştir.

2.3. Kötü Niyetli Yaratıcılık (Malevolent Creativity)

Akademide ve iş dünyasında, yaratıcılık neredeyse her zaman olumlu bir özellik olarak kabul edilir. Yaratıcı olmak; kendini ifade etmek, üretken olmak, ilerici olmak, sınırları

zorlamak ve kalıpların dışında düşünebilmek anlamına gelir. Ancak, giderek büyüyen yeni bir literatür, yaratıcılığın bir “karanlık yönü” olabileceği fikrini desteklemektedir (Cropley, Cropley, Kaufman ve Runco, 2010); özellikle de yaratıcılığın zarar verici amaçlarla kullanılabileceğini göstermektedir (Cropley, Kaufman ve Cropley, 2008). İlk olarak James ve arkadaşları (1999) “negatif yaratıcılık” terimini ortaya atmıştır. Clark ve James (1999, s. 311), negatif yaratıcılığı, olumsuz bir görev karşısında (örneğin bir rakip hakkında potansiyel bir müşteriye gizlice küçük düşürücü bilgi verme) üretilen en yaratıcı fikir olarak tanımlamıştır. Lee ve Dow (2011) ise kötü niyetli yaratıcılığı, ayrıştırıcı düşünme görevinde üretilen zararlı fikirlerin sayısı olarak tanımlamıştır. İlk tanımlama, üretilen fikirlerin ne kadar zararlı olduğunu göz ardı etmiştir. İkinci tanımlama ise fikirlerin ne kadar özgün olduğunu göz ardı etmiştir. Bu iki bileşeni birleştirmek amacıyla, Harris ve ark. (2013) kötücül yaratıcılığı hem negatif (zarar verici) hem de özgün olan fikirler olarak tanımlamıştır ve sadece birinin değil, ikisinin aynı anda bulunmasını gerektirmiştir. Kötü niyetli yaratıcılık, okul bahçesinde dedikodu yaymaktan ofiste üretkenliği düşüren davranışlara, romantik ilişkilerde aldatmadan büyük çaplı terörist saldırı planlamaya kadar birçok davranışı kapsayabilir. Kötü niyetli yaratıcılık, bireylerin yaratıcı potansiyellerini başkalarına, mülklere, süreçlere ve sembollere kasıtlı bir şekilde zarar vermek için kullanmalarıdır. Günlük yaşamda, yalan söyleme, aldatma, zorbalık, saldırgan mizah, ihanet, manipülasyon, cinsel taciz, tehdit, işyerinde verimsizlik yaratan davranışlar, hırsızlık ve mala zarar verme gibi etik dışı davranışların hepsi, eğer özgün veya alışılmadık yollarla kasıtlı olarak başkalarına zarar vermeyi amaçlıyorsa, kötü niyetli yaratıcılık davranışları olarak kabul edilebilir (Harris ve Reiter-Palmon, 2015). Zararlı davranışların zaten başlı başına yıkıcı olmasının yanında zararlı ve aynı zamanda özgün davranışlar, fark edilmesi, tahmin edilmesi ve müdahale edilmesi daha zor olması nedeniyle daha tehlikelidir. Çünkü bu davranış sergileyenler aynı zamanda yenilikçi yöntemler kullanırlar. Burada önemli olan şey yaratıcı fikrin sonucu, gerçekten zarar oluşup oluşmadığı değil, zarar verme niyetiyle üretilmiş olmasıdır. Negatif (olumsuz) yaratıcılık ile kötü niyetli yaratıcılığı ayırt eden kritik unsur budur ve önemlidir. Çünkü negatif yaratıcılık zararın yaratıcı sürecin bir yan ürünü olduğu durumları kapsarken, kötücül yaratıcılık zararın yaratıcı sürecin kasıtlı bir hedefi olduğu durumları ifade eder (Harris ve Reiter-Palmon, 2015). Örneğin, ultra zenginlerin Roth IRA hesaplarını kullanarak milyarlarca dolarlık servetlerini vergiden muaf şekilde saklamaları, kendileri için faydalı olsa da, kamuya ve devlete olan etkileri olumsuz olabilir (Elliot, Callahan, ve Bandler, 2021). Ancak bu uygulamalar etik açıdan tartışmalı olsa da, temel niyet zarar vermek değildir. Bu nedenle, bu yaratıcı muhasebe yöntemleri kötü niyetli yaratıcılık olarak değil, negatif yaratıcılık olarak değerlendirilebilir. Bu fark, araştırmalarda zarar vermeyi amaçlayanlarla, yalnızca amaca ulaşırken zararı kabul edenleri ayırt etmek için önemlidir.

Önceki çalışmalar, kötücül yaratıcılığın gelişiminde hem çevresel hem de bireysel faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir (James ve diğ., 1999). James ve arkadaşları (1999), sosyal iklim, kültürel atmosfer ve toplumsal karmaşıklığın kötücül yaratıcılıkla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Örneğin, adaletsiz sosyal koşullar, problem çözme görevlerinde daha kötücül çözümler ortaya çıkarmaktadır (Clark ve James, 1999). Ayrıca kişilik ve duygular da kötücül yaratıcılıkla yakından ilişkilidir. Lee ve Dow (2011), araştırmalarında kişilik faktörünü incelediklerinde öz-disiplinin bir bileşeni olan sorumluluk özelliğinin kötü niyetli yaratıcılık ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, kötü niyetli yaratıcılık davranışlarının çeşitli öncüllerini tanımlamıştır. Bazı çalışmalar, sosyal açıdan itici kişilik özellikleri (örneğin karanlık üçlü özellikleri, saldırganlık ve düşmanlık) ile kötü niyetli yaratıcılık davranışları arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Harris ve Reiter-Palmon, 2015; Kapoor ve Kaufman, 2021; Lee ve Dow, 2011). Diğer yandan düşük ahlaki akıl yürütmeye sahip yaratıcı bireyler, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarını manipüle etmeye daha yatkın olduklarından kötü niyetli yaratıcılık davranışlarına daha fazla eğilimli olabilirler (Zhao, Xu ve Pang, 2022, s. 2). Cinsiyet farklılıklarını inceleyen bazı araştırmalar erkeklerin daha fazla suç eğilimi, saldırganlık ve karanlık kişilik özellikleri sergilediğini, kötücül yaratıcı görevlerde daha fazla yer aldıklarını (Lee ve Dow, 2011; Harris ve Reiter-Palmon, 2015) göstermektedir. Bunun yanı sıra, yaklaşma motivasyonu, adaletsiz koşullar ve sosyal tehdit gibi motivasyonel veya çevresel faktörler de kötü niyetli yaratıcılık davranışlarının ortaya çıkma olasılığını artırabilmektedir (Zhao, Xu ve Pang, 2022, s. 2). Toksik çalışma koşulları, yoğun rekabet, saldırgan kurum kültürü veya kötü niyetli liderlik kötü niyetli yaratıcılığı teşvik edebilir. Bu tür koşullar, çalışanların saldırgan davranışları uygun, gerekli veya ödüllendirici olarak algılamasına neden olabilir. İnsanlar, ahlaki normların ve görgü kurallarının daha gevşek veya esnek algılandığı sosyal ortamlarda kötücül yaratıcılığı daha fazla gösterebilirken; profesyonel olan ve daha ağır yaptırımların olduğu örgütsel ortamlarda kötü niyetli yaratıcılık bastırılabilir (Harris, 2015, s. 56).

