

Araştırma Makalesi

Banka Çalışanlarında Haset Duygusunun Özgeci Davranış Üzerindeki Etkisinde Kaygılı Bağlanma Stilinin Aracı Rolü

Müge ERSOY KART¹

ORCID: 0000-0003-4104-1645

Meltem ANDUSE²

ORCID: 0009-0005-7425-5967

Erdem ÇAKIR³

ORCID: 0000-0003-2954-6931

DOI: 10.54752/ct.1666675

Öz: Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanlar arasında hissedilen haset duygusunun özgeci davranış üzerindeki etkisini ve bu ilişkide kaygılı bağlanma stilinin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın özgün yönü, söz konusu üç değişkeni aynı modelde ele alarak literatürdeki sınırlı çalışmalara katkı sağlamasıdır. Türkiye’de kamu ve özel bankalarda çalışan 190 kişiden çevrimiçi anket yoluyla veri toplanmıştır. Ölçüm araçları olarak Yakın İlişkilerde Yaşantılar

¹ Prof. Dr. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara, ersoy@politics.ankara.edu.tr,

² Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara, meltemturkoglu@gmail.com,

³ Doktora Öğrencisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara, erdemcakir1995@gmail.com,

ERSOY KART, M., ANDUSE, M., ÇAKIR, E. (2025) “Banka Çalışanlarında Haset Duygusunun Özgeci Davranış Üzerindeki Etkisinde Kaygılı Bağlanma Stilinin Aracı Rolü”, Çalışma ve Toplum, Sayı: 87, C.4, s.1569-1600

Bu makale, Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0) şartları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. Bu lisans, orijinal yazar ve kaynak belirtildiği sürece, herhangi bir ortamda sınırsız kullanım, dağıtım ve çoğaltmaya izin vermektedir. Bkz. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Makale Geliş Tarihi: 27.03.2025- Makale Kabul Tarihi: 15.09.2025

Envanteri-II, Haset Ölçeği (BeMaS) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır.

Bulgular, işyerinde hissedilen haset duygusu ile özgecilik arasında negatif, haset ile kaygılı bağlanma arasında pozitif, kaygılı bağlanma ile özgecilik arasında negatif ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, kaygılı bağlanma stilinin haset ile özgecilik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.

Araştırma, rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektöründe duygusal süreçlerin işyeri davranışlarına etkisini anlamaya yönelik özgün katkılar sunmaktadır. Uygulama açısından ise, örgütlerde güven ve psikolojik güvenliğin teşvik edilmesinin, haset duygusunun olumsuz etkilerini azaltarak özgeci davranışların desteklenmesine katkı sağlayabileceği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özgeci Davranış, Haset, Kaygılı Bağlanma Stili, Aracı Etki.

The Mediating Role of Anxious Attachment Style in the Effect of Envy on Altruistic Behavior Among Bank Employees

Abstract: This study investigates the effect of envy on altruistic behavior among bank employees and examines the mediating role of anxious attachment style in this relationship. Drawing on attachment theory, the study argues that individuals with anxious attachment are more prone to experience envy in competitive work settings and that this, in turn, reduces their willingness to engage in altruistic behaviors, a key dimension of organizational citizenship behavior (OCB).

Data were collected from 190 employees working in public and private banks in Turkey through an online survey. The measures included the *Experiences in Close Relationships Inventory-II*, the *Benign and Malicious Envy Scale (BeMaS)*, and the *Organizational Citizenship Behavior Scale*. Data were analyzed using SPSS, AMOS, and PROCESS Macro.

Correlation results showed that envy was negatively related to altruism and positively related to anxious attachment, while anxious attachment was negatively associated with altruism. Mediation analysis confirmed that anxious attachment partially mediated the relationship between envy and altruism. These findings indicate that employees with higher levels of anxious attachment tend to experience envy more strongly, which, in turn, undermines their altruistic behaviors in the workplace.

Theoretical and practical implications are noteworthy. The study

contributes to the literature by examining the interplay between envy, altruism, and anxious attachment style in a single model—an area that has been scarcely studied. By focusing on the banking sector, which is characterized by intense competition and performance pressure, the research provides a valuable sector-specific contribution. From a practical perspective, the findings suggest that organizations should promote a culture of trust and psychological safety in order to reduce the harmful effects of envy and support altruistic behaviors. Human resource practices such as mentoring, emotional awareness training, and programs designed to strengthen attachment security may help promote **altruistic behaviors** and foster organizational citizenship.

Keywords: Altruistic Behavior, Envy, Anxious Attachment Style, Mediating Effect.

Giriş

Neff'e (1985) göre yetişkinlik dönemi bireyin ya çoktan unuttuğu ya da baskıladığı erken çocukluktaki deneyim ve yaşantılarıyla son derece bağlantılıdır. Yetişkin dünyasının başat iki faaliyeti "çalışma" (iş dünyası) ve "sevme" (yakın ilişkiler) olarak ele alınabilir. Örneğin Tolstoy 9 Kasım 1956'da Valerya Arasenyev'e gönderdiği bir mektupta "kişi nasıl çalışılacağını ve nasıl aşık olunacağını bilirse bu dünyada mükemmel bir yaşam sürer" diye yazmıştır (Hazan & Shaver, 1990). Gerçekten yaşamın "aşk" ve "iş" ile bağlantılı boyutlarının iç içe geçmiş olduğu ve bir alandaki doyumun öteki alandaki doyumunu etkileyeceği (Kart, 2002) düşüncesi, bireyin hem çalışma hem de sevme davranışlarının erken çocukluk deneyimlerinden kök aldığına dair Hazan ve Shaver'ın (1990) önerisini akla getirmektedir. O halde bugünün yetişkinleri olarak işgücü piyasasında kendine yer bulmuş bireylerin çalışma davranışlarının özünde erken çocukluk yıllarında birincil bakıcılarıyla (genellikle anne) kurdukları ilişkinin (duygusal zincirin) doğası belirleyici olsa gerekir. İnsanların başkalarıyla güçlü duygusal bağlar kurma eğilimini anlamaya yönelik bir teori olan "bağlanma kuramı" (Bowlby, 1969) bu ön kabul için güçlü bir dayanaktır. Hazan ve Shaver (1987), yetişkin bağlanma stillerinin iş yaşamında da kişilerarası etkileşimleri etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, kaygılı bağlanma stili, bireyin reddedilme ve dışlanma korkusunu artırarak, iş ortamında olumsuz duygulara (örneğin haset) daha duyarlı hale gelmesine neden olabilir. Bu durum, çalışanların özgeci davranışlarını zayıflatabilmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada bağlanma kuramı, iş yaşamındaki kişilerarası ilişkiler çerçevesinde ele alınmakta; çocukluk dönemi veya romantik ilişkiler ayrıntılarına girilmeksizin, doğrudan örgüt içi davranışlarla ilişkisi incelenmektedir.

Yetişkin ilişkilerinde kişinin diğerleriyle etkileşiminde göstereceği tavır, güven ve rahatlık hissi (güvenli bağlanma), bu ilişkilerde reddedilme veya terk edilme korkusu (kaygılı bağlanma), başkalarıyla yakınlaşmaktan bilhassa uzak durarak mesafeli davranıp davranmama (kaçınan bağlanma) ile yakınlaşmayı tamamen reddetme ve yalnızlaşma eğilimi (güvensiz bağlanma) şeklinde olabilir. Bağlanma örüntüsünün yaşamın her alanındaki kişilerarası ilişkiler üzerine kaçınılmaz yansımaları olması söz konusudur. Örneğin Kart (2002), güvenli bağlananların işyerinde başarısız olmaktan ve eleştirilmekten görece daha az endişe ettiklerini, kaygılı bağlanma arttıkça işyerinde üstlenilen sorumluluklara aşırı odaklandıklarını ve iş yerindeki uyumsuzlıklardan tedirgin olduklarını; o nedenle de kişiler arası ilişkilerde sükûnet aradıklarını bulmuştur.

Çalışma yaşamı “dikensiz bir gül bahçesi” değildir. Zorluklar, engeller, başarısızlıkların kaçınılmaz oluşu huzur ve güven arayışının önüne ‘rekabet’, ‘çatışma’ ve belirsizlik’ engellerinin çıkmasına sebep olmaktadır. İşyerinde başarılı olabilmek için sürekli gelişmek, kendini kanıtlamak ve yüksek performans göstermek zorunda olmak başlı başına bir stres kaynağıdır. İş yerinde çalışanlar arasında kaçınılmaz olarak sosyal karşılaştırmalar da (Festinger, 1954) meydana gelir (Akt.; Buunk & Gibbons, 2007). Bu karşılaştırmalar sonucunda bazı çalışanlar kıskançlık duygusu yaşayabilir. İşyerinde hâkim olan rekabetçi yapı, çalışanlar arasında bu duyguyu tetiklemede oldukça etkilidir (Vecchio, 2000) ve genellikle öfke, güvensizlik, değersizlik ve çaresizlik gibi olumsuz hislerle eş zamanlı yaşanır ve ilişkileri zora sokabilir (Demirtaş, 2004). Ancak bazen kendini başkalarıyla kıyaslamanın yaratacağı kıskançlık ‘haset’ duygusu yerine ‘gıpta’ duygusuna dönüşebilir. Haset (malicious envy), kişinin başkalarının sahip olduğu başarıları veya avantajları tehdit olarak algılayıp, onlara zarar verme isteği duymasındır ve iş yerinde düşmanlık, rekabetin yıkıcı hale gelmesi ve çatışmalara yol açabilir. Oysa gıpta (benign envy), kişinin başkalarının sahip olduğu başarıları veya avantajları gördüğünde, bunu bir motivasyon kaynağı olarak kullanmasıdır. Bu tür kıskançlık, bireyin kendini geliştirmesine, daha fazla çaba göstermesine ve hedeflerine ulaşmak için ilham almasına yardımcı olabilir. Diğer bir ifadeyle gıpta çalışanı olumlu yönde motive ederken, haset rekabeti yıkıcı hale getirebilir. Bu durumda yönetilemeyen kıskançlık duygusu verimliliği azaltmakla kalmayıp olumlu bir iş ortamı için yapıcı katkıları da yok edebilir. İş arkadaşlarına yardım etme, iş yerindeki düzeni koruma, ekstra sorumluluk alma ve olumlu bir tutum sergileme gibi davranışlar için bireyin isteksizleşmesine neden olur. Ancak çalışanların iş yerindeki resmi görev tanımlarının ötesinde sergiledikleri gönüllü ve yapıcı davranışlar, yani ‘örgütsel vatandaşlık davranışları’, destekleyici ve pozitif bir örgüt kültürünün oluşmasında, çalışanların birbirine güvenmesinde, kendilerini değerli hissetmelerinde ve aidiyet duygularının güçlenmesinde çok önemli bir rol üstlenir. İşbirliğini besleyen ve güçlü

