

YÖNETİCİ MAKYAVELİZMİ VE GÖRÜNÜRLÜĞE DAYALI KONTROL: ZORUNLU MEVCUDİYET BASKISI VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR MODEL

Ali KAYIŞ

İstanbul Gedik Üniversitesi, Türkiye

ali.kayis@gedik.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-8179-2123>

<i>Atf</i>	KAYIŞ, A. (2026). YÖNETİCİ MAKYAVELİZMİ VE GÖRÜNÜRLÜĞE DAYALI KONTROL: ZORUNLU MEVCUDİYET BASKISI VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR MODEL. <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 18(4), 605-631.
------------	--

ÖZ

Bu çalışma, işin fiziksel olarak bulunmayı gerektirmediği durumlarda görünürlük beklentilerinin çalışanlarda zorunlu mevcudiyet baskısına dönüşmesini açıklayan kavramsal bir model geliştirmektedir. Scopus'ta altı sorguyla belirlenen yazın, uygunluk ölçütlerini karşılayan 50 kaynak üzerinden odaklı ve tematik biçimde sentezlenmiştir. Modelde, çıktı gözlenebilirliği azaldıkça yöneticilerin fiziksel görünürlüğü performans, görevlendirme ve takdir kararlarında kontrol vekili olarak kullanma olasılığının artacağı; bu ilişkinin yöneticinin Makyavelist eğilimi ve kararlar üzerindeki takdir alanı genişledikçe güçleneceği öne sürülmektedir. Görünürliğe dayalı uygulamaların çalışanların zorunlu mevcudiyet baskısıyla ilişkisi ele alınmakta; baskının psikolojik güvenliği zayıflatacağı ve zaman, dikkat ve enerji kaynaklarındaki kayıpla bağlantılı olacağı kuramsal olarak açıklanmaktadır. Model henüz ampirik olarak sınanmamıştır; önerilen ilişkilerin gelecekteki araştırmalarda sınanması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Makyavelizmi, Fiziksel Görünürlük, Zorunlu Mevcudiyet Baskısı, Psikolojik Güvenlik, Çıktı Gözlenebilirliği.

MANAGERIAL MACHIAVELLIANISM AND VISIBILITY-BASED CONTROL: A CONCEPTUAL MODEL OF COMPULSORY PRESENCE PRESSURE AND PSYCHOLOGICAL SAFETY

ABSTRACT

This study develops a conceptual model to explain how expectations of physical visibility can create pressure on employees to be present at work even when their tasks do not require physical presence. The relevant literature was identified through six Scopus search queries and synthesized thematically; 50 sources meeting the eligibility criteria informed the model. The model proposes that lower task-level output observability increases the likelihood that managers will use physical visibility as a proxy for control when making performance, work-assignment, and recognition decisions. This relationship is expected to be stronger when managers have greater Machiavellian tendencies and discretion over those decisions. The model further proposes that visibility-based practices are associated with employees' compulsory presence pressure, which is expected to undermine psychological safety and contribute to the depletion of time, attention, and energy resources. The model has not yet been empirically tested, and its proposed relationships require examination in future research.

Keywords: *Managerial Machiavellianism, Physical Visibility, Compulsory Presence Pressure, Psychological Safety, Output Observability.*

GİRİŞ

Pandemi sonrasında uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, pek çok işin yalnızca işyerinde yapılabileceği varsayımını zayıflatmıştır. Bununla birlikte ofis; sosyalleşme, mentorluk ve eşzamanlı koordinasyon bakımından önemini korumaktadır. Çalışma yerinin performans ve çalışan deneyimiyle ilişkisi, işin niteliğine ve koordinasyon gereksinimlerine göre değişebilmektedir (Bloom vd., 2024; Gibbs vd., 2023; Emanuel vd., 2026). Bu nedenle fiziksel mevcudiyet performansın kendisiyle özdeşleştirilmemelidir. Özellikle çalışan katkısının doğrudan gözlenmesinin güç olduğu işlerde fiziksel görünürlük, yönetsel değerlendirmelerde performansın bir göstergesi olarak kullanılabilir.

Fiziksel görünürlük üzerine yapılan araştırmalar, işyerinde görünür olmanın çalışanlar hakkındaki izlenimleri ve değerlendirmeleri etkileyebildiğini göstermektedir (Elsbach vd., 2010). Yakınlık yanlılığı, esneklik damgası ve ideal çalışan normuna ilişkin çalışmalar da fiziksel olarak işyerinde bulunmanın değerlendirme ve fırsatlarla ilişkisini ele almaktadır (Leslie vd., 2012; Williams vd., 2013; Williamson vd., 2024). Bununla birlikte bu yazın, görev çıktılarının gözlenmesinin güç olduğu koşullarda yöneticilerin fiziksel görünürlüğü hangi koşullarda bir kontrol ölçütüne dönüştürdüğünü açıklamakta sınırlı kalmaktadır. Bu makalenin ele aldığı boşluk, görünürlüğe dayalı kontrol uygulamalarının nasıl ortaya çıktığını ve çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğini birlikte açıklama gereğidir. Hastalık nedeniyle çalışanın işe gitmeyi ya da çalışmayı sürdürmesini ele alan *presenteeism* yazını ise burada incelenen zorunlu mevcudiyet baskısından farklı bir olguyu konu edinmektedir (Aronsson vd., 2000; Johns, 2010; Miraglia ve Johns, 2016).

Makyavelizm yazını, bu kişilik eğiliminin iş davranışlarıyla ilişkili olduğunu ve söz konusu ilişkinin bağlama göre değişebildiğini ortaya koymaktadır (Spain vd., 2014). İşyerindeki Makyavelizm; gücü elde tutma, sert yönetim taktikleri ve manipülatif davranışlar gibi özelliklerle de ele alınmıştır (Kessler vd., 2010). Ancak bu çalışmalar, fiziksel mevcudiyetin bir kontrol aracı olarak kullanılmasını doğrudan incelememektedir. Bu makalenin kuramsal açıklaması şöyledir: Görev çıktılarının gözlenebilirliği azaldığında yöneticiler, çalışan katkısını değerlendirmek için daha kolay gözlenebilen fiziksel görünürlüğe yönelebilir. Yöneticinin Makyavelist eğilimi ve ilgili kararlar üzerindeki takdir yetkisi, bu yönelimin gücünü etkileyebilir.

Zorunlu mevcudiyet baskısı, işin gerektirmediği fiziksel işyeri mevcudiyetine yönelik yönetsel beklentinin çalışan tarafından baskı olarak algılanmasını ifade eder. Kavramın sınırları ve görünürlüğe dayalı yönetsel uygulamalardan farkı, kavramsal çerçevede açıklanmaktadır.

Modelin yönetsel uygulamaların ortaya çıkışına ilişkin bölümü örgütsel kontrol, vekâlet ve sinyalleme yaklaşımlarına dayanır. Bu yaklaşımlar, çıktıların doğrudan izlenmesinin güç olduğu ve yöneticilerin karar takdir yetkisine sahip bulunduğu koşullarda fiziksel görünürlüğün neden bir kontrol vekiline dönüşebileceğini açıklar. Çalışan düzeyindeki sonuçlar ise Sosyal Mübadele Teorisi ve Kaynakların Korunması Teorisi üzerinden ele alınır. Sosyal Mübadele Teorisi, çalışanların görünürlüğe dayalı uygulamaları adil muamele ve yönetsel destek bakımından nasıl değerlendirebileceğini; Kaynakların Korunması Teorisi ise zorunlu mevcudiyet baskısının zaman, dikkat ve enerji kaynaklarıyla nasıl ilişkilenebileceğini açıklar (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Hobfoll vd., 2018). İşyerindeki kesintiler ve zamanın kullanımı da bu kaynaklar bakımından önem taşımaktadır (Perlow, 1999).

