

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



LİDER MÜKEMMELİYETÇİLİĞİNİN ÇALIŞAN TUTKUNLUĞU VE  
İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ŞEYDA HAVUZ

Psikoloji Ana Bilim Dalı  
Psikoloji Programı

Eylül, 2021

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



LİDER MÜKEMMELİYETÇİLİĞİNİN ÇALIŞAN TUTKUNLUĞU VE  
İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEYDA HAVUZ

(Y1812.271009)

Psikoloji Ana Bilim Dalı

Psikoloji Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY

Eylül, 2021

# TEZ SINAV TUTANAĞI



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum Lider Mükemmeliyetçiliğinin Çalışan Tutkunluğu ve İş Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../2021)

Şeyda HAVUZ

## ÖNSÖZ

Alanyazında sınırlı sayıda çalışması bulunan lider mükemmeliyetçiliğinin örgüt hayatındaki olası sonuçlarını gözlemleyebilmek ve ortaya koymak amacıyla hazırladığım bu çalışmanın literatüre ek bir katkı sağlayabilmesini arzu etmekteyim.

Bu çalışmayı yaparken benden hiçbir desteğini esirgemeyen, her yolumu kaybettiğimde yoluma ışık tutan ve değerli katkılarıyla çalışmamı daha anlamlı kılan her şeyden önemlisi bana örgüt psikolojisini sevdiren ve heyecan duymamı sağlayan değerli akademisyen çok sevgili danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge Erbay'a sonsuz teşekkürlerimi sunarak başlamak isterim. Akademisyenliğinin yanı sıra insanı özellikleriyle kendisine olan sevgim ve saygımın artmasına vesile olmuştur.

Psikoloji yüksek lisans programına başlarken değerli yöneticim Aslı Koçer'in destekleri ve tavsiyeleri için kendisine sevgi ve saygılarımı sunmak isterim. Okuduğum süreç boyunca bana güvenen ve sonsuz imkânlarını esirgemeyen ve başarı ile tamamlamamı sağlayan çok sevgili yöneticim ve abim Mutlu Akpara'ya sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum. Çalışırken yüksek lisans yapabilme şansını bana sağladığınız için size minnettarım.

Tüm bunların yanında süreç boyunca fikir alışverişinde bulunduğum ve bana desteklerini esirgemeyen tüm sınıf arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Araştırma anketim sırasında bana inanılmaz destek olan tüm arkadaşlarım ve akrabalarım sonsuz teşekkürlerimi iletmek isterim.

Son olarak destek ve iyi dileklerini esirgemeyen sevgili aileme ve arkadaşlarıma en derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi iletiyorum.

# LİDER MÜKEMMELİYETÇİLİĞİNİN ÇALIŞAN TUTKUNLUĞU VE İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

## ÖZET

Araştırmanın amacı lider mükemmeliyetçiliğinin çalışan tutkunluğu ve iş performansı ile ilişkisini araştırmaktır. Araştırma İstanbul ilinde çalışan beyaz yakalı 353 özel sektör çalışanı ile birlikte yürütülmüştür. Çalışmada APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği, UWES Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğinin Türkçe versiyonları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda çalışan tutkunluğuyla performans arasındaki ilişkide lider mükemmeliyetçiliğinin düzenleyici rolü bulunmadığı görülmüşken, uyumlu mükemmeliyetçi özelliklere sahip liderlerin çalışan tutkunluğu ve iş performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan tutkunluğu ve performans arasında yapılan çeşitli çalışmalara ek olarak, lider mükemmeliyetçiliği ile çalışan tutkunluğunun, iş performansı üzerindeki olası etkileşim etkisinin araştırılmış olmasının, literatüre kazandırılmış yeni bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Mükemmeliyetçiliği, Çalışmaya Tutkunluk, İş Performansı

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS’  
PERFECTIONALISM AND EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB  
PERFORMANCE**

**ABSTRACT**

The aim of this study is examine the relationship between leaders’ perfectionalism and employee engagement and job performance . This study is applied to 353 white color employees working in private sector companies in İstanbul. According to the study, it is found out that there is no moderator effect of leaders’ perfectionalism in the relationship between employee engagement and job performance, hence leaders who carries adaptive perfectionalism characteristics positively affects the wor engagement and job performance of the emplooyees. Besides various studies revealing the relationship between employee engagement and job performance, it is considered that investigation of the interaction effect of leadership perfectionalism and employee engagement on job performance would contribute to the literature as a new consequence.

**Key Words:** Leaders’ Perfectionalism, Employee Engagement, Job Performance

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A.Araştırmanın Amacı .....	1
B.Araştırmanın Önemi .....	2
C.Araştırmanın Sayıtları .....	2
D.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
E.Araştırmanın Hipotezleri .....	3
<b>II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
A. Mükemmeliyetçilik.....	5
1. Mükemmeliyetçilik Kavramı.....	5
2. Mükemmeliyetçiliğe Dair Farklı Yaklaşımlar .....	8
a.Psikanalitik Kuram .....	8
b. Kişilik Kuramı.....	9
c.Bireysel Psikoloji .....	10
d.Akılcı Duygusal Terapi .....	11
e.Bilişsel Davranışçı Kuram .....	12
f.Sosyal Öğrenme Kuramı .....	13
3. Mükemmeliyetçiliğin Nedenleri .....	13

a. Başkalarına Yönelik Var Oluş Sebepleri .....	16
4. Mükemmeliyetçilik Boyutları.....	16
a. Tek Boyutlu Mükemmeliyetçilik .....	16
b. Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik.....	17
c. Uyumlu ve Uyumsuz Mükemmeliyetçilik.....	18
5. Liderlik Kavramı.....	18
6. Liderlik Stilleri.....	21
a. Dönüşümcü Liderlik .....	22
b. Etkileşimci Liderlik .....	22
c. Karizmatik Liderlik .....	23
ç. Vizyoner Liderlik .....	23
d. Demokratik Liderlik .....	24
e. Hizmetkâr Liderlik .....	24
f. Koç Stili Liderlik .....	24
g. Stratejik Liderlik .....	25
h. Sürdürümcü -Transaksiyonel Liderlik.....	26
ı. Mükemmeliyetçi Liderlik .....	26
B. Çalışan Tutkunluğu.....	28
1. Çalışan Tutkunluğu Kavramı.....	28
2. Çalışan Tutkunluğu ile İlişkili Kavramlar .....	28
a. Çalışan Tutkunluğu ve Örgütsel Bağlılık .....	29
b. Çalışan Tutkunluğu ve İşkolik .....	29
c. Çalışan Tutkunluğu ve İş Tatmini .....	30
3. Çalışan Tutkunluğunun Boyutları.....	30
4. Çalışan Tutkunluğunu Etkileyen Faktörler.....	30
5. Çalışan Tutkunluğu ve Liderlik .....	31

6.Çalışan Tutkunluğu ve Performans .....	32
C.İş Performansı .....	33
1.İş Performansı Kavramı.....	33
2.İş Performansına İlişkin Kuramlar .....	34
3.İş Performansı Boyutları.....	40
a.Görev Performansı.....	40
b.Bağlamsal Performans .....	40
4.İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	41
a. Yönetimsel Unsurlar .....	41
b. Bireysel Unsurlar.....	45
<b>III. YÖNTEM .....</b>	<b>48</b>
A. Araştırmanın Modeli.....	48
B. Evren ve Örneklem .....	48
C. Veri Toplama Araçları .....	49
1.Demografik Bilgi Formu .....	49
2. APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği .....	49
3. UWES Çalışmaya Tutkunluk Envanteri.....	51
<b>VI.BULGULAR .....</b>	<b>52</b>
A. Araştırmaya İlişkin Bilgiler.....	52
1.Verilerin Analizi .....	52
2.Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	52
a.Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular ....	52
3. Ölçeklere Ait Bulgular .....	54
a. APS mükemmeliyetçilik ölçeği.....	54
b.UWES Çalışan Tutkunluğu Ölçeği .....	57
4.Hipotez Testleri.....	60

<b>V.TARTIŞMA ve SONUÇ.....</b>	<b>76</b>
<b>VI.KAYNAKÇA .....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>



## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Demografik Bulguların Dağılımı .....	52
<b>Tablo 2.</b> KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 3.</b> Faktör Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 4.</b> APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları .....	57
<b>Tablo5.</b> KMO Ve Bartlett Testi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 6.</b> Faktör Analizi Sonuçları.....	58
<b>Tablo 7.</b> UWES Çalışan Tutkunluğu Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları .....	59
<b>Tablo 8.</b> Çalışanların Performansına Göre Çalışan Tutkunluğunun Değerlendirilmesi .....	60
<b>Tablo 9.</b> Çalışanların Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Algısı İle Çalışan Tutkunluğu İlişkisi .....	62
<b>Tablo 10.</b> Çalışanların Performansına Göre Çalışanların Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Algısının Değerlendirilmesi.....	64
<b>Tablo 11.</b> Regresyon Analizi .....	65
<b>Tablo 12.</b> Düzenleyici Rolü.....	65
<b>Tablo 13.</b> Düzenleyici Rolü.....	66
<b>Tablo 14.</b> Düzenleyici Rolü.....	66
<b>Tablo15.</b> Cinsiyete Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı .....	67
<b>Tablo 16.</b> Yaşa Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi .....	67
<b>Tablo 17.</b> Unvana Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi .....	68
<b>Tablo 18.</b> Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı .....	69
<b>Tablo 19.</b> Sektörde Çalışma Süresine Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi .....	70
<b>Tablo 20.</b> Cinsiyete Göre Çalışan Tutkunluğu .....	71
<b>Tablo 21.</b> Yaşa Göre Çalışan Tutkunluğu .....	72

<b>Tablo 22.</b> Unvana Göre Çalışan Tutkunluğu.....	72
<b>Tablo 23.</b> Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışan Tutkunluğu.....	73
<b>Tablo 24.</b> Sektör Çalışma Süresine Göre Liderine Yönelik Çalışan Tutkunluğu Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi. ....	74



# I. GİRİŞ

Günümüzde her alanda mükemmeliyetçiliğin önemi artarken, örgütlerde lider mükemmeliyetçiliğinin çalışanların davranış ve tutumlarına nasıl yansıdığı ise merak edilen bir diğer konudur. Örgütlerde çalışanların performanslarının doğrudan veya dolaylı yoldan hangi tutumlardan etkilendiği ise araştırmacıların dikkatini çekmektedir.

## A.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, örgütlerde lider mükemmeliyetçiliğinin çalışan tutkunluğu ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Lider mükemmeliyetçiliğinin uyumlu ya da uyumsuz olmasına göre çalışanın iş performansı üzerinde farklı etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Çalışan tutkunluğu her ne kadar daha çok çalışanın kendi iç dinamikleriyle ilgili gibi görünse de bu araştırma liderin mükemmeliyetçilik düzeyinin çalışan tutkunluğu üzerinde de etkili olabileceği hipotezi üzerinden yürütülmektedir.

Bireyler örgütlerde birbir çalıştıkları yöneticileriyle gün içerisinde sık sık etkileşim içerisindedirler. Bu durum çalışanın işine tutkunluğunu ve dolayısıyla performansını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada bahsi geçen her iki değişkenin de lider mükemmeliyetçiliğinin uyumlu ya da uyumsuz olmasına göre nasıl etkilendiğini incelemek amaçlanmıştır. Liderlik tarzının etkilerinin çalışan tutkunluğu ve iş performansına etkileri daha evvel incelenmiş olsa dahi bu çalışma özellikle lider mükemmeliyetçiliğinin etkilerine vurgu yapmak amacıyla hazırlanmıştır.

Günümüzde rekabet koşulları artarken çalışan tutkunluğu ve iş performansı şirketlerin rekabetlerini güçlü tutabilmesi açısından daha da önem kazanmaktadır. Bu iki değişkenin çalışanın kendi iç dinamikleriyle alakalı olduğu düşünülse bile liderin tutumu da bu iki değişken arasındaki etkileşimi oldukça etkilediği düşünülmektedir. Bu çalışma bu etkiye vurgu yapmak amacıyla hazırlanmıştır.

## **B.Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma, örgütlerde çalışan liderlerin mükemmeliyetçilik düzeylerini ortaya koyarken, salt mükemmeliyetçilik düzeyine yoğunlaşmayarak, mükemmeliyetçiliklerinin uyumlu ve uyumsuz olma durumuna göre ne gibi rollerinin olduğunun incelemesi sebebiyle de önem taşımaktadır. Diğer bir değişle uyumlu mükemmeliyetçi liderlerin pozitif etkileri olup olmadığı araştırılırken, uyumsuz mükemmeliyetçi olan liderlerin ise negatif bir etki yaratıp yaratmadığının saptanması açısından önemlidir.

Diğer taraftan bu çalışma ile çalışan tutkunluğunun liderlik tutumları ile doğrudan bağlantılı olup olmadığının araştırılması, gelecek çalışmalara katkı niteliği taşımaktadır. Lider davranışlarının çalışan performansı üzerine yapılmış literatürdeki pek çok çalışmaya ilaveten, liderin mükemmeliyetçilik düzeylerinin performans üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlayabilmek de önemlidir. Uyumsuz mükemmeliyetçilik düzeyinin çalışan performansı üzerinde negatif etki oluşturması beklenirken, araştırma neticesinde olası farklı sonuçların tespiti de literatüre katkısı açısından değerli görülmektedir.

## **C.Araştırmanın Sayıtları**

Bu araştırmanın varsayılan önermeleri aşağıdaki gibidir:

a) Araştırma kapsamında kullanılan “APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği”ni, “UWES Çalışan Tutkunluğu” envanterini ve demografik bilgi formunu katılımcılar içtenlikle doldurmuşlardır.

b) Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler ve bilgi formları doğruluğu ölçme yetkinliğine sahiptirler.

c) Araştırmada yer alan katılımcıların, ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda hareket ettikleri varsayılmaktadır.

e) Araştırmadan elde edilen sonuçların benzer gruplarda da aynı şekilde cevaplanacağı varsayılmaktadır.

## D.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma evreni ile araştırma gerçekleştiriminin imkansız olması, zaman ve mekan kısıtı göz önüne alındığında bu durumlar araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

1- Bu araştırma; İstanbul il sınırları içerisinde çalışan 18 yaş üzeri beyaz yakalı kurum çalışanları ile sınırlıdır.

2- Bu araştırmadaki değişkenler; “APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği” nin, “UWES Çalışan Tutkunluğu Envanteri” nin ve demografik bilgi formunun ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.

## E.Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma aşağıda yazılı olan hipotezleri test etmek amacıyla yapılmaktadır.

**Hipotez 1:** Çalışanların performansına göre çalışan tutkunluğu farklılık göstermektedir.

**Hipotez 2:** Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı ilişki vardır.

*H2.1: Çalışanların liderine yönelik uyumlu mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı ilişki vardır.*

*H2.2: Çalışanların liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı ilişki vardır.*

**Hipotez 3:** Çalışanların performansına göre liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı farklılık göstermektedir.

**Hipotez 4:** Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısının, çalışan tutkunluğu ile performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

*H4.1: Çalışanların liderine yönelik uyumlu mükemmeliyetçilik algısının, çalışan tutkunluğu ile performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

*H4.1: Çalışanların liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik algısının, çalışan tutkunluğu ile performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

**Hipotez 5:** Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H5.1: Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

*H5.2: Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı yaşa göre farklılık göstermektedir.*

*H5.3: Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı unvana göre farklılık göstermektedir.*

*H5.4: Çalışanların göre liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı kurumda çalışma süresine farklılık göstermektedir.*

*H5.5: Çalışanların göre liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı sektörde çalışma süresine farklılık göstermektedir.*

**Hipotez 6:** Çalışan tutkunluğu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H6.1: Çalışan tutkunluğu çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.*

*H6.2: Çalışan tutkunluğu çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.*

*H6.3: Çalışan tutkunluğu çalışanların unvanına göre farklılık göstermektedir.*

*H6.4: Çalışan tutkunluğu çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.*

*H6.5: Çalışan tutkunluğu çalışanların sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.*

Çalışmanın ikinci bölümünde alan yazında bahsi geçen konulara ilişkin bugüne kadar yapılmış çalışmalara yer verilecektir. Aynı zamanda kavramsal açıklamalar yapılacaktır.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. Mükemmeliyetçilik

#### 1. Mükemmeliyetçilik Kavramı

Mükemmel kelimesi, “bilgi ve erdem bakımından olgunluk, yetkinlik, erginlik, eksiksizlik” anlamlarındaki Arapçadan Türkçe ‘ye kazandırılan “kemal” kelimesinden gelmektedir. Mükemmeliyetçilik (perfectionism) ise Latince “perfectus” kelimelerinden türetilen; “gerçekleştirilmiş, tamamlanmış ya da bitirilmiş” anlamlarına sahip bir kavram olarak belirtilmektedir. Türk Dil Kurumu’nda (TDK) mükemmel kavramı “eksiksiz, kusursuz, tam, yetkin, şahane bir biçimde” olarak tanımlanırken; mükemmeliyetçilik kavramının karşılığı ise Türk Dil Kurumu Sözlüğünde yer almamaktadır (TDK, 2016). Buna rağmen, mükemmeliyetçilik genel olarak “ulaşılabilir iyinin daima daha iyisi vardır” anlayışını içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Kıral, 2012: 14).

Mükemmeliyetçilik Freud’a göre, “süper egonun bir özelliği olan ve başarıyı elde etmek için aşırı beklenti” olarak tanımlanmaktadır (Whittaker, 2002: 130). Freud, mükemmeliyetçiliğin takıntılı nevrozun temel özelliklerini gösterdiğini belirterek; mükemmeliyetçiliği cezalandırıcı ve kontrollü bir süper egonun, üstün başarıya ve etkileyici davranışlara ilgi duyması olarak ifade etmektedir (Whittaker, 2002: 130). Horney (1950) mükemmeliyetçilik kavramının, nevrotik yönü ile ilgilenerek, yanlışlık yapmamak için yapılması gerekenlerin bekletilmesi olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise kavramı öncelikle teleolojik doktrinlerin, iyinin ortaya çıkmasında bir ilke olarak gören Rawls, iyi düşüncesinin, insan erdemi ile doğrulanması halinde bunun mükemmeliyetçilik olarak adlandırılabilirliğini belirtmektedir (Rawls, 1971: 25).

Hewitt ve Flett’e (1991) göre mükemmeliyetçilik, “kendine yönelik mükemmeliyetçilik, başkalarına yönelik mükemmeliyetçilik ve başkalarınca belirlenen mükemmeliyetçilik” olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Kendine yönelik mükemmeliyetçilikte, bireyin kendisi için oldukça yüksek standartlar ve gerçekçilik taşımayan amaçlar belirler ve ortaya koyduğu her şeyde mükemmel olmaya özen gösterir. Başkalarına yönelik mükemmeliyetçilik, bireyin çevresindeki bireylerden

gerçekçilik taşımayan isteklerinin olduğu ve bireyin kendisi için belirlemiş olduğu yüksek standartlara, karşısındaki bireylerin uyum sağlamalarını beklemesi ile açıklanmaktadır. Başkalarınca belirlenen mükemmeliyetçilikte ise, birey etrafındaki kişilerin oldukça yüksek standartlara sahip olduğunu düşünmekte ve çevresindekilerden onay alabilmek için bu yüksek standartları yerine getirilmesi gereken hedefler olarak görmektedir (Hewitt ve Flett, 1991: 99).

Başka bir ifadeyle de mükemmeliyetçilik, insan doğasını en iyi betimleyecek şekilde yaşamlarını sürdürebilecekleri en mükemmel hayat biçimi olarak tanımlanmaktadır (Rawls, 1971: 27). Bousman'a göre ise mükemmeliyetçilik, günlük hayatta mükemmel iş, mükemmel çalışma, mükemmel performans ve mükemmel oyun betimlemeleri ile bireylerin kişilik özellikleri ve tutumlarının benzersiz bir birleşimi yansıması olarak açıklanmaktadır (Bousman, 2007: 14). Mükemmeliyetçilik bir kişilik özelliği olarak değerlendirildiğinde, kişiden kişiye farklılıklar gösteren bilişsel ve davranışsal yaklaşımlar olarak açıklanmaktadır (Patch, 1984: 386). Davranışsal yaklaşıma göre mükemmeliyetçilik, bireyin kendisi için ve başkalarınca belirlenen gerçekçi olmayan standartlara ulaşmaya çalışması olarak nitelendirilmektedir. Bilişsel yaklaşıma göre mükemmeliyetçilik ise, bireyin kendisi için ve başkalarınca belirlenen gerçekçi olmayan standartlara yönelik beklentiler, inançlar, yorumlar, tutumlar ve değerlendirmeler olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlar ışığında, genel anlamda mükemmeliyetçilik kavramı ilk olarak olumlu bir anlam ihtiva etse de sosyal yaşamda bireyin kişiliğine derinden nüfuz ederek olumsuz sonuçlar da ortaya çıkardığı görülmektedir. Bireyin mükemmel ulaşma çabalarının, o kişiyi rahatsız edebileceği belirtilmektedir (Halgin ve Leahy, 1989: 222). Bunun nedeni, bireyin iyi şeyler yapma isteğinin iyi sonuçlara ulaşamamasıyla, bireyin korku ve endişe yaşayabileceği ile açıklanmaktadır. Mükemmeliyetçilik bireyin, bir taraftan motivasyonunu arttırarak performansının yükselmesini sağlarken, diğer taraftan hedeflenen performans seviyesine ulaşamaması ile bireyin hem bilişsel hem de fiziksel anlamda problemlerle karşılaşmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır. Bireyin, ulaştığı hedefleri yeterli görmemesi, başkalarının bireyin performansı hakkındaki olumsuz değerlendirmeleri dikkate alması ve bir işi ilk defa yapmasına rağmen doğru yapamama hissine kapılması gibi olumsuz düşünceler ile kendini kötü hissetme gibi bireye zarar veren durumların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Kıral, 2012: 16).