sosyal ağların eşliğinde birlikte çalışmanın vereceği tatmin yenilikçi ve sürdürülebilir bir örgüt yapısına da zemin hazırlar. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutlu bir incelemesinde, çalışanların iş arkadaşlarına veya örgüte doğrudan yardım etme isteğini 'özgecilik' olarak tanımlamıştır. İş yerinde olumlu ilişkilerin sürdürülmesine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilki nezaket, başkalarına karşı saygılı ve anlayışlı bir tutum sergilemeyi ifade eder. Özdisiplin (vicdanlılık), çalışanların görev tanımlarının ötesinde sorumluluk üstlenerek örgütün işleyişine katkı sağlamalarıdır. Sportmenlik, olumsuzluklar karşısında şikâyet etmeden yapıcı ve olumlu bir tavır takınmayı içerir. Sivil erdem, örgütün genel işleyişine duyarlılık göstermeyi ve örgütle ilgili süreçlere aktif biçimde katılım sağlamayı kapsar. Bu boyutlarla birlikte ele alınan özgecilik, çalışanların iş arkadaşlarına ve örgüte gönüllü katkılarının en belirgin göstergesidir. Dolayısıyla bu davranışların tamamı, destekleyici bir örgüt kültürünün inşasında kritik bir rol üstlenmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, işyerinde duyguların çalışan davranışları üzerindeki etkilerini daha da görünür kılmıştır. Lopez ve Huang (2021) kaygılı bağlanma stilinin olumsuz duyguları yoğunlaştırdığını, Ali ve Khan (2022) bu durumun özgecilik davranışlarını sınırladığını ortaya koymuştur. Park ve Park (2023) ise rekabetçi iklimin çalışanlar arasında haset duygusunu artırarak yardım davranışlarını zayıflattığını, ancak psikolojik güven ortamının bu olumsuz etkiyi azalttığını göstermiştir. Bununla birlikte, haset, özgecilik ve kaygılı bağlanma stilini aynı model içerisinde birlikte ele alan araştırmalar yok denecek kadar azdır. Demirtaş ve Biçkes (2021) işyerinde hasedin özgecilik davranışlarını azalttığını, Chen (2022) ise bağlanma stillerinin özgecilik üzerinde duygular aracılığıyla etkili olduğunu bulgulamıştır. Ancak bu çalışmaların hiçbirinde kaygılı bağlanma stilinin haset-özgecilik ilişkisindeki aracılık rolü doğrudan test edilmemiştir. Dolayısıyla mevcut araştırma, güncel literatürle uyumlu olarak bu boşluğu doldurmakta ve bankacılık sektörü bağlamında özgün bir katkı sunmaktadır.

Literatür incelendiğinde, işyerinde haset duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunduğu görülmektedir (Smith & Kim, 2007; Vecchio, 2005; Demirtaş & Biçkes, 2021). Benzer şekilde, bağlanma stillerinin çalışanların kişilerarası ilişkileri ve işyeri tutumları üzerindeki belirleyici rolü de farklı bağlamlarda araştırılmıştır (Mikulincer & Shaver, 2007; Richards & Schat, 2011). Dolayısıyla mevcut literatür, işyerinde haset duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışlarını zayıflattığını ve bağlanma stillerinin kişilerarası ilişkiler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Ancak haset, özgecilik ve kaygılı bağlanma stilini aynı araştırma modelinde bütüncül olarak inceleyen çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu durum, özellikle duygusal süreçlerin işyeri davranışları üzerindeki etkilerini açıklamada önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Çalışmamız, bu üç değişken arasındaki ilişkileri birlikte ele alarak

söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, çalışmamızın özgün katkısı, bu üç değişkeni aynı çerçevede incelemesi ve özellikle kaygılı bağlanma stilinin aracılık rolünü test ederek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmasıdır. Ayrıca, araştırmanın bankacılık sektörü gibi yoğun rekabet ve performans baskısının hâkim olduğu bir alanı incelemesi, hem kuramsal düzeyde literatüre katkı sağlamakta hem de uygulamaya dönük önemli çıkarımlar sunmaktadır.

İşyerinde Kıskançlık

Kıskançlık, insan doğasının en yaygın ve karmaşık duygularından biridir. Hem bireysel hem de sosyal yaşamda önemli bir rol oynayan bu duygu, bireyin kendini başkalarıyla karşılaştırması sonucu ortaya çıkar (Festinger, 1958) ve hem yapıcı hem de yıkıcı etkiler yaratabilir. Bir yandan kıskançlık, bireyi daha fazla çaba göstermeye ve kendini geliştirmeye motive eden bir itici güç olabilirken, diğer yandan düşmanlık, rekabet, öfke ve tatminsizlik gibi olumsuz duygulara da yol açabilir ve çalışma yaşamında derin etkileri olabilir. Bu nedenle, kıskançlık duygusunun nedenleri, türleri ve sonuçları üzerine yapılan incelemeler hem bireysel gelişim hem de sağlıklı sosyal dinamiklerin sürdürülebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyin kıskançlık karşısında nasıl bir tutum sergilediğini belirleyen pek çok unsurdan söz edilebilir. Bireysel ya da çevresel etkenlerin yön verdiği reaksiyonlar bazen yıkıcı bir ruh halinin yansıması olabilirken bazen de kişisel ve profesyonel gelişim için itici güç niteliği taşıyabilir. Bu bağlamda iki tür işyeri kıskançlığından söz etmek olasıdır: Haset ve Gıpta.

Haset, bir başkasının sahip olduğu avantajı kıskanarak onun bunu kaybetmesini isteme eğilimini içerirken (Smith & Kim, 2007), gıpta ise bu başarıyı bir motivasyon kaynağı olarak görüp bireyin kendini geliştirme isteğini artırır (Van de Ven, Zeelenberg & Pieters, 2011). Gıpta iyi huylu (benign) bir kıskançlıktır. Kişi başkasının başarısını tehdit olarak algılamak yerine, kendini geliştirme fırsatı olarak görür. Kişinin başkasının başarısını tehdit olarak algılaması ve bu başarıyı engellemeye yönelik olumsuz duygular geliştirmesi ise kötü huylu bir kıskançlık örneğidir ve 'haset' olarak betimlenebilir. İki duygunun temelinde de karşılaştırma vardır. Her iki duygu da bireyin sahip olduklarını, başkalarının sahip oldukları ile kıyaslaması sonucu ortaya çıkar. Haset eden birey kötü niyetli; gıpta eden birey ise iyi niyetli olarak algılanabilir ancak her ikisinde de bir sosyal karşılaştırma sürecinin ürünü ile karşı karşıya olunduğu açıktır. Hissedilen kıskançlık türüne bağlı olarak, çalışanlar birbirine ya destek olma ya da köstek olma amaçlı davranışlara yönelebilirler. Açıkçası haset duygusuna kapılmış bir çalışan başkalarının sahip olduklarını kendisi için erişilmez olarak addettiğinden, onun ayrıcalıklarını ketleme amaçlı düşmanca davranışlar sergileyebilir. Gıpta edenler ise görece daha ılımlı bir

kıskançlığın etkisi altındadırlar ve kendileri için aynı başarıya ulaştırıcı stratejilere odaklanmayı denerler. Lange ve Crusius (2015), o nedenle gıptanın bireyi daha ileriye götüren etkisine karşılık hasetin başarılı olan 'düşmanı' aşağı çekmeye odaklı eylemlere zemin hazırladığının altını çizmişlerdir. Bir diğer ifadeyle gıpta, durumunu ve konumunu daha iyi hale getirmek için bireyi olumlu yönde motive edip başarıma isteği ve gayretini artırırken (Van de Ven vd., 2009); haset, başkasının başarısına zarar verme niyetini taşımakta ve bu yönde davranma motivasyonunu arttırmaktadır (Lange ve Crusius, 2015). Smith, Diener, Garonzik (1990: 247-248), sosyal karşılaştırma sürecinin en ciddi sonuçlarından birinin kıskançlık (haset) olduğunu ve bu duyguyu deneyimleyenlerin kolayca nefret duygusuna kapılabildiğini ifade etmişlerdir. Nefret iş arkadaşına zarar verme arzusundan (Parrott ve Smith 1993: 906) da sorumlu olabilir ve gönüllü vatandaşlık davranışlarını yok edebilir. Diğer bir ifadeyle çalışma yaşamında haset, üretkenlik karşısı iş davranışlarına sebep olma potansiyeline sahip bir duygudur (González-Navarro vd., 2018).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kendi çıkarlarından ziyade, iş yerinde diğer kişilerin ve organizasyonun iyiliğini gözeten gönüllü davranışlar sergileme eğilimidir (Organ, 1988). ÖVD gösteren çalışanlar, iş süreçlerini iyileştirmek ve ekip arkadaşlarına destek olmak için gönüllü olarak çaba harcar. Bu durum, organizasyonel verimliliği ve operasyonel akışı olumlu yönde etkiler. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel ve örgütsel etkinlikte çalışanların niteliklerini ön plana çıkaran ve onların formal iş tanımlarından ziyade gönüllü olarak yaptıkları davranışları içeren bir kavramdır (Sezgin, 2005).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak Organ (1988) tarafından ortaya atılmış ve organizasyonların etkin işleyişini destekleyen, doğrudan ya da resmi olarak ödüllendirilmeyen isteğe bağlı iş yeri davranışları olarak tanımlanmıştır. ÖVD, çalışanların iş tanımlarında açıkça belirtilmeyen ancak organizasyona katkı sağlayan ek rol davranışlarıdır. Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi (SET) ve Gouldner'ın (1960) Karşılıklılık Normuna göre, çalışanlar, organizasyon tarafından iyi muamele gördüklerinde ve desteklendiklerinde, buna karşılık olarak ek rol davranışları sergileme eğiliminde olurlar (Akt.; McManus, Dundon & Lavelle, 2025).