2.4. Araştırmanın Teorik Temeli: İşyeri Kıskançlığı İle Kötü Niyetli Yaratıcılık İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

İşyeri kıskançlığı, bireylerin başkalarının elde ettiği başarı, ödül ya da statülere yönelik hoşnutsuzluk ve adaletsizlik duyguları geliştirmesine neden olur (Smith ve Kim, 2007). Bu olumsuz duygular bireylerde intikam alma, üstünlüğünü kanıtlama veya diğerlerine zarar verme eğilimini tetikleyebilir (Andrieş, 2011: 27). Khan vd. (2021), işyeri kıskançlığının bireylerde kontrolsüz güç arzusunu tetiklediğini ve bunun yaratıcı ama zararlı fikirlerin üretimini artırabileceğini göstermiştir. Hao vd. (2016) de kıskanç bireylerin, diğerlerini alt etmek için yaratıcı ama

olumsuz stratejilere yönelme olasılığının arttığını belirtmiştir. İşyeri kıskançlığı, bireyleri mevcut durumlarını değiştirmek ve üstünlük kurmak amacıyla kötü niyetli yaratıcı çözümler üretmeye itebilir ve bireyin yaratıcılığı, başkalarına zarar vermek ya da kendi çıkarını maksimize etmek amacıyla kullanması şeklinde ortaya çıkabilir. Sosyal değişim kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanlar olumsuz örgütsel iklimlerde bu tür zararlı yaratıcı stratejilere daha fazla başvurabilirler. Çünkü işyeri kıskançlığı, çalışanlar arasında karşılaştırmalara ve algılanan adaletsizliklere yol açar. Bu kıskançlık duygusu bireyin ilişkisel yatırımlarını ve beklentilerini etkiler; bu da bireyin işyerindeki davranışlarını şekillendirir. Bu nedenle işyeri kıskançlığının kötü niyetli yaratıcılık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olması beklenmektedir.

Hipotez 1: İşyeri kıskançlığı, çalışanların kötü niyetli yaratıcılık düzeyini pozitif yönde etkiler.

Çalışanların olumsuz duygular geliştirmesiyle ortaya çıkan örgütsel davranış örüntülerinden biri olan işyeri kıskançlığı sosyal karşılaştırmalardan beslenmektedir. Festinger'in (1954) Sosyal karşılaştırma teorisi'ne (Social comparison theory) göre, bireyler kendilerini değerlendirmek için benzerleriyle kıyaslama yaparlar. Kıskançlık duygusu, bireyin kendisini başkalarının gerisinde hissetmesine yol açarak örgütsel aidiyet ve adalet algısını zedeler (Smith ve Kim, 2007). Bu bağlamda, adalet algısının zedelenmesi psikolojik güvenlik kavramı açısından kritik öneme sahiptir. Psikolojik güvenlik, bireylerin iş ortamında cezalandırılma ya da küçük düşürülme korkusu yaşamadan düşüncelerini ifade edebilmesini, hata yapabilmesini ve geri bildirim talep edebilmesini sağlayan bir iklimdir. Ancak kıskançlık duyguları, çalışanlar arasında rekabeti artırarak tehdit algısını güçlendirir ve bireylerin kendilerini savunmacı, çekingen ya da sessiz tutmalarına neden olur (Kramer, 1999). Bu bağlamda, işyeri kıskançlığı, örgütsel ortamda açık iletişimi, güvene dayalı işbirliğini ve yenilikçi katkıları engelleyerek çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: İşyeri kıskançlığı, çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini negatif yönde etkiler.

Psikolojik güvenlik, bireyin iş ortamında kendisini ifade ederken, hata yaparken veya fikir paylaşıırken cezalandırılma ya da küçük düşürülme korkusu duymadan hareket edebilmesini sağlayan bir algıdır (Edmondson, 1999). Bu güvenli ortam, bireyleri pozitif, etik ve işbirlikçi yaratıcı davranışlara yönlendirirken; güvenliğin düşük olduğu ortamlarda bireyler, olumsuz duygularla yönlendirilen ve başkalarına zarar verme amacı taşıyan yaratıcı çözümler üretebilirler (Hu ve Zhao, 2016). Psikolojik güvenliği yüksek bireyler ise, manipülatif veya zarar verici yaratıcı stratejiler yerine işbirliğine açık, etik değerlere bağlı ve sosyal normlara uyumlu davranma eğilimindedir. Bu bağlamda, psikolojik güvenlik arttıkça kötü niyetli yaratıcı davranışların görülme olasılığı azalır. Dolayısıyla, bu iki kavram arasında negatif bir ilişki olması

beklenmektedir. Ruan vd. (2020), psikolojik güvenliğin yüksek olduğu gruplarda etik dışı yaratıcı davranışların daha az gözlemlendiğini tespit etmişlerdir. Kim ve Kim (2020), psikolojik güvenliğin çalışanların iyi niyetli yaratıcılıklarını teşvik ederken, kötü niyetli yaratıcılıklarını azalttığını belirtmişlerdir.

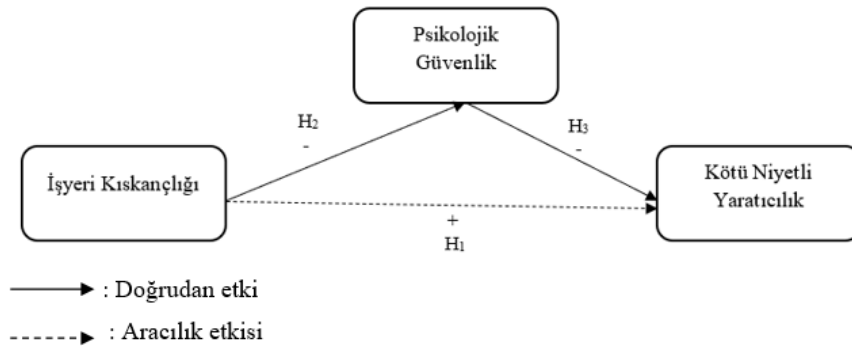
Hipotez 3: Psikolojik güvenlik, çalışanların kötü niyetli yaratıcılık düzeyini negatif yönde etkide etkiler.

İşyeri kıskançlığı, örgüt içindeki olumsuz duygulanımı artırarak çalışanların psikolojik güvenlik algılarını zedelemekte, kıskanç bireylerin savunmacı ve zararlı yollarla kendilerini göstermek istemelerine neden olabilmekte bu da onların yaratıcı kapasitelerini daha zararlı, yıkıcı biçimlerde kullanmalarına yol açabilmektedir. Bu süreçte psikolojik güvenliğin, kıskançlık ile kötü niyetli yaratıcılık arasında aracı (mediatör) değişken rolü üstleneceği öngörülmektedir. Yani işyeri kıskançlığı, önce psikolojik güvenliği azaltmakta; azalan güvenlik ise kötü niyetli yaratıcılığı artırmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Başka bir ifadeyle işyeri kıskançlığı bireyi kötü niyetli yaratıcı davranışlara yöneltebilir; ancak bu etki, psikolojik güvenliğin düzeyine göre şekillenebilmektedir. Bu durumu, hem Sosyal karşılaştırma teorisi (Festinger, 1954) hem de Edmondson'un Psikolojik güvenlik modeli (1999) ile açıklamak mümkündür. Liu vd. (2023) kıskançlığın kötü niyetli çıktılara yol açmasının, güven ortamının eksikliğiyle birlikte daha olası hale geldiğini belirtmiştir.