Mükemmeliyetçilik örgüt açısından değerlendirildiğinde, Hollander (1965) mükemmeliyetçi bireylerin birtakım özelliklerinden dolayı örgüt içerisinde yükselmelerinin mümkün olmadığını vurgulamaktadır. Mükemmeliyetçi bireylerin, yaratıcı özelliklere sahip olmayan, sadece örgütün verdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmeyi hedefleyen titiz insanlar olduğu ifade edilmektedir. Bu bireylerin, verilen görevleri en iyi şekilde yapsalar da tatmin olmadıklarını ve daha yüksek bir performans derecesini amaç edinip bu amaca ulaşmaya kesintisiz devam ettikleri belirtilmektedir. Bununla birlikte, örgüt içerisinde iyi bir çalışan olsalar da örgütün bütününe göremedikleri için uzun vadede iyi bir yönetici olmalarının mümkün olamayacağı da düşünülmektedir (Eren, 2013: 24).

Bu grup içerisinde, örgütün mükemmeliyetçi bireyleri, yaşamlarının her alanında olduğu gibi iş hayatlarında da her şeyi kontrol altında tutmak isterken, iş ortamında daha katı olma, detaylara dikkat çekme ve titiz davranışlar sergileme eğilimi gösterdikleri belirtilmektedir. Ancak, başka bir çalışmada (Chang, 2000: 18) mükemmeliyetçilik düzeyi yükselen çalışanların yaşam doyumunun azaldığı, karamsarlık, kaygı ve stres düzeylerinin arttığı belirtilmektedir. Öte yandan, örgütlerin ilk gününden beri var olan örgüt kültürü ile bağlantılı bir mükemmeliyetçi yaklaşımın olduğu belirtilmektedir. Mükemmeliyetçiliği yakalayan örgütlerin, yönetim ve organizasyonlarının müşteriye ve verimliliğe odaklı olduğu ve başarıyı bu şekilde yakaladıkları vurgulanmaktadır. Başarılı örgütlerin etkin olmadıkları alanlarda girişim yapmalarının yerine, daha çok etkin oldukları alanlara yönelmeleri, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını tetikleyerek başarıyı yakalayacakları ifade edilmektedir (Chang, 2000: 19). Yönetimde mükemmeliyetçiliği kabullenen başarılı örgütlerin “yeni bilgileri bul, uygula, daha sonra düzeltme yoluna gidersin” düşüncesini hedefleyerek “vakit nakittir” prensibini uyguladıkları görülmektedir. Genel olarak geçmişten bugüne mükemmeliyetçilik ile yapılan araştırmaların alan ve kapsam bakımından farklı görüşlerle açıklandığı görülürken, ortak olarak kabul edilen bir mükemmeliyetçilik yapısının varlığından bahsedilememektedir. Bunun nedenleri, mükemmeliyetçiliğin olumlu ve olumsuz yaklaşımlarının net bir şekilde ifade edilememesi, yüksek seviyede başarılı ve yetenekli bireylerin ve mükemmeliyetçi kişilerin ayrılamaması ve yapılan ilk araştırmaların tek boyutlu olumsuz mükemmeliyetçilik yaklaşımını içerirken, günümüzde çok boyutlu

mükemmeliyetçilik olarak ele alınan araştırmaların çoğunlukta olması gibi nedenlerle açıklanmaktadır (Işıldak, 2015: 5).

## 2. Mükemmeliyetçiliğe Dair Farklı Yaklaşımlar

### a.Psikanalitik Kuram

Freud, psikoseksüel gelişim kuramını oral, anal, fallik, latant ve genital şeklinde beş evreden oluşturmuştur. Bu dönemlerden anal dönem evresi mükemmeliyetçilikle ilgili olduğu belirtilir. Örneğin ailenin çocuğuna tuvalet eğitimi verdiği dönemde anne ve babanın sert ve hoşgörüsüz tutum sergilemesi halinde çocuğun kişiliğinde mükemmeliyetçilik takıntısı gelişebilir. Freud'un yapısal kuramında kişiliğin; id, ego ve süper Ego'dan oluştuğu belirtilir. İd, kişideki ilkel benliktir ve bilinçdışı dürtülerin bulunduğu yerdir. Ayrıca kişinin bu güçlerinden haberi olmadığı görülmektedir. İd'in haz ilkesi kapsamında hareket ettiğini belirtmek gerekir. Ego gerçeklik ilkesi ile işler. Egonun göreviyse yapmak istedikleriyle yapması ve yapmaması gerekenlerin arasındaki çatışmanın uzlaşmasını sağlamaktır. Süper ego vicdan şeklinde tarif edilmektedir (Ayhan, 2007: 4).

Freud'un ebeveynler ile özdeşleşme dönemi şeklinde aktardığı "ödipal dönem", yapısal kişilik kuramında belirtilen süper egonun geliştiği döneme rastlar. Kişilik id ve egonun ardından gelişen son dönemi olan süper ego sisteminin, çocuğa ebeveynler tarafından uygulanan ödül ve cezalarla pekiştirilen, toplumsal idealler ve geleneksel değerlerin içsel temsilcisi olarak görülmektedir. Kişiliğin ahlaki ve vicdani yönü olmasıyla beraber gerçeklikten ziyade kusursuzluğa ve ideale ulaşmak istemektedir. Süper egonun temel işlevi, içten gelen ancak toplum tarafından hoş karşılanmayan dürtülerin bastırılması, egoyu gerçekçi hedeflerin yerine ahlaki hedeflere yönelmeye inandırıp kusursuz olmak için çabalama şeklinde ifade edilmektedir. Mükemmeliyetçiliği psikanalitik bakış açısı ile değerlendirenlerin arasında ismi geçen Karen Horney mükemmeliyetçi bireylerin, kişiliğini ideal benlik kalıbına sokmayı amaçladığını ve bu amaca ulaşabilmek için neler yapacağı, neler olacağı, neler hissedeceği, neleri bilmesi gerektiği gibi durumlar ile ilgili oluşturduğu tabuların kullanıldığını belirtmiştir. Kişilerin kullandığı bu tabulardan hareketle, Horney için mükemmeliyetçilik "zorunluluğun zulmü" olmuştur (İnanç ve Yerlikaya, 2013: 25).

## **b. Kişilik Kuramı**

Psikanalizde ilk kadın psikolog olan Horney, çevreden gelen etkilerin kişilik gelişimi için önemli olduğunu belirtmektedir. Libido ile içgüdü kavramlarını reddetmiştir. İnsanlarda bulunan temel eğilimlerin doyum ve güven arzuları olduğunun altını çizer. Bu arzularla sosyal ilişki örneklerinin kişiliği şekillendirdiğini belirtmiştir. Ayrıca insanların sevilme ve bağımsız olma gibi isteklerinin yanında çevresindekilere güç kazanma eğilimi sergilediğini ve bu eğilimlerde denge sağlanması durumunda sağlıklı bir kişiliğin olabileceğini söylemiştir. Birey, sevgi dolu, güvenli, saygılı, samimi ve hoşgörülü bir atmosferde büyümesi durumunda hayatı süresince çatışmalardan kaçınabilecek ya da bunları çözümleyebilecek güce sahip olacaktır (Ödemiş, 2011: 71).

Horney (1975) mükemmeliyetçiliği bireylerin kendisine yabancılaşmasına patolojik anlamda uyum sağlaması olarak ifade etmiştir. Kısaca mükemmeliyetçiliği, kusursuz olmak ve eleştirilerin karşısında korunmaya yönelik nevrotik bir ihtiyaç olarak görmüştür. Mükemmeliyetçi olan insanlar, dakik, aşırı düzenli, uygun kelimeleri kullanmaya çalışan, uygun kravat ya da ayakkabıyı giymesi gerektiğini düşünen insanlardır. Bunların davranışsal mükemmelliğin bir ifadesi olması, nevrotik bireyleri başka bir araca yönlendirmiştir. Başkalarının da bu mükemmeliyete ulaşabilmeleri için ısrarcı davranışları ve mükemmeliyete ulaşamadıkları zaman küçümsemeleri söz konusudur. Bu bir anlamda aşağılamanın dışa yansıma durumudur (Şirin, 2011: 10).

Horney (1950) insanlara karşı durma eğilimi gösteren saldırgan tipin kendine yönelik ideal imgesinin; güçlü olan, her durumda yenilmez, diğer insanlara göre daha zeki ve gerçekçi olduğu yönünde geliştiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle benlik imgesi, kişinin gerçekte ne olduğu, ideal benlik bireyin istediği benliği, özsaygı ise bireyin ne olduğuyla ne olmayı istediği arasındaki farklara ilişkin bireyin duygularını göstermektedir. Benlik imgesi, kişinin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel özelliklerinin farkında olmasını ifade etmektedir. Horney (1996) mükemmeliyetçiliği olması gerekenlerle ilgili bir diktatörlük şeklinde tarif etmiştir. Mükemmeliyetçi olan kişilerin bu savunmalarının kendisine karşı yabancılaşmaktan korunduklarını belirtmiştir. Mükemmeliyetçi kişilerin öz benlik saygısının düşük olmasından kaynaklandığı ve başkalarının karşısında abartılı standartlar belirleyip başkalarının da onun gibi olmalarını arzuladıkları ve bu standartlara ulaşamayanlarla eğlenerek alay etmeleri söz

konusudur. Horney'in bu düşünceleriyle mükemmeliyetçiliğin tamamen olumsuz yönlerinin altını çizdiğini söylemek gerekir (Aluç, 2013: 41).

### **c.Bireysel Psikoloji**

Alfred Adler, bireysel psikolojinin kurucusudur. İnsanların doğuştan getirdiği ve hayatını sürdürürken amaçladığı şeylere yönelen sorumlu, yaratıcı ve zaman içinde olgunlaşan şekliyle bireyi değerlendirmiştir (Başsayın, 2018:11). Kişinin yaşamını zorlaştıran esas duygunun aşağılık kompleksi olduğunu savunmuştur. Bu kuram kapsamında belli bir konuda yaşanan yenilgi duygusunu bir başka konu üzerinden kazanılan zaferle dengelemek mümkündür. Bireylerin doğuştan veya çevresinden gelen bazı kusurlarla aşırı ilgili olması sebebiyle aşağılık kompleksine girmesi ve bu sebeple esasen hep kendinde mevcut olan yaratıcı gücün kullanılamamasından söz eden Adler, kuram içinde bireyin kaçınıcı çocuk olduğunun öneminden de bahsetmiştir. Adler, aşırı mükemmeliyetçiliğin kişideki bu aşağılık kompleksinden kurtulmak için gösterdiği çabadan başka bir şey olmadığını belirtmiştir. Ancak bu çabadan kurtulabilmek için kişinin bir alanda uzmanlaşması o konuda aşırı takıntılı olması farklı değerlendirilmelidir (Corsini ve Wedding, 2012: 133).

Adler, güvensizlik, aşağılık ve yetersizlik gibi duyguların yaşamda bir hedefin saptanması ve biçimlendirilmesi için önemli olduğunu belirtir. Hayatın daha ilk dönemlerinde ön plana çıkma, anne ve babasının ilgisini çekme, onları buna zorlama özelliği kendisini açığa vurmaktadır. Bu tarz davranışlar, insanlarda saygınlık elde etme eğiliminin ilk belirtileri olarak görülmüştür. Üstünlük hedefini etkileyen önemli etkenlerden biri de toplumsallık duygusunun boyutları arasında değerlendirilmiştir. Adler (1968) çoğu insanın yaşamın ilk dönemlerinde ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çevresine ihtiyacı olduğunu ve bu durumun bireylerde yetersizlik duygusuna neden olduğunu belirtmiştir. Birey, hayatı süresince yetersizlik duygusundan kurtulma çabasını üstün olma duygusu şeklinde tanımlamaktadır. Bunun yanında insanların gelişimi için bu çabanın muhakkak bulunması gerektiğini belirtir. Olumlu veya olumsuz mükemmeliyetçilerin arasında görülen yaşam tarzı farklılıklarının esas kaynağı bireylerin çevrelerinden almış oldukları anlayışlar ile doğum sırasının önemli bir belirleyici olduğunun altını çizen Adler, konuyla ilgili dört tip belirtmiştir; “ilk doğan, ortanca, en küçük ve tek çocuk”. İlk doğanların mükemmellik için fazla çaba sarf etmeleri ve büyüklerini memnun etme ihtiyacı duymaları söz konusudur. İlk çocukların otoriteye saygılı davrandıklarını ve kuralların gerekliliğine inandıklarını

belirtmiştir. Ortanca çocuklar kendilerini ilk çocuk ve ortanca çocuk arasında sıkışmış hissetmektedirler. En küçük çocuk ailenin bebeği olarak görülmektedir. En küçük çocuğun birçok rakibi bulunmaktadır ancak genellikle onları yenmektedir. Tek çocuksa ilgi merkezinde olmaya alışık tavırlar sergilemektedir. Bununla birlikte ebeveynlik endişeleri içerisinde yaşamaktadırlar (Kırdök, 2004: 25).

#### **d.Akılcı Duygusal Terapi**

Ellis (1977), mükemmeliyetçilik kavramını mantık dışı inançlar kategorisinde değerlendirmiştir. Mükemmeliyetçi inançlar kapsamında bireylerin kendilerini değerli hissedebilmeleri için her bakımdan hiç hata yapmayan, tam anlamıyla yeterli olduğu düşüncesini taşıyan ve her şeyin üstesinden geldiğini düşünen bir birey olmaları olarak değerlendirilmektedir. Bu tarz bireylerin yapmayı istediği her durumda bir zorunluluk bulunmaktadır. Başaramadığı isteklerle ulaşamadıklarının karşısında kendisini engellenmiş gibi hissetmektedirler. “Ya hep ya hiç” düşüncesinin bireyde hâkim olduğu görülmektedir. Bireyler var olan özellik, nitelik ve yeteneklerini değerlendirip; yaşamdan keyif alarak yaşamayı işlevsel olarak görürken, mükemmeliyetçi olan kişilerin kendi değerlerini mantıksız ve işlevsel olmayan bir durum ortaya çıkardıkları görülmektedir (Kırdök, 2004: 27).

Ellis (1962) kuramı kapsamında mükemmeliyetçilik kavramının, bireylerde duygusal anlamda problemlerin ortaya çıkmasına sebep olduğunu düşünmektedir ve bunu akılcı olmayan inançlar başlığında değerlendirilmiştir. Her sorunun mükemmel bir çözümü olduğu ve bu çözüm bulunmaz ise felaketlerin yaşanacağını aktaran bir düşüncenin akılcı olmaması ve başarısızlık ile sonuçlanarak panik ve kaygıya sebep olması söz konusudur. Mükemmeliyetçiliği, temel anlamda akılcı olmayan bir inanç şeklinde gören Ellis’in mükemmeliyetçi kişilerin “her yerde mükemmel olmalıyım” şeklinde mükemmel performansı aşırı derecede önemseyen yapıları sebebiyle kendilerini yenilgiye uğrattıklarını belirttiği görülmektedir. Bunun yanında “herkes tarafından sevilmiyim” şeklinde zorunluluk başlığında değerlendirdiği mükemmeliyetçi inançların, duygusal rahatsızlıklara neden olduğunu da savunmuştur (Dinç, 1999: 33).

Ellis (2002) “akılcı duygusal davranış terapisi” modelinde mükemmeliyetçilik durumunu olumsuz olarak değerlendirmiştir. Bu modelde kişilerin yaşamış oldukları sorunlarda kendi düşünce yapılarının etkili olduğundan bahsetmektedir. Sorunların

temelinde bireyin geliştirmiş olduğu mantıksız dūřünce ve inançlar yer almaktadır. Başkalarının sevmesi ve onaylanma ihtiyacının, tamamen yetenekli ve başarılı olmanın zorunluluk şeklinde algılanması, yanlış durumlarda cezalandırma gibi inançlar Ellis (2002)'in sıraladığı yanlış inançlar arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra, her sorunun mükemmel ve bir tane çözümlü olduğu ve bu çözümlü bulunamaması halinde sonucun felaket olacağı da mantıksız inançların arasında bulunmaktadır. Bu sebeplerle Ellis'in, mükemmeliyetçiliği mantıksız inançlar yaklaşımı kapsamında ele aldığı ve olumsuz yönüne odaklandığı görölmektedir (Oran, 2008: 41).

#### **e.Bilişsel Davranışçı Kuram**

Beck (2001), mükemmeliyetçilik kavramını bilişsel modele dayanarak açıklamıştır. O, mükemmeliyetçiliği, kişisel beklenti ve kişilerarası dinamiklerle, mükemmeliyetçi tutumlar şeklinde adlandırılan bilişsel tarz ünitesinde kabul etmiştir. Mükemmeliyetçi tutumlar; kendisini değerlendirme, acımasızca özeleştiri yapma, başarıya odaklı bir benlik değerini oluşturma, yoğun kişilerarası duyarlılık ve gerçeği olmayan standartların koyulması şeklinde ifade edilen özelliklerle karakterize edilmiştir. Beck, Brown, Steer ve Weissman (1991) yapmış oldukları araştırmalarda, mükemmeliyetçiliği başarıya bağımlılık, gerçeğ dışı ve aşırı sonuçların gerekli göröldüğüyle ilgili toplumsal endişeler, "meli – malı" şeklinde ifade edilen zorunluluk eylemleriyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte bu ölçüm aracında bulunan işlevsiz tutumların, mükemmeliyetçilik durumunun bilişsel temelini oluşturduğunu da belirtmişlerdir (İşler, 2018: 16).

Biliřsel davranışçı kuramda, mükemmeliyetçiler, mükemmel olmakla ilgili kendilerine karşı olumsuz dūřünceler geliştirirler ve kendilerini bunlara göre hareket etme zorunluluğu içerisinde hisserler. Bu bireyler mükemmel olma yolunda daha çok mücadele etmeye başlamaktadırlar ve beklentilerinden daha azının onları tatmin etmediği görölmektedir. Beck (2001) mükemmeliyetçilik temelinde görölen bilişsel hataların nedeni olarak bilişsel çarpıtmalardan bahsetmektedir. Bu çarpıtmalardan birinin, yapılan bütün işlerde hatasız olma diğerini de yapılan işlerde tamamen başarısız olduğunu dūřünme ve durumu yalnızca iki şekilde değerlendirmeyi kapsayan yukarıda da bahsi geçen "Ya Hep Ya Hiç" dūřüncesi olarak aktarılmaktadır. Bir diğerini "Aşırı Genelleme"dir. Yaşanılan küçük bir başarısızlık kişinin mükemmeliyetçi dūřüncesine uymadığı için kiři aşırı genellemeye gidilerek durumu algılanmaya çalışmaktadır..

Olayların olumlu taraflarının göz ardı edilip olumsuz taraflarına odaklanılması olarak da geçen “Zihinsel Süzgeç” ise, mükemmelle ulaşmak için engel bir durumun olması mükemmeliyetçi kişilerde sıklıkla rastlanmaktadır. “Olumluyu Yok Saymak Abartma veya Küçültme” düşüncesi; olumlu olanların yok sayılıp sadece olumsuz taraflara odaklanılmayı ifade etmektedir. Mükemmeliyetçi olan kişilerde, “Etiketleme ve Yanlış Etiketleme” düşüncesinin varlığı; performansları mükemmel olmadığı zamanlarda kendilerini tam anlamıyla başarısız olarak görmeleri olarak kendini göstermektedir (Beck, 2001: 47).