Organ (1988), ÖVD'yi sergilenen davranış türlerine göre beş boyutta sınıflandırmıştır: Özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), sportmenlik (sportsmanship), medeni erdem (civic virtue) ve nezaket (courtesy). Williams ve Anderson (1991), ÖVD'yi genişleterek bu ekstra rol davranışlarını hedeflerine göre

iki kategoriye ayırmıştır: Organizasyonun kendisine yönelik davranışlar (OCB-O) ve organizasyon içindeki bireylere (iş arkadaşlarına) yönelik davranışlar (OCB-I). Araştırmalarına göre, vicdanlılık (conscientiousness), sportmenlik (sportsmanship) ve sivil erdem (civic virtue), doğrudan organizasyona fayda sağlamayı amaçlayan OCB-O davranışlarıdır. Öte yandan, özgecilik (altruism) ve nezaket (courtesy), iş arkadaşlarına yönelik olup OCB-I kapsamında değerlendirilir (Kim et al., 2010).

Özgecilik: Literatürde özgecilik, fedakârlık ve altruizm gibi kavramlarla da ifade edilen özgecilik, karşılık beklemeden yardım etme davranışıdır (Düzgüner, 2019). Bu bağlamda bireylerin çalışma arkadaşlarına herhangi bir karşılık beklemeden yardımcı olmaları, onların sorunlarını kendi sorunu gibi dert edinmeleri ve çözmelerine yardımcı olmaları özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir.

Nezaket: Bu boyut organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin kararlarından ve işlerinden etkilenen üyelerin diğerlerinin işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeye dayanan sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Bu yüzden nezaket, sorunları önleme noktasında önemli bir rol üstlenir ve zamanın yapıcı bir şekilde kullanılmasını sağlar (Organ, 1990; İşbaşı, 2000).

Vicdanlılık: Örgütte çalışanların kendilerinden görevleri gereğince beklenen davranışlardan daha fazlasını sergilemeleridir (Topaloğlu, 2019). Diğer bir ifadeyle kendisi için belirlenmiş olan asgari şartların ötesine geçerek sergilediği davranışlardır (Koçak, 2019). İşyerine erken gelme, geç çıkma, verilen görevleri zamanından önce bitirme bu boyuta örnek olarak gösterilebilecek davranışlardır.

Sivil Erdem: Örgüt işleyişine sorumluluk bilinciyle aktif bir şekilde katılım sağlama olarak tanımlanmaktadır (Karaaslan vd., 2009). İşyerindeki toplantı ve faaliyetlere düzenli katılım sağlama ve aktif şekilde rol oynama bu boyuta örnek olarak gösterilebilir.

Centilmenlik: Sportmenlik olarak da ifade edilen bu boyut, çalışanların örgütte karşılaştığı veya karşılaşması muhtemel sorunlar karşısında şikâyetçi olmadan kendisine verilmiş olan görevleri yapma davranışı olarak tanımlanabilir (Podsakoff vd. 2000).

Yetişkin Bağlanma Stilleri

Bağlanma kavramı, bireylerin diğer birey ya da bireylerle arasında bulunan ve uzun süreli kurulmuş olan bağı ifade etmektedir. Bebeklik çağından itibaren başlayan ve hayatın her döneminde yayılan bu bağ, temelde anne ile çocuk arasında daha sonra ise zamanla diğer bireylerle de kurulan bir bağıdır (Çetinkaya, 2017). Bağlanma sürecine dair çalışmaların başlangıcı John Bowlby'nin Tavistock Kliniğinde, tanıdığı ve sevdiği kişilerden ayrılmak mecburiyetinde kalan küçük çocukların kişilik gelişimi

üzerinde bu olayın etkilerinin incelenmesine dayanmaktadır. Mary Ainstworth bağlanma davranışını kişisel farklılıklar çerçevesinde ele alarak Bowlby'nin bağlanma kuramına önemli katkılarda bulunmuş ve bağlanma stillerini güvenli, korkulu-kaçınan ve kaygılı olarak üçe ayırmıştır (Kaçar ve Can, 2021).

Bağlanma stilleri, güvenli bağlanma ve güvensiz bağlanma olmak üzere iki kategoride incelenir. Güvenli bağlanma, bireyin diğer bireylere güvendiğinin ve onlara yardımcı olmaya motive olduğunun bir göstergesi iken; güvensiz bağlanma, bireyin diğer bireylere güvenmediğinin ve onlara yardımcı olmaya istekli olmadığının bir ifadesidir (Mücevher ve Gül, 2023). Bartholomew ve Horowitz (1991) çocukların üçlü bağlanma stiline karşıt olarak yetişkinlere yönelik olarak Dörtlü-Bağlanma Modelini önermişler ve bağlanma stillerinin benlik modeli ve başkaları modeli olmak üzere iki temel boyut üzerinden tanımlanabileceğini önererek dört farklı bağlanma stili kavramsallaştırmışlardır (Kart, 2004). Bartholomew ve Horowitz (1991) tarafından ortaya konulan bu modelde yer alan yetişkin bağlanma stilleri ise şu şekilde özetlenebilir (Kart, 2004; Ateş ve Erdem, 2020):

Güvenli Bağlanma Stili: Bu kişiler kendilerini sevmeye değer kişiler olarak algılar ve başka kişilerin de genellikle destekleyici olduğuna inanırlar. Bartholomew ve Horowitz (1991), güvenli bağlanan yetişkinlerin olumlu benlik imgelerini korumak için başkalarının onayına daha az gereksinim duyduklarını, bu konuda daha az kaygı yaşadıklarını ve başkalarıyla görece daha kolay yakınlık kurabilmelerinin yanı sıra özerk kalmayı da başarabildiklerini vurgulamışlardır (Kart, 2004; Yip vd., 2018).

Saplantılı/Kaygılı Bağlanma Stili: Saplantılı yetişkinler, genellikle kendilerini yanlış anlaşılmuş hissederler. Kendi değerlerinin gerçekte olduğundan daha düşük olduğunu düşünürler ve diğer insanların güvenilmez olduğuna inanırlar. Bu nedenle, diğer insanlarla uzun süreli ve kalıcı ilişkiler kurma konusunda isteksizdirler (Simpson, 1990; Yip vd., 2018). Bu durumda en belirgin özellik, kendine güven eksikliğidir. Bu kişiler hem reddedilmekten hem de yakın ilişkilerde terk edilmekten çok korkarlar. Kaçınan Bağlanma Stili: Bu bağlanma stiline düşük kaygı ve yüksek kaçınma ile karşılaşmaktadır. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler, aşırı duyarlılık, reddedilme korkusu ve yüksek düzeyde stres yaşama eğiliminde olup, bu özelliklerin iş ortamındaki davranışlarını da etkilediği bilinmektedir (Kart, 2004; Harms, 2011; Antalyalı vd., 2021).

Kayıtsız-Kaçınan Bağlanma Stili: Bu stile sahip kişiler, kendilerine olumlu, ancak başkalarına olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşır. Bağımsızlıklarına düşkünlüdürler ve yakın ilişkilerden kaçınabilirler (Kart, 2004; Harms, 2011). Mevcut literatür bu bağlanma stiline sahip bireylerin iş yerindeki ilişkilerinde mesafeli ve bağımsız bir tutum ile iş birliğinden uzak bir eğilim sergiledikleri dikkati çekmektedir (Simpson, 1990; Yip vd., 2018).

Korkulu-Kaçınan Bağlanma Stili: Bu bireyler hem kendilerine hem de başkalarına karşı olumsuz bir bakış açısına sahiptirler. İlişkilerde yakın olma eğilimi istemelerine rağmen reddedilme korkusu ile güvensizlik ve korku yaşarlar, bu nedenle ilişkilerden kaçınma eğilimindedirler (Kart, 2004; Harms, 2011; Ateş ve Erdem, 2020). Çalışma hayatında da çatışma, iş değiştirme eğilimi, işbirliğinden kaçınma gibi tutumlar sergileyebilmektedirler (Simpson, 1990; Yip vd., 2018).

Birçok çalışma, güvenli bağlanan bireylerin, örgütlerine daha fazla güven duyduklarını; bu nedenle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermiştir (Mikulincer ve Shaver, 2007; Antalyalı vd., 2021). Richards ve Schat (2011), kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanların iş yerinde daha fazla duygusal destek arayışında olduklarını ve yöneticileriyle bağımlı ilişkiler kurma eğilimi sergilediklerini belirtmiştir. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu ya da olumsuz tepkiler verebilecekleri, iş ortamında onaylanma ihtiyacı duydukları için zaman zaman ekstra rol davranışları sergileyebilecekleri, ancak olumsuz geri bildirim aldıklarında motivasyonlarının hızla düşebileceğini gösteren çalışmalar da oldukça önemlidir (Mikulincer ve Shaver, 2007; Yip vd., 2018). Kaygılı (saplantılı) bağlanma örüntüsüne sahip bir çalışanın sevgi eksikliği, olumsuz benlik algısı, yoğun reddedilme kaygısı ve değersizlik duygusundan mustarip ve sürekli onaylanma ihtiyacı da hissettiği (Crain, 1992: 64; Mikulincer, 1995: 1203; Pietromonaco vd., 2013; Bartholomew, 1990: 163) ve diğer kişilerle bir dargın bir barışık bir tarz ile ilişkilerini yürüttüğü (Cooper vd., 1998: 1381) yönündeki bulgular bu bağlanma stiline sahip kişiler arası ilişkilerinde samimi olmaktan kaçınacağına ve sağlıksız biçimde başkalarına kendini kanıtlamakla meşgul olacağına işaret etmektedir (Griffin ve Bartholomew, 1994).

Bu çalışma için Öner (2001) ile Sharpsteen ve Kirkpatrick'in (1997) kıskançlığın bağlanma stilleri, benlik saygısı ve bireyin öz algısı gibi değişkenlerle ilişkili olduğuna dair önerileri hareket noktası olarak değerlendirilebilir. Öte yandan Duffy, Shaw & Schaubroeck, (2008), haset duygusunun çalışanların özgeci davranışlarını azaltabileceği ve rekabeti çok daha düşmanca bir boyuta çekebileceğine dair bulguları da dikkat çekicidir. Yetişkinlikte ilişkilerin ve sosyal etkileşimlerin temel taşlarından birinin bağlanma stilleri olduğu hatırlanırsa, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin sağlıklı ve dengeli ilişkiler kurabilmesi; kaygılı ve kaçınan bağlanma stillerine sahip bireylerin ise ilişkilerinde ve iş hayatında çeşitli zorluklarla karşılaşabileceği düşünülmektedir. Kaygılı bağlanan çalışanların kendini değersiz hissederek sürekli onay araması, terk edilme korkusunu yoğun biçimde yaşayacağı için örgüte, işine, iş arkadaşlarına aşırı bağımlı hale gelebileceği ve herkesten daha çok ilgi görme ve takdir edilme ihtiyacı duyabileceği için abartılı bir fedakârlık göstermeye yatkın olabilecekleri ön görülebilir. Bu durumda onu geri

planda bırakabilecek iş arkadaşlarını ‘tehdit’ gibi algılaması ve olası başarıları karşısında kıskançlığa (haset) kapılması şaşırtıcı olmayacaktır. Tekrar “yegane” gönüllü örgüt vatandaşı olma hedefine erişmek için bu kişilerin, büyük onay kazanmasına vesile olacak ‘fedakarlıklara’ yönelerek özgeci davranışlar sergilemesi beklenebilir.