Hipotez 4: Psikolojik güvenlik, işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı (mediatör) bir rol üstlenir.

Çok sayıda çalışma, psikolojik güvenliği; örgütsel bağlam, ekip özellikleri ve ekip liderliği gibi etkenlerle inovasyon,

Şekil 1: Araştırma modeli



3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Hatay ilinde bulunan ve özel sektörde (mühendis, yönetici, psikolog, işçi, bankacı, satış pazarlama uzmanı vb.) çalışmakta olan bireyler oluşturmaktadır. Örneklemi ise kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş olan 470 katılımcıdan oluşmaktadır.

performans, öğrenme ya da ekip tarafından gerçekleştirilen gelişim arasındaki ilişkide bir aracı değişken (mediatör) olarak ele almıştır (Edmondson, 1999). Ancak literatürde işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı veya düzenleyici rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada özel sektörde çalışan 470 katılımcı ile yapılan anketlerle işyeri kıskançlığı, kötü niyetli yaratıcılık ve psikolojik güvenlik ölçülmüştür.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal çerçevesi Duygusal Olaylar Teorisi'ne (Affective Events Theory) dayanmaktadır. Bu teori, bireyin iş ortamında yaşadığı duygusal olayların yapısal nedenlerini ve bu olaylara verilen tepkilerin davranış ve tutumlara olan etkilerini açıklar (Weiss ve Cropanzano, 1996). Teoriye göre, işyeri koşullarının tetiklediği olaylar olumlu veya olumsuz duygulara yol açar; bu duygular ise çalışanların davranışlarını şekillendiren itici güçler haline gelir. Bu bağlamda, çalışmada olumsuz bir duygusal deneyim olan işyeri kıskançlığı, kötü niyetli yaratıcı davranışların potansiyel bir tetikleyicisi olarak ele alınmakta; psikolojik güvenlik ise bu duygusal sürecin davranışa dönüşmesinde aracı bir rol oynamaktadır. Bu teori ışığında Şekil 1'de yer alan model oluşturulmuştur. Araştırma modelinde işyeri kıskançlığı bağımsız değişken, kötü niyetli yaratıcılık bağımlı değişken, psikolojik güvenlik ise aracı değişkendir.

Hatay ilinde özel sektörde çalışan ve farklı birimlerdeki toplam katılımcı sayısına tahmini olarak ulaşılmış, ancak netliğin tam olmamasından dolayı örneklem sayısı için 384 katılımcı baz alınmıştır. Öyle ki; evreni oluşturan sayının bilinmemesi durumunda 100.000 kişilik evren büyüklüğüne karşılık gelen örneklem büyüklüğünün minimum 384 kişiden oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49). Bu araştırma, ilgili üniversitenin Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınarak yürütülmüştür. Bu çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal ve

Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan 16.06.2025 tarih ve E.238571 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Örneklem ve evren uyumunun (Cohen vd., 2000; Sekaran, 2000) sağlandığı bu araştırmaya katılan çalışanların 244'ü kadın, 226'sı ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların % 32,2'sinin 31-35 yaş aralığında olduğu ve dolayısıyla önemli bir bölümünün genç ve orta yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Çalışanların medeni hallerine bakıldığında, %43,4'ü evli, %56,6'sı bekar. % 55,7'si lisans ve %17,4'ü lisansüstü eğitim mezunudur. Bu dağılım katılımcıların büyük çoğunluğunu lisans ve yüksek lisans mezunlarının oluşturduğunu ve grubun yüksek eğitim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların %27,7'si 6-10 yıl aralığında iş deneyimine sahip olup, bu grubu %25,1 ile 3-5 yıl aralığında iş deneyimine sahip olanlar izlemektedir.

3.3. Veri toplama Araçları ve Araştırmanın Etik İzni

İşyeri Kıskançlığı Ölçeği: Vecchio (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Arlı, Aydemir, Çelik (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşmakta ve örgüt yönetiminin diğer çalışanlara yaklaşımının ne derece kıskançlığa yol açtığını tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinin Cronbach'a Alpha katsayısı 0.71; Arlı vd. (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışmada ise Cronbach'a Alpha katsayısı 0.82'dir.

Psikolojik Güvenlik Ölçeği: Edmondson (1999) tarafından geliştirilen psikolojik güvenlik ölçeği Türkçeye farklı yazarlar tarafından farklı dönemlerde uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinali tek faktörlüdür ve bu çalışmada ölçeğin tüm maddeleri orijinal haliyle kullanılmıştır. Bu çalışmada Bülbül, İşıaık ve Aytaç (2022) tarafından tüm maddelerin Türkçeye çevrilip, olası yanlış anlamaları önlemek amacıyla ifadelerin düzeltildiği, önceki araştırmaların yöntemleri ve sonuçları dikkate alınarak ters ifadelerde gerekli düzeltmelerin yapıldığı ve ardından ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğinin Türkiye'den katılımcılar üzerinde test edildiği ölçek kullanılmıştır.

Kötü Niyetli Yararlılık Ölçeği: Hao, Tang, Yang, Wang ve Runco (2016) tarafından geliştirilen ölçek zarar verme (6 madde), yalan söyleme (4 madde) ve kandırma (3 madde) olmak üzere üç boyuttan ve 13 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Akben, Coşkun ve Akben (2024) tarafından yapılmış ve bu çalışmada Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert tipi ölçeklendirme ile oluşturulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler, SmartPLS yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle tanımlayıcı istatistiklere (ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık) ve ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenilirlik analizlerine (Cronbach's Alpha) yer verilmiş 0,70 üzeri değerler kabul

edilebilir düzeyde güvenilirlik olarak yorumlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çalışmanın temel hipotezini (psikolojik güvenliğin işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığı) Bootstrapping yöntemi ile test edilmiştir.

3.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Araştırmadan elde edilen bulgular, araştırma kapsamında Hatay'daki özel sektör çalışanları ile sınırlı tutulduğundan, sonuçların bütün özel sektör firmaları için genellenmesi söz konusu olmamaktadır. Diğer yandan bu çalışma kesitsel (cross-sectional) bir tasarıma sahip olduğundan, neden-sonuç (causality) ilişkisi kurulamamakta, kurulabilmesi için boyamsal/zamana yayılan (longitudinal) veya deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Katılımcılar özel sektör çalışanlarıdır, bu nedenle sonuçların tüm topluma (farklı sektörler, yaş grupları veya kamuya) genellenmesi metodolojik olarak sınırlıdır. Tüm değişkenler öz-bildirimle ölçülmüştür; bu da sosyal istenirlik yanlılığına yol açabilecek bir durumdur. Katılımcıların gerçeği gizlemelerinin veya olumlu gösterme eğilimlerinin (social desirability bias) olduğu unutulmamalıdır.