#### **f.Sosyal Öğrenme Kuramı**

Bandura kişiliğin, davranış, düşünce ve çevreden gelen etkilerle şekillendiğini belirtmektedir. İster ceza ve ödüllerle doğrudan yaşantılarla olsun isterse gözlemleyerek öğrenme yoluyla olsun insan davranışlarının çevrelerinde bazı değişikliklere sebep olduğu görülmektedir. Çevredeki değişiklikler öncelikle insanların düşünme biçimlerini ardından da davranışlarını etkilemektedir. Bandura'nın bu karşılıklı etkilenmeyi “karşılıklı belirleyicilik” şeklinde adlandırdığı görülmektedir. Karşılıklı belirleyicilik modelinde bir bireyin davranışları hem bireysel faktörleri ve sosyal çevreyi etkilemekte hem de bireysel faktör ve sosyal çevreden etkilenmektedir. Bandura öğrenmenin başka insanların yaptıklarının gözlemlenerek, okunarak ya da duyularak meydana geldiğini ve bu tarz öğrenmenin model alınması gözleyerek öğrenme şeklinde ifade edilmektedir. Pekiştirme durumunun davranışın öğrenilmesi konusunda önemli bir yerinin olduğunu belirten Bandura, davranışların birçoğunun yalnızca cezalandırma ve pekiştirme gibi yavaş süreçler ile öğrenilemeyecek kadar karmaşık olduğunu da ifade etmiştir. Burada ödüllendirilecek olan davranışın belirlenme durumu ve izlenerek öğrenilecek davranışların altında, kişilerin bilişsel değerlendirmelerinin yattığı da belirtilmelidir (Burger, 2006: 30).

### **3. Mükemmeliyetçiliğin Nedenleri**

Mükemmeliyetçi insanların kusursuzluğa ulaşmadıkları zaman diğer insanların onu eleştireceğine inandıkları görülmektedir. Ancak bu bağlantılardan hareketle, yüksek düzeyde mükemmeliyetçi olan kişilerin çevrelerindeki herkesin kendileri ile aynı standarda sahip olduğuna inanıp inanmamaları veya yüksek standartlara sahip insanlarla görüşmenin kişide mükemmeliyetçiliğe sebep olup olmadığını sorgulamaları söz konusudur. Mükemmeliyetçiliğin oluşmasında hem psikolojik hem

de biyolojik etmenlerin olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Altıntaş, 2015: 32);

•**Biyolojik Etkiler:** Genlerin kişilik özelliklerine katkısının yüzde kırk civarında olduğu, yüzde altmışınsa, deneyim ve öğrenme gibi diğer faktörlere dayandığı bazı araştırmalarda belirtilmiştir.

•**Psikolojik Etmenler:** Mükemmeliyetçiliği anlama konusunda tecrübe ve öğrenme konularını incelemenin yararlı olabileceğini söylemek mümkündür.

Mükemmeliyetçiliği öğrenmenin bazı yöntemleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Altıntaş, 2015:34);

•**Ödüle Teşvik:** Yüksek standartlarda yaşamak genel olarak toplum tarafından ödüllendirilmektedir. Okulda başarı elde etmek, yüksek not alıp ebeveyn ve öğretmenlerin takdirini kazanma ve daha iyi yerlere gelmeyi sağlamak.

•**Ceza:** Davranışın etkilendiği öğrenilen deneyimlerdir. Cezalandırma negatif sonuçlara ve istenilmeyen davranışlara neden olmaktadır. İnsanın kendisine karşı özeleştirisini cezalandırma yöntemlerinden sadece biridir. Şayet bireylerin en küçük hataları nedeniyle aşırı derecede cezalandırılması söz konusu ise, hata yapmama konusunda katı inançlar geliştirebilmektedirler.

•**Örnek Almak:** Kendini aşırı mükemmeliyetçi olarak tanımlayan kişilerin çoğu aşırı mükemmeliyetçi kişilerin arasında yetişmektedirler. Böylelikle bu tarz bireylerin, diğer aile üyelerini, özellikle anne, baba ve kardeşleri gözlemleyerek mükemmeliyetçi davranış ve inançlar geliştirebilmektedirler.

•**Bilgi ve Emir:** İnsanların davranış biçimlerini öğrenme konusunda, medyayı bilgi kaynağı olarak kullandıkları görülmektedir. Ayrıca diğer insanları da kaynak olarak kullanabilmektedirler. Emir konusunda ise ebeveyn tutumlarının önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Mükemmeliyetçilik algısının, kendisine karşı güven sorunu yaşayan ve ailesi tarafından onay alamayan çocuklarda karşılaşılma olasılığı daha yüksektir. Çocuk ailesi tarafından kabul görmek, onaylanmak ve ailesinin sevgisini kazanmak adına mükemmellik seviyesine gelmesi gerektiğini düşünmektedir. Çocuk mükemmeliyete

ulaşmak adına; öncelikle kişisel anlamda gerçekleştirecek olduğu şeyde tatmin hissi oluşması gerektiği, başkalarının takdir etmesiyle kendisini daha motive edilmiş olarak içselleştirmiş olduğunu savunmaktadır (Hollander, 1965: 103).

Nevrotik mükemmeliyetçilikte kişinin, başkaları tarafından onaylanması her şeyden önemlidir ve belirlenmiş olan şartların karşılanması gerekmektedir. Bu şartlarda bireyin yeterince iyi olmadığı ortaya çıkmaktadır. Başkalarının övülmesi ve onaylanması için bu standartların yerine getirilmesi gerektiğini savunurlar. Nevrotik mükemmeliyetçi yapıya sahip bireyler ulaşılamaz (imkânsız) bir mükemmel ulaşmayı istedikleri için her zaman başarısızlıkla karşılaşır. Mükemmeliyetçi düşünce yapısı çocukluktan itibaren oluşmaya başlamaktadır. Bu bireyler genellikle anne ve babanın onayını almak isterler. Mükemmeliyetçi algısının yüksek olduğu aileler genelde çocuklarının başarısızlıklarına anlayışla karşılamak ya da yol göstermek yerine genelde öfke ile karşılık vermektedirler. Bunun sonucunda çocuklar bu durumdan utanç duymaya başlar ve özgüvenlerini aile bireylerinden almış olduğu onaylara bağlar. Mükemmeliyetçilik anlayışının gelişmesi için dört koşul vardır. Bunlar:

- Aile fertlerinin olaylar karşısında fazlaca eleştirel tavır sergilemesi,
- Eleştirilerini açık şekilde değil de imalı şekilde gerçekleştirmeleri,
- Ailede belirtilmiş olan net bir standardın bulunmaması.
- Çocuğun aile içerisinde ve dışındaki mükemmeliyetçi olarak algıladığı kişileri gözlemliyor olması.

Mükemmeliyetçi dünya görüşü, çocuklar çevreleri tarafından takdir edilmek ve toplumda önemli bir insan olmak için her şeyin mükemmel şekilde yapılması gerektiğini savunmaktadır. Kişinin kendisi ve başkalarıyla ilişkili kesin düşünceleri, gerçekçi olmayan inançlar, başkalarının onayına duyulan ihtiyaç, anormal yüksek kişisel beklentiler, yüksek başarısızlık korkusu, başkalarının da mükemmel olması gerektiği konusundaki düşünce, başkalarını suçlama eğilimi gibi düşünceler kapsamaktadır. Genetik faktörler ve ikiz çalışmaları, mükemmeliyetçiliğin ortaya çıkmasında genelde çevresel etkilerin baskın olduğunu gösterirken, genetik yönden de geçebildiği üzerine çalışma yapan araştırmacılar da bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda monogizot ikizlerinin mükemmeliyetçilik ölçümlerinin dizigot ikizlerden daha benzer olduğu ortaya çıkmıştır (Şirin, 2011: 12).

## **a.Başkalarına Yönelik Var Oluş Sebepleri**

Başkalarının becerilerine yönelik beklentiler içerisinde girmiş olan mükemmeliyetçi bireyler diğerleri için yüksek kriterler belirleyerek bu kriterlerin yerine getirilmesini beklemektedirler. Kendisine yönelik mükemmeliyetçilikle birey başarısızlığı ve suç kendisinde aramakta fakat bu boyutta hata ve kusur başkalarında görülmekte ve bu da onlara karşı olumsuz düşünceler beslemeye sebep olmaktadır (İşler, 2018: 20).

## **4. Mükemmeliyetçilik Boyutları**

### **a.Tek Boyutlu Mükemmeliyetçilik**

Mükemmeliyetçilik kavramına ilişkin 1990'ların başlarına kadar yapılan araştırmalarda, mükemmeliyetçiliğin tek boyutlu bir yapısı olduğundan ve sadece olumsuz özelliklerinden bahsedilmektedir. Mükemmeliyetçiliği tek boyutlu pencereden bakarak değerlendiren araştırmacılar, bu durumu normal olmayan bir kişilik özelliği olduğuna kanaat getirmişlerdir. Bu özelliklerin yanında olumsuz davranış şekilleri de gözükmektedir. Bunlar, hatalardan çekinme, karar verememe, utangaçlık ve düşük benlik saygısı gibi uyum sağlayamama sorunları mükemmeliyetçilik düşünce yapılarına sahip bireylerde ortaya çıkmaktadır. Bu düşünce yapılarına sahip bireylerde; gerçeğe uygun olmayan hedefler belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için girişilen mücadeleler, hatalar karşısında genelleme yapmak, bireyin kendisini değerlendirirken aşırı katı tutumlar içerisinde girmiş olması ve ya hep ya hiç düşünce tarzına olan eğilim şeklinde kendini göstermektedir. Hamachek (1978), mükemmeliyetçiliği “normal” ve “nevrotik” bir yapı olarak ele almıştır. Normal mükemmeliyetçilik özelliğine sahip bireyler, kendisine gerçekçi kriterler belirlerken ortaya çıkan ufak tefek hataları kabullenmekte esnek davranmaktadır. Nevrotik mükemmeliyetçiler ise göstermiş olduğu mücadeleyi hiçbir zaman yeterli görmemekte ve bunun sonucunda işten kaçma ya da o işi ileri bir tarihe erteleme davranışı sergilemektedirler. Normal mükemmeliyetçilik algısına sahip bireyler beklenti tutumlarını o zamanki durumlara bağlı olarak şekillendirirler, fakat nevrotik mükemmeliyetçiler belirlemiş oldukları yüksek kriterleri koşullara göre değiştirmezler (Hamachek, 1978: 27).

Burns (1980), mükemmeliyetçi düşünce yapısına sahip bireylerin gerçekçi olmayan kriterler belirlemeleri ve ulaşılması zor olan bu kriterlere takıntılı

şekilde ulaşabilmek için mücadele etmelerinden bahsetmektedir. Burns'un bu tanımına göre mükemmeliyetçiler için ortaya konulan mücadele mükemmel ya da kusursuz olmalıdır.. Sonuç olarak mükemmeliyetçilik ile ilgili yapılan çalışmalarda mükemmeliyetçiliğin normal olmayan/uyumsuz bir kişilik özelliği olduğu ve psikolojik bir davranış şekli olduğu anlaşılmaktadır. Mükemmeliyetçiliği tek boyutlu tanımlayan araştırmacıların yanında mükemmeliyetçiliğin daha kapsamlı incelenmesi gerektiği ve tek boyutlu pencereden bakmanın yetersiz olduğunu açıklamaktadırlar (Burns, 1980: 35).

### **b.Çok Boyutlu Mükemmeliyetçilik**

1990'ların başlarına kadar mükemmeliyetçiliği tek boyutlu olarak adlandıran araştırmacılar, mükemmeliyetçiliği artık farklı boyutlarla ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Mükemmeliyetçiliğin birey üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar, mükemmeliyetçiliği uyumlu-uyumsuz, olumlu-olumsuz ve normal-nevrotik olarak sınıflara ayırmışlardır.

•**Hatalara Karşı İlgi:** Bu boyutta hata yapmama düşüncesi son derece önem taşımaktadır. Başkalarının olumlu görüşlerini ve takdirini kazanmak adına yoğun kaygı duymaktadırlar. Bu anlamda hata yapmaktan kaçınmak adına bir hayli dikkatli davranırlar ve onlar için başarısızlık kendi değerinin başkalarının gözünde yok olacağı anlamına gelmektedir. Mükemmeliyetçiliğin bu boyutu Hewitt ve Flett'in kendisine yönelik mükemmeliyetçilik kavramı ile uyumludur.

•**Kişisel Davranışlardan Şüphelenme:** Bireyin göstermiş olduğu performans seviyesiyle ilgili duyduğu şüpheyi belirtir. Genellikle bir iş için gösterilmiş olan performansın beklentinin altında olduğu ve işin tatmin edecek şekilde sonuçlanmadığı görüşü hâkimdir (Aluç, 2013: 42).

•**Bireysel Standartlar:** Birey kendisi için yüksek kriter belirlemekte ve bu kriterlere ulaşmak için göstermiş olduğu çabayı içermektedir. Birey bu standartlara ulaşamadığı takdirde kendisini ikinci sınıf bir birey olarak görme eğilimindedir (İşler, 2018: 18).

•**Aile Beklentisi:** Bireyin, anne ve babasının yüksek kriterlere sahip bireyler olduğu hissiyatına kapılmış olması ve kendisinden de yüksek beklentiler içerisinde oldukları düşüncesi bireyde baskı hissi oluşmasına neden

olmaktadır. Bu yüzden aile bireylerinin beklentilerini karşılamak için aşırı çaba sarf ederler (Aluç, 2013: 43).

•**Aile Eleştirisi:** Ailesel beklentiler ile ilişki içerisindedir. Ailenin, bireyin yapmış olduğu hata ve yanlış davranışlara karşı göstermiş olduğu olgun davranışlar, bireyin mükemmeliyetçi tavırlar takınmasına sebep olmaktadır (İşler, 2018: 19).

•**Düzen İhtiyacı:** Yapmış oldukları her işte düzen ve tertibe son derece önem vermektedirler. Düzen, herkes tarafında istenilen bir özellik olsa da aşırısı her zaman zararlı olarak görülmekte ve sebebi ise gereğinden fazla harcanan vakit olarak açıklanmaktadır. Asıl dikkat edilmesi gereken konularla yeterince ilgilenilecek zamanın kalmayacağı belirtilmektedir (Aluç, 2013: 43).

### **c.Uyumlu ve Uyumsuz Mükemmeliyetçilik**

Psikometrik ölçümler gereğince yapılan ilk sınırlandırmalardan önce mükemmeliyetçiliğin ilk ayrımlarını yapan Adler (1956), Hollander (1965) ve Hamachek (1978) mükemmeliyetçiliği uyumlu yani normal ve uyumsuz yani nevrotik olarak sınıflandırmışlardır. Adler (1954) “normal ve nevrotik mükemmeliyetçilik arasında ince bir çizgi olduğunu belirtmiş ve nevrotik mükemmeliyetçiliğin amaca ulaşmayı güçleştiren, amaca zararı dokunan bir yapı olduğunu” dile getirmiştir. Mükemmel benlik kazanma gayesi, başkalarından vasıfsal olarak üstün olma ya da bunlardan en önemlisi aşağılık duygusunu gizleme amacı güttüğünde, sağlıksız ve zayıf bir durum ortaya çıkmaktadır. Mükemmel olma çabası, diğerlerine karşı üstünlük kurma ve güç kazanma veya benlik saygısı kazanmanın bir yolu olarak kullanıldığında sağlıksız olarak nitelendirilmekte ve normal (uyumlu) mükemmeliyetçilikten çok nevrotik diğer bir deyişle uyumsuz mükemmeliyetçiliğin belirtisi olarak kabul görmektedir (Hewitt ve Flett, 1991: 101).

## **5. Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramına dair eski çağlardan günümüze kadar birçok alanda farklı manalar yüklense de liderlik insanlık tarihi kadar eski olan ve hala önemini koruyan bir kavramdır. Antik çağlarda, özellikle geniş topluluklar üzerinde büyük tesiri olan kişilere atfedilen liderlikle ara sıra çeşitli mitolojik tanrıların yerine konulmuştur. Liderlerin iletişim faziletinin Hermes, strateji oluşturma yetisinin Athena ve

kuvvetinin Zeus'la ilişkilendirildiğine rastlanmaktadır (Yıldız, 2015: 1). Liderlik kavramı insanlığın varoluşuna kadar giden bir tarihe dayanmasına rağmen, bilim dünyasında 19. ve 20. yüzyılda araştırılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni, tam anlamıyla “liderlik” kavramından kaynaklanmaktadır. Günümüzde liderin nasıl olması gerektiği ve nasıl daha verimli olacağı konusu araştırmacıların odak noktası olmakla beraber hala tam manasıyla bir görüş birliğine varılamamıştır. Dönemsel olarak farklı ihtiyaçlar için sürekli yeni teoriler geliştirilmiştir. (Tabak, 2012: 92).

Liderlik kavramını ortaya koyan Kurt Lewin, liderlik tiplerini, demokratik liderlik, tam serbestlik sağlayan liderlik ve otokratik liderlik olarak 3 ana başlıkta incelemiştir. İlk olarak Kurt Lewin tarafından ortaya atılan otokratik liderlikte, örgütü ilgilendiren hiçbir kararda liderler çalışanlarına söz hakkı tanımazlar, kararları kendileri alırlar ve bu kararlar astları tarafından sorgulanmaya açık olmamakla beraber tüm işlevselliği ve yetkiyi ellerinde tutmaya çalışırlar (Bolden vd. , 2013). Bu tip liderler için çalışanların duygu ve düşüncelerinin hiçbir önemi yoktur ve tek yetkili kendileridir (Daft, 1997). Bu davranış stili çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleriyle sonuçlanmaktadır ve temel olarak liderin bencil kişilik özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum neticede çalışanların liderden hazzetmemesine ve bundan hareketle çalışanlarda performans düşüşüne yol açmaktadır. Bu durumda da liderin etkinliğinin azaldığı gözlemlenmektedir (Meggison, 1981). Tüm bunlara karşın tüm bu özellikler lidere geniş bir hareket alanı sağladığından, liderler hızlı ve verimli karar alabilmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Otokratik liderler, çalışanların verimli çalışabilmelerini sağlamak amacıyla kurumsal çerçevede kendilerine verilen yetkiler çerçevesinde çalışanlarını cezalandırma ve ödüllendirme yollarına başvurmaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005). Douglas McGregor'a ait teoride çalışanların sorumluluk almayı sevmediği, tembel oldukları ve işten kaçtıklarından bahsedilmektedir. Otokratik liderlik özellikleri düşünüldüğünde, Douglas McGregor'a ait teoride ortaya koymuş olduğu çalışan tipine uygun liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülebilir.

Kurt Lewin tarafından geliştirilen bir diğer liderlik türü ise tam serbestlik sağlayan liderdir. Tam serbestlik sağlayan liderler karar almayı sürekli erteler, yetkilerini ve otoritelerini hemen hemen hiç kullanmazlar. Bu tip liderler çalışanlarının sorumluluğunu üstlenmeyip, onları kendi başlarına bırakırlar ve pasif liderler olarak tanımlanabilirler (Bennet, 2009). Tam serbestlik sağlayan liderler yalnızca fikirleri

sorulduğunda fikirlerini söylerler (Doğan, 1998). Bu tipteki liderlerin çalışanları açısından etkin lider özelliklerine sahip olmadıkları düşünülmektedir (Yukl, 2010). Bu liderler, yönetim ve otoriter yetkilerini neredeyse hiç kullanmazlar ve çalışanlarını serbest bırakarak kendi plan ve programlarını uygulamasına olanak sağlarlar (Doğan 2001). Lider kendisini çalışanları ile eş değer görür ve herhangi bir yaptırımları olmaz (Şahin vd., 2015). Söz konusu liderlik tarzı, örgüt içerisinde sorun çıkartıp, diğer çalışanlar üzerinde üstünlük kurmaya çalışan bireylerin varlığında ciddi problemlere yol açabilecek tehlikelere açıktır. Söz konusu lider yaptırım gücünü kullanmadığından çalışanlarda stres ortaya çıkabilir ve bunun neticesi olarak da diğer çalışanların da performansları düşebilir. Bu tip bir durum meydana geldiğinde bu tip liderlik davranışları örgüt açısından yıkıcı olabilmektedir (Skogstad vd., 2007).