Özetle, çalışanların bağlanma stilleri hem kıskançlık tepkilerini hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) doğrudan etkileyebilir. Çalışanların bağlanma stillerine bağlı olarak iyi huylu (gıpta) veya kötü huylu (haset) kıskançlık geliştirme eğilimleri değişebilir ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışlarına farklı şekillerde yansiyabilir. Özgecilik (başkalarının iyiliğini düşünme), haset (kıskançlık) ve kaygılı bağlanma stilleri, bireylerin sosyal ilişkilerini ve duygusal deneyimlerini şekillendiren önemli psikolojik kavramlardır. Bu üç kavram arasındaki ilişkileri anlamak, özellikle kişiler arası etkileşimlerin dinamiklerini çözümllemek açısından değerlidir.

Bu çalışmada öne sürülen modelde, iş yerinde hissedilen haset duygusunun çalışanların özgecilik seviyelerini nasıl etkilediği ve bu ilişkide kaygılı bağlanmanın nasıl bir aracı rol oynadığı değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle, düşük öz yeterlilik algısına ve onaylanma ihtiyacına bağlı olarak başkalarının başarısını tehdit olarak görme eğiliminde olan “kaygılı bağlanan” çalışanların işyerinde hissettikleri kıskançlık ‘haset’ duygusu olacağından düşman ilan ettiği kişiye üstün gelmek, ilişkilerinde kabul görmek ve terk edilme (yalnızlaştırılma) korkusunu azaltmak için aşırı özgeci davranışlara yönelmesi beklenebilir.

Görüldüğü gibi çalışma yaşamında haset duygusunun kişiler arası etkileşimleri ve iş yerindeki genel atmosferi ve işbirliğini etkileyebileceği bilinmektedir. Haset duygusunun kaygılı bağlanma stiliyle olası ilişkisinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır (Liu ve Wang, 2013; Harju ve Haines, 2011). Gerçekten kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanlar stresli durumlarla başa çıkmada zorluk yaşayabilir ve çatışmalara daha yatkın olabilirler (Collins ve Read, 1990; Mikulincer ve Shaver, 2007). Bankacılık sektörü, yüksek stres düzeyleri, yoğun müşteri etkileşimi ve takım çalışması gerekliliği gibi faktörlerle, sosyal ilişkilerin ve işyeri dinamiklerinin önemli olduğu bir çalışma ortamı sunmaktadır (Gibbons ve Funder, 2005; Bakker et al., 2007).

İşyerinde hissedilen haset duygusu, çalışanların örgütsel vatandaşlık ve yardımlaşma davranışlarını olumsuz etkileyebilen güçlü bir duygudur (Smith & Kim, 2007; Vecchio, 2005). Özellikle özgecilik, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir boyutu olup, haset ile ters yönde ilişkilendirilmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar bu ilişkiyi güncel bağlamlarda da doğrulamaktadır. Demirtas ve Bıçkes (2021), işyerinde hasetin özgecilik davranışlarını azalttığını, ancak duygusal zekâ gibi faktörlerin bu etkiyi hafiflettiğini bulmuştur. Chen (2022) ise, çalışanların

bağlanma stillerinin, işyerinde yaşadıkları duygular yoluyla özgecilik üzerinde belirleyici olduğunu göstermiştir. Park ve Park (2023) tarafından yapılan araştırma ise, rekabetçi iklimin çalışanlar arasında haset duygusunu artırarak yardım davranışlarını zayıflattığını, ancak psikolojik güven ortamının bu olumsuz etkiyi azalttığını ortaya koymuştur.

Bağlanma kuramı da bu açıdan önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin reddedilme korkuları ve güvensizlikleri, işyerinde yaşanan haset duygusunun daha yoğun hissedilmesine ve özgecilik davranışlarının azalmasına yol açabilmektedir (Mikulincer & Shaver, 2010). 2020 sonrası araştırmalar da bu bağlantıyı desteklemektedir. Örneğin, Lopez & Huang (2021) kaygılı bağlanma stilinin iş ortamında olumsuz duyguların yoğunlaşmasına katkı sağladığını; Ali & Khan (2022) ise bu durumun özgecilik davranışlarını baskıladığını bulgulamıştır. Görüldüğü gibi, literatür incelendiğinde, işyerinde haset–özgecilik–bağlanma üçlüsünü birlikte ele alan çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, bu boşluğu doldurmayı amaçlamakta ve özellikle bankacılık sektöründe bu ilişkileri inceleyerek hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlamaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışanlar, yoğun rekabet ortamında kariyerlerini sürdürebilmek için sürekli gelişmek ve değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Bankacılık sektöründe çalışanlar arasındaki rekabet performans odaklılık, kariyer basamaklarını tırmanma isteği, müşteri portföyü yönetimi, dijital yetkinlikler ve sertifikasyonlar gibi birçok faktöre dayanmaktadır. Bu yoğun rekabet, çalışanların iş arkadaşlarını birer rakip olarak görmelerini kolaylaştıracaktır. Kıskanma, kendini üstün gösterme gibi istekler bankacıların haset duygularını arttırabilir. Başkalarından özellikle de üst yöneticilerden onaylanma ihtiyacı güçlü olan kendi değerini önemseyen kişilerin takdiri ile tanımlayan kaygılı bağlanma stiline sahip bankacıların göze girmek, ön plana çıkmak, terfi almak ve hatta herkesten daha çok sevilme amacıyla “özgeci” davranışlara yönelmesi beklenebilir. İş arkadaşlarına veya örgüte doğrudan yardım etme isteğini yansıtan gönüllü (rol dışı) davranışlara (özgecilik) yönelme ihtimali en yüksek banka çalışanlarının düşmanca kıskançlığa (haset duygusuna) kapılmış kaygılı bağlananlar olduğu değerlendirilmektedir. Bu çalışma işyerindeki haset duygusunun özgeci davranış üzerindeki etkisinde kaygılı (yetişkin) bağlanma stilinin aracı bir role sahip olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H_{1a}: İşyerinde hissedilen haset duygusu ile özgecilik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

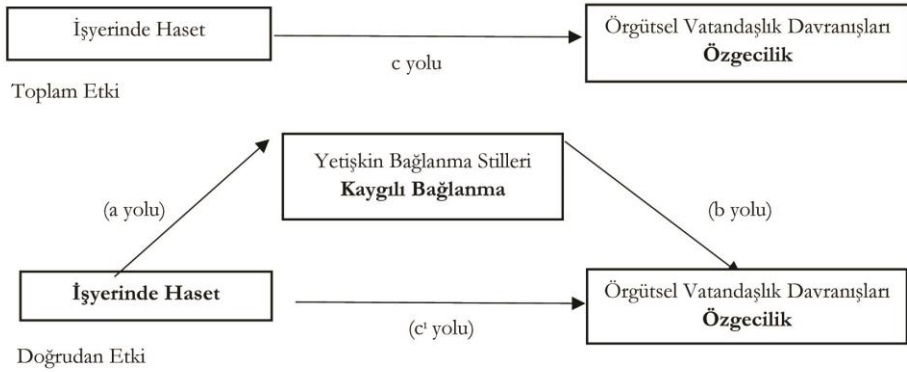
H_{1b}: İşyerinde hissedilen haset duygusu ile kaygılı bağlanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Kaygılı bağlanma ile özgecilik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kaygılı bağlanma, işyerinde hissedilen haset duygusu ile özgecilik arasındaki ilişkide aracı rol üstlenir.

Aracılık etkisine dair kavramsal model Şekil 1.'de verilmiştir.

Şekil 1: İşyerinde Hissedilen Haset Duygusunun Özgeci Davranışı Üzerindeki Toplam Etkisi ve Kaygılı Bağlanmanın Aracı Rolüne İlişkin Kavramsal Model



Yöntem

Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma işyerinde kıskançlık ve gıpta duyguları bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışları ve yetişkin bağlanma stilleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama desenine uygun olarak tasarlanan bu çalışmada işyerinde kıskançlık ve gıpta, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yetişkin bağlanma stilleri değişkenleri manipüle edilmeksizin aralarındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda işyerinde kıskançlık ve gıpta ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide yetişkin bağlanma stillerinin aracı rolü incelenmiştir. Bu tür çalışmalar değişkenler arasındaki ilişkinin diğer değişkenlerce açıklanabiliyor olabileceği fikrine dayanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Çalışma Grubu

Araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında görev yapan 190 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Bankacılık sektörü, yapısal ve işlevsel özellikleri nedeniyle haset duygusunun daha belirgin biçimde ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanların performanslarının somut göstergelerle sürekli izlenmesi, hedef ve prim sistemlerinin bireyler arası kıyaslamaları görünür kılmaları ve terfi imkanlarının sınırlı olması, başarı farklarını daha görünür hale getirerek haset duygusunu beslemektedir. Ayrıca müşteri ilişkilerinin yüksek stres içeren yapısı ve yoğun rekabet ortamı, çalışanların stres seviyelerini artırmakta ve bu da bireyleri kıyaslamaya daha yatkın hale getirmektedir. Bu bağlamda, sektörde haset duygusunun yaygınlığına paralel olarak özgecilik davranışlarının da görece düşük olması beklenmektedir. Dolayısıyla bankacılık sektörü, hem hasedin hem de özgeciliğin işbirliği davranışları üzerindeki etkilerini incelemek için uygun bir araştırma alanı sunmaktadır. Bankacılık sektöründe gözlemlenebilecek bir diğer psikolojik özellik ise kaygılı bağlanma eğilimidir. Rekabetçi ve performans odaklı çalışma ortamı, kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin reddedilme korkularını ve başkalarıyla kıyaslama eğilimlerini güçlendirmektedir. Bu durum, haset duygusunu artırırken özgecilik davranışlarını sınırlayabilmekte; dolayısıyla işbirliği süreçlerinin zayıflamasına ve ekip içi uyumun bozulmasına yol açabilmektedir. Özetle bankacılık sektörü, yoğun rekabet, performans baskısı ve müşteri ilişkilerinin stresli yapısı nedeniyle çalışanların duygusal süreçlerinin en görünür hale geldiği alanlardan biridir. Bu nedenle haset, özgecilik ve kaygılı bağlanma gibi psikososyal değişkenlerin iş sonuçlarına etkisini incelemek için uygun bir bağlam sunmaktadır. Ayrıca, sektörün stratejik önemi ve yüksek çalışan sirkülasyonu, bulguların hem akademik hem de uygulamalı açıdan değerini artırmaktadır.