4. Analizler ve Bulgular

4.1. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırma modelinin analizine geçmeden önce araştırmaya ilişkin olarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri aşamasında araştırmanın iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliği ve ayırma geçerliği ayrı ayrı analiz edilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği analizi için Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik olarak ifade edilen CR "Composite Reliability" katsayıları hesaplanmıştır. Birleşme geçerliği analizi için faktör yük değerleri ve açıklanan ortalama varyans AVE "Average Variance Extracted" değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Ayırma geçerliği analizi için Fornell ve Larckell ve HTMT "Heterotrait-Monotrait Ratio" değerleri kullanılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği analizinde Cronbach Alpha ve CR değerlerinin 0,70'e eşit ya da büyük olması, faktör yük değerlerinin 0,70'e eşit ya da büyük ile 0,40 ile 0,70 arasında ise AVE değerlerinin kontrol edilmesi gerekir. AVE'nin "açıklanan ortalama varyans değeri" 0,50 eşit ya da büyük olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014, Doğan, 2019). Tablo 1'de araştırmaya ait değişkenlerin iç tutarlılık güvenilirliği ile birleşme geçerliği analiz sonuçlarına ait değerlere yer verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Modelinin Ölçüm Sonuçları

Gizli Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa Katsayısı	CR Katsayısı	AVE Değerleri
İK	İK1	0.779	0,849	0,893	0,625
	İK2	0.794			
	İK3	0.814			
	İK4	0.769			
	İK5	0.738			
KNY	KNY1	0.683	0,864	0,893	0,511
	KNY 2	0,751			
	KNY 3	0,714			
	KNY 4	0,730			
	KNY 8	0,710			
	KNY 9	0,678			
	KNY 10	0,754			
	KNY 12	0,695			
PG	PG1	0,771	0,710	0,838	0,634
	PG3	0,848			
	PG5	0,767			

Tablo 1’de yer alan araştırma modelinin ölçüm sonuçları incelendiğinde, Cronbach Alfa katsayıları 0,710 ile 0,864 arasında; CR katsayıları 0,838 ile 0,893 arasında gerçekleşmesi nedeniyle iç tutarlık güvenilirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Faktör yük değerlerine bakıldığında 0,678 ile 0,848 arasında değiştiği; AVE değerleri 0,511 ile 0,634 arasında değerlerini aldığı anlaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,40 ile 0,70 arasında olması durumunda AVE ve CR değerlerinin eşik değerinin üzerinde olması istenmekte, bu değerlerin altında olması durumunda ifadelerin modelden çıkarılması gerektiği önerilmektedir (Hair, vd., 2014). Bu kapsamda faktör yükleri 0,40 altında olan psikolojik güvenlik (PG) ölçeğine ait 3 madde ile kötü niyetli yaratıcılık ölçeğine ait 5 madde analizden çıkarılmıştır.

Tablo 2: Fornell ve Larckell Kriteri ile hesaplanmış Ayırışma Geçerliliği Sonuç Değerleri

	İK	KNY	PG
İK	0.791		
KNY	0.415	0.715	
PG	0.362	0.357	0.796

**p<0,01

Tablo 2’de araştırma ölçeğinin ayırışma geçerliği analiz sonuçları değerlerine yer verilmiştir. Fornell ve Larckell (1981) ile Henseler vd., (2015), çalışmadaki değişkenlerin ortalama varyans değerlerinin “AVE” karekökü, gizli değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir. Tablo 3’te yer alan matrisin köşegen değerleri gizli değişkenlerin için hesaplanan AVE değerlerinin karekökü olmakta ve bu değerlerin gizli değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyon katsayı değerlerinden büyük olduğundan araştırma ölçeğinin

ayırışma geçerliliğinin sağlandığı ortaya çıkmıştır. Analizde elde edilen sonuçlara göre çalışanların işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık ($r = 0,715, p < 0,01$) arasında, işyeri kıskançlığı ile psikolojik güvenlik ($r = 0,796, p < 0,01$) arasında ve psikolojik güvenlik ile kötü niyetli yaratıcılık ($r = 0,357, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: HTMT Kriteri ile hesaplanan Ayırışma Geçerliliği Sonuçları

	İK	KNY	PG
İK			
KNY	0.471		
PG	0.467	0.451	

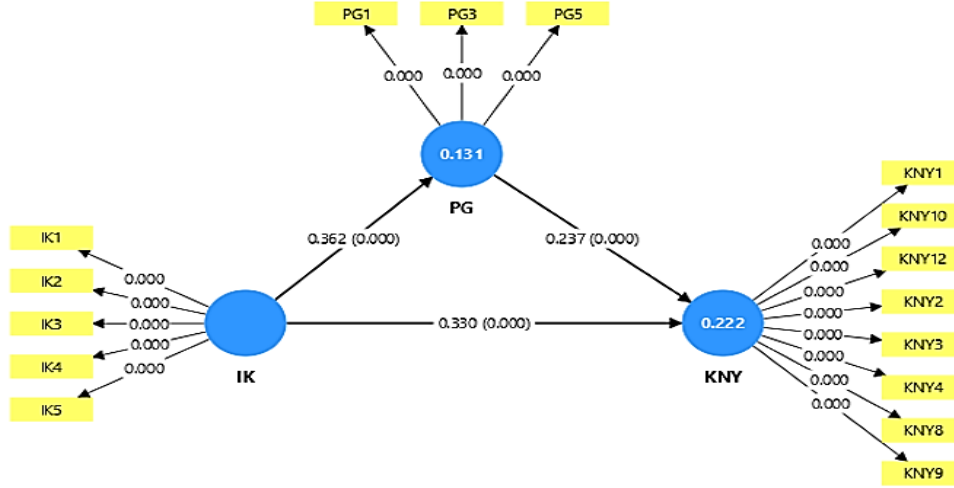
Henseler vd., (2015), HTMT “Heterotrait-Monotrait Ratio” kriterinin çalışmadaki tüm gizli değişkenlerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait korelasyonların geometrik ortalamasına bölünmesiyle hesaplandığını, bu değer 0,85’in altında olması gerektiğini belirtmiştir. Tablo 3’teki HTMT değerlerine bakıldığında araştırma ölçeğinin ayırışma geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

4.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak literatür taramasıyla geliştirilen hipotezlerini test etmek için varyans temelli YEM modeli uygulanmış ve çalışmanın analizi kısmi en küçük kareler yol analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki Path katsayılarının anlamlılıkları, “bootstrapping” yöntemi kullanılmış ve örneklem 1000’er olmak üzere örneklem seçilmiş ve yapısal model

oluşturulmuştur. Araştırmadaki analize yönelik varyans temelli YEM modeli Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2: Araştırmadaki Varyans Temelli YEM Modeli



Şekil 2’de araştırma modelinin gizli değişkenlerle arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayılarıyla istatistiksel açıdan anlamlılıkları ve gizli değişkenlerle olan ifadeler arasındaki *t* istatistiki değerleri yer almaktadır.

Tablo 5’de araştırma modelinin path katsayı değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmanın Varyans Temelli YEM Modelinin Path Katsayıları

Değişkenler	Standardize β katsayısı	Standart Hata	t değeri	P değeri	Hipotezler
<i>IK</i> → <i>KNY</i>	0.330	0.069	4.781	0,000***	H ₁ desteklenmiştir
<i>IK</i> → <i>PG</i>	0.362	0.066	5.508	0,000***	H ₂ desteklenmemiştir.
<i>PG</i> → <i>KNY</i>	0.237	0.054	4.403	0,000***	H ₃ desteklenmemiştir.
<i>IK</i> → <i>PG</i> → <i>KNY</i>	0.086	0.026	3.306	0,000***	H ₄ desteklenmiştir.