Bu çalışma şu soruya yanıt aramaktadır: Çıktı gözlenebilirliğinin düşük ve yönetsel takdir alanının bulunduğu koşullarda, yöneticinin Makyavelist eğilimi fiziksel görünürlüğün kontrol ölçütü olarak kullanılmasını nasıl şekillendirir ve bu uygulamalar çalışanların zorunlu mevcudiyet baskısı, psikolojik güvenliği ve kaynak kaybıyla nasıl ilişkilidir? Makalenin katkısı, bu değişkenleri yalnızca aynı çerçevede sıralamak değil; görünürlüğe dayalı uygulamaların ortaya çıkış koşullarını çalışanların baskı algısından ayırmak ve baskı algısının psikolojik güvenlik ve kaynak kaybıyla ilişkisini ayrı kuramsal mekanizmalar üzerinden açıklamaktır. Sunulan model kavramsaldir ve henüz ampirik olarak sınanmamıştır.

Kavramsal Model Geliştirme ve Odaklı Literatür Taraması

Bu çalışma, Jaakkola'nın (2020) kavramsal makaleler için önerdiği yaklaşımlar arasından model geliştirme yaklaşımını izlemektedir. Mevcut kuram ve bulguların sentezlenmesiyle ilişkileri ve sınır koşullarını açıklayan bir kavramsal model geliştirilmiştir. Kavramların tanımlanması, aralarındaki ilişkilerin gerekçelendirilmesi ve bu ilişkilerin hangi koşullarda geçerli olabileceğinin açıklanması, kuramsal katkının sınırlarını belirlemektedir (MacInnis, 2011). Bu doğrultuda sentez; modelin neyi açıkladığını, yapıların nasıl ilişkilendirildiğini, bu ilişkilerin

neden beklendiğini ve hangi koşullarda güçlenebileceğini ortaya koyacak biçimde düzenlenmiştir.

İlgili kuramsal ve ampirik yazın, 3 Ekim 2026 tarihinde Scopus veri tabanında TITLE-ABS-KEY alanlarında altı sorgu kullanılarak taranmıştır. Arama sırasında yayın yılı, dil veya belge türü filtresi uygulanmamıştır. Tam sorgular ve her sorgu için dışa aktarılan kayıt sayıları Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1.

Scopus arama sorguları ve dışa aktarılan kayıt sayıları

Arama kümesi	Scopus TITLE-ABS-KEY sorgusu	Dışa aktarılan kayıt (n)
Makyavelizm ve liderlik	TITLE-ABS-KEY(machiavellian* AND (leader* OR manager* OR supervisor*))	599
Mevcudiyet ve çalışma yeri	TITLE-ABS-KEY((presenteeism OR "physical presence" OR "mandatory presence" OR "required presence" OR "workplace attendance" OR "office attendance" OR "return to office" OR "return-to-office") AND (work* OR employ* OR workplace OR office))	5.113
Çalışan izleme ve görünürlük	TITLE-ABS-KEY(("employee monitoring" OR "workplace monitoring" OR "electronic monitoring" OR "employee surveillance" OR "workplace surveillance" OR "digital surveillance" OR "algorithmic management" OR "workplace visibility" OR "employee visibility") AND (employee* OR worker* OR work* OR manager*))	2.649
Psikolojik güvenlik	TITLE-ABS-KEY("psychological safety" AND (work* OR employ* OR team* OR organization* OR organisation*))	5.034
Kaynakların Korunması	TITLE-ABS-KEY(("conservation of resources" OR "conservation of resources theory" OR "resource loss" OR "resource depletion" OR "resource gain") AND (work* OR employ* OR workplace OR organization* OR organisation* OR stress))	5.000

Arama kümesi	Scopus TITLE-ABS-KEY sorgusu	Dışa aktarılan kayıt (n)
Çıktı gözlenebilirliği ve kontrol	TITLE-ABS-KEY(("output observability" OR "task observability" OR "performance observability" OR "outcome-based control" OR "results-based control" OR "behavioral control") AND (work* OR employ* OR manager* OR employee* OR organization* OR organisation*))	5.109

Altı dışa aktarım dosyasında toplam 23.504 kayıt bulunmuştur. Kayıtlar EID üzerinden birleştirilmiş; 196 tekrar çıkarıldıktan sonra kalan 23.308 tekil kayıt başlık ve özet düzeyinde taranmıştır. Tarama ölçütleri sırasıyla dil (Türkçe veya İngilizce), belge türü (makale, derleme, akademik kitap veya kitap bölümü), iş ya da örgüt bağlamının açıkça bulunması ve kaydın modelin odak kavramlarıyla doğrudan ilişkili olmasıdır. Bu aşamada toplam 11.205 kayıt elenmiştir: 686 kayıt dil ölçütünü, 2.180 kayıt belge türü ölçütünü karşılamamış; 6.371 kayıta iş veya örgüt bağlamı bulunmamış ve 1.968 kayıt odak kavramlarla doğrudan ilişkili bulunmamıştır. Böylece 12.103 kayıt tam metin uygunluk değerlendirmesine alınmıştır.

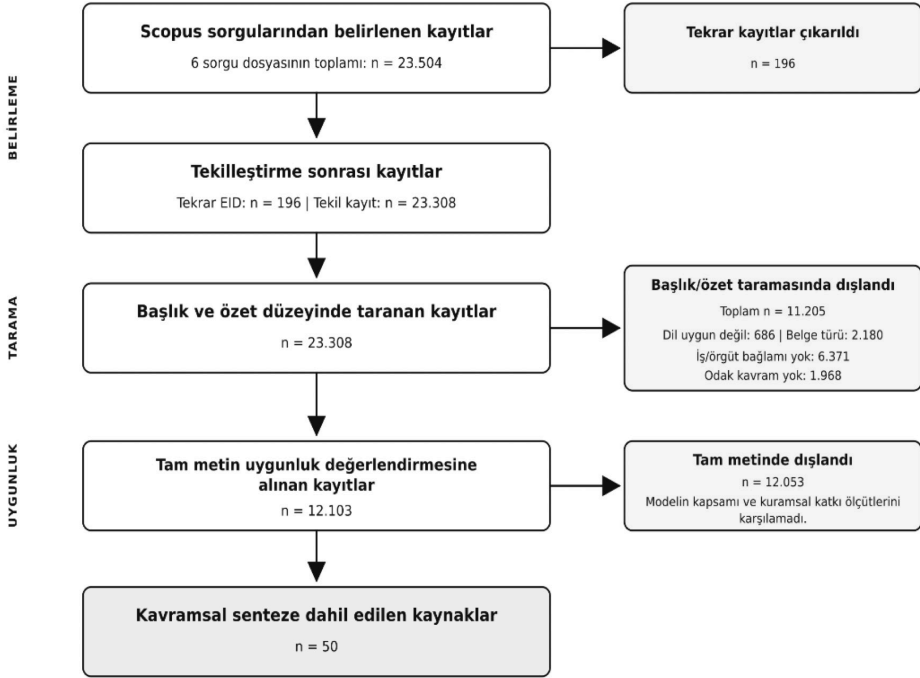
Tam metin değerlendirmesinde kaynakların iş ve örgüt bağlamına dayanması, yönetici Makyavelizmi, fiziksel görünürlük, zorunlu mevcudiyet baskısı, psikolojik güvenlik, kaynak kaybı veya çıktı gözlenebilirliği yapılarından en az biriyle doğrudan ilişkili olması ve önerilen modelin mekanizmalarını ya da sınır koşullarını açıklamaya katkı sunması aranmıştır. Bu ölçütleri karşılamayan 12.053 kayıt dışlanmış, 50 kaynak kavramsal senteze dahil edilmiştir. Tam metin aşamasındaki dışlama gerekçeleri; iş veya örgüt bağlamının bulunmaması, odak kavramın yalnızca yüzeysel biçimde anılması, modelin mekanizmasına ya da sınır koşullarına katkı sunulmaması, teknik odaklılık ve yinelenen veya geri çekilmiş yayın olmasıdır.