Bu araştırmanın amacı bir evrene genellenebilir bir çıkarımda bulunmaktan ziyade kurulan araştırma modelinin bir çalışma grubu üzerinde test edilmesidir. Bu çalışmada kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir çünkü bankacılık sektöründe çalışanlara doğrudan erişim kurumsal kısıtlar nedeniyle güçtür. Çalışmanın konusu olan haset ve bağlanma gibi duygusal süreçler, katılımcıların güven duygusu içinde yanıt vermesini gerektirmektedir. Kartopu yöntemi, çalışanlar arasında güven zinciri üzerinden örnekleme yapılmasına olanak sağlayarak hem katılım oranını artırmış hem de veri kalitesine katkı sunmuştur (Neuman, 2014; Etikan, Alkassim & Abubakar, 2015).

Yapılan araştırmaya toplam 190 kişi katılmıştır. 190 katılımcının 101’i (%53,2) kadın, 89’u (%46,8) erkektir. 80 katılımcı evlidir ve 149’u (%78,4) lisans mezunudur. Katılımcıların 101’i (%53,2) kamu sektöründe, 89’u (%46,8) özel sektörde istihdam edilmektedir. Araştırmaya katılanlardan 100’ü (%52,6) 18 ila 30

yaşları arasındadır. Katılımcıların 70'i (%36,8) bankacılık sektöründe 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Katılımcılara “Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanteri-II”, “BeMaS Haset ve Gıpta Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile demografik bilgi formu uygulanmıştır. Demografik bilgi formunda katılımcılara yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, hangi sektörde çalıştıkları (kamu/özel) ve sektördeki tecrübeleri sorulmuştur.

BeMaS Haset ve Gıpta Ölçeği

Lange ve Crusius tarafından geliştirilen ölçek 10 maddeden oluşmuştur. ‘Gıpta’ ve ‘haset’ olmak üzere iki faktörlü ve altılı Likert tipindedir (1=Kesinlikle katılmıyorum; 6=Kesinlikle katılıyorum). Beşer maddelik iki alt ölçeğin puanı, madde ortalamaları alınarak hesaplanır. Gıpta alt ölçeği için Cronbach iç tutarlılık katsayısı 0.85, haset alt ölçeğinin Cronbach iç tutarlılık katsayısı ise 0.89 olarak bulunmuştur. Ölçeğin ölçüt bağımlı geçerlilik çalışması Özdoğru ve Çırpan (2017) tarafından Achievement Motives Scale¹⁹ ve INCOM²⁰ ölçekleri ile hak etme ve negatif duygulanımı ölçen maddeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin çalışmada kullanılması için sorumlu araştırmacıdan izin alınmıştır.

Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanteri-II

Yakın İlişkilerde Yaşantılar Envanteri’ni (YİYE) Brennan ve arkadaşları (1998) geliştirmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ile geçerlik ve güvenilirlik sınaması Sümer ve Güngör (2000) tarafından Türk üniversite öğrencileri örneklemini üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada yapılmış ve kaçınma ile kaygı boyutlarının .30 ve üzerinde faktör yüküne sahip maddelerden oluşan iki güçlü faktörle temsil edildiği saptanmıştır. Bu boyutların yüksek düzeyde iç tutarlılığa (kaçınma için .81; kaygı için .84) sahip olduğu bulunmuştur. Ölçeğin çalışmada kullanılması için sorumlu araştırmacıdan izin alınmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Podsakoff ve arkadaşları tarafından 1990 yılında geliştirilmiş, ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi 2014 yılında Hakan Turgut ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. “Promax eksen döndürme tekniği” uygulanarak gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları incelendiği zaman “özdeğeri 1'den büyük olan beş boyutun toplam varyansın %62.72'sini açıkladığı” görülmüştür. Bulgular, 21 maddeden oluşan ölçeğin “geçerlik ve güvenilirliğinin ($\alpha=0.88$)” yüksek

olduğunu; “nezaket, centilmenlik, özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem” boyutları olarak beş boyuttan oluştuğunu, örgütsel vatandaşlık davranışını en iyi temsil eden boyutun “nezaket boyutu” olduğunu göstermiştir. Ülkemizde yapılacak araştırmalar için bu ölçeğin beş boyutlu olarak etkili bir biçimde kullanılabileceği ortaya çıkarılmıştır (Turgut vd., 2014). Ölçeğin çalışmada kullanılması için sorumlu araştırmacıdan izin alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler Mayıs 2023 – Ekim 2024 döneminde online olarak “Google Formlar” üzerinden oluşturulan anket aracılığıyla toplanmıştır. Ankete katılan kişilere başlangıçta çalışma hakkında bilgi verilmiş, gönüllülük esaslı olarak çalışma yürütülmüştür. Veri seti analiz edilmeden önce tanımlayıcı istatistikler ve grafik teknikler kullanılarak uç değerler incelenmiş ve aykırı değerlere sahip katılımcı bulunmadığı görülmüştür. Normal dağılım sayılsısının sınanması için çarpıklık katsayısının -1 ile +1 arasında olup olmadığına bakılmış (Morgan vd., 2013) ve ölçek puanlarının normal dağıldığı görülmüştür.

Bulgular

Araştırma amacına göre hipotezleri test etmek için öncelikle değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiştir. Daha sonra haset duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan “özgecilik” üzerindeki etkisinde kaygılı bağlanma stilinin aracı bir role sahip olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın haset, özgecilik ve kaygılı bağlanma değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyi Pearson Korelasyon Katsayısı (Pearson r) kullanılarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları ve katılımcıların ölçeklerden aldıkları puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. Haset	11,22	4,48	1		
2. Özgecilik	21,67	3,77	-,364**	1	
3. Kaygılı Bağlanma	6,44	3,30	,315**	-,422**	1

Not. N = 190, * $p < .05$, ** $p < .01$

H_{1a} hipotezinde, işyerinde hissedilen haset duygusu ile özgecilik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olacağı öne sürülmüştür. Korelasyon analizi bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r = -.36, p < .01$; bkz. *Tablo 1*). Regresyon analizi de benzer şekilde hasetin özgecilik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = -.22, p < .01$; bkz. *Tablo 2*). Bu bulgular doğrultusunda H_{1a} desteklenmiştir.

H_{1b} hipotezinde, işyerinde hissedilen haset duygusu ile kaygılı bağlanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olacağı öngörülmüştür. Analiz sonuçları bu hipotezi doğrulamaktadır ($r = .32, p < .01$; $\beta = .08, p < .01$; bkz. *Tablo 1* ve *Tablo 2*). Buna göre, haset duygusu arttıkça çalışanların kaygılı bağlanma eğilimleri de artmaktadır. Dolayısıyla H_{1b} desteklenmiştir.

H_{1c} hipotezinde, kaygılı bağlanma ile özgecilik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunacağı ileri sürülmüştür. Korelasyon analizi bu iki değişken arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r = -.42, p < .01$; bkz. *Tablo 1*). Regresyon analizi de kaygılı bağlanmanın özgecilik üzerinde negatif etkisini doğrulamaktadır ($\beta = -1.07, p < .01$; bkz. *Tablo 2*). Bu sonuçlar ışığında H_{1c} desteklenmiştir.

Analizlerin ikinci aşamasında, haset duygusu ve özgeci davranışlar arasındaki ilişkide kaygılı bağlanma düzeyinin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemek için bootstrap yöntemiyle örneklemin rastgele 5000 kez yeniden örneklendiği PROCESS Çoklu Aracılık Modeli 4 (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Bu modelde Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen SPSS için INDIRECT programı kullanılmıştır. Analizde aracılık etkisini belirlemek için elde edilen %95 Bias-Corrected and Accelerated Confidence Interval (BCA CI) değerlerinin sıfır (0) değeri içermemesi gereği dikkate alınmıştır (Hayes, 2013; MacKinnon vd., 2004). Regresyon sonuçları Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2: Regresyon Sonuçları

Etkiler (Yordayıcılar)	Standardize		
	Beta	SE	LLCI-ULLC
Haset Duygusu → Özgeci Davranışlar	-,2152	,0565	-,3267 -,1036
Haset Duygusu → Kaygılı Bağlanma	.0846	,0186	,0479 ,1213
Kaygılı Bağlanma → Özgeci Davranışlar	-1,0690	,2105	-1,4843 -,6537
Dolaylı Etki (HD → KB → DD)	-,0904	,0299	-,1543 -,0400

Not: Standardize edilmiş β katsayıları rapor edilmiştir.

CI = güven aralığı; LL = alt sınır; UL = üst sınır. N = 190. $p < .05$.

HD; Haset Duygusu, KB; Kaygılı Bağlanma, DD; Özgeci Davranışlar

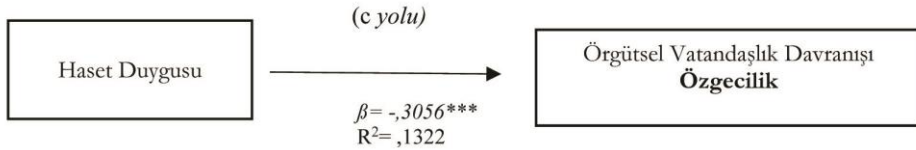
Tablo 1 incelendiğinde, özgeci davranışları haset duygusunun ($\beta = -.2152^{**}$, 95 % CI= [-,3267, -,1036], $t = -3,8054$, $p < 0.05$), kaygılı bağlanmanın ($\beta = -1,0690^{**}$, 95 % CI= [-,1543, -,0400], $t = -5,0780$, $p < 0.05$), anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Haset duygusu da aracı değişkeni (kaygılı bağlanma) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = .0846^{**}$, 95 % CI= [,0479, ,1213], $t = 4,5481$, $p < 0.05$).