$p < 0.05$ *, $p < 0.01$ **, $p < 0.001$ ***

Araştırmadaki modele yönelik olarak ilk aşamada path katsayılarının anlamlılığı test edilerek hesaplanmıştır. Tablo 5’te yer alan path katsayıları incelendiğinde, İşyeri kıskançlığının (IK) Kötü niyetli yaratıcılık (KNY) üzerine kurulan H₁ hipotezinin desteklendiği ($\beta=0,330$; $p=0,000$), İşyeri kıskançlığının (IK) Psikolojik güvenlik (PG) üzerine negatif yönde etkisinin olduğu ileri sürülen H₂ hipotezinin desteklenmediği ($\beta=0,362$; $p=0,001$), psikolojik güvenliğin (PG) Kötü niyetli yaratıcılık (KNY) üzerine negatif etkisinin olduğu ifade edilen H₃ hipotezinin desteklenmediği ($\beta=0,237$; $p=0,001$) ve bu path katsayılarının istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı etki analizinin belirlenmesi için Bootstrap yöntemi tercih edilmiş ve analiz sonucu modeldeki aracılık etkiyi belirlemek için VAF değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Aracılık etkisi $VAF = (\text{Dolaylı etki}) / (\text{Dolaylı etki} + \text{Direkt etki})$ değeri ile hesaplanırken, $VAF < 0,20$ ise aracılık etkisinin olmadığını, $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ ise kısmi aracılık etkisinin olduğu, $VAF \geq 0,80$ ise tam aracılık etkisinin olduğu şeklinde açıklama

yapılabilmektedir (Chang, vd., 2019; Kara, Akbaba, Yakut, Çetinel ve Paslı, 2023). Araştırmada işyeri kıskançlığının kötü niyetli yaratıcılık üzerinde doğrudan etkisi ($\beta=0,330$; $p=0,000$) ve dolaylı etkisi ($\beta=0,086$; $p=0,001$) ve toplam etkisi ($\beta=0,416$; $p=0,000$) ve $VAF=0,086/(0,086+0,330)=0,2067$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işyeri kıskançlığının kötü niyetli yaratıcılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin dolaylı etkisinin VAF değeri değerlendirildiğinde kısmi aracılık etkisinin olduğu H₄ hipotezinin desteklendiği sonucuna varılmıştır.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Kıskanma, evrimsel psikolojiden (Arnocky, Ribout, Mirza ve Knack, 2014) ekonomiye (Wang ve Zou, 2014) kadar birçok alanda araştırma konusu olmuştur ve son yıllarda üzerinde en çok çalışılan sosyal duygulardan biri haline gelmiştir (DeSteno, 2004). Ancak yönetim alanında gördüğü ilgi sınırlı kalmış ve işyerindeki ilişkilerde ciddi sonuçlar doğurma potansiyeli olmasına rağmen profesyonel hayatımızdaki rolünü anlamaya yönelik az sayıda araştırma

yapılmıştır (Vecchio, 2000; Dogan ve Vecchio, 2001). Söz konusu potansiyelinden dolayı, kıskançlık duygusunun araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu duygunun var olduğu bir ortamda üç tarafın da (kıskanan birey, kıskanılan birey ve rakipler) olumsuz olarak etkilenme ihtimali söz konusudur. Kıskançlık, ilgili başlıkta da belirtildiği gibi, iş arkadaşları arasındaki iletişimi engelleyebilmekte, davranışsal yanlış yorumlamalara yol açabilmekte ve yıkıcı davranışları tetikleyebilmektedir (Kim, Jung ve Lee, 2013). Nitekim bu çalışma işyerleri için istenmeyen sonuçlar doğurabilecek kıskançlık olgusunu ve kötü niyetli yaratıcılıkla ilişkisini inceleyerek alandaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede çalışma, kıskançlığın örgütlerde yaratıcı süreçleri nasıl şekillendirdiğine ilişkin literatüre derinlik kazandırmakta; psikolojik güvenliğin rolünü koşullara bağlı bir bileşen olarak ele alarak teorik bir açıklama sunmaktadır.

Araştırmada geliştirilen hipotezler, PLS tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) SmartPLS kullanılarak test edilmiştir. Analiz sonucunda işyeri kıskançlığının kötü niyetli yaratıcılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre H1 desteklenmiştir. Bulgular, işyerinde kıskançlık düzeyi arttıkça çalışanların zarar verme niyeti içeren yaratıcı fikir üretme eğilimlerinin de yükseldiğini göstermektedir. Bu sonuç literatürle de tutarlıdır (Andrieş, 2011; Hao vd., 2016; Khan vd., 2021). Bu bulgu, kıskançlığın sadece yıkıcı bir duygu olmadığı; özellikle statü/sosyal karşılaştırma bağlamında rekabet (Festinger, 1954) ve yaklaşım motivasyonunu (Elliot, 1999) tetikleyerek yaratıcı düşünme süreçlerini canlandırabildiği yönündeki yaklaşımla uyumludur. Kıskançlık, bireyi başa çıkma ve ‘ötekini yakalama veya geride bırakma’ amaçlı yoğun hedef odaklılığa ve risk almaya itebilmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan yaratıcı üretim, işyerindeki etik sınırlar zayıf veya belirsiz olduğunda zarar verme niyetiyle biçimlenerek kötü niyetli yaratıcılığa odaklanabilmektedir. Başka bir deyişle, kıskançlık kaynaklı yüksek uyarılma ve rekabet baskısı, fikir sayısının ve orijinalliğinin artmasına yol açarken, niyet bileşeni bu yaratıcılığın yönünü olumsuz tarafa çevirebilmektedir.

İkinci olarak “İşyeri kıskançlığı, çalışanların psikolojik güvenlik düzeylerini negatif yönde etkiler.” Hipotezi incelenmiş (H2) ve negatif yönde bir etki beklenirken pozitif yönlü bir etki olduğu görülmüş ve reddedilmiştir. İşyeri kıskançlığı ile psikolojik güvenlik ilişkisinin beklenenin aksine pozitif çıkması, kıskançlık olgusunun yapıcı/kötücül ayrımı dikkate alınmasıyla açıklamak mümkündür. Kıskançlık ile ilgili literatür, kıskanmayı iki tür olarak ele almış ve kötücül (malicious) ve yapıcı/özendiren (benign) ayrımını vurgulamaktadır (Van de Ven, Zeelenberg ve Pieters, 2009). Her iki türde de, birey yaşadığı rekabet dezavantajını aşmaya çalışır ancak iyi huylu kıskanma, kişinin kendi pozisyonunu geliştirmeyi (moving-up) amaçlarken, kötü huylu kıskanma, üstün durumda olan rakibin pozisyonunu zayıflatmayı amaçlamaktadır. Başka bir ifadeyle yapıcı kıskançlık bireyde “yukarı doğru hareket etme” ve öz-gelişim motivasyonu yaratabilir ve bu

motivasyon daha fazla açıklık, geri bildirim alma ve paylaşım davranışlarıyla birleştiğinde ekip içinde psikolojik güvenliği de besleme potansiyeline sahip olmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılan bireylerde yapıcı bileşenin baskın olduğu varsayıldığında işyeri kıskançlığı ile psikolojik güvenlik yolunun pozitif ve anlamlı görünmesi kuramsal olarak tutarlı olduğu şeklinde yorumlanabilecektir. Ampirik bulgular yapıcı kıskançlığın bireyleri öz-gelişime, daha çok çalışmaya ve performansı artırmaya sevk ettiğini, bilgi saklamayı azalttığını (Su ve Chen, 2023), işbirliği ve öğrenme için olumlu ve yardımsever davranışlara (Tai, Narayan ve McAllister, 2012) neden olabileceğini göstermektedir. Bu da psikolojik güvenliği destekleyen şeffaflığa (açıklığa), geri bildirim mekanizmalarına karşılık gelmektedir. Bulgular, kıskançlığın uygun iklim ve mekanizmalar altında olumlu örgütsel çıktılara evrilebileceğine işaret etmektedir. Örgütsel etik iklim, adalet algısı ve liderlik tarzı bu motivasyonların hangi yöne evrileceğini belirleyen temel faktörlerdendir. Dolayısıyla bu sonuç, işyeri kıskançlığının örgütsel bağlamda yalnızca tehdit ve sabotaj ile değil, aynı zamanda gelişim arayışı ve performans artırma motivasyonu da ilişkilendirilebileceğini ortaya koyarak literatürdeki yapıcı (benign) kıskançlık algısının önemine işaret etmektedir. Etik standartların zayıf, hedef baskısının yüksek ve gözetimin sınırlı olduğu ortamlarda ise, kıskançlığın tetiklediği yaratıcı enerji, zarar verme amaçlı çözümlere daha kolay dönüşebilmektedir.