Sentezede dahil edilen 50 kaynak dört tematik başlık altında değerlendirilmiştir: (1) örgütsel kontrol, vekâlet ve yönetsel takdir; (2) yönetici Makyavelizmi ve görünürlüğe dayalı uygulamalar; (3) hibrit ve uzaktan çalışmada fiziksel görünürlük; (4) psikolojik güvenlik, kaynak kaybı ve çıktı gözlenebilirliği. Bu tematik düzenleme, odaklı kavramsal sentezi yapılandırmak amacıyla kullanılmıştır. Kaynak seçim akışı PRISMA 2020 raporlama kılavuzu

doğrultusunda sunulmuştur (Page vd., 2021). PRISMA kılavuzu, senteze dahil edilen 50 kaynak arasında sayılmamıştır.

Şekil 1

PRISMA 2020 kapsamında kaynak seçim akışı



Türkiye’de yayımlanan çalışmalar, modeldeki bazı kavramların yerel örneklem ve uygulamalarda da ele alındığını göstermektedir. Sağlık sorunlarına rağmen çalışmayı sürdürme, hemşire örneklemine incelenmiştir (Teoman ve Harmancı Seren, 2022). Makyavelizm (Ülbeği, 2016) ve psikolojik güvenlik (Bülbül vd., 2022) üzerine ölçüm çalışmaları yürütülmüştür. Hibrit çalışma ile çalışan performansı (Karaçınar ve Filizöz, 2024) ve üniversite çalışanlarında uzaktan çalışma ile sağlık sorunlarına rağmen çalışmayı sürdürme arasındaki ilişki de araştırılmıştır (Elden, 2025). Bu çalışmalar, ilgili yapıların Türkiye’de incelendiğine işaret etmektedir; ancak incelenen kaynaklar, yöneticinin Makyavelist eğilimi, görünürlüğe dayalı uygulamalar, zorunlu mevcudiyet baskısı ve psikolojik güvenlik ya da kaynak kaybı arasındaki önerilen ilişkileri aynı model içinde birlikte sınamamaktadır. Türkiye’de uzaktan çalışmanın 10 Mart 2021 tarihli Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile hukuki bir çerçeveye bağlanması

konuya yerel bir kurumsal bağlam sunmaktadır; ancak bu düzenleme, modelde önerilen ilişkilerin kanıtı olarak değerlendirilmemelidir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Zorunlu Mevcudiyet Baskısının Tanımı ve Sınırları

Zorunlu mevcudiyet baskısı, işin ya da iş sürecinin fiziksel olarak işyerinde bulunmayı gerektirmediği durumlarda, yönetici veya örgütten gelen açık ya da örtük işyerinde bulunma beklentisinin çalışanın tercih alanını sınırlayan bir baskı olarak algılanmasıdır. Bir görevin fiziksel mevcudiyet gerektirip gerektirmediği, çalışanın algısından bağımsız olarak görev analizi ve iş süreçleri üzerinden belirlenir. Yüz yüze hizmet sunumu veya belirli ekipmanların kullanımı gibi nedenlerle fiziksel bulunmanın zorunlu olduğu görevler bu kavramın kapsamı dışındadır. Benzer biçimde, çalışanın herhangi bir baskı algısı olmadan kendi isteğiyle ofiste bulunması da tek başına zorunlu mevcudiyet baskısı sayılmaz.

Fiziksel görünürlüğün performans, görevlendirme veya fırsatlara ilişkin kararlarda iş çıktılarının yerine ya da onlara ek bir gösterge olarak kullanılması, görünürlüğe dayalı yönetsel uygulamadır. Bu uygulama, çalışanların baskı algısıyla aynı şey değildir; modelde baskı algısıyla ilişkilendirilen yönetsel süreci ifade eder. Böylece yönetsel uygulama ile çalışanın bu uygulamaya ilişkin algısı kavramsal ve analiz düzeylerinde birbirinden ayrılır.

Zorunlu mevcudiyet baskısı fiziksel görünürlük, esnek çalışma, işyeri politikaları ve kontrol uygulamaları gibi kavramlarla ilişkili olabilir; ancak bunlarla özdeş değildir. Tablo 2, bu kavramlar arasındaki ayrımları ve modeldeki olası bağlantıları özetlemektedir. Gelecekteki ampirik sınamalarda baskı algısının yönetsel uygulamalardan ve ilişkili yapılardan ayrı ölçülmesi, kavramın ayırt edici geçerliğinin değerlendirilmesine yardımcı olabilir.

Tablo 2*Zorunlu mevcudiyet baskısının ilişkili kavramlardan ayrımı*

İlişkili kavram	Temel odak	Zorunlu mevcudiyet baskısından farkı ve model ile ilişkisi
Sağlık sorunu yaşarken çalışmayı sürdürme (<i>presenteeism</i>)	Çalışanın sağlık sorunu yaşadığı hâlde çalışmaya devam etmesi (Johns, 2010; Miraglia ve Johns, 2016).	Sağlık durumuna odaklanır. Zorunlu mevcudiyet baskısı ise işyerinde bulunma beklentisinin baskı olarak algılanmasıdır. İki olgu birlikte yaşanabilir.
Pasif görünürlük	Çalışanın işyerinde görünür olmasının başkalarında oluşturduğu izlenimler (Elsbach vd., 2010).	Değerlendiricilerin izlenimlerine odaklanır. Zorunlu mevcudiyet baskısı, çalışanın işyerinde bulunma beklentisine ilişkin algısını ifade eder.
Yakınlık yanlılığı	Fiziksel olarak işyerinde bulunan çalışanların değerlendirme veya fırsatlarda avantaj elde etmesi (Williamson vd., 2024).	Görünürlüğün olası sonuçlarından biridir. Baskı algısıyla ilişkili olabilir; ancak çalışanın baskı deneyimiyle aynı yapı değildir.
Esneklik damgası ve ideal çalışan normu	Esnek çalışma kullanan çalışanlara ilişkin değerlendirmeler ve esnekliğin kariyerle ilişkisi (Leslie vd., 2012; Williams vd., 2013).	Esnek çalışma kullanımına ilişkin toplumsal ve örgütsel normlara odaklanır. Bu normlar mevcudiyet baskısını besleyebilir; ancak baskı algısının kendisini ölçmez.
Uzun çalışma saatleri	Çalışma süresi ve uzun çalışma saatlerine ilişkin beklentiler (Drago vd., 2009).	Çalışma süresini konu alır. Zorunlu mevcudiyet baskısı, ek çalışma saati gerektirmeden de yaşanabilir.
Ofise dönüş politikası	Örgütün çalışma yeri ve ofise devam konusundaki resmî düzenlemeleri (Williamson vd., 2024).	Örgüt düzeyindeki politika veya kuralı ifade eder. Politika baskının kaynağı olabilir; çalışanın baskı algısı ise ayrı düzeyde ele alınır.