Bu bulgulara ilave olarak, haset duygusunun, özgecilik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da kaygılı bağlanmanın haset duygusu ile özgecilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ($\beta = -.0904^{**}$, $SE = ,0299$, $P < 0.05$, 95 % BCA CI= [-,1543 -,0400]. aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü $-.1076$ 'dır.

Diğer bir ifadeyle, haset duygusunun özgecilik üzerindeki dolaylı etkisinin $\beta = -.2152$ olması ve güven aralığının 0'ı kapsamaması (BootLLCI= -,3267, BootULCI= -,1036), haset duygusunun özgecilik üzerindeki etkisinde çalışanın kaygılı bağlanma düzeyinin aracı rolü olduğunu göstermektedir. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisi düşük etki değerine (Preacher ve Kelley, 2011) yakındır.

Şekil 1'de verilen "aracı etki modeline" göre, önce yordayıcı değişkenin aracı değişken olmadan yordanan değişken üzerindeki toplam etkisine dair analizin sonuçları Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2: Haset Duygusunun Özgeci Davranışlar üzerindeki etkisi



Toplam etki (c yolu): $\beta = -.3056$, $SE = ,0571$, $t = -5,3517$, $p < .001$

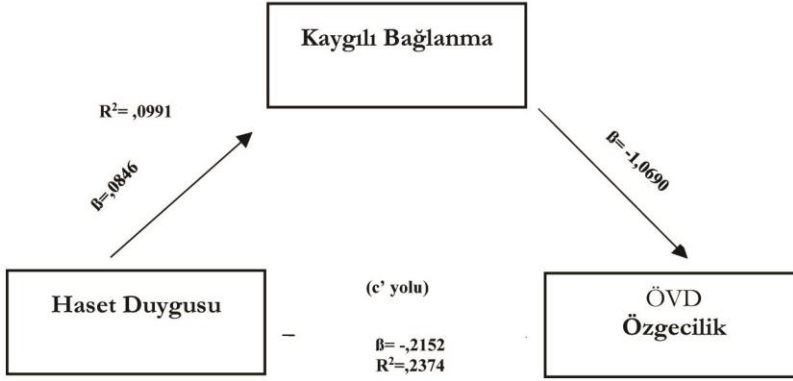
Not: $N=190$; * $p < .05$, ** $p < .01$ *** $p < .001$;

Standartlaştırılmamış β ve R^2 değeri: Açıklanan varyans

Analiz sonuçlarına göre haset duygusunun özgeci davranışlar üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır ($\beta = -.3056$, %95 CI[LLCI= -,4182, ULCI -,1929], $t = -5,3517$, $p < .001$). Haset duygusu, özgeci davranışlardaki varyansın %13'ünü açıklamaktadır ($F(1-188)=28,6412$, $p < .001$). Kaygılı Bağlanma değişkenini denkleme katmadan önce, bu sonuçlar çalışanın işyerinde duyumsadığı haset duygusu arttıkça, özgeci davranışların arttığına işaret etmektedir (c yolu).

Haset Duygusunun özgeci davranışlar üzerindeki etkisinde kaygılı bağlanma stilinin aracı bir rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla bootstrap yöntemiyle gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3: Kaygılı Bağlanmanın Haset Duygusunun Özgeci Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü



Doğrudan etki (c' yolu): $\beta = -.2152$, $SE = ,0565$, $t = -3,8054$, $p < .05$

Dolaylı Etki: $\beta = -.0904$, $SE = ,0299$, $95\% CI \text{ } -.1543, -.0400$

Not: $N=190$; * $p < .05$, ** $p < .01$ *** $p < .001$;

Standartlaştırılmamış beta katsayıları (β) verilmiştir.

SE: Standard Hata. R^2 değeri: Açıklanan Varyans,

95% BCA CI: 95% Yanlılığı Düzeltilmiş ve Hızlandırılmış Güven Aralıkları

ÖVD= Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Şekil 3'te sunulan analiz sonuçlarına göre, haset duygusu kaygılı bağlanmayı pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir ($\beta = ,0846$, $SE = ,0186$, $95\% CI = [0,0479 , 0,1213]$, $t = 4,5481$, $p < .001$). Çalışanın deneyimlediği haset duygusunun düzeyi, kaygılı bağlanmadaki varyansın yaklaşık % 99'unu ($R^2 = ,0991$) açıklamaktadır ($F 1,188 = 20,6849$, $p < .001$). O halde, haset duygusu arttıkça kaygılı bağlanma eğilimi de artmaktadır (a yolu). Ayrıca regresyon analizleri kaygılı bağlanmanın özgeci davranışlar üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir ($\beta = -1,0690$, $SE = ,2105$, $95\% CI = [-1,4843 , -.6537]$, $t = -5,0780$, $p < .01$). Buna göre bir çalışanın kaygılı bağlanma düzeyi yükseldikçe, özgecilik seviyesi azalmaktadır (b yolu). Denklem kaygılı bağlanma aracı değişkeni eklendiğinde, haset duygusunun özgecilik üzerindeki doğrudan etkisi (c' yolu) negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -.2152$, $SE = ,0565$, $95\% CI = [-,3267 , -.1036]$, $t = -3,8054$, $p < .05$). Haset duygusu ve kaygılı bağlanma beraberce özgecilikteki varyansın yaklaşık % 24'ünü açıklamaktadır ($F 2,187 = 29,1016$, $p < .001$). Son olarak, haset duygusunun özgecilik üzerindeki dolaylı etkisi de anlamlıdır. Bu sonuç, kaygılı bağlanmanın

haset duygusu ve özgecilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine işaret etmektedir ($\beta = -.0904$, $SE = .0299$, $95\% CI = -.1543 \text{ } -.0400$). Özetle, H_2 hipotezinde, kaygılı bağlanmanın haset ile özgecilik arasındaki ilişkide aracı rol oynayacağı öne sürülmüştür. Yapılan aracılık analizinde, kaygılı bağlanmanın bu ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği görülmüştür (dolaylı etki = $-.09$, $95\% CI [-.15, -.04]$; bkz. Şekil 3). Dolayısıyla H_2 de desteklenmiştir.

Elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Korelasyon analizi sonuçları, değişkenler arasında beklenen yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Haset ile özgecilik arasında negatif korelasyon; haset ile kaygılı bağlanma arasında pozitif korelasyon; kaygılı bağlanma ile özgecilik arasında ise negatif korelasyon bulunmuştur ($p < .05$). Regresyon analizi, haset duygusunun özgecilik üzerindeki negatif etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir ($\beta = -.32$, $p < .01$). Haset duygusunun kaygılı bağlanma üzerindeki pozitif etkisi de anlamlıdır ($\beta = .41$, $p < .01$). Ayrıca kaygılı bağlanma, özgecilik üzerinde negatif etki göstermektedir ($\beta = -.28$, $p < .01$). Aracılık analizi (Hayes Process Macro, Model 4) sonucunda, kaygılı bağlanmanın haset ile özgecilik arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir (indirect effect = $-.12$, $CI [.05, -.21]$).

Tartışma

Bu çalışma, banka çalışanlarının deneyimledikleri haset duygusunun özgeci davranışlar üzerindeki etkisini incelemiş, kaygılı yetişkin bağlanma stilinin bu ilişkideki aracılık rolünün gücünü göstermiştir. Hatırlanacağı gibi, iş yerinde sosyal karşılaştırmalar, çalışanlarda iki tür kıskançlık duygusuna yol açabilir: haset (başkasının sahip olduklarını tehdit olarak görme ve zarar verme isteği) ve gıpta (başkasının başarısını motivasyon kaynağı olarak görme). Haset, örgütsel işbirliğini zayıflatırken; gıpta, çalışanı olumlu yönde motive edebilir. Bulgular, bankacılık gibi yoğun rekabetin ve performans baskısının yüksek olduğu sektörlerde, çalışanların hissettiği hasetin, özgeci davranışları azalttığını göstermektedir. Kaygılı bağlanma stili, çalışanların hasetten etkilenmesini artırarak örgüt içinde yardımlaşma ve destek davranışlarını daha da zayıflatmaktadır. Bu durum, örgütlerde psikolojik güven ortamının önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, çalışanların deneyimlediği haset duygusunun, kaygılı bağlanma düzeylerini anlamlı biçimde artırdığına işaret etmektedir. Bu ilişki, Bağlanma Kuramı (Bowlby, 1969; Hazan & Shaver, 1987) çerçevesinde değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Bağlanma kuramına göre bireylerin erken dönem yaşantıları sonucu geliştirdikleri bağlanma stilleri, stresle baş etme biçimlerini ve kişilerarası ilişkilerdeki güven düzeylerini etkiler. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler, sürekli kötü bir şey olup olmadığını kontrol etme

ihtiyacı hissederler ve oluşabilecek tehditlere karşı fazlasıyla tetikte olurlar. Özellikle çalışma yaşamında sosyal onay ve sosyal içerilme ihtiyaçlarının yüksek olmasına karşın başkalarına güvenememe sorunu yaşamaları söz konusudur ve bu nedenle iş arkadaşlarını potansiyel birer ‘düşman’ gibi algılayabilirler. Bu güvensizlik istemeseler de bir nevi kendilerini koruma amacıyla diğer insanlardan uzaklaşmalarına sebep olabilir.