Üçüncü olarak “Psikolojik güvenlik, çalışanların kötü niyetli yaratıcılık düzeyini negatif yönde etkide etkiler” şeklinde belirlenen H3 hipotezi incelenmiş ve reddedilmiştir. Psikolojik güvenlik ekip içinde risk almayı mümkün kılan ortak bir inanç, örgütsel bir iklimdir; çalışanlar fikirlerini daha kolay söyler, hatalarını, itirazlarını veya sıra dışı düşüncelerini dile getirirler ve yöneticilerin reddetmelerine rağmen fikirlerini sürdürebilirler. Çünkü psikolojik güvenlik, çalışanların cezalandırılma korkularını azaltarak, kuralları esneten, geleneksel süreçlere uymayan yaratıcı çözümleri dile getirme cesaretlerinin artmasını sağlayabilir. Sınırları zorlayan fikirleri daha rahat söylemeleri sonucu normdışı denemelere alan açabilir. Çalışanların yönetsel denetimin esnediği hissine kapılmalarına, “nasıl olsa bir tepki almayız” düşüncesinin güçlenmesine yol açabilir. Önce deneyip sonra düşünmeye yönelik bir sürecin başlamasını destekleyerek, hızlı ve kontrolsüz yaratıcı girişimlerin oluşmasına, prosedürlerin ikinci plana atılmasına, hızlı üretilen çözümlerin uygulanmasının hızlanmasına neden olabilir. Bu durum, örgüt içinde inovatif ama aynı zamanda normları ihlal edebilecek yaratıcı davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir. Dolayısıyla literatür bu iklimin, kural ihlalci yaratıcı (creative/ constructive deviance), davranışlara zemin hazırlayabildiğini öne sürmektedir. Başka bir ifadeyle kötü niyetli yaratıcılık bazı bağlamlarda bu “norm-dışılık” kanalından beslenebilir; dolayısıyla ilişki yönünün pozitif çıkması şaşırtıcı görülmemektedir (Edmondson, 1999). Ayrıca etik psikoloji literatüründe,

belirli iklim ve koşullarda çalışanların “örgüt yararına etik dışı davranış” (UPB) gösterebildiği; yani amaç “iyi” görülse bile kuralların esnetildiği belirtilmektedir (Mo, Lupoli ve Newman, 2023). Böyle ortamlarda “yaratıcı fakat zarar verici/etik dışı” çözümlerin ortaya çıkması kolaylaşabilir. Kötü niyetli yaratıcılığın bağlamsal (istismarcı liderlik, olumsuz çevresel algılar, rekabet tehdit algısı) ve kişisel (makyavelcilik gibi kişilik özellikleri) eğilimlere duyarlı doğası dikkate alındığında, güvenli ifade iklimi altında farklı etik iklimler veya karanlık kişilik özellikleri mevcut olduğunda bu norm-dışı yaratıcı kanalın kötü niyetli yaratıcı çıktılara yönelmesi olası olmaktadır (Edmondson, 1999). Etik liderlik, yönetsel açıklık, faydacı etik iklim, yüksek psikolojik güvenlik algısı gibi faktörler kural ihlalinin maliyetsiz algılanması gibi fikirlerin ortaya çıkmasına neden olabilir ve ekibin etik-dışı karar ve davranışlara yönelmesini kolaylaştırabilmektedir (Shang ve Yang, 2022; Hongyu, Jiali ve Zhisong, 2024). Özetle psikolojik güvenlik, norm-dışı yaratıcı davranışlara alan açarak; bazı etik iklim ve kişilik koşullarında zarar verme yönelimli çözümlere/kötü niyetli yaratıcılığa evrilebilir. Dolayısıyla psikolojik güvenlik, niyetin yönünü değiştirmede tek başına yeterli olamayabilmektedir. Psikolojik güvenliğin literatürde yaygın olan olumlu çerçevesi yerine, bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar psikolojik güvenliğin tek yönlü olumlu bir iklim olmadığını, norm-dışı davranışları da destekleyen çift yönlü bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu durum teorik açıdan önemli görülmektedir çünkü psikolojik güvenliğin iyi veya kötü çıktılar üretmesinin, o iklimdeki etik standartlara, liderlik tarzına, adalet algısına bağlı olduğunu göstermektedir.

Son olarak, “Psikolojik güvenlik, işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkide aracı (mediatör) bir rol üstlenir.” H4 hipotezi incelenmiş ve hipotez desteklenmiştir. Dolayısıyla psikolojik güvenlik, işyeri kıskançlığı ile kötü niyetli yaratıcılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlenmektedir. Bulgular, kıskançlığın kötü niyetli yaratıcılığı yalnızca doğrudan artırmakla kalmadığını, aynı zamanda psikolojik güvenlik üzerinden dolaylı olarak da artırdığını göstermektedir. Daha önce bahsedildiği gibi psikolojik güvenlik kişilerarası risk almayı ve norm-dışı denemeleri mümkün kılmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar fikirlerini çekinmeden denerler ve ‘kural esneten’ yaratıcı stratejilere daha rahat başvurulur. Kıskançlık, özellikle statü/performans karşılaştırmalarında rekabet ve “yukarı doğru hareket etme” motivasyonunu artırabilir. Bu motivasyon, yaratıcı ama zarar verici çözümlere yönelebilir. Bu çerçevede psikolojik güvenliğin sağladığı ifade güvenliğinin, bazı koşullarda (ör. etik iklimin zayıflığı, adalet algısının düşük olması, rekabetçi hedef baskısı, karanlık kişilik eğilimleri) kıskançlığın tetiklediği yaratıcı enerjinin kötücül kıskançlığa dönüşmesini kolaylaştırabileceği söylenebilir. Menon ve Thompson (2010) da işyerinde kıskançlık nedeniyle işgörenler arası ilişkilerin zarar görebileceğine ve sabotajcı davranışlara neden olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu noktada etik süreç bariyerleri (akran incelemeleri, ön-onay/ çift göz/çift imza

prensibi) oluşturulması yaratıcı fikir üretimi devam ederken kötü niyetli alternatif fikirlerin hayata geçirilmesini zorlaştırabilecektir. Ekip içi psikolojik güvenlik korunurken, net bir etik iklim oluşturulması ve güçlendirilmesi yaratıcılığın yönünü örgüt yararına çevirebilecektir. Liderlik tarzının etik ve destekleyici olması ve adalet algısının artırılması bu aracılık mekanizmasının yönünü belirleyen önemli moderatör koşullardır. Ayrıca yöneticiler çalışanlarına özgüven aşılama, ve zaman/performans baskılarını yönetme yoluyla da bu olumsuz durumları önleyebileceklerdir.