İlişkili kavram	Temel odak	Zorunlu mevcudiyet baskısından farkı ve model ile ilişkisi
Elektronik performans izleme	Performansla ilişkili bilgilerin dijital araçlarla gözlenmesi, kaydedilmesi veya analiz edilmesi (Ravid vd., 2023).	Dijital izleme yöntemlerine odaklanır. Fiziksel görünürlük beklentisiyle birlikte bulunabilir; ancak aynı kontrol biçimi değildir.
Davranış ve çıktı kontrolü	İş süreçlerinin veya elde edilen sonuçların değerlendirilmesi (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985).	Fiziksel görünürlük, bu kontrol biçimlerinde kusurlu bir gösterge olarak kullanılabilir. Model, görünürlüğün bu amaçla kullanılmasının çalışan tarafından baskı olarak algılanmasına odaklanır.
İstismarcı yönetim	Yöneticinin düşmanca veya kötü muamele içeren davranışları (Tepper, 2000; De Hoogh vd., 2021).	Düşmanca davranış olmadan da fiziksel mevcudiyet beklentisi oluşabilir. İki yapı bazı durumlarda birlikte görülebilir.
Algılanan örgütsel destek	Örgütün çalışanın katkısına değer verdiği ve iyiliğini önemseydiği yönündeki genel inanç (Eisenberger vd., 1986).	Örgüte ilişkin genel bir değerlendirmedir; belirli bir fiziksel mevcudiyet beklentisini doğrudan ölçmez.

Tablo 2’de açıklanan kavramsal sınırlar, izleyen bölümde yönetici Makyavelizmi, görünürlüğe dayalı yönetsel uygulamalar ve çalışanların zorunlu mevcudiyet baskısı algısı arasındaki ilişkilerin gerekçelendirilmesine temel oluşturmaktadır.

Yönetici Makyavelizmi ve Görünürlüğe Dayalı Yönetimsel Uygulamalar

Karanlık Üçlü, ilişkili ancak ayrıışan Makyavelizm, narsisizm ve psikopati özelliklerinden oluşur (Paulhus ve Williams, 2002). Bu çalışmada Makyavelizm, liderlik tarzı değil, yönetici düzeyindeki bir kişilik eğilimi olarak ele alınır. İşyerindeki araştırmalar yönetici Makyavelizmini çalışanlarla etkileşim, istismarcı yönetim ve olumsuz iş davranışlarıyla ilişkilendirmiştir (Belschak vd., 2018; De Hoogh vd., 2021; Cai vd., 2024). Bu bulgular, özelliğin yöneticiye mi çalışana mı atfedildiği ve araştırmaların örneklem ile ölçüm düzeyleri gözetilerek yorumlanmalıdır. Makyavelizme odaklanma, bu eğilimin stratejik araç seçimi, kişilerarası

güvensizlik ve güç ya da kontrol arayışıyla ilişkisinden kaynaklanır (Christie ve Geis, 1970; Dahling vd., 2009). Bu özellikler, çıktıların doğrudan gözlenmesinin güç olduğu koşullarda yöneticilerin hangi kontrol göstergelerine yönelebileceğini açıklamak için kuramsal dayanak sunar; fiziksel görünürlüğün mutlaka seçileceğini göstermez. Model, çıktı gözlenebilirliği azaldıkça fiziksel görünürlüğün kontrol göstergesi olarak kullanılmasının artacağını ve yöneticinin Makyavelist eğilimi güçlendikçe bu ilişkinin kuvvetleneceğini öne sürer (Ö1). Bu öngörü, yöneticinin performans değerlendirme, görevlendirme, takdir veya yerel mevcudiyet beklentileri üzerinde takdir yetkisine sahip olduğu koşullarla sınırlıdır. Çıktılar doğrudan değerlendirilebildiğinde görünürlüğe dayanma gereği azalır. Narsisizm, görünürlük ve statü arayışına alternatif bir açıklama sunabilir; ancak model kapsamı dışındadır (Paulhus ve Williams, 2002; Rosenthal ve Pittinsky, 2006).

Görünürlüğe dayalı uygulamalar istismarcı yönetim davranışlarından veya örgüt düzeyindeki ofise dönüş politikalarından da kaynaklanabilir (Tepper, 2000; De Hoogh vd., 2021; Williamson vd., 2024). Ö1, yöneticinin performans değerlendirme, görevlendirme, takdir ya da yerel mevcudiyet beklentileri üzerindeki takdir yetkisinin bulunduğu durumları kapsar. Uygulamayı merkezî politika bütünüyle belirliyorsaydı, politika etkisi yöneticinin yerel takdir alanından ayrı değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada görünürlüğe dayalı yönetsel uygulamalar; fiziksel mevcudiyet görev gereği değilken ve çıktıların doğrudan gözlenmesi güçken, işyerinde görünür bulunmanın performans, görevlendirme, toplantıya davet, takdir veya yönetsel erişim kararlarında ölçüt sayıldığı iletişim ve karar örüntüleridir. Tanım, yöneticinin niyetine değil çalışanlara iletilen beklentilere ve karşılaşılan kararlara dayanır. Uygulamalar yönetici veya ekip düzeyinde; çalışanın bunları tercih alanını sınırlayan bir baskı olarak deneyimlemesi ise çalışan düzeyinde ele alınır. Modelde çıktı gözlenebilirliği görev, Makyavelist eğilim yönetici düzeyindedir; Ö1 bu düzeyler arasındaki ilişkiyi yöneticinin yerel takdir yetkisi koşuluyla öngörür.

Örgütsel kontrol ve vekâlet yazını fiziksel mevcudiyeti geçerli bir performans ölçütü olarak sunmaz. Buradaki kuramsal uzantı, çıktıların gözlenmesi güçleştğinde fiziksel görünürlüğün çalışan katkısını doğrudan ölçmeyen, ancak kolay fark edilen kusurlu bir vekil gösterge olarak

kullanılabileceğidir (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985). Pasif görünürlük araştırmaları işyerinde görünür bulunmanın izlenimleri etkileyebildiğini gösterir; ancak yöneticilerin bu ölçütü hangi koşullarda seçtiğini açıklamaz (Elsbach vd., 2010). Elektronik performans izleme dijital etkinlik ve performans bilgilerinin izlenmesine dayanır. Fiziksel görünürlükle birlikte kullanılabirle de ayrı bir kontrol uygulamasıdır (Ravid vd., 2023).

Psikolojik Güvenlik ve Kaynak Kaybı

Psikolojik güvenlik, kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin güvenlik algısıdır. Edmondson (1999) bu kavramı ekip üyelerinin paylaştığı bir inanç olarak tanımlarken, Kahn (1990) çalışanların iş rollerine kendilerini katmalarını destekleyen bireysel psikolojik koşullardan biri olarak ele alır. Bu tanımlar farklı analiz düzeylerine karşılık gelir. Buradaki modelde psikolojik güvenlik, çalışanın kişilerarası risklere ilişkin bireysel algısı olarak incelenmektedir; çalışan yanıtları ekip düzeyinde birleştirilmemektedir. Edmondson ve Lei (2014) psikolojik güvenlik araştırmalarındaki birey, grup ve örgüt düzeylerini birlikte ele alır. İleride ekip düzeyinde çıkarım yapılacaksa, yanıtların toplulaştırılması grup içi uzlaşma ile ICC(1) ve ICC(2) değerleri üzerinden ayrıca gereklendirilmelidir.