Bu araştırma, bankacılık sektöründe çalışanlarda haset duygusunun özgeci davranışları azalttığını ve bu ilişkide kaygılı bağlanmanın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Literatürde haset–özgecilik ilişkisinin negatif olduğuna dair bulgular mevcuttur (Smith & Kim, 2007; Vecchio, 2005); ancak bu çalışmada özellikle bankacılık gibi yoğun rekabet ve performans baskısının hâkim olduğu bir sektörde bu etkinin daha güçlü biçimde ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca, kaygılı bağlanmanın aracılık etkisinin net biçimde ortaya konması, literatürde az sayıda incelenmiş olan haset–özgecilik–bağlanma üçlüsüne yeni bir katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, bankacılık sektöründe çalışanların duygusal güvenliğini artıracak politikaların (örneğin bağlanma farkındalığına yönelik eğitimler, ekip içi güven ortamını güçlendiren uygulamalar) geliştirilmesi önem arz etmektedir. Çalışma, bireylerin olumsuz duygusal deneyimlerinin bağlanma stilleri tarafından nasıl şekillendiğine dair de önemli bir tespitte bulunmaktadır. Nitekim Mikulincer ve Shaver (2007) bağlanma sisteminin, bireylerin duygusal düzenleme stratejileri ile yakından ilişkili olduğunu ve kaygılı bağlanmanın stresli duygulara karşı daha savunmacı ve içe dönük bir yaklaşımı tetiklediğini belirtmiştir. Bu çalışma da benzer şekilde, haset duygusunun bağlanma sistemini aktive ederek, bireyin sosyal davranışlarını şekillendirdiğini göstermektedir. Öte yandan kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin, tehdit edici veya kıyaslama içeren duygusal durumları daha yoğun yaşadığı ve bu durumları görece işlevsiz stratejilerle düzenlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu bağlamda, haset gibi kıyaslamaya dayalı olumsuz duygular, bireylerin duygusal kırılganlıklarını artırarak kaygılı bağlanmayı tetikleyebilir. Çalışanların olumsuz duygularla baş etme biçimleri, bağlanma örüntüleri doğrultusunda şekillendiğinden, bu duyguların sosyal davranışlara yansımaları örgütsel etkileşimleri ve iş birliğini doğrudan etkileyebilmektedir.

Haset duygusunun özgecilik üzerindeki toplam etkisinin negatif ve anlamlı olması iş yerindeki duygusal süreçlerin çalışan davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dair önemli bir farkındalık yaratmaktadır. Bu bulgu, haset duygusunun, bireylerin iş birliği yapma, yardım etme ve olumlu sosyal ilişkiler kurma kapasitelerini zayıflattığını öne süren araştırmalarla (Vecchio, 2005; Smith ve Kim, 2007) ve özellikle iş yerlerinde sosyal bağların önemini vurgulayan araştırmalarla uyumludur (Smith ve Kim, 2007; Cohen-Charash ve Mueller, 2007).

Haset duygusunun yalnızca bireyin kendi duygusal deneyimi olmak yerine başkalarına yönelik olumlu davranışları da engellediğine ilişkin ilave bulgular da oldukça önemlidir. Zira bunun anlamı, çalışma yaşamında kıskançlığın (haset) yarattığı duygusal gerginlik halinin, iş arkadaşlarına karşı özgeci davranışları ketlemeye fazlasıyla yetebileceğidir. Gerçekten kaygılı bağlanmanın, bireylerin özgeci davranışlarını, diğerlerinin kendisine yönelik tepkilerinden duyulan yoğun endişe ve olumsuz beklentilerle sınırlayabileceğine dair bulgu, iş yerinde bağlanma stillerinin dikkate alınması gerektiğini öne süren çalışmalarını da desteklemektedir (Richards ve Schat, 2011; Yip et al., 2018).

Haset, bireylerin kendilerini diğerleriyle kıyaslamalarından doğan olumsuz bir duygudur ve bu duygunun kişiler arası mesafeyi artırdığı ve ilişkilerdeki güveni zayıflattığı bilinmektedir (Cohen-Charash ve Mueller, 2007). Haset gibi ağır duygusal dalgalanmaları besleyen durumlar, bireyin güvenli bağlanma örüntüsünü tehdit ederek kaygılı bağlanma eğilimini artırabilir. Sunulan çalışmada haset duygusunun, çalışanların bağlanma sistemini harekete geçirerek, terk edilme korkusu, aşırı ilgi beklentisi ve ilişkilerde onaylanma ihtiyacını yükselttiği bulunmuştur. Haset duygusunun kaygılı bağlanmayı pozitif yönde etkilediği bulgusu literatürle uyumlu olarak, kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin daha fazla güvensizlik ve kıskançlık yaşadığını ve bu durumun sosyal ilişkilerdeki uyumu bozabileceğine dikkat çekmektedir (Collins ve Feeney, 2004). Bireylerin erken çocukluk dönemi yaşantılarının, yetişkinlikteki duygusal ve davranışsal eğilimlerini etkilediğini öne süren bağlanma teorisine göre (Bowlby, 1982) kaygılı bağlanma stiline sahip bireylerin, iş yerinde deneyimlenen haset duygusunu daha yoğun yaşaması ve bu durumun onların diğerlerine yönelik olumsuz algılar geliştirmesine neden olmasını açıklamaktadır. O halde, haset gibi olumsuz duygular, bireyin kişilerarası ilişkilerini zedeleyen bağlanma örüntülerini tetikleyerek, sosyal bütünleşme ve dayanışma gibi örgütsel çıktıları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların duygusal farkındalığını artırmaya yönelik psiko-eğitimler, bağlanma güvenliğini destekleyici mentorluk sistemleri ve olumlu sosyal karşılaştırmaları teşvik eden takdir kültürleri geliştirmesi, prososyal davranışların artırılması bakımından önemli bir adımdır.

Bulgular kaygılı bağlanma düzeyinin özgecilik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kaygılı bağlanma ile düşük özgecilik arasındaki bu ilişki Mikulincer ve Shaver'ın (2010) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler, başkalarının ihtiyaçlarını gözetmektense, kendi duygusal güvensizliklerini telafi etmeye yönelik davranışlar sergileme eğilimindedir. Bu durum, Bağlanma Kuramı ile birlikte Benlik Teorileri bağlamında da açıklanabilir. Özellikle Savunmacı Benlik Saygısı ya da koşullu öz-değer yapıları, bireylerin yalnızca başkaları tarafından onaylandıklarında kendilerini değerli

hissettiklerini öne sürer (Deci & Ryan, 1995). Bu çerçevede, kaygılı bağlanan bireylerin içsel bir öz-değer algısından yoksun oldukları, bu nedenle koşulsuz ve karşılık beklemeक्सizin yapılan özgeci davranışlara yönelmedikleri düşünülebilir.

Çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, kaygılı bağlanmanın, haset duygusu ile özgecilik arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğinin ortaya konmasıdır. Haset duygusunun özgeci davranışlar üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı bulunması, örgütsel davranış literatürüne bağlanma teorisinin entegrasyonu açısından önemli bir adım niteliğindedir. Bu bulgu, Sosyal Karşılaştırma Kuramı (Festinger, 1954) ile bütünleştiğinde daha da anlamlı hâle gelmektedir. Haset, çoğunlukla yukarıya doğru sosyal karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan bir duygudur. Birey, kendisinden daha başarılı veya daha fazla takdir edilen birini gözlemlediğinde, bu durum benlik algısında tehdit yaratabilir. Eğer birey kaygılı bağlanma stiline sahipse, bu tehdit bireyin duygusal düzenleme kapasitesini aşar ve güvensizlik duygularını tetikler. Bu bağlamda birey, duygusal kaynaklarını başkalarına yardım etmek yerine, kendi yetersizlik duygularıyla başa çıkmak için kullanır. Böylece haset ve kaygı birleşerek özgeci davranışları azaltıcı bir rol oynar.

Bu bağlamda, liderlerin örgüt içi politikaları ve değerleri yeniden gözden geçirmesi bilhassa önemli hale gelmektedir. Özellikle iş yerinde daha kapsayıcı, destekleyici ve güven temelli bir örgüt kültürünün teşvik edilmesi, çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek olumsuz duyguların—özellikle de hasetin—etkilerini hafifletebilir ve pozitif, prososyal davranışların gelişimini destekleyebilir (Duffy et al., 2012; Erdogan & Bauer, 2020).

Bu çalışmanın, iş yerinde uygulamaya dönük çıkarımları da dikkate değerdir. Yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin, çalışanların duygusal deneyimlerini ve bağlanma stillerini daha iyi anlayarak, örgütsel bağları ve kişilerarası güveni pekiştirmeleri önem arz etmektedir (Mikulincer & Shaver, 2007). Bu çerçevede, özellikle kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanların desteklenmesi, örgütsel düzeyde güven artırıcı müdahalelerin planlanması ve duygusal farkındalık odaklı eğitimlerin sunulması, haset duygusunun olumsuz etkilerini azaltmada etkili olabilir. Aynı zamanda, iş yerinde aşırı rekabetin teşvik edilmesi gibi haset duygusunu tetikleyebilecek uygulamalardan kaçınılması; dayanışma, özgecilik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişimini olumlu yönde etkileyebilir (Vecchio, 2005; Şimşek & Ayazlar, 2019).

Sonuç olarak, bu araştırma haset duygusu, bağlanma stilleri ve özgeci davranışlar arasındaki etkileşimleri ortaya koyarak örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle kaygılı bağlanma stilinin bireylerin iş ortamındaki duygusal deneyimlerini ve sosyal davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dair bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamak açısından derinlemesine bir perspektif sunmaktadır. Elde edilen veriler, çalışanların hem duygusal hem de

sosyal ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu doğrultuda bütüncül stratejilerin geliştirilmesinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Bowlby, 1988; Grant & Mayer, 2009). Özetle bu çalışmanın uygulamaya yönelik kritik katkısı, kurumların çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eden ve rekabeti yıkıcı hale getirmeyen ortamlar oluşturmak için gayret göstermesinin gereğini ortaya çıkarmasıdır. Ayrıca eğitim programlarında empati, stresle başa çıkma ve bağlanma farkındalığına yer verilmesi isabetli olacaktır. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları uygulamalarının yalnızca performansa değil, ilişki yönetimi becerilerine de odaklanması gerektiği açıkça görülmektedir. Böylece hem bireysel düzeyde hasedin yıkıcı etkisi sınırlandırılabilir hem de örgütsel düzeyde özgecilik davranışları teşvik edilebilir.

Bununla birlikte, araştırmının bazı sınırlılıklarına da dikkat çekmek gerekmektedir. Haset duygusu, bağlanma stilleri ve özgecilik arasındaki ilişkiler, farklı sektörlerde ve iş kollarında farklı biçimlerde tezahür edebilir. Sunulan bu çalışma, öncül bir çerçeve sunmakla birlikte, elde edilen bulguların tüm sektörler için genellenebilirliği sınırlı olabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmaların farklı örneklemeler ve bağlamlar üzerinden yürütülmesi, elde edilen sonuçların sağlamlştırılması ve çeşitlendirilmesine katkı sunacaktır.