Tüm riskler göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin dikkat etmeleri gereken önemli noktalar bulunmaktadır. Bulgular, yöneticilerin hem kıskançlık iklimini hem de psikolojik güvenliği aynı anda yönetmeleri gerektiğini göstermektedir. Öncelikle işe alım süreçlerinde etik karar örnek olayları çerçevesinde mülakatlar yapılmalı, alım sonrası çatışma ve rekabet yönetimi eğitimleri verilmelidir. Çalışanlar beceri, yetenek ve yetkinliklerini arttırdıkça özdeğerlendirmeleri sonucunda doyuma ulaştıkları takdirde kıskançlık duygularının azalacağı öngörülmektedir. Diğer yandan terfi/prim kriterleri yazılı ve ölçülebilir hale getirilmeli, eşitlik ilkeleri belirlenmelidir. Diğerini geçmeye odaklı bireysel yarışları özendirmek yerine “öğren ve uygula” hedeflerini kapsayan takım bazlı ödüller kullanılmalıdır. Etik iklim sağlanırken etik davranış kılavuzu, örnek olaylar hazırlanarak “ne yapılmalı, ne yapılamaz” şeklinde listeler oluşturulmalı ve sık sık bu etik kurallar hatırlatılmalıdır. Etik normları görünür kılmak ve adalet algısını artırmak, işyeri kıskançlığı-psikolojik güvenlik-kötü niyetli yaratıcılık ilişkisinin riskli kısmını zayıflatacağı için etik iklim ve adalet güçlendirilmelidir. Böylece kıskançlığın yaratıcı potansiyeli olumlu yöne çevrilirken, kötü niyetli yaratıcılığın oluşma ve yayılma olasılığı anlamlı biçimde azaltılabilecektir. Etik ihlallerin olduğu durumlarda net yaptırımlar uygulanmalı, olay sonrasındaki süreçlerde ise suçlayıcı tutumlar yerine öğretici şekilde yaklaşım gösterilmelidir. Yaratıcı ancak riskli olan fikirler örgüt içinde yaygınlaşmadan önce küçük bir pilot çalışması yapılmalıdır. Riskli kararlar alınırken, inceleyen ve onaylayan olmak üzere iki farklı aktörün süreç dahil edilmesi sağlanmalıdır. İşyeri içinde kıskançlığa neden olabilecek faktörlerin varlığı incelenmeli varsa bu göstergeler düzenli aralıklarla takip edilmelidir. Ayrıca proaktif çatışma çözme tekniklerinin örgüt içinde öğretilmesi ve uygulanması gerekli görülmektedir. Son olarak yöneticilerin kıskançlık davranışını hedef alan danışmanlık programları hazırlayarak, çalışanların işyeri kıskançlığının yıkıcı etkileriyle başa çıkmayı öğrenmelerini sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları, belirtilen sınırlılıklar ışığında bağlama özgü olarak yorumlanmalıdır. Gelecekte yapılacak çalışmaların çok-kaynaklı, boylamsal ve daha geniş kapsamlı modellerle sınanması önerilmektedir.

Kaynakça

- Akben, G., Coşkun, H., & Akben, C. (2024). Kötü niyetli yaratıcılık ölçeği (KNYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61, 1810–1826. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1388714>
- Andrieş, A. M. (2011). Positive and negative emotions within the organizational context. *Global Journal of Human Social Science*, 11(9), 26–39.
- Arlı, N. B., Aydemir, M., & Çelik, E. (2018). Çalışan kıskançlığı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(4), 5–17.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 59–75.
- Bülbül, S., İşıaık, S., & Aytaç, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidences for the scale in the context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 15–28. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-974757>
- Chang, S. H., Shu, Y., Lin, Y. H., & Wang, C. L. (2019). “I believe”, “I think”, then “I will”? Investigating the mediator role of ethical judgment between internet ethical self-efficacy and ethical behavioral intention. *Computers in Human Behavior*, 101, 387–393.
- Clark, K., & James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12, 311–320. http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1204_9
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th ed.). Routledge Falmer.
- Cropley, D. H., Kaufman, J. C., & Runco, M. A. (2008). *The dark side of creativity*. Cambridge University Press.
- Cropley, D. H., Kaufman, J. C., & Runco, M. A. (2010). Malevolent creativity: A functional model of creativity in terrorism and crime. *Creativity Research Journal*, 22(2), 105–115.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57–64.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Eğinli, A. T., & Bitirim, S. (2010). Örgütlerde kişilerarası ilişkilerde bir problem: Psikolojik yıldırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 24, 45–66.
- Eissa, G., & Wyland, R. (2015). Keeping up with the Joneses. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(1), 55–65.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169–189. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3403_3
- Elliot, J., Callahan, P., & Bandler, J. (2021). Lord of the Roths: How tech mogul Peter Thiel turned a retirement account for the middle class into a \$5 billion tax-free piggy bank. *ProPublica*. <https://www.propublica.org/article/lord-of-the-roths>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., Labianca, G., & Ellwardt, L. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52–61.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.

- (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hao, P., He, W., & Long, L. (2016). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 1024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01024>
- Harris, D. J., & Reiter-Palmon, R. (2015). Fast and furious: The influence of implicit aggression, premeditation, and provoking situations on malevolent creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(1), 54–64. <https://doi.org/10.1037/a0038499>
- Harris, D. J., Reiter-Palmon, R., & Kaufman, J. C. (2013). The effect of emotional intelligence and task type on malevolent creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 7, 237–244. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032139>
- 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, 115–135.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117.
- Hu, J., & Zhao, H. (2016). Employee well-being and innovation: The mediating role of psychological capital and the moderating role of supervisory support. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 101–108.
- James, K., Clark, K., & Cropanzano, R. (1999). Positive and negative creativity in groups, institutions, and organizations: A model and theoretical extension. *Creativity Research Journal*, 12, 211–226. http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1203_6
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kapoor, H., & Kaufman, J. C. (2021). Unbound: The relationship among creativity, moral foundations, and dark personality. *The Journal of Creative Behavior*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/jocb.523>
- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The mediating effect of green human resources management on the relationship between organizational sustainability and innovative behavior: An application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 2068.
- Khan, M. S., Elahi, N. S., & Abid, G. (2021). Workplace incivility and job satisfaction: Mediation of subjective well-being and moderation of forgiveness climate in health care sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1107–1119.
- Kim, M. J., & Kim, B. J. (2020). Analysis of the importance of job insecurity, psychological safety and job satisfaction in the CSR–performance link. *Sustainability*, 12(9), 3514. <https://doi.org/10.3390/su12093514>
- Kim, S., Jung, D., & Lee, J. (2013). Service employees' deviant behaviors and leader–member exchange in contexts of dispositional envy and jealousy. *Service Business*, 7, 583–602.
- Koopman, J., Lin, S.-H., Lennard, A., Matta, F., & Johnson, R. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! A self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857–880.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
- Küçük Aydın, B., & Taştan, S. (2019). The examination of the impact of workplace envy on individual outcomes of counterproductive work behavior and contextual performance: The role of self control. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 735–766.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The mixed effects of inconsistency on experimentation in organizations. *Organization Science*, 15(3), 310–326.
- Lee, K., & Duffy, M. (2019). A functional model of workplace envy and job performance: When do employees capitalize on envy by learning from envied targets? *Academy of Management Journal*, 62(4), 1085–1110.
- Lee, S., & Dow, G. (2011). Malevolent creativity: Does personality influence malicious divergent thinking? *Creativity Research Journal*, 23(2), 73–82. <https://doi.org/10.1080/10400419.2011.571179>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2023). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09772-y>
- Menon, T., & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard Business Review*, 88(4), 1–6.
- Mo, S., Lupoli, M. J., Newman, A., & Umphress, E. E. (2023). Good intentions, bad behavior: A review and synthesis of the literature on unethical prosocial behavior (UPB) at work. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 335–354.
- Nakip, M., & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada araştırma teknikleri ve SPSS uygulamaları* (4. baskı). Seçkin Yayıncılık.

- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and aggression. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Pfeiffer, S. M., & Wong, P. T. P. (1989). Multidimensional jealousy. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, 181–196.
- Regdon, J. E. (1994, April 12). Companies see more workplace violence. *The Wall Street Journal*, B1, B6.
- Ruan, Y., Liu, Y., & Qiao, Y. (2020). Psychological safety and malevolent creativity: The mediating role of moral disengagement. *Creativity Research Journal*, 32(4), 361–373.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach*. Wiley.
- Shang, L., & Yang, L. (2022). A cross-level study of ethical leadership and employee constructive deviance: Effects of moral self-efficacy and psychological safety climate. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 964787.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.46>
- Su, X., & Chen, C. (2023). The influence of workplace envy on employees' knowledge-hiding behavior: A comparative analysis between generational cohorts. *Behavioral Sciences*, 13(9), 716.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37, 107–129.
- Ural, A., & Kılıç, G. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (2. baskı). Detay Yayıncılık.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: The experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3), 419–429.
- Vecchio, R. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179.
- Veiga, J. F., Baldrige, D. C., & Markóczy, L. (2014). Toward greater understanding of the pernicious effects of workplace envy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364–2381.
- Wang, H., Yu, J., & Cui, Z. (2024). Why do risky things? Impact of managerial openness on creative deviance. *Journal of Northeastern University (Social Science)*, 26(2), 27–36.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wert, S., & Salovey, P. (2004). A social comparison account of gossip. *Review of General Psychology*, 8, 122–137.
- Yu, L., & Duffy, M. (2017). A social-contextual view of envy in organizations. In R. H. Smith, U. Merlone, & M. Duffy (Eds.), *Envy at work and in organizations* (pp. 39–56). Oxford University Press.
- Zhao, J., Xu, X., & Pang, W. (2022). When do creative people engage in malevolent behaviors? The moderating role of moral reasoning. *Personality and Individual Differences*, 186, Article 111386. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111386>

Extended Summary

Theoretical Background and Purpose

Workplace envy refers to feelings of dissatisfaction and perceived unfairness that arise when individuals compare themselves with colleagues who receive greater recognition, rewards, or status (Smith & Kim, 2007). Such emotions may trigger harmful behaviors such as retaliation or attempts to prove superiority (Andries, 2011). Prior studies have shown that envy fosters a desire for control and power, increasing the likelihood of generating creative but destructive ideas (Khan et al., 2021; Hao et al., 2016). From the perspective of Social Exchange Theory (Blau, 1964), envy influences employees' relational expectations and behaviors, often encouraging the use of creativity for self-interest or harm. Therefore, it was hypothesized that workplace envy positively affects malicious creativity (H1).

Envy also undermines fairness and belonging, concepts central to psychological safety (Festinger, 1954). Psychological safety is defined as the perception that one can express opinions, share ideas, and make mistakes at work without fear of punishment (Edmondson, 1999). As envy fosters competition and defensiveness, it was expected to reduce psychological safety (H2). In turn, higher psychological safety is assumed to reduce malicious creativity by encouraging ethical and cooperative forms of creativity (Hu & Zhao, 2016; Kim & Kim, 2020). Thus, psychological safety was hypothesized to negatively influence malicious creativity (H3). Finally, psychological safety was proposed to mediate the relationship between workplace envy and malicious creativity (H4).

Methodology

The research model was based on Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996), which explains how workplace events shape emotions and subsequent behaviors. In this study, workplace envy was considered a negative affective trigger, while psychological safety was expected to mediate its effect on malicious creativity.

The sample consisted of 470 private-sector employees in Hatay, Türkiye, selected through convenience sampling. Of these, 244 were women and 226 were men. Demographically, 32.2% were aged 31–35, 43.4% were married, and 56.6% were single. Regarding education, 55.7% held a bachelor's degree and 17.4% a postgraduate degree. In terms of experience, 27.7% had 6–10 years, while 25.1% had 3–5 years of work experience.

Data were collected using validated scales: the Workplace Envy Scale (Vecchio, 2000; Turkish adaptation by Arlı et al., 2018), the Psychological Safety Scale (Edmondson, 1999; adapted by Bülbül et al., 2022), and the Malicious Creativity Scale (Hao et al., 2016; Turkish adaptation by Akben et al., 2024). All measures were rated on a 5-point

Likert scale. Ethical approval was obtained from the Osmaniye Korkut Ata University Ethics Committee (Decision No: E.238571, 16.06.2025).

Findings

Data were analyzed using SmartPLS software. Reliability analyses showed Cronbach's alpha values above 0.70, indicating acceptable internal consistency. Hypotheses were tested with Structural Equation Modeling and bootstrapping.

The results indicated that workplace envy positively and significantly affected malicious creativity ($\beta = 0.330$; $p < 0.001$), supporting H1. Unexpectedly, workplace envy also showed a positive effect on psychological safety ($\beta = 0.362$; $p < 0.001$), rejecting H2. Likewise, psychological safety positively influenced malicious creativity ($\beta = 0.237$; $p < 0.001$), contrary to H3. Mediation analysis, however, revealed that psychological safety partially mediated the relationship between envy and malicious creativity, with a VAF value of 0.207, thereby supporting H4.

Discussion

These findings suggest that envy is not inherently destructive but may include both benign and malicious forms (Van de Ven et al., 2009). Benign envy can motivate self-improvement, openness, and collaboration, which may explain the unexpected positive link between envy and psychological safety. Similarly, the positive relationship between psychological safety and malicious creativity may reflect contexts where safe climates encourage risk-taking and creative deviance, which, under weak ethical conditions, may manifest in harmful creativity (Edmondson, 1999; Mo et al., 2023).

Overall, the study demonstrates that workplace envy increases malicious creativity both directly and indirectly through psychological safety. This highlights the dual role of psychological safety: while fostering openness and creativity, it may also unintentionally provide room for norm-breaking and harmful creative outputs if organizational ethics and justice are weak.

Limitations and Future Directions

The study is limited to self-report and cross-sectional data collected from private-sector employees in Hatay, restricting generalizability and causal inference. Future research should employ longitudinal or experimental designs with broader and multi-source samples. Furthermore, examining the moderating roles of organizational justice, ethical climate, and leadership styles could provide a deeper understanding of how envy and psychological safety interact to influence creative outcomes.

Conclusion

This study contributes to the literature by empirically examining the mediating role of psychological safety in the relationship between workplace envy and malicious creativity. The findings emphasize the importance of strengthening ethical climates and perceptions of fairness in organizations to direct the creative potential of envy toward

constructive rather than destructive outcomes.