Çalışan, görevin gerektirmediği fiziksel mevcudiyetin performans veya fırsat kararlarında dikkate alındığını gördüğünde, bu uygulamayı katkısına duyulan güvenin ya da esnek çalışma tercihinin sorgulandığı biçiminde yorumlayabilir. Sosyal Mübadele Teorisi, bu tür muamelelerin adalet ve karşılıklılık değerlendirmeleriyle nasıl ilişkilendirilebileceğini açıklar (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda model, zorunlu mevcudiyet baskısı ile çalışanın psikolojik güvenlik algısı arasında negatif bir ilişki öngörmektedir. Seslilik ve hata bildirme, psikolojik güvenlikle ilişkili davranışlara örnektir; ancak modelde ayrı sonuç değişkenleri olarak ele alınmamaktadır. Güven de bağımsız bir aracı değişken olarak önerilmemekte, sosyal mübadele ilişkisinin niteliğini açıklamaya yardımcı olan bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Kaynakların Korunması Teorisi (KKT), bireylerin değer verdikleri kaynakları edinmeye, korumaya ve sürdürmeye çalıştıklarını; bu kaynakların kaybı tehdidinin ise stres yaratabildiğini ileri sürer (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll vd., 2018). Bu modelde kaynak kaybı üç alanda ele alınmaktadır: işyerine ulaşmak için harcanan zaman, iş kesintileri ve

görevler arası geçişlerle bölünen dikkat ve ek ulaşım ya da mevcudiyet taleplerinin gerektirdiği enerji. Bu alanlar birbiriyle ilişkili olsa da birbirinin yerine kullanılamaz; tek bir toplam puanda birleştirilmeleri ampirik olarak gerekçelendirilmelidir.

İşe gidiş geliş ve ulaşım üzerine çalışmalar, bu taleplerin stres ve iş tutumlarıyla ilişkisini incelemektedir (Murphy vd., 2023; Zhang vd., 2023). Bu çalışmalar zorunlu mevcudiyet baskısını doğrudan sınamamakta, modeldeki kaynak kaybı önermesine dolaylı kuramsal dayanak sunmaktadır. İş Talepleri–Kaynakları modeli de zorunlu mevcudiyeti bir iş talebi olarak ele alabilecek alternatif bir çerçeve sunar (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu çalışmada KKT’nin tercih edilmesinin nedeni, zorunlu mevcudiyet baskısının çalışan kaynaklarıyla olası ilişkisine odaklanılmasıdır. İşin gerektirmediği ve çalışanın tercih alanını daraltan mevcudiyet talebi engelleyici bir stresör olarak deneyimlenebilir. Bununla birlikte fiziksel birliktelik koordinasyon veya mentorluk yararı sağladığında bu deneyim farklılaşabilir. Dolayısıyla model, her tür fiziksel mevcudiyetin zararlı olduğunu ileri sürmemektedir (Cavanaugh vd., 2000).

KAVRAMSAL MODEL VE ÖNERMELER

Çekirdek model dört önerme içerir. Ö1, görev/ekip düzeyinde çıktı gözlenebilirliği azaldıkça görünürlüğe dayalı yönetsel uygulamaların kullanımının artacağını ve bu ilişkinin yöneticinin Makyavelist eğilimi güçlendikçe kuvvetleneceğini öngörür. Önerme, yöneticinin performans değerlendirme, görevlendirme, takdir veya yerel mevcudiyet beklentileri üzerinde takdir yetkisine sahip olduğu koşullarla sınırlıdır. Ö2, yönetici veya ekip düzeyindeki görünürlüğe dayalı uygulamalar ile çalışanların bireysel zorunlu mevcudiyet baskısı algısı arasında pozitif bir ilişki öngörür. Ö1 ve Ö2 birlikte, çıktı gözlenebilirliği ile baskı algısı arasında görünürlüğe dayalı uygulamalar üzerinden ilerleyen, yöneticinin Makyavelist eğilimine bağlı koşullu bir dolaylı ilişki tanımlar. Bu ilişki, baskı algısının tek olası açıklaması olarak sunulmamaktadır.

Ö3, çalışan düzeyindeki zorunlu mevcudiyet baskısı algısı ile psikolojik güvenlik algısı arasında negatif bir ilişki öngörür. Ö4 ise baskı algısının zaman, dikkat ve enerji kaynaklarının kaybıyla pozitif ilişkili olacağını öne sürer. Bu dört önerme ampirik olarak sınanmamış kuramsal beklentilerdir. İlk sürümde tartışılan güç mesafesi, performans değerlendirme sisteminin uygunluğu ve yüz yüze etkileşim gerekliliği, farklı kuramsal gerekçeler

ve analiz düzeyleri gerektiren bağlamsal koşullardır. Bu nedenle çekirdek model dört önerme ile sınırlandırılmış; söz konusu koşullar ayrı önermeler olarak sunulmayıp gelecek araştırmalara bırakılmıştır. Mevcudiyet talebinin algılanan meşruiyeti ise yöneticinin talebi nasıl çerçevelediğinden etkilenebilir. Bu nedenle modelde dışsal bir düzenleyici olarak varsayılmamış; gelecekte ayrı bir süreç veya rakip açıklama olarak ele alınması önerilmiştir. Şekil 2, dört önermeyi, Ö1'deki düzenleyici ilişkiyi ve değişkenlerin analiz düzeylerini göstermektedir.

Model, görünürlüğe dayalı kontrol uygulamalarının ortaya çıkışını, bu uygulamaların çalışanlarda zorunlu mevcudiyet baskısı algısıyla ilişkisini ve baskının psikolojik güvenlik ile kaynak kaybı gibi yakın sonuçlarını açıklamaya odaklanmaktadır. İş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi daha uzak örgütsel sonuçlar, modelin kuramsal yalınlığını korumak amacıyla kapsam dışında bırakılmış ve gelecekteki araştırmalara aktarılmıştır.

Çıktı Gözlenebilirliği ve Yönetici Makyavelizmi

Uzaktan çalışma yazını, bu çalışma biçiminin performans ve diğer iş sonuçlarıyla ilişkisini incelemiştir (Gajendran ve Harrison, 2007). Bu ilişkilerin işin karmaşıklığı, problem çözme gerekliliği, karşılıklı bağımlılık ve sosyal destek gibi özelliklere göre değişebildiği de gösterilmiştir (Golden ve Gajendran, 2019). Uzaktan veya hibrit çalışmada yöneticiler ile çalışanların farklı mekânlarda bulunması, yüz yüze gözlem olanağını azaltabilir. Ancak çalışma biçimi tek başına çıktı gözlenebilirliğini belirlemez: bazı işlerde çıktılar dijital kayıtlar, teslimatlar veya açık performans ölçütleriyle izlenebilirken, bazılarında bireysel katkıyı ayırt etmek güç olabilir. Bu nedenle modelin temel koşulu çalışma yeri değil, görevin ve ekip çalışmasının özelliklerine bağlı çıktı gözlenebilirliğidir.

Örgütsel kontrol ve vekâlet yaklaşımları, kontrol biçimi seçiminin çıktılarının ölçülebilirliği, davranışların gözlenebilirliği ve bireysel katkının sonuçlara atfedilebilirliği gibi koşullarla ilişkili olduğunu açıklar (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985). Bu koşullar birbiriyle ilişkili olsa da aynı değildir; burada modelin odağı görev çıktılarının gözlenebilirliğidir. Anılan yaklaşımlar fiziksel mevcudiyeti geçerli bir performans ölçütü olarak ortaya koymaz. Bu çalışmanın kuramsal uzantısı, çıktılarının doğrudan gözlenmesinin güç olduğu bazı koşullarda fiziksel görünürlüğün kolay fark edilen, ancak üretkenliği veya katkıyı doğrudan ölçmeyen

bir vekil gösterge olarak kullanılabileceğidir. Fiziksel olarak işyerinde bulunmak, yöneticinin çalışanın çabası veya erişilebilirliği hakkındaki değerlendirmelerini etkileyebilir; ancak tek başına çalışanın gerçek katkısını kanıtlamaz. Sinyalleme yaklaşımı, belirsizlik altında gözlenebilir işaretlerin doğrudan gözlenemeyen özelliklere ilişkin değerlendirmelerde nasıl kullanılabileceğini açıklamak için bu kuramsal uzantıya dayanak sağlar (Spence, 1973).