Kurt Lewin'in ortaya koyduğu bir diğer liderlik tipi ise demokratik liderliktir. Bu tip liderler ise astlarını dinleyip, onlara söz hakkı tanımakta yani çalışanlarının görüşlerini önemsemektedirler (Harris, A. ve Chapman. C., 2002). Demokratik liderlerin yer aldığı örgütlerde, liderler astlarıyla yetki paylaşımında bulduklarından örgütler daha verimli hareket edip, daha hızlı kararlar alabildiklerinden süreçlerin daha iyi yönetildiği söylenebilmektedir. Bunun sonucu olarak da örgütler daha kaliteli işler ortaya koyabilme imkanına sahip olmaktadır. Demokratik liderlik özelliğine sahip bireyler ekipte bulunan çalışanlarına söz hakkı tanıdıklarından son kararı kendileri verseler dahi çalışanların süreçlere katkıda bulunmasını sağlarlar. Bunun sonucu olarak da çalışanlar yaptıkları işe daha hakim olurlar, farkında olmadıkları özelliklerini ortaya çıkartma şansını elde ederler ve tüm bunların neticesinde de iş tatmini sağlanmış olur (Bhatti vd., 2012). Demokratik liderler çalışanlarını etkileyebilmek için bilgilerine, tecrübelerine ve iletişim güçlerine güvenirliler (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Tüm bu özellikleriyle demokratik liderler ile otokratik liderler arasında zıtlık söz konusudur. Otokratik liderler tüm yetkiyi ellerinde tutarken, demokratik liderler yetkiyi paylaşırlar. Demokratik liderler otokratik liderler gibi ödül ve ceza yöntemine başvurmadan ziyade çalışanı kendi iletişim, bilgi ve donanımlarıyla etkilemeye çalışırlar. Demokratik liderler söz hakkı tanırken, otokratik liderler söz hakkı tanımazlar. Demokratik liderlikte çalışanlara kendi gelişimleri için alan tanırken, otokratik liderlikte bu söz konusu değildir.

Sosyal, örgütsel, iktisadi ve politik hayatta önemli bir yer tutmasına, bu kapsamda çok fazla tartışma ve araştırma yapılmasına rağmen liderliğin üzerinde

uzlaşa sağlanmış tek bir tarifi bulunmamaktadır. Liderlik tanımlarına bakıldığında liderliğin kişiler arası etkileşim ile alakalı olduğu, insanları etkileme ve inandırma sürecinin liderliğin önemli bir parçası olduğu görüşü, ortak bir kabul olarak görölmektedir. Diğer bir ifadeyle liderlik, liderin eylem ve tutumlarının bir sonucudur. Lider, daha önce tanımlanmış olan grup üyelerini toparlayan ve bu grubun üyelerini bir amaca doğru yönlendiren kişidir. Liderlik ise kişileri daha önceden belirlenmiş bir amaca doğru gitmeye ikna etme kabiliyetidir. Liderlik, toplulukların ve örgütlerin olduğu her ortamda ve dönemde kendine yer bulmuş bir hakikattir. Ekip çalışmalarının merkezi, işbirliğinin kırılma noktasıdır. Başka bir bakış açısıyla bu durum, ekip üyeleri ile lider arasında kuvvetli bir etkileşim olduğunun bir göstergesidir. Buradan hareketle liderlik, insanları belli bir ideale doğru ulaştırma motivasyonunu sağlayan bilgi birikimi ve maharetlerinin tamamı olarak ifade edilir (şahin ve Temizel, 2007: 182).

Liderlik; davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon literatüründe bilim insanları tarafından çok çalışılan bir konu olmuştur. Bu zaman kadar liderlik kapsamında 4000'den fazla ampirik çalışma yapılmıştır. Araştırmacılar, sıklıkla liderliği kendi görüşlerine, alakalarına, önemli olduğunu düşündükleri konular kapsamında ifade etmişlerdir. Stodgill'in (1974) yapmış olduğu kaynak araştırmasında liderin "liderlikle ilgili tanım kadar, tanımlamaya çalışan kişi" olduğunu belirtmiştir. Yeni liderlik tanımları Stodgill'in yaptığı açıklama ile sınırlı kalmadan dönemin dinamiklerine göre yapılmaya devam etmektedir. Liderliğe ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır;

- Lider ile ekip üyelerinin iletişim düzeyini ifade eden liderlik, örgüte dair bir işlev değil bir saygınlık biçimidir. Kişileri karar ve hedefler noktasında örgütlemeyi ve sonuç almayı başaran sanatsal bir maharettir.
- Liderlik, daha önce belirlenmiş hedeflere ulaşmada, kişiler arası iletişim sürecidir.
- Liderlik, çevresel değişkenleri algılayan ve çözümlerinde hareket gerektiren zor bir süreçtir.

## **6. Liderlik Stilleri**

Toplumda ve kurumsal alandaki yeni oluşumlar liderlikle alakalı farklı yaklaşım tarzlarının ortaya çıkmasına ve gelişmesini sağlamıştır. Özellikler yaklaşımı ardından davranışsal yaklaşımdaki eksiklerin eleştirilmesiyle durumsal yaklaşımda nispeten bu

durum biraz daha giderilmiştir. Ancak günümüze doğru gelindikçe bu arayışlar yeni araştırmalara bırakmıştır. Bu yaklaşımlarda aslında liderliğin, kişilik özelliklerinden ziyade, bireyin karakteristik özellikleri ile başarıya bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlarda incelenen liderlik çeşitlerinin ortak özellikleri arasında, buldukları ortama pozitif bakış açısıyla yaklaşarak olumlu durum yaratarak, astlarında bireysel hedeflerinden ziyade grup çalışmasına önem vermeleri sayılabilir (Yıldız, 2015: 3).

#### **a.Dönüşümcü Liderlik**

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlikle ilgili oluşmuş literatürde yer alan klasik ve geleneksel liderlik davranışlarıyla birlikte McGreggor, Burns ve Bass konu hakkında yaptıkları birçok araştırmada yeni ayrımların oluşması gerektiği görüşüne varmışlardır. Bu ayrımın ilk parçası olarak da dönüşümsel liderlik kavramını oluşturmuşlardır. Bu liderlik türü genel olarak yeniliğe, değişime ve reformlara açıktır. Dönüşümcü liderler insan arzu, hedef ve isteklerini daha ön planda tutmuşlardır (Yıldız, 2015: 4).

Dönüşümcü liderlik tam anlamıyla, 1980'li yıllarda ortaya çıkmış liderlik stili türlerindedir. Dönüşümcü liderlikte, liderlerin deneyim ve görüşlerini açık olarak ifade ettikleri ve izleyicilerini organizasyonlarda ve uygulamalarda 'zihinsel uyarma' ile yönetmeye çalıştıkları gözlenmiştir. Bu dönüşümcü liderliğin en önemli farkıdır. Bu liderlik stilinde, izleyenlerin etkin bir şekilde toplu karar vermelerine ve faaliyetlerine dikkat çekmektedir. Bu tarzı benimsemiş liderler, yüksek enerjileri ile izleyicilere verdiği mesajda uyumu destekleyip, örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerindeki bakış açısını oluştururlar. Bu liderler, bireylerin standartların ve beklenenin ötesinde gelişmesini ve uyum sağlamasını teşvik eder. Kişilerin yaptıkları çalışmalarda olumlu geri dönüşler yaparak onları yüreklendirerek çalışmalarının başarılı olduğu konusunda telkinlerde bulunur (Gürdoğan, 2018: 16).

#### **b.Etkileşimci Liderlik**

Lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi baz almaktadır. Örgüt içindeki statü, pozisyon gücü, otorite, bürokrasi ve iş standartlarına dayanır. Lider, işlerin belirlenmiş standartlara göre yapılmasını ister, iş bitiminde bekleneni veren üyelerin ödülle, beklentiyi karşılayamamasına ceza yöntemi uygulanır. Dolayısıyla bu liderlik türünde asıl beklenti üyelerin performansı ve itaatidir. Kirby ve Paradis'a göre (1991); basit anlamda etkileşimci liderlik türünde, lider herhangi istediği bir şey için izleyicilerine

arzu ettiklerini vermektedir. Bu tavır iki tarafın karşılıklı bağımlılığını kapsamaktadır. Etkileşimci yaklaşım türünde liderlerin rollerinden biri de çalışanların özel olan hedeflerini gerçekleştirmekte ve alınan bu cevapların kritiğini yapabilmelerini sağlamaktadır. Bu liderlik tipinden söz ederken yüksek oranda güdülenme, iş tatmini ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip liderlik tipi olmadığı konunun özellikle altı çizilmelidir (Gürdoğan, 2018: 18).

### **c.Karizmatik Liderlik**

Karizma, misyon duygusunu organizasyon içindeki ve dışındaki insanlara aşılama, gerçekten önemli olduğu duygusunu başkalarına yansıtabilmektir. Bu tür liderlik özellik taşıyan kişiler, organizasyondaki bütün çalışanları etkiler. Liderin olaylara karşı sergilediği belli davranışlar karşısında, izleyicilerin lidere olağanüstü nitelikler yükleyerek bakmasını karizmatik liderlik olarak tanımlayabiliriz. Liderin içinde var olan duygusal güç, izleyiciler üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Bu görüşün dezavantaj olarak nitelendirebileceğimiz kısmı ise liderin kendi dünya görüşünü izleyicilere aktarmasıdır. Bu tarz liderler genelde kriz ortamlarında çıkarlar. Kişisel özellikleri ise; özgüven, cesaret, İnsanları kendine hayran bırakma, ikna, motive etme, insanları etkileyebilme yeteneği, risk alma, bir şeye inanıyorlarsa onun üstüne gitme hatta kendini feda etmek, astlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini önemseme, kriz ortamında radikal olacak çözüm yolları geliştirme, sahip oldukları yeteneklerinin sürekliliğinin olması, hedeflerine ulaşmak açısından yüksek maliyetlere katlanabilmedir (Koç ve Öztürk, 2015: 85).

### **ç.Vizyoner Liderlik**

Vizyon, geleceği görmek demektir. Bu liderlik stili bir ufuk liderliğidir. Örgüt içinde çalışan personellerin potansiyellerini ölçerek onları yaptıklarından daha da iyisini nasıl yapabilecekleri konusunda yüreklendirirler. Daha başarılı olabileceklerine inandırıp personeli yüreklendirir. Vizyoner liderler; yüksek ideallere sahip, değişimin gerekliliğine inanan, olumlu beklentileri olan kişilerdir. Bir lider vizyon sahibiyse, içinde bulunduğu anı değerlendirip, örgütün geleceğe yönelik gerçek ve inandırıcı düzeyde vizyon oluşturmasını sağlar. Bunu yaparken de aktarma yeteneğine sahip bir

lider olarak karşımıza çıkar. Vizyoner liderler, geleceğe yönelik olarak gelişen belirsizlikleri önemli ölçüde gidermeye katkı sağlar (Gümüşeli, 2001: 531).

#### **d. Demokratik Liderlik**

Liderle izleyicilerinin birbirlerine olan güvenine dayanan bu liderlik stilinde; çalışanların tüm faaliyetlerde etkin rol alması gerekliliği savunulur. Çalışanların alınan kararların sonuçlarına karşı sorumluluk almaları, liderin hiyerarşik üstünlüğünün olduğunun bilincinde olmaları beklenir (Koç ve Öztürk, 2015: 87).

#### **e. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkar liderlik kavramını gündeme getiren kişi Greenleaf'dır. Hizmetkar liderlik kavramı içinde birçok liderlik stilini barındırır. Bazı araştırmalara bakıldığında, hizmetkar liderliğin dönüşümcü liderliğin bir uzantısı olduğu belirtilir. Hizmetkar lider olarak tanımlanan kişiler, tüm çalışanlarla empati kurarlar, onların fikirlerini önemserler, onlarla ilgilenir, dinler, çalışanların sorunlarına çözüm bulmaya çalışırlar ve onlarla duygusal bağ kurarlar. Bu liderler, çalışanları olumlu olarak etkileri altına alarak motive ederler, bu da istediklerinin yapılması gücüne sahip olmalarını sağlar. Hizmet yönelimli liderlik stili, çalışanların ihtiyaçlarının ön planda tutulduğu ve onların isteklerinin önemli olduğu görüşünü savunur. Liderin istekleri ikinci plandadır. Bu liderler, hizmet etmeye yönelimli, kendi ihtiyaçlarından daha çok başkalarının ihtiyaçlarının önemsendiği bir hizmet verir. Hizmetkar liderler vizyon oluştururlar, izleyenler itimadını ve güvenini kazanırlar bu sayede başkalarını etkileyebilirler. Hizmete yönelimli liderler, diğerlerine hizmet etmeyi, aldığından fazlasını vermeyi, kendi ihtiyacından ziyade diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi tercih ederler. Bu tip liderler, benlik kavramını aşmış, kendisini sıfır noktasında gören "ben" anlayışından ziyade "sen", "siz" kavramına odaklanmayı başarmış egosuz, dünya görüşüne sahiptirler (Bakan ve Doğan, 2012: 6).

#### **f. Koç Stili Liderlik**

Koçluk ifadesi, deneyim sahibi olan birinin yol göstermesi, kılavuz olması olarak açıklanabilmektedir. Bireylerin bilgi birikimlerinin, gelişime açık taraflarının, üstün olduğu konuların üstünde durarak gelişmesine katkı sağlamak, ardından da bu gelişimi diğerleriyle deneyimleyip paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Koç stili

(coaching) liderlik; bireylere rehberlik etmeyi, onlara yol gösterici olarak hizmet etmeyi, yetki devrini gerçekleştirmek amacı ile öğretmen edasıyla bireyleri eğitmeyi ve onları eğitim imkânlarından yararlandırmayı sağlayan bir liderlik stilidir. Bahsi geçen koç stili liderlik modelinde; örgüt içinde tüm çalışanların sorunlarını dinleyerek onlara empatik yaklaşımı benimseyen, karşısındakine farklı olduğu yanları gösteren herkesten ayrı özelliklerin olduğunun farkına varmasını sağlayan, bu yaklaşım tarzı ile çözüme daha hızlı ulaşmayı başaran bir tarzıdır. Koçluk liderlik modelinde birden fazla modelden söz edilmesi mümkündür. Bunlardan birkaçı, kariyer koçluğu, eğitici koçluk, kılavuz koçluğu vb. gibi bu ve bunun gibi modellerdir (Adnan ve Ulukök, 2018: 6).

### **g.Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik stili tanımlandığında, “örgütlerin geleceğe ulaşabilmeleri için bir strateji belirleyerek, bu amaçlara ulaşmasında geleceğe yönelik değişiklikler yaparak, vizyon oluşturarak, stratejik açıdan düşünme ve diğer çalışanlarla ortak olarak işi yürütebilme becerisine sahip olma” olarak tanımlanmaktadır. Adair, stratejik liderlik uygulamalarını, üç halka modeliyle daha geniş manada tanımlar. Ortak hedefleri gözetmek, kitleyi ortak amaçlar etrafında toplamak ve insan kaynaklarını gelişmesini sağlamak amacıyla liderlerden üç rol beklendiğini belirtir. Bu teoriyi yedi boyutta ele almıştır (Bakan ve Doğan, 2012: 8);

- Örgütün geneli adına hedef belirleme,
- Amaca ulaşabilmek için başarılı yöntemler izleme,
- Hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan yöntemleri uygulayabilme,
- Grup üyelerini ortak belirlenmiş olan bu hedefler içinde toparlayabilme,
- Grup içinde takım ruhu oluşturarak, belli bir sinerji yaratabilme,
- Sosyal anlamda takımı diğerlerine bağlayabilme,
- Geleceği garantilemek adına yeni liderleri yetiştirmek için çalışmaya devam ederken, bugünün liderlerini belirlemek içinde uğraşmaya devam etmek.

Örgütler, rekabette avantaj sağlamak veya avantajlı durumu korumayı devam ettirmek için uygun olan stratejilerini bularak, nasıl bir yol izleyeceklerine karar vermek zorundadırlar (Bakan ve Doğan, 2012: 9).

#### **h.Sürdürümcü -Transaksiyonel Liderlik**

İlk olarak Burns tarafından 1970’li yılların sonlarına doğru ortaya atılan, daha sonraları Bass’in başta olduğu araştırmacılar tarafından ilerletilen yaklaşımın üstünde durduğu nokta şu şekilde açıklanabilir: Herhangi bir işi gerçekleştirmek üzere herhangi bir örgütte yer alan gruba liderlik eden kişiyle grup üyeleri arasındaki iş için kurulan ilişkiyle, liderlerin göstereceği davranış tarzlarıdır. Genellikle geleneksel yapıya sahip olan sürdürümcü olarak adlandırılan bu liderler, geçmişteki olumlu gelenekleri sürdürerek bunların daha ileriye gitmesine destek olurlar. Transaksiyonel liderler, görevlerinin ve rollerinin neler olduğu konusunu açıklayarak belirlenen hedefler doğrultusunda, takipçilere yol gösterir ve işe olan motivasyon düzeylerini artırır. Performans bazlı denetlemeye, ceza ya da ödül mekanizmasıyla işlemektedir. Olumlu yönde gelişen tüm sonuçlar ödüllendirilirken, istenmeyen sonuçlar çıkınca da eleştiri veya ceza mekanizması süreçlerde devreye girer (Koç ve Öztürk, 2015: 88).

#### **ı.Mükemmeliyetçi Liderlik**

Lidere ait mükemmeliyetçi kişilik özellikleri lider/çalışan ilişkilerinde örgütlerde çatışma ve çelişkinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Mükemmeliyetçi liderler kusursuzu aradıklarından her detayı kontrol etme ihtiyacı içerisinde oldukları ve ulaşılamaz standartlara sahip olmaları, kendi içlerinde yaşamış oldukları tatminsizlik ve çelişki ilişkilerdeki çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır.

*“Mükemmeliyetçi birey, doğru ve tam yapma duygusu ile kendini alabildiğine zorlar ve işin üstesinden bazen de inanılmayacak şekilde gelir. Başkalarının kendi standartlarına, zamanlamasına ya da belirlenmiş bütçesine uyamayacakları kaygısıyla, onlardan yardım almaksızın işi tek başına yapıp bitirme eğilimindedirler. Bu yüzden önemsiz kararları bile başkalarına bırakmakta alık almaz bir biçimde zorlanır. Böylesine kılı kırk yaran titizlik, bütünsel anlamda kurum için ne kadar iyi olursa olsun, gene de diğer insanları ezer ve onlarda bu kişiyle aynı kulvarda yarışamayacakları duygusu uyandırır”* (Levinson, 2011:131)

Mükemmeliyetçilik temel olarak başarısız olmaktan kaçma güdüsü olarak ele alınabilir. Mükemmeliyetçi liderler başarısız olmaktan korktukları için işleri defalarca kontrol etme eğilimi içerisindedirler ve sürekli olarak başkalarının davranışlarını kontrol etme ihtiyacı hissederler (Bieling vd.,2004:1375). Mükemmeliyetçi liderler için olaylar iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış veya başarılı ya da başarısız olarak kutuplara ayrılmıştır. Mükemmeliyetçi liderlerin dünyasında yalnızca siyah veya beyaz vardır, gri tonlara ve karışıklıklara yer yoktur (Ben-Sharar, 2014:54-55; Pacht,1984; Burns,1999). Mükemmeliyetçi bireyin belirlediği kuralların dışına az dahi olsa çıkılması bile ‘ ya hep ya hiç düşünme tarzının etkisiyle marjinalleşmekte ve kontrol kaybı olarak gözlemlenebilmektedir (Sakal ve Yıldız,2016).

*“Böylesi bir insan için özdenetim, başkalarını denetlemek kadar büyük önem taşır ve çoğu kere de her ikisini birden yapma eğilimindedir. Bu yüzden de çalışma arkadaşları üzerinde yoğun bir baskı kurarak onların eksikliklerini kapatmaya aşırı titizlik gösterir. Ona göre, denetimi biraz elden kaçırmak ile bütünüyle kaybetmek aynı şeydir. Bunu önlemek için katı, yasağcı ve ödün vermeyen davranışlar sergiler. Gerçekten de onun için birazcık ödün vermek, düşük nitelikli iş yapılmasını kabullenmek demektir. Bu yüzden de kurumsal politik sistemler için olmazsa olmaz niteliği taşıyan biraz al-biraz ver kuralı konusunda zayıftır. Bu katılığı, onun için çok somut hale gelmiş soyut değerler söz konusu olduğunda daha da belirginleşir”* (Levinson, 2011: 133).

Diğer bir taraftan, bireyin diğerlerinden beklediği mükemmeliyetçilik yani kinin diğerlerine yönelik mükemmeliyetçilik tutumu, ast ile üst arasındaki ilişkide ciddi zorluklara neden olabilir. Bu zorluklar, baskın olma arzusu, otoriterlik ve karşısındaki bireyi suçlama olarak sıralanabilmektedir (Hewitt ve Flett, 1191b).

Yukarıda bahsedilen özellikler, liderin davranış ve tutumlarına ve ne tür bir liderlik tarzı benimsediğine ilişkin algıları şekillendirebilmektedir. Örneğin lidere yönelik olarak mükemmeliyetçi bir liderin daha otoriter olarak algılanması söz konusu olabilmektedir (Sakal ve Yıldız,2016).