Extended Summary

The dynamics of adult work life are deeply influenced by early relational experiences, as suggested by Attachment Theory. The workplace, characterized by inherent competition, conflict, and pressure, is fertile ground for negative emotions like envy, which can severely compromise organizational health. This study addresses a significant gap in organizational behavior literature by investigating the interconnected roles of malicious envy, altruistic behavior (a key dimension of Organizational Citizenship Behavior - OCB), and anxious attachment style within a single, integrated model. While previous research has explored bivariate relationships (e.g., envy and OCB, or attachment and emotion), the mediating mechanism of anxious attachment in the envy-altruism link remains largely unexplored. Specifically, this research examines how envious feelings among bank employees affect their willingness to engage in altruistic actions, and the extent to which an anxious attachment style—a vulnerability characterized by fear of rejection and need for approval—mediates this relationship. The banking industry, with its intense competition, high performance pressure, and emphasis on social dynamics, serves as a particularly relevant context for this investigation.

Attachment Theory posits that an individual's adult interpersonal behaviors, including interactions in the workplace, are profoundly shaped by their early emotional bonds with primary caregivers. Anxious attachment, a specific form of

insecure attachment, is characterized by a persistent fear of rejection and abandonment, a negative self-perception, and a profound, insatiable need for approval from others. In a competitive environment like the banking sector, this psychological vulnerability increases an individual's susceptibility to negative emotions and social comparison.

Workplace envy is commonly separated into benign and malicious forms. Malicious envy is the destructive form, fueled by perceiving another's success as a personal threat and generating a desire for the rival to lose their advantage, often resulting in hostility, destructive competition, and counterproductive work behaviors. Altruistic behavior, conversely, is defined as a voluntary, helpful action directed towards colleagues or the organization without expectation of external reward, representing a critical dimension of Organizational Citizenship Behavior (OCB). This study is grounded in the premise that malicious envy actively undermines OCB by reducing the employee's willingness to assist co-workers.

The conceptual model proposes that employees with an anxious attachment style are more likely to interpret the success of colleagues as a threat to their self-worth and their chances of gaining approval, thereby intensifying their experience of malicious envy. This intense, negative emotional response of envy then acts as the psychological mechanism that subsequently drives the reduction in their altruistic behavior, as they become unwilling to support the 'threats' (successful colleagues) or the organization perceived as favoring them.

This quantitative study collected data through an online survey from 190 employees working in both public and private banks across Turkey. The measures used to operationalize the variables included the Experiences in Close Relationships Inventory-II (ECRI-II) to assess attachment style, the Benign and Malicious Envy Scale (BeMaS) to measure envy, and the Organizational Citizenship Behavior Scale (with a specific focus on the altruism dimension). The collected data was analyzed using sophisticated statistical techniques, including correlation and mediation analysis (PROCESS Macro).

The correlation analysis provided a clear pattern of relationships among the key variables. The results indicated:

Envy was negatively related to altruism.

Envy was positively related to anxious attachment.

Anxious attachment was negatively associated with altruism.

The core contribution of the research lies in the mediation analysis, which confirmed that the anxious attachment style partially mediated the relationship between envy and altruism. These findings indicate that employees with higher levels of anxious attachment tend to experience envy more strongly when faced with workplace competition, and this heightened envy, in turn, significantly

undermines their tendency to exhibit altruistic behaviors towards their colleagues and the organization.

This study makes a distinct theoretical contribution by providing one of the few models to comprehensively examine the interplay between envy, altruism, and anxious attachment, particularly within the demanding banking context. The findings underscore the critical role of employees' underlying relational psychology in shaping their workplace behavior. The insecurity inherent in anxious attachment acts as a psychological vulnerability, intensifying the experience of malicious envy and leading to detrimental organizational outcomes in the form of reduced altruism.

From a practical perspective, the research offers clear, actionable recommendations for human resource management. Organizations, especially those in highly competitive industries, should actively cultivate an environment of trust and psychological safety to mitigate the harmful, competitive effects of envy. Furthermore, HR practices such as mentoring, emotional awareness training, and targeted programs designed to strengthen attachment security are suggested as effective strategies to weaken the negative link between anxious attachment, envy, and altruism, thereby promoting a more supportive, collaborative, and altruistic organizational culture. These interventions can help employees better manage their intense emotional responses to competition and foster the organizational citizenship behaviors essential for long-term organizational effectiveness.

Beyanlar

Araştırmaya İlişkin Etik Bilgiler

İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Ankara Üniversitesi Alt Etik Kurulu'ndan 31/07/2023 tarihli ve 17 nolu toplantısında 179 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Makalemizde hiçbir kurum, kuruluş veya kişi ile çıkar çatışması bulunmadığını beyan ederiz.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve etkileri: Bir literatür taraması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 54–67. <https://doi.org/10.19126/sage.67840>
- Ateş, F., & Erdem, R. (2020). Yetişkin bağlanma stilinin örgütsel açıdan değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 431–447.
- Ateş, H., & Erdem, M. (2020). Bağlanma stillerinin işyeri ilişkileri üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.926>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 60(2), 143–172. <https://doi.org/10.1177/0018726707073003>
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226–244. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.226>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Industrial Relations Research Association*, 57(3), 234–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.03.010>
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. I. Attachment*. Basic Books.
- Bretherton, I. (1992). The origins of attachment theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology*, 28(5), 759–775. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.28.5.759>
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 3–21.
- Chen, X. (2022). Attachment style and prosocial behavior at work: The mediating role of workplace emotions. *Frontiers in Psychology*, 13, 912345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912345>
- Clanton, D. (2006). Envy and jealousy: A review of the literature. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(12), 2966–2985. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2006.tb01980.x>
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666–680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.666>
- Collins, N. L., & Feeney, B. C. (2004). An attachment theory perspective on close relationships. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 36, pp. 1–52). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(04\)36001-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(04)36001-8)

- Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644–663. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.4.644>
- Çetinkaya, M. (2017). Bağlanma kuramı ve örgütsel bağlanma. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 9(3), 345–360. <https://doi.org/10.2137/işim.67835>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31–49). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1280-0_3
- Demirtaş, O., & Bıçkes, D. M. (2021). Workplace envy and organizational citizenship: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 678–693. <https://doi.org/10.1002/job.2523>
- Dogan, H., & Vecchio, R. P. (2001). The role of envy in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 390–408. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2964>
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The salience of the competitive climate for workplace envy: Social comparison and social exchange processes. *Academy of Management Review*, 25(1), 33–47. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Dyne, L. V., Cummings, L. L., & McLean-Parks, J. (1994). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215–285.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2020). Employee reactions to leader trustworthiness: A review and future research agenda. *Journal of Trust Research*, 10(2), 187–210.
- Ersoy Kart, M. (2002). Yetişkin bağlanma stillerinin bazı bilişsel süreçlerle bağlantısı: Sağlık personeliyle yapılan bir çalışma [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi].
- Ersoy Kart, M. (2014). Yetişkin bağlanma stilleri ve çalışma davranışı: Hekimlerle yapılan bir çalışma. *Mülkiye Dergisi*, 28(245), 89–123.
- Etikan, I., Alkassim, R. S., & Abubakar, S. (2015). Snowball sampling: A systematic review. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 9(10), 303–312.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the role of affect in organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Gibbons, J. L., & Funder, D. C. (2005). The interpersonal nature of emotion. *Psychological Science*, 16(4), 256–261. <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2005.01527.x>

- González-Navarro, P., Martín, J., & Fernández, P. (2018). Envy in the workplace: Its impact on interpersonal relationships and organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 293–318. <https://doi.org/10.1111/joop.12174>
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912. <https://doi.org/10.1037/a0013770>
- Harju, L. M., & Haines, M. (2011). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: The effects of negative emotions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1321–1347. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00772.x>
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285–296.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Kaçar, S., & Can, F. (2021). Yetişkin bağlanma stillerinin benlik saygısı, boyun eğici davranış ve karakter özellikleri ile ilişkisi. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 4(1), 74–98.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H.-M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530–537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.003>
- Koçak, A. (2019). İşyerinde vicdanlılık ve çalışanların motivasyonu üzerine bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 45–59. <https://doi.org/10.20491/ijier.767892>
- Liu, X., & Wang, Z. (2013). The influence of envy and jealousy on employees' organizational citizenship behavior. *Psychology*, 4(2), 100–106. <https://doi.org/10.4236/psych.2013.42017>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, C. M. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128. https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3901_4
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. Guilford Press.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2013). *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation* (5th ed.). Routledge.

- Mücevher, Z., & Gül, S. (2023). Haset ve gıpta: Çalışma yaşamında duygusal etkiler. *İnsan Kaynakları ve İşletme Dergisi*, 5(2), 32–48. <https://doi.org/10.20491/hrm.8379>
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43–72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Park, J., & Park, S. (2023). Competitive climate, envy, and employee helping: Exploring the moderating role of psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 245–259. <https://doi.org/10.1037/apl0001045>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). A mediation analysis of the indirect effect in the multiple mediator model. *Behavior Research Methods*, 43(3), 822–834. <https://doi.org/10.3758/s13428-011-0078-x>
- Richards, M. H., & Schat, A. C. H. (2011). Attachment and social exchange in the workplace: The effects of attachment styles and perceived workplace support on employees' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1436–1463. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00795.x>
- Sezgin, B. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş yerinde etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Dergisi*, 12(4), 18–30.

- Simpson, J. A. (1990). The influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 971–980. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.971>
- 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>
- Soytürk, B. (2020). Gıpta davranışının iş yerindeki etkileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 24(1), 79–92. <https://doi.org/10.20491/jws.56785>
- Sümer, N., & Güngör, D. (2000). The Turkish adaptation of the Experiences in Close Relationships Questionnaire (ECR) and its psychometric properties. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(1), 79–92. <https://doi.org/10.1177/0265407500171004>
- Şimşek, M. Ş., & Ayazlar, G. (2019). Örgüt içinde olumsuz duygular: Haset duygusunun nedenleri ve sonuçları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 576–591.
- Topaloğlu, S. (2019). İş yerinde vicdanlılık davranışlarının etkileri. *İnsan ve Davranış Dergisi*, 15(4), 25–40. <https://doi.org/10.20492/id.4789>
- Turgut, H., Acar, A., & Bilgin, C. (2014). The validity and reliability of the Organizational Citizenship Behavior Scale in Turkey. *Journal of Business Research*, 5(3), 60–72.
- Vecchio, R. P. (2005). Theoretical and empirical approaches to work motivation and organizational behavior. In *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 199–226).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Yip, J. A., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 185–198. <https://doi.org/10.1002/job.2206>
- Yip, J. A., Leung, K., & Law, K. S. (2018). Attachment styles and employee outcomes: A meta-analysis of the moderating role of perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1155–1177. <https://doi.org/10.1002/job.2333>