Yönetici Makyavelizmi stratejik çıkar hesabı, kişilerarası güvensizlik, manipülasyon ve kontrol ya da statü arayışıyla ilişkilidir (Christie ve Geis, 1970; Dahling vd., 2009). Bu özellikler, yöneticilerin çıktılarının doğrudan gözlenmesinin güç olduğu koşullarda kolay fark edilen göstergelere yönelebileceği beklentisi için kuramsal bir dayanak sunar; Makyavelist yöneticilerin fiziksel görünürlüğü gerçekten seçtiğine ilişkin doğrudan ampirik kanıt oluşturmaz. Karşıt beklenti, modelin sınırını belirler: Çıktılar güvenilir biçimde ölçülebiliyor ve bireysel katkılar ayırt edilebiliyorsa, yöneticiler görünürlük yerine sonuç ölçütlerine öncelik verebilir. Dolayısıyla model, görünürlüğe dayalı uygulamaların her durumda artacağını değil, düşük çıktı gözlenebilirliği koşulunda ilişkinin yöneticinin Makyavelist eğilimine ve ilgili kararlardaki yerel takdir yetkisine bağlı olacağını öne sürer.

Önerme 1 (Ö1). *Yöneticinin ilgili değerlendirme, görevlendirme veya mevcudiyet kararlarında yerel takdir yetkisine sahip olduğu koşullarda, görev/ekip düzeyinde çıktı gözlenebilirliği azaldıkça fiziksel görünürlüğün bu kararlarda ölçüt olarak kullanılma sıklığı artar; bu ilişki yöneticinin Makyavelist eğilimi yükseldikçe güçlenir.*

Görünürlüğe Dayalı Uygulamalardan Çalışan Baskısına

Görünürlüğe dayalı yönetsel uygulamalar çalışanlara açık iletişimle veya tekrarlanan karar örüntüleriyle yansır. Örneğin, fiziksel mevcudiyetin performans değerlendirmelerinde dikkate alınacağını bildirilmesi ya da işin gerektirmediği hâlde ofiste bulunan çalışanların görevlendirme, önemli toplantılara katılım veya takdir kararlarında sistematik biçimde avantajlı duruma gelmesi bu uygulamaların göstergesidir. Tekil karar farklılıkları veya çalışanların ofiste bulunma oranları tek başına yeterli kanıt oluşturmaz. Fiziksel görünürlüğün işle ilgili diğer ölçütlerden bağımsız olarak karar ölçütü hâline geldiğini gösteren tekrarlanan örüntüler esas alınır.

Çalışanlar bu iletişim ve karar örüntülerini, işin gerektirmediği fiziksel mevcudiyete yönelik açık ya da örtük bir beklenti olarak yorumladığında zorunlu mevcudiyet baskısı algısı oluşur. Görünürlüğe dayalı uygulamalar yönetici/ekip düzeyinde tanımlanır. Model, aynı yönetici veya ekibe bağlı çalışanların filî uygulamalara farklı biçimde maruz kaldığını varsaymaz. Buna karşılık, çalışanların ortak uygulamaları yorumlama biçimleri ve hissettikleri baskının düzeyi bireysel olarak farklılaşır.

Önerme 2 (Ö2). *Yönetici/ekip düzeyinde ölçülen görünürlüğe dayalı uygulamaların sıklığı arttıkça, bu yönetici/ekip altında çalışanların bireysel düzeyde algıladığı zorunlu mevcudiyet baskısı artar.*

Ö1 ve Ö2 birlikte, görev/ekip düzeyindeki düşük çıktı gözlenebilirliği ile çalışanların bireysel baskı algısı arasında görünürlüğe dayalı uygulamalar üzerinden uzanan koşullu bir dolaylı yol tanımlar. Yönetici Makyavelizmi, yerel yönetsel takdir alanı bulunduğunda bu yolun ilk aşamasındaki ilişkiyi düzenler. Bu yol, modelin sunduğu açıklamalardan biridir; tek açıklama veya tam aracılık iddiası değildir.

Baskının Psikolojik Güvenlik ve Kaynak Kaybıyla İlişkisi

Psikolojik güvenlik, soru sorma, hata bildirme ve farklı görüş sunma gibi kişilerarası riskleri almanın güvenli olduğuna ilişkin algıdır. Edmondson (1999) kavramı ekip üyelerinin paylaştığı bir inanç olarak ele alırken, bu çalışmadaki Ö3 çalışanın bireysel algısına odaklanır (Edmondson, 1999; Edmondson ve Lei, 2014).

Sosyal Mübadele Teorisi, yönetici–çalışan ilişkisinde karşılıklılık beklentisinin ve zaman içinde gelişen güvenin önemini vurgular (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Fiziksel görünürlüğün iş çıktılarından bağımsız bir değerlendirme ölçütü olarak kullanılması, çalışana katkısına veya özerkliğine güvenilmediği mesajını verir. Model, çalışanın bu uygulamayı görüş bildirme ya da hata paylaşmanın değerlendirmesini olumsuz etkileyeceği yönünde yorumlamasını kişilerarası riskin artışıyla ilişkilendirir; bu süreç psikolojik güvenliğin azalmasıyla sonuçlanır. Güven, modelde ayrıca ölçülen bir aracı değişken değil, çalışanın karşılıklılık ve kişilerarası risk değerlendirmesini açıklayan kuramsal bağlamdır.

Önerme 3 (Ö3). *Zorunlu mevcudiyet baskısı arttıkça çalışanların psikolojik güvenlik algısı azalır.*

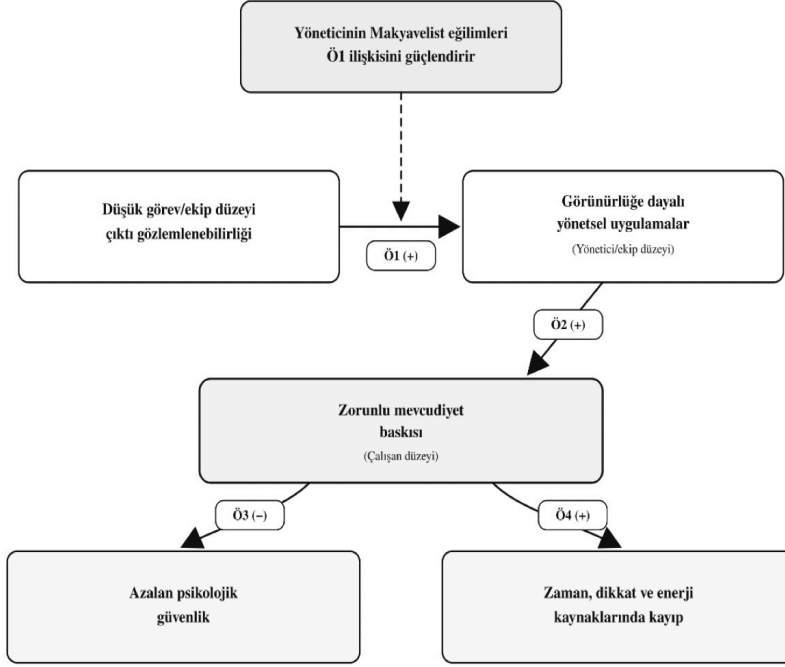
Kaynakların Korunması Teorisi, değerli kaynakların kaybı tehdidinin ve bu kaynakları korumak için kaynak yatırma gereğinin stres yarattığını açıklar (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll vd., 2018). Bu modelde kaynak kaybı üç ayrı alanı kapsar: işe gidiş geliş için harcanan zaman; iş kesintileri ve görev geçişleri nedeniyle bölünen dikkat; mevcudiyet beklentisini karşılama çabasına bağlı enerji kaybı. Bu alanlar ampirik sınamada ayrı göstergeler olarak değerlendirilir; model bunların tek bir yansıtıcı ölçeği oluşturduğunu varsaymaz.