*“Varsayalım ki girdiğiniz bir alanda görece yeni ya da deneyimsizsiniz ve kendinizi geliştirmek için belirli bir süreye gereksinmeniz var. Büyük olasılıkla bilgi ve uzmanlığıyla, mükemmeliyetçi kişilikli üstünüzün size öğreteceği pek çok şey olacaktır. Onun eriştiği düzey, sizin için güzel bir örnek olduğundan, büyük olasılıkla*

*mükemmeliyetçiliğine hoşgörüyle bakmanız için yeterince neden var demektir. Fakat aradan iki yıl ya da gerektiği kadar zaman geçip siz de uzmanlaşınca, artık onun katı denetiminden bunalmaya başlayabilirsiniz “ (Levinson, 2011: 139).*

## **B. Çalışan Tutkunluğu**

### **1.Çalışan Tutkunluğu Kavramı**

Kahn, sonraki çalışmalarında çalışanların rollerine ve bu rollere kendilerini ne kadar verdiklerine yoğunlaşmıştı. Kahn ilk araştırmalarında kişisel tutkunluk ile iş performansı ve iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olabileceğini teorik olarak öngörmüştür. Öngördüğü gibi de bu kavramlar ile alakalı yapılan araştırmalarda bu ilişki incelenmiştir (Kahn, 1990: 694). Kahn kişisel tutkunluk kavramını ortaya koymuş buna da etki eden psikolojik durumu anlamlılık, güven ve elverişlilik boyutları ile açıklamaya çalışmıştır. Anlamlılık; kişinin gösterdiği rol performansının sonucunda fayda görmesi ve yaptığı iş için zaman harcamaya ve uğraşmaya değer hissetmesidir (Kahn, 2012: 20).

Kahn'a göre güven boyutu, çalışanın kişisel itibar, statü ve kariyeri ile ilgili olarak işten çıkarılma korkusu altında ve olumsuz şartlar altında çalışmadığını hissetmesidir. Güven boyutuna göre çalışanlar, kişiler arası ilişkilerinde destekleyici, güven duygusuna sahip, açık ve esnek şekilde davranmaktadırlar. Elverişlilik ise, kişinin kendini geliştirmek için çalışırken fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara sahip olma hissidir. Fiziksel kaynağa sahip olan çalışan, yalnızken ya da diğer çalışanlarla birlikteyken işinin gereğini yapmakta, diğer çalışanlarla empati kurabilmekte ve işini canlı bir şekilde yürütebilmektedir. Psikolojik olarak tutkun olan kişinin motivasyonu da yüksektir. Ayrıca psikolojik olarak tutkun olan çalışan davranışlarına daha fazla anlam yüklemektedir. Duygusal kaynağa sahip olan birey, iş arkadaşları ve diğer bireylerin inanç ve değerlerine saygı duymakta ve buna uygun davranışlar göstermektedir (Schneider vd. 2012: 162).

### **2.Çalışan Tutkunluğu ile İlişkili Kavramlar**

Alan yazında, çalışan tutkunluğu ile bazı yakın kavramların benzer ve ayrılan yönlerini belirtmek konunun daha iyi anlaşılması açısından yarar sağlamaktadır. Bu bölüm içerisinde çalışan tutkunluğu ile örgütsel bağlılık, işkoliklik ve iş tatmini

kavramları karşılaştırılmıştır. Bu kavramlar çalışan tutkunluğunu arttırmada önemli roller oynamaktadır. Çalışan tutkunluğu arttığında ise bireyin performansı artmaktadır.

#### **a. Çalışan Tutkunluğu ve Örgütsel Bağlılık**

Çalışan tutkunluğu ve örgütsel bağlılık performansta, çalışanları işte tutmada ve işe çekmede iki önemli kavramdır. Bu iki kavram gerçekten yakın ilişkili olabilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık çalışan tutkunluğunun artmasıyla ilişkilendirilmektedir ve yüksek çalışan tutkunluğu bağlılığın yükselmesiyle ilişkilendirilmektedir. Ancak bireylere becerilerini geliştirmek ve kullanmak için fırsat verilmediğinde bu bireyler örgüte bağlı olmayıp, çalışan tutkun olabilirler. Bu terimler karıştırılabilmesine rağmen aslında açık bir ayırım söz konusudur (Armstrong, 2009: 337).

#### **b. Çalışan Tutkunluğu ve İşkoliklik**

Yazın incelendiğinde, işkoliklik ve çalışan tutkunluğu da yakın kavramlar olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ancak bunun yanında işkolikliğin çalışanın işini sevmesinden kaynaklı bir davranış olduğu ve örgütler ve bireyler açısından istenen bir durum olduğunu savunan araştırmacılar da mevcuttur (Özsoy, 2013: 61). İşkoliklik ile ilgili çalışmaların çoğunluğunda bu kavramın üç boyutu olduğu vurgulanmaktadır. Bu üç boyutun farklı birleşimi işkoliklerin farklı türlerini oluşturmaktadır. Bunlardan ilki hevesli olmayan işkoliklerdir. Bu grup yüksek katılım, yüksek dürtü sahibidir ancak çalışmaktan zevk almamaktadır. İkinci grup hevesli işkoliklerdir. Bunlar yüksek katılım, yüksek dürtü ve yüksek çalışma zevkine sahiptir. Üçüncü grup ise çalışma heveslileridir, bunlarda yüksek katılım ve çalışma zevki olup düşük dürtü sahibidirler. Buelens ve Poelmans'a (2004), göre son grup mutlu ve sıkı çalışanlardır. Çalışmaya hevesliler iyi işkoliklerdir ve son zamanlarda çalışmaya tutkunluk kavramının içerisine katılmaya başlamışlardır (Buelens ve Poelmans, 2004: 25). Sonuç olarak işkolikliği çalışmaya tutkunluktan ayıran iki farklı ayırt edici vardır; bunlar aşırı ölçüde çalışma ve zorlayıcı çalışma dürtüsüdür. Bunun yanında çalışan tutkun bireyler işkoliklerden farklı olarak iş dışındaki diğer şeylerden de hoşlanmaktadır ve onlar sıkı bir şekilde çalışmayı zorlayıcı çalışma dürtüsü nedeniyle değil, bunu eğlenceli bulduğu için gerçekleştirmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 69).

### c. Çalışan Tutkunluğu ve İş Tatmini

İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini kavramı ile tutkunluk arasında yakın bağlantı kurulmaktadır. İş tatmini bireylerin kendi işleri hakkındaki hislerini ve tutumlarını kapsamaktadır. İşe karşı olumlu ve iyi tutumlar tutkunluğa ve böylelikle de iş tatminine neden olmaktadır. İşe karşı iyi olmayan ve olumsuz tutumlar iş tatminsizliğine işaret etmektedir (Eren, 2012: 202).

### 3.Çalışan Tutkunluğunun Boyutları

“Dinçlik”, “adanmışlık” ve “yoğunlaşma” çalışan tutkunluğunun tanımı içerisinde geçen üç boyuttur. Dinçlik, yüksek enerji düzeyi, çalışırken kendini zihinsel olarak daha hızlı toplama, işe karşı çaba sarf etme isteği, çabuk yorulmama ve zorluklarla karşılaşsa bile ısrarcı olma ile tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 71).

Adanmışlık anlam, şevk, ilham, gurur ve mücadele duygusuyla tanımlanmaktadır. Adanmışlık yaşamayan birey işine karşı ne bir heves ne de gurur hissedecektir. Yoğunlaşma tamimiyle odaklanma ve dikkatini yoğun bir şekilde işine verme ile tanımlanmaktadır. Öyle ki zaman işte iken hızlı bir şekilde geçmekte ve kişi sahip olduğu sorunlardan iş vasıtasıyla uzaklaşmaktadır. Çalışan kendini tamamen ve mutlu bir şekilde işine kaptırmakta, çevresindeki her şeyi unutmakta ve zaman hızlı bir şekilde akıp geçtiğinden çalışmadan ayrılmakta zorluk çekmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 74).

### 4.Çalışan Tutkunluğunu Etkileyen Faktörler

Çalışan tutkunluğunu arttıran faktörleri inceleyen araştırmalarda genellikle iş ortamına dair özellikler ele alınmıştır. Bunların en önemlileri arasında işin kendisi, çalışma ortamı, liderlik tarzı, kişisel gelişim fırsatları ve kararlara katılım gelmektedir. Bununla birlikte çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin desteği, iş özerkliği, görev çeşitliliği, önceki iş tecrübelerindeki işe tutkunluk ve önceki akademik performanslar ile de ilişkilendirilmiştir. Çalışanların ilk iş tecrübelerinde aynı zamanda kendilerine genellikle olumlu geri bildirim sağlayanlarda çalışmaya tutkunluğun var olduğu belirlenmiştir. Daha da fazlası, onların değerlerinin ve örgütsel değerlerin iyi bir

şekilde eşleştiği ve işin dışındaki diğer aktivitelerde de bağlanmanın olduğu gözlemlenmiştir (Turgut, 2013: 5).

Çalışan tutkunluğu, İş Talepleri-Kaynakları Modeli (Job Demands – Resources JD-R) kapsamında da açıklanmaya çalışılmaktadır. Modele göre işin özellikleri, iş talepleri ve iş kaynakları, çalışanın sağlığı üzerinde olumlu ve olumsuz etkiye sahiptir. Modelin temel fikri, iki farklı psikolojik süreçtir; sağlığın kötüleşme süreci ve motivasyon süreci olan bu süreçler iyilikle ve sağlıkla farklı şekilde ilişkilendirilmektedir. İlk olarak sağlığın kötüleşme sürecinde iş taleplerinin tükenmeye ve sonuçta kötü sağlık düzeyine neden olduğu varsayılmaktadır. İkincisi olan motivasyon sürecinde ise iş kaynakları çalışmaya tutkunluğa neden olmaktadır ki bu örgütsel çıktılarda olumlu bir etki sağlamaktadır. Ancak modelin bir sınırlılığı iş ve bireyin kaynakları arasındaki ilişkinin açıklanmasını ve sağlıkla ilişkili çıktıları göz ardı etmesidir. Bununla beraber motivasyon süreci, iş ve bireysel kaynaklar tarafından tutkunluk vasıtasıyla başlatılmaktadır ve sağlıkla ilişkili çalışma yeteneği (workability) gibi olumlu çıktılara neden olabilmektedir (Eren, 2012: 203).

## **5.Çalışan Tutkunluğu ve Liderlik**

Çalışan tutkunluğu ve liderlik arasındaki ilişkiye bakıldığında; liderlik, çalışmaya tutkunluğun üç belirleyici etmeden bir tanesidir (Christian, Garza ve Slaughter, 2011). Diğer bir taraftan liderler tarafından çalışanlarına gösterilen özen de çalışanlarda tutkunluk ve bağlılık oluşmasına neden olmaktadır (Ghadi, Fernando ve Caputi, 2013). Günümüzde rekabet üst düzeylere ulaşmış ve insan sermayesinin de önemi büyük ölçüde artmıştır. Bu bağlamda örgütlerde çalışmaya tutkun ve örgüte karşı olumlu duygular besleyen çalışanlar da bu rekabet ortamında örgüte pozitif anlamda çok katkı sağlayacaktır (Yıldız, 2017). Örgütlerde liderlerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları doğrudan çalışanların motivasyonunu sağlayarak, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır (Demircioğlu, 2015). Bu anlamda, çalışan tutkunluğunu ve motivasyonunu sağlayan en önemli etmenlerin başında liderlik stilinin geldiği görülmektedir.

## 6.Çalışan Tutkunluğu ve Performans

Çalışan tutkunluğu ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar iş hakkında heyecanlı olmakta ve en iyi performansı ortaya koymaktadırlar. Bütünüyle örgütle özdeşleşmekte ve orada çalışmaktan gurur duymaktadır. Çalışan tutkunluğu ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışan iş hakkında heyecanlı olmasına ve en iyi performansı ortaya koymasına rağmen özellikle işini yapma fırsatı sağlanmadıkça örgütle ilgilenmemektedir. Çalışan tutkunluğu olmayan ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar bütünüyle örgütle özdeşleşmekte ve orada çalışmaktan gurur duymaktadır ancak işle ilgili beklenenden fazlasını yapmaya hazır değildirler. Çalışan tutkunluğu olmayan ve örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar işle ilgili başarı elde etme eğiliminde değildirler ve örgüte karşı bir ilgisi veya orada kalma istekleri yoktur (Armstrong, 2009: 339).

İş performansı, çalışanların, kurumun toplam hedeflerine katkı sağlamak amacıyla yaptığı davranışlar bütünüdür (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). İş performansı, uzun zamandır hakkında çalışan önemli kabul edilen bağımlı bir değişkendir. Daha evvel yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak performans kriterleri üzerinde durulmuştur. Buradaki amaç çalışanın performansını en iyi şekilde yansıtan ve örgüt menfaatleri açısından en büyük katkıyı sağlayabilecek ölçütleri belirleyebilmektir (Campbell and Wiernik, 2015). Ancak 1980'li yılların ardından, araştırmacılar performansı çok boyutlu olarak ele almaya başlamışlardır (Borman ve Motowidlo, 1993, Campbell vd., 1993; Murphy, 1989). İş performansının bir davranışsal yönü ve bir de sonuç yönü bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Davranışsal yön, eylemin kendisine vurgu yapmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların işyerlerinde ne yaptıklarını anlamaya çalışmaktadır. Performans; çalışanın işini yaparken, müşterilerle olan diyaloglarını, hazırladıkları ürünleri gibi belli davranışları kapsamaktadır. İş performansının sonuç yönü ise, çalışanın iş yerindeki davranışlarının sonuçlarını kapsamaktadır. Ancak sonuç yönü dışsal faktörlerden etkilenebilmektedir. Örnek olarak, satış bölümünde çalışan bir çalışan işini çok iyi yapsa daha başkaca faktörlerden dolayı satış rakamları düşük olabilir. Bu sebeplerden iş performansının çok yönlü ele alınması gerekmektedir (Şahin ve Çankır, 2019).

İş performansını doğrudan etkileyen değişkenlerden bir tanesi de çalışmaya tutkunluktur. Yapılan çalışmalar, çalışmaya tutkunluğun örgütsel performansın önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymuştur (Bakker, 2017). Alanyazın tarandığında iş

performansı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi pozitif olarak ortaya koyan araştırmalar; Shimazu ve Schaufeli, 2009; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Demerouti, Bakker ve Gevers, 2015; Noh ve Johnson, 2016; Reijseger vd., 2016; Şahin ve Çankır, 2018 şeklinde sayılabilir. Diğer taraftan çalışmaya tutkun bir çalışanın işini adanmış, dinç ve yoğunlaşarak yapacağı düşünüldüğünde iş performansının da tüm bunlarla beraber doğrusal olarak artacağı düşünülmektedir (Şahin ve Çankır, 2019).

## **C.İş Performansı**

### **1.İş Performansı Kavramı**

İş performansı, iş görenin kontrolünde bulunan ve organizasyonun amaçlarına ulaşması konusunda katkıda bulunulan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2018: 32). İş performansı kavramı; örgütün amaçlarıyla ilgili olan ve iş görenlerin kişisel kontrolünde bulunan davranışları ifade etmektedir. İş performansı hareketli ve dinamiktir. Aynı zamanda birden fazla boyutu vardır. İş performansı zamanla değiştiği için dinamiktir, tek bir sonucu, özelliği ya da faktörü olmadığı için çok boyutlu olarak tanımlanmıştır. İş performansının davranışsal kabul edilmesinin sebebi ise performansın dışavurumdan kaynaklanmasıdır. Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek adına bütün davranış ve faaliyetler dikkate alınmaktadır. İş görenler amaçlarını başarmada yardımcı ya da engelleyici birtakım davranışları benimseyebilirler ancak bu davranışların iş performansları üzerinde etkisi bulunmamaktadır (Barutçugil, 2014: 29).

Çalışanların organizasyonda sergiledikleri performansın tamamı aynı zamanda organizasyonun da iş performansını göstermektedir. İş performansı ölçülebilen sonuçları, çıktı alınan satış miktarı gibi ürün veya hizmetleri belirlemektedir. İş performansının netleşmesi iş gören davranışlarının anlaşılabilmesi, organizasyon bünyesindeki niteliksel ve niceliksel bütün davranışların anlaşılabilmesi adına önem taşımaktadır. Ancak bugünlerde, iş görenin performansı yalnızca sayısal veriler ve çıktılar ile konuşulmamakta aynı zamanda iş görenin motivasyonu; örgüte bağlılığı, örgütteki sosyal ortam gibi niteliksel öğeler kapsamında da değerlendirmeye alınmaktadır (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 200).

İş performansı, organizasyonlar için önem arz ettiği kadar insan kaynakları alanında da mihenk taşı sayılabilecek bir değişken olarak ele alınan bir kavramdır. İş performansı kavramının bazı tanımları; (Barutçugil, 2014: 31).

- İş görenlerin karşılığında ücret almak için gösterdikleri çabalarıdır.
- İş görenlerin kendileri ile aynı seviyede olan diğer iş görenlere kıyasla işle ilgili davranışları ve alınan çıktılarının verimlilik derecesidir.
- Kontrolü iş gören tarafından yapılan ve organizasyonun belirlenen hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan bütün faaliyet ve davranışlardır.

## 2.İş Performansına İlişkin Kuramlar

İş performansı konusu daha önce de ifade edildiği gibi, çok boyutlu bir konudur. Literatürde yer alan yaklaşımlar da genel olarak iş performansının bu çok boyutlu yapısı kapsamında geliştirilmiştir. Özellikle iş performansının sınıflandırılması ve bu kapsamda öncüllerinin açıklanması çerçevesinde geliştirilen yaklaşımlar söz konusudur.

### *Campbell'in Çok Faktörlü Modeli:*

Campbell'in tek başına veya meslektaşlarıyla birlikte yürüttüğü çalışmaları iş performansı alanında önemli yer edinen çalışmalardır (Campbell vd., 1993)Bu çalışmaları genel olarak farklı meslek grupları açısından iş performansı konusunu ele almış ve sınıflandırmalar gerçekleştirmiştir. Campbell (1990) modelini öncelikle, askerlikle ilgili dokuz meslek kapsamında, 9.430 görevlinin performansını inceleyerek beş boyutlu olarak ortaya koymuştur. İncelemelerde her meslek için 32 kriter değerlendiren yazarlar, çeşitli analiz süreçlerinden sonra, farklı alternatifleri de deneyerek en iyi uyum indekslerini sağlayan modelin şu beş faktörden oluştuğunu belirtmişlerdir: ana teknik yeterlilikler, genel askerlik yeterlilikleri, çaba ve liderlik, kişisel disiplin, fiziksel fitlik ve askeri duruş. Ana teknik yeterlilikler; bireyin işin gereği olan sorumlulukları ne ölçüde yerine getirebildiğiyle ilgilidir ve bu noktada bireyin istekli olup olmadığının bir önemi yoktur. Örneğin, silah doldurup boşaltabilme, askerleri sıraya sokabilme, tank motorunu çalıştırıp durdurabilme bu kapsamda değerlendirilmektedir. Genel askerlik yeterlilikleri; ana yeteneklere ek olarak her askeri meslek alanında bilinmesi gereken görev gereklerini (örneğin, askeri haritada koordinatları bulabilmek) ifade etmektedir. Bu faktörde de yine askeri görevlinin istekliliğinin önemi yoktur. Çaba ve liderlik; bireyin iş tüm gereklerini

yerine getirmesini, zorlu ve tehlikeli görevlerde sebat göstermesini ve liderlik gösterip grup üyelerini desteklemesiyle ilgilidir. Bu faktörde hem görevin gereklerini yerine getirme hem de işbirliği ve destekleme için istekli olma önemlidir. Kişisel disiplin; bireyin ordu kurallarına ve geleneklerine uyum sağlaması, kişisel kontrolünü sağlaması, günlük davranışlarında tutarlılık olması ile ilgilidir. Son olarak, fiziksel fitlik ve askeri duruş faktörü ise bireyin asker görünümünü sürdürebilmesi ve fiziksel olarak güçlü ve fit kalmasıyla ilgilidir (Campbell, 1990: 687).

Campbell (1990) aynı yıl yayımladığı bir diğer çalışmada modelini sekiz faktörlü hale getirip geliştirmiştir. Bu geliştirilmiş model, sadece askerlikle ilgili meslekler için değil, farklı meslek türleri için de geçerli bir model olmuştur. Bu faktörler ve tanımları aşağıdaki gibidir;

- Belirli bir işe özgü görev yeterlilikleri: Bir kişinin bir işin temel teknik gereksinimlerini oluşturan ve bir işi/mesleği diğerlerinden farklılaştıran görevleri ne kadar iyi yapabildiğidir.

- Belirli bir işe özgü olmayan görev yeterlilikleri: Bir kişinin belirli bir işe özgü olmamakla birlikte bir örgütteki işlerin çoğunun veya tamamının gerektirdiği görevleri ne kadar iyi gerçekleştirebildiğidir.

- Yazılı ve sözlü iletişim: Bireyin karşısındaki kitle ne kadar büyük olursa olsun hem sözlü hem de yazılı olarak iyi iletişim kurabilmesidir.