İşe gidiş geliş araştırmaları, ulaşım talepleri ile gerilim ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkiye dolaylı dayanak sunar; ancak zorunlu mevcudiyet baskısını ya da dikkat ve enerji kaybının tamamını doğrudan sınamaz (Murphy vd., 2023; Zhang vd., 2023). Model, işin gerektirmediği ve çalışanın seçim alanını daralttığı algılanan mevcudiyet talebini, kaynak kaybı sürecinde engelleyici nitelik taşıyan bir iş talebi olarak kavramsallaştırır. Fiziksel birlikteliğin koordinasyon veya mentorluk işlevi gördüğü durumlar bu açıklamanın sınır koşuludur. Bu nedenle mevcudiyet talebinin çalışanlarca nasıl değerlendirildiği ampirik sınamada ayrıca ele alınır (Mazzola ve Disselhorst, 2019).

Önerme 4 (Ö4). *Zorunlu mevcudiyet baskısı, çalışanların zaman, dikkat ve enerji kaynaklarına ilişkin kayıp göstergeleriyle pozitif yönde ilişkilidir. Bu üç kaynak alanı ampirik sınamada ayrı sonuçlar olarak değerlendirilir.*

Şekil 2

Önerilen çekirdek kavramsal model



Not. Düz oklar yönlü ilişkileri, kesikli ok düzenleyici ilişkiyi gösterir. **Ö1:** Görev/ekip düzeyinde çıktıların gözlemlenmesi zorlaştıkça görünürlüğe dayalı uygulamalar artar; yönetici düzeyi Makyavelizmi, yerel takdir yetkisi varsa bu ilişkiyi güçlendirir. Zorunlu mevcudiyet baskısı, psikolojik güvenlik ve kaynak kaybı çalışan düzeyindedir. Örgüt çapındaki ofise dönüş politikası model dışıdır; araştırmada ayrı bir bağlamsal değişken olarak ölçülür.

SONUÇ

Bu çalışma, görev/ekip düzeyinde çıktı gözlemlenebilirliği, yönetici Makyavelizmi, görünürlüğe dayalı uygulamalar ve çalışanların zorunlu mevcudiyet baskısı arasındaki ilişkileri dört önermeli bir modelde bir araya getirmektedir. Modelin kuramsal katkısı, çıktıların doğrudan gözlenmesinin güç olduğu koşullarda fiziksel görünürlüğün kusurlu bir kontrol göstergesi olarak kullanılmasını ve bu ilişkinin yönetici Makyavelizmi ile yerel takdir alanına bağlı olmasını açıklamasıdır. Böylece örgütsel kontrol ve vekâlet yaklaşımlarındaki kontrol biçimi seçimi, fiziksel görünürlüğün yönetim kararlarında kullanılması bağlamında ele alınmaktadır.

Ö1, düşük çıktı gözlenebilirliği ile görünürlüğe dayalı uygulamalar arasındaki ilişkiyi; Ö2 ise bu uygulamalar ile çalışanların bireysel baskı algısı arasındaki ilişkiyi tanımlar. Birlikte, görünürlüğe dayalı uygulamalar üzerinden uzanan koşullu bir dolaylı yol kurarlar. Ö3 ve Ö4, baskı algısının psikolojik güvenlik ve kaynak kaybıyla ilişkilerini ayrı sonuçlar olarak ele alır. Bu ilişkiler doğrulanmış ampirik bulgular değil, sınanabilir kuramsal önermelerdir. Düşük çıktı gözlenebilirliğin uygulamalarla ilişkisiz bulunması, Makyavelist eğilimin bu ilişkiyi güçlendirmemesi veya uygulama sıklığının çalışan baskısı algısıyla ilişki göstermemesi ilgili önermelere destek sağlamaz.

Uygulama Çıkarımları

Uygulama önerileri, fiziksel olarak işyerinde bulunmayı gerektiren görevlerle başka bir yerde yürütülebilen görevlerin ayrıştırılmasına dayanır. Örgütler, görev analizleriyle hangi rollerin yüz yüze mevcudiyet gerektirdiğini ve hangilerinin esnek biçimde yürütülebileceğini açıkça belirlemelidir. Performans ve görevlendirme kararlarında iş çıktıları, çıktı kalitesi, ekip katkısı ve geri bildirim gibi işe uygun ölçütler kullanılmalıdır. Fiziksel görünürlüğün bu ölçütlerin yerine geçip geçmediği düzenli olarak incelenmelidir.

Ö2 doğrultusunda ofiste bulunmanın performans değerlendirmesi, önemli görevlere erişim veya takdir kararlarıyla sistematik biçimde ilişkilendirilip ilişkilendirilmediği izlenmelidir. Çalışanlara uygulamalar ve çalışma yeri beklentileri hakkındaki görüşlerini güvenli kanallardan iletme olanağı tanınmalıdır. Bu geri bildirim, zorunlu mevcudiyet baskısı algısı ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini destekler.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırma Gündemi

Model henüz ampirik olarak sınanmamıştır. Görünürlüğe dayalı uygulamalar merkezî ofise dönüş politikalarından, görev bağımlılığından, sektör normlarından, koordinasyon gereksinimlerinden veya önceki performans sorunlarından da kaynaklanabilir. Bu nedenle örgüt politikası ile yöneticinin yerel takdir alanı ayrı değişkenler olarak ölçülmelidir. Yönetici Makyavelizmi, görünürlüğe dayalı uygulamaların tek nedeni olarak değerlendirilmemelidir.

Çok düzeyli analiz planı, yöneticilerin, ekiplerin ve çalışanların veri içindeki kümelenme yapısına göre kurulmalıdır. Her yönetici tek bir ekibi yönetiyor ve çıktı gözlenebilirliği ile görünürlüğe dayalı uygulamalar ekip düzeyinde,

baskı algısı ve çalışan sonuçları ise bireysel düzeyde ölçülüyorsa 2–2–1 tasarımı kullanılır. Yöneticiler birden fazla ekibi yönetiyorsa çalışanlar ekiplerin, ekipler de yöneticilerin altında kümelenir; bu durumda yönetici Makyavelizmi yönetici düzeyinde, çıktı gözlenebilirliği ve görünürlüğe dayalı uygulamalar ekip düzeyinde, çalışan sonuçları ise bireysel düzeyde modellenerek üç düzeyli tasarım kurulur. Yönetici ve ekip kümelenmeleri iç içe geçmiyorsa, örneğin yöneticiler farklı ekiplerde çalışıyor ya da bir ekipte birden fazla yönetici görev yapıyorsa, çapraz sınıflandırılmış tasarım kullanılır ve iki kümelenme düzeyinin varyans bileşenleri ayrı tahmin edilir.

Görünürlüğe dayalı uygulamalar çalışanlardan bireysel algı olarak ölçülüyorsa ve ekip düzeyine toplulaştırılmıyorsa analiz bu ölçüm düzeyine göre kurulmalıdır. Çalışan yanıtları ekip düzeyine taşınacaksa grup içi uzlaşma ile ICC(1) ve ICC(2) değerleri raporlanmalıdır. Çıktı gözlenebilirliği aynı ekipteki görevler arasında değişiyorsa, görev düzeyindeki bu farklılık da modelde ayrıca temsil edilmelidir.

Boylamsal ve çok kaynaklı araştırmalar, yönetsel eğilimleri ve görev özelliklerini uygulamalardan; uygulamaları da çalışan algıları ve sonuçlarından farklı zamanlarda ölçerek modelin zamansal sırasını sınamalıdır. Uygulamalar karar kayıtları, yönetici bildirimleri ve çalışan değerlendirmeleriyle; baskı algısı ve sonuçlar ise çalışanlardan alınan ayrı ölçümlerle incelenmelidir. Farklı kaynaklardan veri toplamak ortak yöntem yanlılığı riskini azaltır, ancak bu riski bütünüyle ortadan kaldırmaz.

Gelecek çalışmalar, çalışan ve yönetici görüşmeleriyle zorunlu mevcudiyet baskısının kapsamını netleştirmeli; ardından ölçüm maddelerini geliştirip geçerlemelidir. Yönetici Makyavelizmi yöneticilerden alınan verilerle ölçülecekse Dahling vd. (2009) ölçeğinin Türkçe formu yönetici örnekleminde ayrıca geçerlenmelidir. İş tatmini, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti çekirdek modele eklenmeden, psikolojik güvenlik veya kaynak kaybının daha uzak sonuçları olarak ayrı araştırmalarda incelenmelidir. Güç mesafesi, performans değerlendirme sisteminin olgunluğu ve yüz yüze etkileşim gerekliliği de çekirdek modele eklenmek yerine, farklı kuramsal gerekçeleri ve analiz düzeyleri gözetilerek ayrı sınır koşulları olarak sınanmalıdır. Meşruiyet algısı yöneticinin iletişiminden etkilendiği için dışsal bir düzenleyici olarak varsayılmamalı; ayrı bir süreç veya rakip açıklama olarak ele alınmalıdır.

Tablo 3*Zorunlu mevcudiyet baskısının kavramsal içerik alanları ve örnek ifadeler*

İçerik alanı	Kavramsal anlamı	Örnek ifade
Algılanan zorunluluk	Çalışanın ofise gelme konusunda seçim hakkı bulunmadığı algısı.	“Çalışma yerimi belirleme konusunda bana gerçek bir seçim hakkı tanınmadığını hissediyorum.”
Görünür bulunma baskısı	İşin başka yerde yürütülebilmesine rağmen işyerinde görünür bulunma baskısı.	“İşim başka bir yerde yürütülebilecek olsa da çalışma saatlerinde işyerinde görünür bulunmam gerektiğini hissediyorum.”
Beklenen dezavantaj	Daha az fiziksel görünürlüğün görevlendirme veya takdir kararlarında çalışanın aleyhine sonuç doğuracağı algısı.	“İşyerinde daha az görünür olmamın görevlendirme veya takdir kararlarında aleyhime sonuç doğuracağını düşünüyorum.”

Not. Tablo 3'teki örnek ifadeler geçerlenmiş ya da doğrulanmış bir ölçek değildir; zorunlu mevcudiyet baskısına ilişkin gelecekteki ölçüm geliştirme çalışmaları için başlangıç niteliğinde içerik örnekleridir. Başlangıç varsayımında zorunlu mevcudiyet baskısı üç içerik alanının bileşimi olarak ele alınır; ölçüm yapısı ve bu alanların ilişkisi geçerleme araştırmasında sınanmalıdır. Örnek ifadeler çalışanın baskı algısını ölçmeli; görünürlüğe dayalı uygulamaların sıklığını ölçen maddelerden ayrı tutulmalıdır. Görevlendirme, takdir ve yönetsel erişimle ilgili dezavantaj algıları da ayrı maddelerle temsil edilmelidir.

Bu çalışma, işin gerektirmediği fiziksel görünürlüğün hangi koşullarda çalışanlarca zorunlu mevcudiyet baskısı olarak deneyimlendiğini açıklayan dört önermeli bir kavramsal model sunmaktadır. Model, fiziksel görünürlüğü doğrudan bir performans ölçütü olarak değil; çıktı gözlenebilirliğinin düşük, yöneticinin yerel takdir alanının bulunduğu koşullarda kullanılan kusurlu bir kontrol göstergesi olarak ele alır. Yönetici Makyavelizmi bu uygulamaların ortaya çıkış koşullarını, zorunlu mevcudiyet baskısı ise psikolojik güvenlik ve zaman, dikkat, enerji kaynaklarındaki kayıp gibi yakın çalışan sonuçlarını açıklayan modelde yer alır.

Önerilen ilişkiler henüz ampirik olarak sınanmamıştır; bu nedenle modelin önermeleri doğrulanmış bulgular olarak yorumlanmamalıdır. Gelecek araştırmalar zorunlu mevcudiyet baskısını işin gerektirdiği fiziksel

mevcudiyet ve çalışanın gönüllü tercihiyle işyerinde bulunmasından ayırarak ölçmeli; modelin çok düzeyli ilişkilerini boylamsal ve çok kaynaklı tasarımlarla sınımalıdır.

KAYNAKÇA

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2021, 10 Mart). *Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. Resmî Gazete* (Sayı: 31419). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm>

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work: An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502–509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613–626. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3251-2>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Bülbül, S., İşıaık, S., & Aytaç, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidences for the scale in the context of Türkiye. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 15–28. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-974757>

Cai, H., Wang, L., & Jin, X. (2024). Leader's Machiavellianism and employees' counterproductive work behavior: Testing a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1283509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>

De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2021). Showing one's true colors: Leader Machiavellianism, rules and instrumental climate, and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 851–866. <https://doi.org/10.1002/job.2536>

Drago, R., Wooden, M., & Black, D. (2009). Long work hours: Volunteers and conscripts. *British Journal of Industrial Relations*, 47(3), 571–600. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00717.x>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

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, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>

Elden, B. (2025). İş hayatında uzaktan çalışma düzeyinin presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile ilişkisinin ölçülmesi: Kamu ve vakıf üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 9(3), 872–891. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1618045>

Elsbach, K. D., Cable, D. M., & Sherman, J. W. (2010). How passive “face time” affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous

trait inference. *Human Relations*, 63(6), 735–760. <https://doi.org/10.1177/0018726709353139>

Emanuel, N., Harrington, E., & Pallais, A. (2026). The power of proximity to coworkers. *The Quarterly Journal of Economics*, 141(3), 1825–1870. <https://doi.org/10.1093/qje/qjag027>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41. <https://doi.org/10.1086/721803>

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karaçınar, A., & Filizöz, B. (2024). Uzaktan çalışma modelinin (hibrit model) çalışan performansı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073–1089. <https://doi.org/10.33712/mana.1394601>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868–1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T.-Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407–1428. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>
- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136>
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees? A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961. <https://doi.org/10.1002/job.2412>
- Miraglia, M., & Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261–283. <https://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Murphy, L. D., Cobb, H. R., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Commuting demands and appraisals: A systematic review and meta-analysis of strain and wellbeing outcomes. *Organizational Psychology Review*, 13(1), 11–43. <https://doi.org/10.1177/20413866221131404>
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.

M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(n71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81. <https://doi.org/10.2307/2667031>

Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2023). A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, 76(1), 5–40. <https://doi.org/10.1111/peps.12514>

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>

Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41–S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Teoman, E., & Harmancı Seren, A. K. (2022). Psychometrics of Stanford Presenteeism Scale-Short Form in Turkish. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 30(2), 190–195. <https://doi.org/10.54614/FNJNI.2022.21100>

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

Ülbeği, İ. D. (2016). Makyavelizm ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89–100. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/article/353071>

Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

Williamson, S., Jogulu, U., Lundy, J., & Taylor, H. (2024). Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? *Australian Journal of Public Administration*, 83(4), 717–722. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>

Zhang, X., Li, Q., & Wang, Y. (2023). Impact of commuting time on employees' job satisfaction—An empirical study based on China's Family Panel Studies (CFPS). *Sustainability*, 15(19), Article 14102. <https://doi.org/10.3390/su151914102>