- Çaba gösterme: Bireyin işin gereği olan görevlere ne kadar bağlı olduğu ve işi ne kadar güçlü ve istekli bir şekilde yaptığıyla ilgilidir. Bu kapsamda, bireyin işte tutarlılığı, sebatı ve görevleri tamamlamak için istekli olması önem kazanmaktadır.

- Kişisel disiplini sürdürme: Bireyin kendini alkol bağımlılığı, kurallara uymama ve iş devamsızlığı gibi olumsuz davranışlardan kendini uzak tutabilmesidir.

- Grup üyelerinin ve takımın performansını artırma: Bireyin grup üyelerini ne kadar iyi desteklediği, onlara yardım ettiği, onların gelişimlerine ne kadar büyük katkı sunduğu ve ayrıca takımın etkili bir birim olarak çalışmasına ne kadar katkı verdiğidir.

- Denetleme/nezaret etme: Bireyin astlarını yüz yüze etkileşimlerle ne kadar iyi etkilediğiyle ilgilidir.

•Yönetim ve idare: Bireyin diğerlerinin performans göstermesini sağlamasıyla ilgilidir. Bu kapsamda; amaçların belirlenmesi, insanların ve kaynakların organize edilmesi, süreçlerin gözlemlenmesi, harcamaların kontrol edilmesi ve ek kaynaklar bulunması gibi denetsel olmayan görevler önem kazanmaktadır.

Campbell'in modeli, genel anlamda iş performansı olgusunu açıklar niteliktedir. Bununla birlikte, Cambell (1990) modelinin farklı boyutlarının farklı meslekler açısından değişiklikler arz etmektedir. Bu kapsamda, ortaya konan her bir modelin farklı meslek dalları açısından farklı önem düzeyleri söz konudur.

*Borman ve Motowidlo'nun Görev Performansı-Bağlamsal Performans Ayrımı:*

Borman ve Motowidlo (1993), iş performansı olgusunu açıklarken iki temel ayrımın dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunlar; görev performansı ve bağlamsal performanstır. Campbell'in modelini inceleyen yazarlar, örgütün etkililiğine katkısı olan davranışların kurallara göre belirlenmiş davranışlar ve gönüllü davranışlar şeklinde ortaya çıktığını, bunun yanında performansın örgütsel vatandaşlık davranışı, olumlu sosyal davranış ve örgütsel kendiliğindenlik gibi örgütsel konularla yakından ilgili olduğu çıkarımında bulunmuşlardır. Bu kapsamda, Borman ve Motowidlo (1993) üç temel husus tespit etmişlerdir. İlki, kurallara göre davranış ve gönüllü davranış rolleri arasındaki ayrımdır. İkincisi; örgütsel vatandaşlık davranışı, olumlu sosyal davranış ve örgütsel kendiliğindenlik kapsamında bireyin gönüllü olarak işbirliği yapması ve yardımlaşmasıyla ilgilidir. Son husus ise görev yeterlilikleriyle ilgili ve ilgili olmayan davranışlar arasındaki ayrımdır. Bu temel hususlar çerçevesinde yazarlar, görev performansı ve bağlamsal performans ayrımını geliştirmişlerdir (Borman ve Motowidlo, 1993: 99).

•Görev performansı, çalışanın iş gereklerinde spesifik olarak belirlenmiş ve ödül sistemi çerçevesinde değerlendirilen davranışlarla ilgilidir. Bu bağlamda, görev performansı daha çok çalışanın mesleki yeterlilikleriyle ilgili olduğu ifade edilebilir. Borman ve Motowidlo (1993) iki tür görev performansı tanımlamışlardır. Bunlardan ilki, çalışan hammaddeleri mamul ve hizmete dönüştürmesidir. Bu görev performansına örnek olarak; bir perakende işletmesinde ürünlerin satılması, okulda öğretmenin eğitim vermesi, doktorun ameliyatları gerçekleştirmesi, bankacının çeki bozması verilebilir. Ayrıca bir

otelde resepsiyonistin giriş – çıkış işlemlerini gerçekleştirmesi, temizlik personelinin odaları temizlemesi, garsonun siparişleri alması veya aşçının erzak kontrolünü yapması da bu tür görev performansı kapsamında değerlendirilebilir. Görev performansının ikinci türü ise hammadde ikmal yapma, bitmiş ürünlerin dağıtımını yapma veya planlama, koordine etme, denetleme desteği sağlama gibi konularla ilgilidir. Bu faaliyetler etkili bir şekilde yerine getirilirse, bu davranışlar beklenen örgütsel değeri karşılayan davranışlar dizisi haline gelir. Çünkü bu davranışlar örgütün mal ve hizmetlerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bu faaliyetler etkili bir şekilde çalışmadığında ise bu davranışlar negatif beklenen değer yaratmaktadır. Zira bu durumda, örgütsel ürünlerin ortaya çıkması engellenmiş olur (Motowidlo, 2003: 42).

•Bağlamsal performans, örgütsel performansa doğrudan katkı sağlamamakla birlikte, görev performansının ortaya çıkmasını kolaylaştırarak dolaylı katkı sunan, örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar, iş tanımında yer almazlar ve bağlamsal performansı görev performansından ayıran en önemli özelliklerden biri budur (Motowidlo, 2003: 42).

Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre bağlamsal performans beş unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kendi görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gereken coşku ve ekstra çaba ile ısrar etmek
- Resmi olarak kendi işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmek için gönüllü olmak
- Diğerleriyle işbirliği yapma ve onlara yardım etme
- Örgütsel kurallara ve prosedürlere uyma
- Kurumsal hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak

Bağlamsal performans konusu, daha önceki yıllarda ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışı, olumlu sosyal davranış, ekstra rol davranışı ve örgütsel kendiliğindenlik gibi yaklaşımlarla çok yakından ilişkilidir. Zira bu yaklaşımlar da genel olarak bireyin iş tanımının ötesine geçip, beklentileri aşarak örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemesiyle ilgilidir (Solak ve Erok, 2018: 1337). Bu kapsamda,

özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemle durulmaktadır. Bu kapsamda Organ (1988), fedakârlık, nezaket, amigoluk, sportmenlik, sivil erdem ve dürüstlük gibi ana boyutlar tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer bahsi geçen yaklaşımlar ile görev performansı arasındaki bu benzerlik, Borman ve Motowidlo'yu tüm bu yaklaşımları bağlamsal performans kavramı altında birleştirmeye itmiş ve nihayetinde görev ve bağlamsal performans ayrımı literatürde önemli kabul görmüştür. Bu bağlamda yazarlar, iş performansını görev, bağlamsal ve uyum şeklinde üç başlık altında değerlendirmişlerdir. Uyum performansını yazarlar, daha önceki çalışmalarda rol esnekliği, uyarlanabilir performans ve yeni öğrenilen bilgileri uyarlama yeterliliği gibi başlıklar altında yapılan değerlendirmelerden hareketle, bireyin değişen dış çevreye etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi olarak değerlendirmektedir. Uyum performansı da görev ve bağlamsal performans gibi çok boyutlu yapıdadır ve aşağıdaki boyutlardan oluşur (Solak ve Erok, 2018: 1339);

- Acil durumlarla ve krizlerle başa çıkabilme,
- İş stresiyle baş edebilme,
- Problemlere yaratıcı çözümler getirme,
- Belirsiz ve öngörülemez iş durumlarıyla baş edebilme,
- İş görevleri, teknolojileri ve süreçlerini öğrenebilme
- Kişilerarası uyum gösterebilme,
- Kültürel uyum gösterebilme,
- Fiziksel olarak uyum sağlayabilme

Borman ve Motowidlo'nun görev ve bağlamsal performans olarak gerçekleştirdiği sınıflandırma bazı çalışmalarda rol içi performans ve rol dışı performans şeklinde kullanılmaktadır. Görev performansı yerine rol içi performans, bağlamsal performans yerine ise rol dışı performans kavramı tercih edilmektedir. Bu kapsamda, rol içi performans bireyin iş tanımında yer alan görevleri ne ölçüde yerine getirdiğiyle ilgilidir ve genel olarak satış rakamları, üretilen ürün miktarı vb. ölçülebilen değerler kapsamında ele alınmaktadır. Rol dışı performans ise, bağlamsal performansta olduğu gibi; örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışı, olumlu sosyal davranışı, örgütsel kendiliğindenlikle ilişkilendirilmekte ve bireyin iş tanımından fazlasını gönüllü olarak ortaya koyması olarak değerlendirilmektedir. Buraya kadar anlatılanlardan anlaşıldığı üzere, görev performansı üzerinde literatürde genel bir fikir birliği söz konusu iken, bağlamsal performans konusunda bazı

kavramsal tartışmalar söz konudur. Bu noktada bağlamsal performansın yukarıda değinilen diğer yaklaşımlarla çok yakından ilişkili olmasının etkisi söz konusudur. Ancak kavramsal olarak farklı isimlendirmeler söz konusu olsa da ister rol içi-rol dışı ister görev performansı-örgütsel vatandaşlık davranışı isterse görev ve bağlamsal performans densen, bu iki kavram arasındaki temel farkları şu şekilde açıklanabilir;

- Görev performansı belirli bir işe özgü iken, bağlamsal performans aktiviteleri hemen hemen tüm işlere uyarlanabilir,

- Görev performansı temel olarak yeteneğe bağlı bir şekilde ortaya çıkarken, bağlamsal performans motivasyon ve kişilik temelli değişkenlere bağlı olarak gelişmektedir,

- Görev performansı rol içi davranıştır ve resmi iş tanımının bir parçası iken, bağlamsal performans rol dışı davranıştır ve gönüllülük esasına dayanır. Bağlamsal performans ayrıca resmi ödüllendirme sistemi tarafından genellikle ödüllendirilmez veya yönetim tarafından doğrudan veya dolaylı bir şekilde dikkate alınmaz (Robbins ve Judge, 2013: 110).

#### *Duygusal Olaylar Teorisi:*

Duygusal Olaylar Teorisi, Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından işyerinde duygular ve ruh halinin iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla geliştirilen bir teoridir. Bu teori, çalışanın içsel etkilenmeleriyle (bilişsel, duygusal ve ruhsal durumlar) örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını etkileyen iş çevresinde meydana gelen olaylara karşı verdiği reaksiyonlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Duygusal Olaylar Teorisine göre, işyerinde her zaman olumlu olaylar yaşanmaz, zaman zaman olumsuz olaylar da yaşanır ve bu olaylar çalışanın o anki ruh haline de bağlı olarak iş tatmini ve performansına farklı şekillerde yansır. Örneğin; bir çalışan işyerinde iş arkadaşlarının sorumluluklarını yerine getirmemesi, yöneticilerin baskılı tavırları veya çelişkili talimatlarıyla karşılaşabilir, bu durumda bahsi geçen olayların olumsuz performans sonuçları olabilmektedir. Dahası bu tür olaylar karşısında her birey farklı tepkiler verebilmekte ve aynı birey ruh hali farklılıklarına bağlı olarak farklı zamanlarda farklı tepkiler verebilmektedir. Tüm bunların sonucunda, duygular, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, sarf edilen çaba, işten ayrılma eğilimi ve işyerinde olağandışı davranış gibi tatmin ve performans değişkenlerini etkileyebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 111).

### **3.İş Performansı Boyutları**

İş performansının yapısı çok boyutludur. Bu nedenle iş performansı, bağlamsal performans ile görev performansı olarak iki ayrı başlık altında incelenmektedir (Motowidlo, 2003: 72).

İş performansı ile ilgili en genel kavram tanımını Borman ve Motowidlo (1993) yapmıştır. Borman ve Motowidlo, performansla ilgili, örgütler açısından önem arz eden iki tür çalışan davranışından bahsetmiştir. Bu faktörler; görev (rol içi) ve bağlamsal (rol dışı) iş performansıdır ve organizasyonlara katkıda bulunurlar. Görev performansı, iş görenin kendisine verilen görevleri hangi derecede iyi bir şekilde tamamlayabildikleri ya da tamamlayamadıkları ile ilgilenirken; bağlamsal performans iş görenin kendisine verilen işleri dışında kalan diğer görevlere isteyerek katılım sağlamaları, takım çalışmalarına katılmaları, kurallara uymaları ve organizasyonların hedeflerini benimseyen davranışlara sahip olması durumu ile açıklanabilmektedir (Doğan, 2018: 30).

#### **a.Görev Performansı**

Borman ve Motowidlo'ya göre görev performansı, formel anlamda görevin bir bölümü biçiminde tanımlanan işlerin yapıldığı, işe özgü ustalık ve becerikliliklerdir. Bu görevler iş görenin sorumluluğunu aldığı bağlı olduğu kurumun amaçlarına ulaşması için doğrudan ya da dolaylı olarak yardımda bulunarak katkı sağladığı faaliyet ve davranışlardır. İş görenler, görevlerini tamamlamak için becerileri ve teknik bilgilerini kullandıkları zaman görev performansına katkıda bulunmuş sayılırlar. Görev performansı, genel iş tanımları içinde yer alan temel dönüşümlerin sağlanabilmesi ve işin gerektirdiği faaliyetlerin yapılmasında; herhangi bir işin yapılması sürecinde iş görenin yerine getirmesi zorunlu olan belli başlı ana sorumluluklarını ifade etmektedir ve bu sorumluluklar işten işe aynı olmamakla birlikte her işte değişiklik göstermektedir. Görev performansı, çoğu zaman bir görevin mesleki tarafı ve ustalık boyutu ile ilgilenir. Bu görevler arasında bulunan farklılıklara işaret ederek, bir işin vazgeçilmesi mümkün olmayan yetki ve sorumluluklarını belirtir (Bağcı, 2014: 61).

#### **b.Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans (rol dışı performans), iş görenlerin normal çalışma sürelerinden fazla çalışmak için gönüllü olmaları, işlerini istekle yapmaları, işbirliği

yapmaya yatkın olmaları, organizasyonu sahiplenmeleri ve organizasyona destek olmaları ile konulan kuralları uygulamalarını kapsar. Bağlamsal performansta, organizasyonun başarı sağlaması için çalışılmaktadır. Ayrıca bağlamsal performans (rol dışı), iş görenin fazladan üstlendiği rol davranışıyla bağlantılıdır. Çalışma ortamı zenginleştiren bağlamsal performans, bir çalışma ortamında sosyal ve psikolojik duruma katkıda bulunan, zenginleştiren faaliyetleri kapsamakta ve motivasyon sağlama açısından örgüt iklimine de katkıda bulunmaktadır. Bağlamsal performansta organizasyonun verimlilik durumu ve grubun başarısı oldukça önem arz etmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Bağlamsal performans ve görev performansı kavramları karşılaştırıldığında, aralarında üç farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklar;

- Görev performansı ile ilgili faaliyetler görevden göreve farklılıklar gösterebiliyorken, bağlamsal performans ile ilgili faaliyetlerin her işte aynı özellikleri taşıdığı görülmektedir,
- Görev performansı, yeterli olma durumuyla ilgilidir, bağlamsal performans ise bireylere göre değişim göstermektedir ve motivasyonla ilişkilidir,
- Görev performansı, kurallara bağlıdır ve resmi davranış kalıplarına özgüdür, bağlamsal performans ise isteğe bağlıdır ve fazladan rol alma davranışı ile ilgilidir.

Bağlamsal performans kavramı sonuç olarak; iş görenin görev ve sorumluluk tanımlarında yer almayan buna rağmen görev performansına destek sağlayan ve bu nedenle çoğu organizasyon için benzerlik taşıyan, iş görenin kişilik özellikleri ve maksadının belirleyici konumda bulunduğu davranışlarıdır (Koçel, 2018: 127).

#### **4.İş Performansını Etkileyen Faktörler**

##### **a. Yönetimsel Unsurlar**

Bireysel performans denildiğinde bu terim her ne kadar ilk başta kişi ile ilgili olarak algılansa da yönetimin politikası, liderliğin uygulanma biçimi, örgüt kültüründeki algılanması ile ilgili bir unsurdur. İş performansını etkileyen kişisel faktörler moral ve motivasyondur. Örgütler değer, hedef ve amaçları doğrultusunda ilerlemek için geliştirilen stratejilerde, onları değer, hedef ve amaçlarına taşıyacak olan

insan kaynağını ön planda tutmaktadırlar ki, bireyin moral ve motivasyonunun yüksek olmasıyla iş performansı da artarak, örgütün değer, hedef ve amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamaktadır. Bireyin iş performansı artırabilmesi için moral ve motivasyonunun iyi olması gereklidir ki, bunun için bireye örgüt tarafından ücretlendirme, ödüllendirme ve terfi fırsatları sağlanarak iş tatmini düzeyinin yükseltilmesi ve diğerleriyle de yakınlık, ilgi ve samimiyet gösterilmesi gerekmekte olup, böylece örgütsel bağlılık düzeyi de yükseltilmiş olacaktır. (Koçel, 2018: 128).

### **Yönetim tarzı**

Çalışanların, örgütsel davranışlarının oluşmasında ve gelişmesinde işletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin yönetim üslupları önemli faktörler arasında yerini almaktadır. Örgütlerin yönetim tarzlarının meydana gelmesinden başta en üst düzey yöneticiler olmak üzere örgüt içerisindeki tüm ast düzey yöneticiler de mesuldürler. Birey sayısının çok olup, ekip çalışmasının da ağırlıklı olduğu örgütlerde sosyal ilişkiler önem arz etmektedir ve bununla beraber, sosyal ilişkiler sayesinde bireyin örgütte kalıp iş tanımında bulunan görevleri devam ettirerek iş performansı ve örgütsel bağlılık düzeyini arttıracaktır. Bireylerin psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarında yardımcı olan yönetimin, örgütteki sosyal ilişkileri güçlendirerek, bireylerin iş tatmini ile iş performansı düzeylerinin artırılmasında önem arz etmektedir (Başaran, 2008: 304).

### **Moral ve motivasyon**

Örgüt yöneticileri çalışanlarının motivasyonları ile ilgilenme ve bu durumu dikkate almaları gerekmektedir. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının örgütsel gayeler doğrultusunda çaba harcamaları, bilgi, kabiliyet ve enerjilerini tam anlamıyla kullanmaları ile yakından ilişkilidir. Kısacası başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisinde. Güdülenmeyen çalışanların örgüt içerisinde başarılı performans göstermeleri de güçtür. Örgüt içerisindeki çalışanlar çok farklı davranışlara sahiptirler. Farklı davranışlara sahip olmalarının ise değişik sebeplerinin olduğu ifade edilmektedir. Önemli olan bireylerin örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Yani motivasyon bireysel bir olaydır. Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlam taşıyan ve değerli işleri eyleme dönüştürmektir. İşi yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece çalışanın motivasyonu daima bir problem olarak gün yüzüne

çıkacaktır. Aynı şekilde iş için de birey önemlidir. Bir İşin gelişmesi veya hedefe ulaşması bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu bağlamda çalışan yeteneklerini becerilerini, bilgisini arzu ve hırsım işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Motivasyon; insan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yönelten bir döngüsel süreçler zinciri olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 130).

Motivasyon, güdüleme ve isteklendirme olarak tanımlanmakta, davranışların başlatılmasına, yönlendirilmesine ve devam ettirilmesine yön veren güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmakta, bireylerin yapacakları işlerde başarılı olmalarını sağlamakta ve çalışanların iş performanslarına direk olarak etki etmektedir.

### **Ödül ve ceza yöntemi**

Ödül ve ceza yöntemleri çalışanın moral ve motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle de ödül ve ceza yöntemleri, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri performanslarına yön vermektedir. Ödül ve ceza yöntemleri, bireylerin motivasyonu ile yakından ilişkili olup, bireylerin iş performansı düzeylerini etkilemektedir. Yöneticiler bireyleri işe motive ederken çeşitli yöntemlere başvurmakta olup, maddi manevi ödüllendirme ile olumlu geribildirim alınmaktadır ki, bunlar motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır ve bununla beraber, cezalandırma da motivasyon aracı olarak kullanılmasına rağmen, bireylerin moral ve motivasyonuna, verimlilik ile iş performansına olumsuz sonuçlar etki edebileceği unutulmamalıdır. Cezanın bireyin istenmeyen davranışlarına yönelik olması gereklidir ve böylece örgütün bireyden beklentileri ile sınırlılıkları ortaya konarak örgüt kültürü gelişmesini sağlamaktadır (Koçel, 2018: 133).

### **İş sağlığı ve güvenliği**

İşletmelerde, işlerin yapılması sırasında farklı nedenlerden dolayı meydana gelen, sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak amacıyla yapılan önlem alıcı sistematik çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği olarak ifade edilebilir. İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların hem işletmedeki işlerini hem de işletme dışındaki etkinliklerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları içerisine almaktadır. Son zamanlarda örgütlerde gerekli ve önemli olduğu anlaşılmış olan iş sağlığı ve güvenliği hem bireyler hem de örgüt için önem arz etmektedir. İş sağlığı ve güvenliği kavramı,

işyerindeki tehlikeleri önlemekle beraber, riskleri öngörerek değerlendirip, bunları azaltma veya yok etme ile üretimin, örgütün ve bireylerin güvenliğini sağlamaktır. Sağlık ve güvenliği, bireylerin çalışma koşullarının sağlıklı olması ile, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu etkileyecek olup, çalışma koşullarında güvenliğin sağlanması ile ise, bireylerin kendilerine değer vermesine sebep olarak örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu olarak etkilemektedir (Başaran, 2008: 306).

### **Fiziki şartlar**

Fiziksel şartlar, çalışma hayatının kalitesini belirleyen önemli bir faktör görevini görmektedir. Fiziki şartların önemli bir faktör olmasının sebebi, çalışanların performanslarını doğrudan etkiliyor olması ile ilişkilidir. Ancak fiziksel şartlar ile performans arasındaki ilişkiyi doğrudan açıklamak pek de kolay değildir. Bu durumun tek nedeni ise konunun insanlarla ilgili olmasıdır. Fiziksel şartlar, bireylerin çalışma hayatlarının kalitesini etkilemekte olup, bireyin iş performansına doğrudan etkisi bulunmaktadır ki, bireylerin istekleri zaman, mekan ve duruma göre değişmekteyken, örgüt yönetimi de çalışma ortamını iyileştirmek için, bireylerin isteklerini yerine getirmek için çabalamaktadır. Fiziki şartlar, birey görevlerini yüksek düzeyde iş performansı ile yapması örgüt için önemli iken, bireyler de rahatça hareket edebilecekleri çalışma koşulları istemektedir ki, çalışma ortamındaki ısı, ses, ışık ve havalandırma vb. bireylerin iş performansı düzeyleri üzerinde etkili unsurlar olup, bunların yeterliliği bireylerin maliyet-etkin, verimli ve performanslı çalışması sağlanacaktır. Fiziksel şartlar, bireylerin iş dışındaki yaşamlarını da etkilemekte olup, çalışma saatlerinin çok olması bireyin özel yaşamını olumsuz etkileyebilecektir. Birçok birey, çalıştıkları örgütün evine yakın olup, örgütün binasının yeni ve temiz olmasıyla beraber, iş araç-gereçlerinin kullanışlı, yeterli sayıda ve kaliteli olmasını maliyet-etkinlik, verimlilik, etkililik ile yüksek düzeyde iş tatmini ve iş performansı için gerekli olduğu bildirilmektedir (Koçel, 2018: 134).

### **Stres**

Bir örgütte performansı etkileyen diğer bir önemli unsur ise stres faktörüdür. Stres algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. İşten ve iş dışından tehditler bazı durumlarda çalışanların tahammül sınırını zorlamaktadır. Söz konusu örgütün beklentilerinin altından kalkma

konusundaki fiziksel veya psikolojik yetmezlik stres düzeyini arttırmaktadır. Dolayısıyla beklentiler altında yetmezlik tehdidi ile karşı karşıya olan çalışanların örgütün vereceği desteğe olan ihtiyaçları da atmaktadır. Yerkes ve Dadson'un yapmış olduğu araştırmalarda; Belirli bir düzeydeki stresin bireyin performansını olumlu yönde etkilediği bulgularına ulaşılrken, stres düzeyinde artış meydana geldikçe performansı olumsuz yönde etkilemeye başladığına dair sonuçlar ortaya koymuşlardır. Aşırı stresten dolayı bireylerde dikkat azalması yaşanarak kişinin beceri, yargı, karar verme, inisiyatif kullanma gibi, zihinsel eylemleri negatif yönde etkilenmektedir. Bu yüzden stresin iyi yönetilerek bireysel veya örgütsel performansın olumlu yöne çevrilmesi sağlanmalıdır (Başaran, 2008: 307).

## **b. Bireysel Unsurlar**

Performansa etki eden bir diğer faktör ise kişinin kendi durum ve özelliklerinden kaynaklanan bireysel unsurlardır, Bireylerin becerileri, davranış şekilleri, algılama biçimleri, duyguları, hissettikleri, alışkanlıkları, bilgi düzeyleri gibi bireysel özellikler örgüt içi iletişim üzerinde etkili rol oynayan faktörler olarak belirtilebilir. Bu başlık altında başlıca bireysel unsurlar içerisinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi incelenmiştir. Bu faktörlerin dışında kişilerin yetiştiriliş biçimi, uzmanlaştığı alan, ücret seviyesi ve kültürel yapısı da bireysel unsurlar arasında yerini almaktadır (Başaran, 2008: 308).

### **Cinsiyet**

Cinsiyet çalışma hayatı içerisinde performansı etkileyen çok önemli faktörler arasında yerini almaktadır. Erkeğin üstün kabul edildiği ataerkil toplumdaki yaşam biçimi iş hayatını da etkileyebilmektedir. Örneğin sorumluluğu daha fazla yüklenen kadın çalışanlar özel hayatında erkeklere göre daha fazla çocukları ile ilgilenmekte olup böylece iş yaşamına uyum sağlama konusunda zorluklar ile karşılaşabilmektedir. Diğer bir yandan erkek çalışanlara göre kadın çalışanlar daha duygusal bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kadın çalışanlar, iş hayatında meydana gelen stresli durumlardan daha çabuk etkilenmekte ve bu etkiden uzun süre kurtulamamaktadır. İş yaşamında kadın çalışanların üstü kapalı veya açık bir şekilde cinsel istismara uğradıkları bir gerçektir. Bahsi geçen tüm bu durumlar bireyi psikolojik olarak etkilemekte ve bireyin performansını düşürmesine yol açmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 77).

## **Yaş**

Performansı etkileyen bireysel unsurlar arasında yer alan diğer bir faktör ise yaşır. Yaş faktörünün performansa etkisi araştırıldığında bu durum kültürlerin yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş grubu daha düşük olan çalışanlara örgüt içerisinde hızlı bir şekilde terfi imkânı tanınırken; Japonya da bu durumun tersi yaşanmaktadır. Çalışanların belirli bir yaşa geldikten sonra üst yönetim kademelerine geçmelerine izin verilmektedir. Bir diğer bakış açısı ile; genç yaştaki çalışanların ileri yaştaki bireylere göre daha dinamik, değişime, gelişime ve yeniliğe daha çabuk uyum sağladıkları yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Bu durumun yanı sıra özellikle yönetim kademesinde işe başlayan genç çalışanların deneyim ve uygulamaya yönelik bilgi eksikliği yaşadıkları gözlemlenmiştir. Genç çalışanlar iş yaşamında ilerleme çabası içerisindeyken yönetim baskısı ve engellemeleri gibi durumlar ile sık sık karşı karşıya kalabilmektedirler. (Başaran, 2008: 309).

## **Medeni durum**

Literatürde evlilik ve çalışan tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu, evlilik ile çalışan tatmini değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği, evlilikten alınan tatminin, çalışan tatmininin etkileyen değişkenlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 135).

## **Eğitim düzeyi**

Eğitim düzeyi ile iş görenlerin çalıştıkları örgütte yükselmeleri aynı paralellikte ilerleme göstermektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgüt içerisinde terfi olanakları da artmaktadır. Bunun nedeni ise problem çözme yeteneklerinin daha fazla gelişmiş olması ve değişime yeniliğe daha açık olmalarıdır. Yalnız bu durumun aksine eğitimi yüksek olan çalışanların yıpranma düzeyleri de üst boyuta çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların üst yönetimde yer alma olanakları daha çok olduğundan dolayı sorumlulukları ve aldıkları riskler de artmaktadır. Aldıkları risk ve sorumluluklar ile stres düzeylerinde artış gözlemlenmektedir (Koçel, 2018: 135).

## **Kültür**

İnsanlar içinde buldukları toplumun bütün parçaları ile etkileşim içerisinde bulunarak belirli güdü kalıpları oluştururlar. Bu güdü kalıpları insanların genel olarak

hayata bakış açıları, yaşantı ve davranışlarını, işe yaklaşımlarını belirleyen kültürel etkilerin bileşiminden oluşur. Güdü kalıpları bireyin aile veya yakın çevresi, eğitimi ve ulusal kültüründen etkilenmektedir. Belirli bir kültür içerisinde yaşayan birey, o kültüre ait sınırlamaların dışına çıkmakta zorluk yaşamaktadır, Kültür bireyin davranışlarını sınırlandırır iken, bireyi özendirerek veya performansı arttıracak ölçütler de koyabilir. Kültür ile çalışan insan arasındaki etkileşim çok hücreli bir organizmanın ilişkisine benzetilmektedir. Bu benzeşme, kültürel çevrenin çalışan insan aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirdiği savıyla da çatışma yaratmamaktadır. Bu yönden bakıldığında toplum ve kültür, İsteklerini, gereksinimlerini bireysel organlar aracılığıyla karşılayan bir organizma olarak ifade edilebilir. Bir örgütün kültürüne genellikle örgütün kurucuları şekil ve yön vermektedirler. Örgütlerde oluşturulan ve yaşatılan kültürün özelliği alt kültürlerin de katılımını sağlayan özellikler taşıması gerekmektedir. Eğer bu durum sağlanmaz ise bireyin sahip olduğu kültür ile örgüt kültürü arasında uyumsuzluklar meydana gelir ve performans seviyesinde düşüşler yaşanabilir. Örgüt içerisinde çalışanlar kendi kültürlerini yok saydıklarında isteksiz bir çalışma ortamı içerisine düşerek ikilem yaşarlar ve iş hayatında başarıları düşüş gösterebilir. Önemli olan örgüt kültüründe insani yönetim anlayışının hâkim olması ve çalışanların kültürlerinin göz ardı edilmemesidir. Böyle bir yönetim anlayışı ile örgüt içerisinde yaşanan sorunların çözülmesi kolaylaşacaktır. Örgütler hedef ve amaçlarına çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve eylemler ile ulaşabilirler. Örgütsel verimliliğin sürükleyici unsuru insan gücü olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanların varlığı ile anlam kazanır. İnsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalışanların sahip oldukları beklenti ve değerler ile örgüt amaçları arasında bir eş güdümlenme kurabilmek kaçınılmaz bir zorunluluktur (Başaran, 2008: 310).

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöntemden bahsedilerek, veri toplama araçlarına dair açıklamalara yer verilecektir.

### **III. YÖNTEM**

Liderlik tutumlarının çalışan tutkunluğu ve iş performansı üzerine etkilerini araştırmayı hedefleyen bu çalışmanın yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ve son olarak kullanılacak olan veri toplama araçlarından bahsedilecektir.

#### **A. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminde temel amaç, olabildiğince yanlılıktan uzak, nesnel, neden-sonuç ilişkisini açıklayan ve örneklemden evrene genellenebilir bilgi elde etmektir (Gall ve Borg 1996).

#### **B. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde yaşayan beyaz yakalı özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, İnternet üzerinde oluşturulan dijital bir anket platformu ile, araştırma evreni içinde yer alan ve kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 353 katılımcıdan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kadınların sayısı 212 iken, erkeklerin sayısı 141'dir. Araştırmanın ağırlığını 34 ila 44 yaş arasındaki bireyler oluştursa da 45 yaş üzeri katılımcı sayısı da azımsanacak düzeyde değildir. Katılımcıların %92'si en az lisans düzeyinde eğitim almış ve ortalama gelir düzeyine sahiptirler. Araştırmaya katılan kitlenin % 52'si orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğu en az beklenti düzeyinde performans notuna sahiptirler, yüksek bir çoğunluk ise beklenti üzerinde not aldığını beyan etmiştir. Ankete katılan katılımcıların % 11'i 21 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahipken, buldukları kurumda 5 yıldan az süredir çalışmaktadırlar.

### C. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilmek istenen verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Faydalanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma bilgileri, gelir düzeyleri ve performans notları sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde “APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği”; üçüncü ve son bölümünde ise “UWES Çalışmaya Tutkunluk Envanteri” uygulanmıştır. İlgili anket formunda yer alan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

#### 1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan demografik bilgi formu aşağıda yazılı olan bilgileri toplamayı amaçlamıştır;

- a) Katılımcının cinsiyeti
- b) Katılımcının yaşı
- c) Katılımcının eğitim düzeyi
- d) Katılımcının gelir düzeyi
- e) Katılımcının unvanı
- f) Katılımcının son performans dönemine ilişkin performans notu
- g) Katılımcının aktif olarak çalıştığı kurumdaki toplam çalışma süresi
- h) Katılımcının iş hayatındaki toplam çalışma süresi

Demografik bilgi formunda araştırmanın bağlantı kurmayı amaçladığı performans ölçütü anket tekniğiyle değil, doğrudan katılımcıya sorulan performans notu kriteriyle saptanmaya çalışılmıştır. Burada amaçlanan kişinin performansını kendi değerlendirmesinin önüne geçilerek, araştırmada konu olan liderin çalışanı nasıl değerlendirdiği gösterilmeye çalışılmıştır.

#### 2. APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği

Sapmaz (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin orijinali Slaney ve arkadaşları tarafından (1996,1999) kişilerin mükemmeliyetçi davranış tutumlarına sahip olup olmadıklarını saptamak ve sergiledikleri mükemmeliyetçiliğin uyumlu veya uyumsuz olduğunu belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, likert tipinde 1–7

arası değerlendirme ile 1 Tamamen Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kısmen Katılmıyorum, 4 Bir Fikrim Yok, 5 Kısmen katılıyorum, 6 Katılıyorum, 7 Tamamen Katılıyorum yanıt verilecek şekilde düzenlenmiştir. Ölçeğin temel 4 alt boyutu vardır. Bunlar; tatminsizlik, düzen, çelişki ve standartlardır.

Ölçeğin ilk formu 79 Slaney ve Johnson (1992) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra çeşitli nedenler sebebiyle Slaney ve arkadaşları tarafından (1996, 2001) tarafından güncellenmiştir. Bu nedenlerin başında Slaney tarafından geliştirilen ilk ölçeğin mükemmeliyetçiliğin uyumlu veya uyumsuz olduğunu ölçmemesi gelmektedir. İkinci olarak ana ölçekte yer alan alt ölçeklerin yapının doğasını tanımlamaktan çok mükemmeliyetçi olmanın bir sonucu olarak yapılandırılması gerektiği düşünülmüştür. Bu ihtiyaçlar neticesinde Slaney ve diğerleri standartlar adını verdikleri alt ölçekteki madde sayısını arttırmışlardır. Bunun sonucu olarak çelişki olarak adlandırılan yeni bir alt ölçek eklemişlerdir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yakınsak ve uzaksak geçerlik çalışmaları, kümeleme analizleri ve APS-R'nin uyumlu ve uyumsuz mükemmeliyetçiliği güvenilir ve geçerli olarak ölçtüğü tespit edilmiştir (Sapmaz, 2006). Güncellenen APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği 23 maddeden oluşan bir ölçek olup, üç alt boyuta sahiptir. Bu alt boyutlar; 7 maddeden oluşan “Yüksek Standartlar”, 4 maddeden oluşan “Düzen” ve 12 maddeden oluşan “Çelişki” olarak sıralanmaktadır. Bahsi geçen alt ölçeklerin skorlarının da Cronbach alfa değerleri makul ölçülerde iç tutarlılık gösterdiği saptanmıştır. Bunlar da Yüksek Standartlar için .85; Düzen için .82 ve Çelişki için .91 olarak bulunmuştur (Sapmaz, 2006). Alt ölçekler, düzen ve yüksek standartlar arasındaki korelasyonu desteklemektedir. Revizeden sonra eklenmiş olan Çelişki alt ölçeğinin mükemmeliyetçiliğin uyumlu ve uyumsuz özelliklerini yansıttığını göstermiş ve ölçeğin tüm boyutlarının birbirinden farklı olduğunu kanıtlamıştır (Sapmaz, 2006). Güncellenmiş olan APS Mükemmeliyetçilik ölçeğinde “Yüksek Standartlar” alt ölçeğinden %67'nin üzerinde puan alan mükemmeliyetçi bireyleri ve % 67'nin altında puan alan mükemmeliyetçi olmayan bireyleri göstermektedir. Uyumlu mükemmeliyetçilik gösteren bireylerde düzenlilik ve yüksek standartlar puanlarının yüksek olduğu düşünülmüştür. Diğer birçok çalışmada uyumlu mükemmeliyetçilik düzeyine sahip bireylerin yüksek kişisel standartlara sahip olduklarından bahsedilmiştir. Bu bireylerin ayrıca yüksek standartlar ve performans söz konusu olduğunda daha az problem yaşayan bireyler olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan

çelişki ve yüksek standartlar alt ölçeğinden alınan yüksek puanlar bireyin uyumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerine sahip olduğunu ifade etmektedir. APS mükemmeliyetçilik ölçeği kullanılarak yapılan anket neticesinde çıkan analizlere çalışmanın bulgular bölümünde yer verilecektir.

### 3. UWES Çalışmaya Tutkunluk Envanteri

UWES Çalışmaya Tutkunluk Envanteri Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiştir. Turgut (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinal adı Utrecht Work Engagemen Scale (UWES) dir. Ölçek toplamda 17 ifade içermektedir ve değerlendirmesi için Likert tipinde 1 ila 6 arasındaki ifadeler kullanılmıştır. Bu ifadeler; 1 Hiçbir zaman, 2 Nadiren, 3 Bazen, 4 Sık sık, 5 Çok sık ve 6 Her zaman şeklinde sıralanmaktadır.

Ölçeğin; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma adları altında 3 alt boyutu bulunmaktadır. Ölçekte bulunan 17 ifadeden, 6 tanesi dinçlik boyutunu, 5 tanesi adanmışlık boyutunu ve 6 tanesi yoğunlaşma alt boyutunu ölçümlemeyi amaçlamaktadır.

Ölçek toplamda .815 güvenilirlik değerine sahiptir ve bu da ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde ise; dinçlik alt boyutu .810; adanmışlık alt boyutu .826 ve adanmışlık boyutu .813 değerleriyle yüksek güvenilirliğe sahip oldukları gözlemlenmektedir. UWES çalışmaya tutkunluk envanteri kullanılarak gerçekleştirilen anket neticesinde ortaya çıkan analizlere çalışmanın bulgular kısmında yer verilecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde çalışmaya dair yapılan anketler neticesinde elde edilen bulguların analizlerine yer verilecektir.

## VI.BULGULAR

### A. Araştırmaya İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerin analizleri ve analiz neticesindeki bulgular açıklanmaktadır.

#### 1.Verilerin Analizi

İstatistiksel analizler için SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanı sıra, niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerleri ile sınıanmıştır. Normal dağılım gösteren veriler için gruplar arası karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arası farklılık olduğu durumlarda ise Bonferroni testi kullanılmıştır. Düzenleyici etkiyi ölçmek için ise Hayes tarafından geliştirilmiş PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Anlamlılık  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir.

#### 2.Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

##### a.Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki katılımcıların, demografik özelliklerine ait sonuçlar sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Demografik Bulguların Dağılımı

	Frekans	%
<b>Kadın</b>	212	60.1
<b>Erkek</b>	141	39.9
<b>34 yaş ve altı</b>	92	26.1
<b>35-44 yaş</b>	137	38.8

<b>45 yaş ve üzeri</b>	124	35.1
<b>Lise ve altı</b>	14	4.0
<b>Ön lisans</b>	14	4.0
<b>Lisans</b>	209	59.2
<b>Lisansüstü/Doktora</b>	116	32.9
<b>Alt</b>	6	1.7
<b>Orta</b>	260	73.7
<b>Yüksek</b>	87	24.6
<b>Yetkili ve Yetkili Yardımcısı</b>	67	19.0
<b>Yönetici</b>	102	28.9
<b>Birim Müdürü</b>	63	17.8
<b>Bölüm Başkanı</b>	30	8.5
<b>Diğer</b>	91	25.8
<b>0-5</b>	158	44.8
<b>6-10</b>	88	24.9
<b>11-15</b>	37	10.5
<b>16-20</b>	31	8.8
<b>21 ve üzeri</b>	39	11.0
<b>0-5</b>	83	23.5
<b>11-15</b>	78	22.1

<b>16-20</b>	59	16.7
<b>21 ve üzeri</b>	133	37.7
<b>Beklenti altında</b>	19	5.4
<b>Beklenti düzeyinde</b>	95	26.9
<b>Beklenti üzerinde</b>	155	43.9
<b>Beklentinin çok üzerinde</b>	84	23.8

Katılımcıların, %60.1'i (n=212) kadın, %39.9'u (n=141) erkektir. %26.1'i (n=92) 34 yaş ve altı, %38.8'i (n=137) 35-44 yaş, %35.1'i (n=124) 45 yaş ve üzeri aralığındadır. %4.0'ı (n=14) lise ve altı, %4,0'ı (n=14) ön lisans, %59.2'si (n=209) lisans ve %32.9'u (n=116) lisansüstü/doktora eğitim durumundadır. %1.7'si (n=6) alt gelir, %73.7'si (n=260) orta gelir, %24.6'sı (n=87) yüksek gelir durumundadırlar. %19.0'ı (n=67) yetkili ve yetkili yardımcısı, %28.9'u (n=102) yönetici, %17.8'i (n=63) birim müdürü, %8.5'i (n=30) bölüm başkanı ve %25.8'i (n=91) diğer unvanlara sahiplerdir. %44.8'i (n=158) 0-5 yıl, %24.9'u (n=88) 6-10 yıl, %10.5'i (n=37) 11-15 yıl, %8.8'i (n=31) 16-20 yıl, %11.0'ı (n=39) 21 yıl ve üzeri şu an çalıştıkları kurumda çalışma sürelerine sahiptirler. %23.5'i (n=83) 0-5 yıl, %22.1'i (n=78) 11-15 yıl, %16.7'si (n=59) 16-20 yıl ve %37.7'si (n=133) 21 yıl ve üzeri iş hayatlarına toplam çalışma sürelerine sahiptirler. Katılımcıların, %0.8'i (n=3) beklentinin çok altında, %4.5'i (n=16) beklenti altında, % 26.9'u (n=95) beklenti düzeyinde, %43.9'u (n=155) beklenti üzerinde ve %23.8'i (n=84) beklentinin çok üzerinde performans notlarına sahiptirler (Bkz. Tablo 1).

### 3. Ölçeklere Ait Bulgular

#### a. APS mükemmeliyetçilik ölçeği

Faktör analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının

uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Çalışma kapsamında kullanılan mükemmeliyetçilik ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 2) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO = .939).

**Tablo 2.** KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>.939</b>
<b>Chi-Square</b>	6218.401
<b>Df</b>	253
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

**Tablo 3.** Faktör Analizi Sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Tatminsizlik</b>			
Yapabildiğimizin en iyisini yaptığımızı bilse bile yöneticim tatmin olmaz.	.859		
Elinden gelenin en iyisini yapmak yöneticim için asla yeterli değildir.	.827		
Yöneticim başarılarımızdan asla tatmin olmaz.	.843		
En iyi yapılan şeyler bile hiçbir zaman yöneticime yeterli görünmez.	.819	9.802	42.616
Yöneticim performansımızdan neredeyse hiç tatmin olmaz.	.875		
Bir işi tamamladığında yöneticim genellikle hayal kırıklığı duyar, çünkü daha iyisini yapabileceğini düşünür.	.830		
<b>Düzen</b>		4.017	17.466

Yöneticim düzenli bir insandır.	.412
Tertip(düzen) yöneticim için önemlidir.	.762
Yöneticime göre her eşya yerli yerine konmalıdır.	.417
Yöneticim her zaman düzenli ve disiplinli olunmasını ister.	.457

---

### Çelişki

Gösterilen performans yöneticimin standartlarına nadiren ulaşır.	.838		
Yöneticimin performansım için koyduğu yüksek standartları nadiren karşılayabiliriz.	.858		
Yöneticimin yüksek standartlarına nadiren ulaşır.	.753	1.259	5.474
Yöneticim hedeflerine ulaşamadığı için çoğu kez hayal kırıklığı yaşar.	.495		
Beklentilerinin karşılanmayacağı düşüncesi çoğu kez yöneticimi endişelendirir.	.695		
Yöneticim yapılan şeyin yeterince iyi olduğunu nadiren düşünür.	.859		

---

### Standartlar

Yöneticimin beklentileri yüksektir.	.595		
Yöneticim bizden en iyisini bekler.	.489		
Yöneticim çalışanları için çok yüksek standartlar koyar.	.704	1.017	4.423
Yöneticim yaptığı her şeyin en iyisini yapmaya çalışır.	.777		
Yöneticimin işyerindeki performansına ilişkin standartları yüksektir.	.596		

Mükemmeli elde etmek için yöneticim çok fazla çabalama ihtiyacı hisseder.	.614
Yöneticime göre kişi kendinden daha fazlasını beklemezse asla başarılı olamaz.	.415

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Tablo 11); veriler +3 ile -3 arasında değiştiğinden (Kline 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin .92 olduğu ve alt boyutlarının ise .80 ile .94 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek Alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

**Tablo 4.** APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>APS Mükemmeliyetçilik Ölçeği</b>					
Tatminsizlik	3.77±1.75	1-7 (3.67)	0.206	-1.116	<b>0.944</b>
Düzen	5.02±1.22	1-7 (5.25)	-0.813	0.489	<b>0.805</b>
Çelişki	4.11±1.47	1-7 (4.17)	0.169	-0.879	<b>0.885</b>
Standartlar	5.31±0.99	1.57-7 (5.43)	-0.701	0.692	<b>0.804</b>
Toplam	4.55±1,03	1.57-7 (4,52)	-0.498	0.520	<b>0.926</b>

#### **b.UWES Çalışan Tutkunluğu Ölçeği**

Çalışma kapsamında kullanılan çalışan tutkunluğu ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 5) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO = .928).

**Tablo5. KMO Ve Bartlett Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0.928</b>
<b>Chi-Square</b>	4564.999
<b>Df</b>	136
<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinaline uygun şekilde 3 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı %70.08 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 6).

**Tablo 6. Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>Dinçlik</b>			
Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	.707		
İşimi yaparken enerji dolu olurum.	.742		
Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	.626	8.908	52.400
Çok uzun saatler çalışabilirim.	.653		
İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	.716		
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	.817		
<b>Adanmışlık</b>			
İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	.750		
İşim bana ilham verir.	.825	2.126	12.504
İşimi hevesle yaparım.	.833		
Yaptığım işle gurur duyarım.	.825		
Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	.769		

## Yoğunlaşma

Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.	.605		
Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	.766	.876	5.154
Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	.771		
Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	.458		
Çalışırken işime dalıp giderim.	.654		
Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	.681		

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için yine çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Tablo 14); veriler +3 ile -3 arasında değiştiğinden (Kline, 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin .94 olduğu ve alt boyutlarının ise .87 ile .93 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek Alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

**Tablo 7.** UWES Çalışan Tutkunluğu Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>UWES Çalışan Tutkunluğu Ölçeği</b>					
Dinçlik	3.7±0.81	1.17-6 (3.67)	0.015	0.864	<b>0.866</b>
Adanmışlık	3.72±1.08	1-6 (3.8)	-0.041	-0.021	<b>0.926</b>
Yoğunlaşma	3.48±0.88	1.33-6 (3.5)	0.227	0.123	<b>0.878</b>
Toplam	3.63±0.81	1.2-5.94 (3.6)	0.023	0.532	<b>0.941</b>

#### 4.Hipotez Testleri

Bu bölümde, araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin test edilmesi için yapılan analiz bulgularına yer verilecektir.

**Hipotez 1:** Çalışanların performansına göre çalışan tutkunluğu farklılık göstermektedir.

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre; performansa göre, çalışan tutkunluğunun anlamlı şekilde farklılaştığı [ $F(3, 352) = 6.122, p < .05$ ] tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 8). Buna göre performansları beklentinin altında olanların çalışan tutkunluğu toplam puanı, performansları beklentinin üzerinde ve çok üzerinde olan çalışanların çalışan tutkunluğu düzeylerinden anlamlı şekilde yüksektir. Performanslarını beklenti düzeyinde raporlayan çalışanların çalışan tutkunluğu ise, beklentinin çok üzerinde performans gösteren çalışanlardan anlamlı şekilde düşüktür. Dolayısıyla araştırmanın ilk hipotezi destek görmüştür.

Çalışanların performansına göre çalışan tutkunluğunun tüm boyutlarının da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 8). Performansa göre, çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutunun farklılaştığı [ $F(3, 352)=5.355, p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre beklentinin çok üzerinde kalanların dinçlik düzeyi, beklenti altında ve beklenti düzeyinden anlamlı şekilde yüksektir. Performansa göre, çalışan tutkunluğunun adanmışlık boyutunun farklılaştığı [ $F(3, 352)=5.658 p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre performans notları beklentinin altında kalanların adanmışlık düzeyi, beklenti üzerinde ve beklenti çok üzerinde olanlardan anlamlı şekilde düşüktür. Performansa göre, çalışan tutkunluğunun yoğunlaşma boyutunun farklılaştığı [ $F(3, 352)=3.658 p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre beklentinin altında kalanların yoğunlaşma düzeyi, beklentinin çok üzerinden anlamlı şekilde düşüktür.

**Tablo 8.** Çalışanların Performansına Göre Çalışan Tutkunluğunun Değerlendirilmesi

Değişkenler	Performans	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Dinçlik	(1)Beklenti Altında	3.29	0.93	5.355	0.001**	1→4 2→4
	(2)Beklenti düzeyinde	3.56	0.83			
	(3)Beklenti üzerinde	3.70	0.80			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	3.95	0.72			

Adanmışlık	(1)Beklenti Altında	2.92	1.06	5.658	<b>0.001**</b>	<b>1→3</b> <b>1→4</b>
	(2)Beklenti düzeyinde	3.59	1.17			
	(3)Beklenti üzerinde	3.76	1.03			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	3.97	0.99			
Yoğunlaşma	(1)Beklenti Altında	3.03	0.92	3.658	<b>0.013*</b>	<b>1→4</b>
	(2)Beklenti düzeyinde	3.40	0.97			
	(3)Beklenti üzerinde	3.48	0.87			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	3.69	0.74			
Toplam	(1)Beklenti Altında	3.08	0.78	6.122	<b>0.001**</b>	<b>1→3</b> <b>1→4</b> <b>2→4</b>
	(2)Beklenti düzeyinde	3.52	0.89			
	(3)Beklenti üzerinde	3.65	0.80			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	3.87	0.70			

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\*\* $p < 0.01$

**Hipotez 2:** Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı ilişki vardır.

Lider mükemmeliyetçiliği ile çalışan tutkunluğu arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $r = -0.110$ ,  $p < 0.01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 9). Diğer deyişle, çalışanın liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve araştırmanın 2. hipotezi destek görmüştür. Lider mükemmeliyetçiliğinin çalışan tutkunluğu alt boyutlarıyla ilişkilerine bakılacak olursa; çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutu ( $r = -0.173$ ,  $p < 0.01$ ) ve adanmışlık boyutu ( $r = -0.179$ ,  $p < 0.01$ ) ile negatif yönlü ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu, ancak yoğunlaşma boyutu ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür ( $p = 0.501$ ;  $p > 0.05$ ). Lider mükemmeliyetçilik düzeyinin tatminsizlik boyutu ile çalışan tutkunluğunun toplam puanı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r = -0.252$ ,  $p < 0.01$ ). Ayrıca mükemmeliyetçilik düzeyinin tatminsizlik boyutu ile çalışan tutkunluğunun dinçlik ( $r = -0.294$ ,  $p < 0.01$ ) ve tatminsizlik boyutu ( $r = -0.313$ ,  $p < 0.01$ ) ile de aralarında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Diğer yandan, mükemmeliyetçilik düzeyinin tatminsizlik boyutu ile çalışan tutkunluğunun yoğunlaşma boyutu ile arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ( $p = 0.380$ ,  $p > 0.05$ ).

Mükemmeliyetçilik düzeyinin düzen boyutu ile çalışan tutkunluğu toplam puanı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = 0.77$ ,  $p < 0.01$ ). Ayrıca,

mükemmeliyetçilik düzeyinin düzen boyutu ile çalışan tutkunluğunun adanmışlık boyutu arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=-0.153$ ,  $p < 0.01$ ). Ancak, düzen boyutunun, çalışan tutkunluğunun ne dinçlik boyutu ile ne de yoğunlaşma boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Mükemmeliyetçilik düzeyinin çelişki boyutu ile çalışan tutkunluğu toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $r=-0.220$ ,  $p < 0.01$ ); ayrıca çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutu ( $r=-0.241$ ,  $p < 0.01$ ) ve adanmışlık boyutu ( $r=-0.255$ ,  $p < 0.01$ ) ile de arasında negatif yönlü anlamlı birer ilişkisinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan, lider mükemmeliyetçiliği çelişki boyutunun çalışan tutkunluğunun yoğunlaşma boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Mükemmeliyetçilik düzeyinin standartlar boyutu ile çalışan tutkunluğu toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $r=0.140$ ,  $p < 0.01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, standartlar boyutunun, çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutu ( $p=0.389$ ;  $p > 0.05$ ); adanmışlık boyutu ( $r=0.121$ ,  $p < 0.05$ ); ve yoğunlaşma boyutu ( $r=0.198$ ,  $p < 0.01$ ) ile de arasında istatistiksel olarak anlamlı birer ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Çalışanların Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Algısı İle Çalışan Tutkunluğu İlişkisi

	<i>Lider Mükemmeliyetçilik</i>		<i>Uyumlu Mükemmeliyetçilik</i>		<i>Uyumsuz Mükemmeliyetçilik</i>		<i>Tatminsizlik</i>		<i>Düzen</i>		<i>Çelişki</i>		<i>Standartlar</i>	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
<i>Çalışan Tutkunluğu</i>	-0.110	<b>0.039*</b>	0.146	<b>0.006**</b>	<b>-0.234</b>	<b>0.001**</b>	-0.252	<b>0.001**</b>	0.177	<b>0.028*</b>	-0.200	<b>0.001**</b>	0.140	<b>0.009**</b>
<i>Dinçlik</i>	-0.173	<b>0.001**</b>	0.080	<b>0.135</b>	<b>-0.277</b>	<b>0.001**</b>	-0.294	<b>0.001**</b>	0.088	<b>0.097</b>	-0.241	<b>0.001**</b>	0.046	<b>0.389</b>
<i>Adanmışlık</i>	-0.149	<b>0.005**</b>	0.159	<b>0.003**</b>	<b>-0.295</b>	<b>0.001**</b>	-0.313	<b>0.001**</b>	-0.153	<b>0.004**</b>	-0.255	<b>0.001**</b>	0.121	<b>0.023*</b>
<i>Yoğunlaşma</i>	0.036	<b>0.501</b>	0.137	<b>0.010*</b>	<b>-0.037</b>	<b>0.491</b>	-0.047	<b>0.380</b>	0.056	<b>0.295</b>	-0.023	<b>0.672</b>	0.198	<b>0.001**</b>

$r$ =Pearson Correlation

**\*\*** $p < 0,01$

*H2.1: Çalışanların liderine yönelik uyumlu mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışanın liderine yönelik uyumlu mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğunun arasında pozitif yönlü anlamlı ( $r=0.146$ ,  $p < 0.01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 9). Buna göre H2.1 hipotezi de destek görmektedir. Ayrıca,

uyumlu mükemmeliyetçilik algısının çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutu ile ( $p=0.135$ ;  $p >0.05$ ); adanmışlık boyutu ( $r=0.159$ ,  $p <0.01$ ) ile ve yoğunlaşma boyutu ile de anlamlı ( $r=0.137$ ,  $p <0.01$ ) birer ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

*H2.2: Çalışanların liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Çalışanların liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında negatif yönlü anlamlı ( $r=-0.234$ ,  $p <0.01$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 9). Buna göre H2.2 destek görmektedir. Ayrıca, uyumsuz mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutu ( $r=-0.277$ ,  $p <0.01$ ) ve adanmışlık boyutu ( $r=-0.295$ ,  $p <0.01$ ) ile de arasında negatif yönlü anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür. Ancak uyumsuz mükemmeliyetçilik ile çalışan tutkunluğunun yoğunlaşma boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

**Hipotez 3:** Çalışanların performansına göre çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı farklılık göstermektedir.

Çalışanların lider mükemmeliyetçiliğine yönelik algısının, performansına göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği [ $F(3, 352)=3.110$   $p <.05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre performansı beklenti düzeyinde olan çalışanların lider mükemmeliyetçilik algısı, performansı beklentinin çok üzerinde olan çalışanların algısına göre anlamlı şekilde daha yüksektir (Bkz. Tablo 10). Buna göre araştırmanın 3. hipotezi desteklenmiştir.

Ayrıca, çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilikte tatminsizlik [ $F(3, 352)=5.410$   $p <.05$ ], düzen [ $F(3, 352)=4.915$   $p <.05$ ] ve çelişki [ $F(3, 352)=5.168$   $p <.05$ ] alt boyutlarına dair algılarının da performanslarına göre farklılık gösterdiği; ancak standartlar boyutuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre performansı beklentinin altında olan çalışanların liderine yönelik tatminsizlik algıları düzeyi, performansları beklentinin üzerinde ve çok üzerinde olan çalışanlarındakine göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Ayrıca, performansı beklenti düzeyinde olan çalışanların tatminsizlik algıları da beklentinin çok üzerinde performans gösteren çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Performansı beklentinin altında olan çalışanların liderine yönelik düzen algısı düzeyi, performansı beklentinin düzeyinde ve beklentinin üzerinde olan çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Ayrıca,

performansı beklentinin çok üzerinde olan çalışanların liderine yönelik çelişki algı düzeyleri, performansları beklentinin altında ve beklenti düzeyinde olan çalışanlara göre daha düşüktür.

**Tablo 10.** Çalışanların Performansına Göre Çalışanların Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Algısının Değerlendirilmesi

Değişkenler	Performans	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Tatminsizlik	(1)Beklenti Altında	4.86	1.99	5.410	0.001**	1→3 1→4 2→4
	(2)Beklenti düzeyinde	4.10	1.69			
	(3)Beklenti üzerinde	3.63	1.80			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	3.39	1.54			
Düzen	(1)Beklenti Altında	4.13	0.98	4.915	0.002**	1→2 1→3
	(2)Beklenti düzeyinde	5.22	1.17			
	(3)Beklenti üzerinde	5.08	1.16			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	4.87	1.35			
Çelişki	(1)Beklenti Altında	4.82	1.40	5.168	0.002**	1→4 2→4
	(2)Beklenti düzeyinde	4.46	1.49			
	(3)Beklenti üzerinde	3.98	1.51			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	3.79	1.28			
Standartlar	(1)Beklenti Altında	4.84	1.12	1.639	0.180	
	(2)Beklenti düzeyinde	5.39	0.90			
	(3)Beklenti üzerinde	5.32	0.96			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	5.32	1.09			
Toplam	(1)Beklenti Altında	4.66	1.08	3.110	0.026	2→4
	(2)Beklenti düzeyinde	4.79	1.00			
	(3)Beklenti üzerinde	4.50	1.07			
	(4)Beklentinin çok üzerinde	4.34	0.95			

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\*\* $p < 0.01$

**Hipotez 4:** Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısının, çalışan tutkunluğu ile performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

Araştırma kapsamındaki 4. hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizinde, düzenleyici etkiden önce çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımsız değişken olarak ele alınan “Çalışan Tutkunluğu” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “Performans” arasındaki regresyon modeli anlamlı

bulunmuştur ( $\beta=0.230$ ;  $p <0.01$ ; Adjusted  $R^2$ : 0.045). Regresyon modeli anlamlı bulunduğu için Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısının bu modeldeki düzenleyici rolü incelenmiştir (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 11.** Regresyon Analizi

Katsayı	$\beta$	S.H.	t	p
Sabit	3.011	0.204	14.750	0.000**
<i>Çalışan Tutkunluğu</i>	0.230	0.055	4.198	0.001**

\*\*  $p <0,01$

Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısının, çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olmadığı görülmektedir ( $p >0,01$ ). Bu sonuçlara göre araştırmanın 4. hipotezi reddedilmiştir. (Bkz. Tablo 12).

**Tablo 12.** Düzenleyici Rolü

Katsayı	$\beta$	S.H.	t	p
Sabit	3.859	0.048	83.842	0.000**
<i>Mükemmel</i>	-0.09	0.043	-2.2314	0.002**
<i>Çalışan Tutkunluğu</i>	0.2238	0.057	3.9269	0.001**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>-0.035</b>	<b>0.049</b>	<b>-0.729</b>	<b>0.4663</b>

\*\*  $p <0,01$       \*  $p <0,05$

*H4.1: Çalışanların liderine yönelik uyumlu mükemmeliyetçilik algısının, çalışan tutkunluğu ile performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

Liderine yönelik *uyumlu* mükemmeliyetçilik bakış açısının, çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olduğu görülmektedir ( $p =0,001$ ;  $p <0,01$ ). (Bkz. Tablo 13). Bu sonuçlara göre H4.1 hipotezi kabul edilmiştir. Uyumlu mükemmeliyetçiliğin, algılanan çalışan tutkunluğu ile performansları ilişkisi üzerinde pozitif yönlü 0,229 etki düzeyince düzenleyici rolü vardır. (Bkz. Tablo 13).

**Tablo 13. Düzenleyici Rolü**

Katsayı	$\beta$	S.H.	t	p
Sabit	3.001	0.029	10,1241	0.000**
Uyumlu Mükemmel	0.254	0.014	3,1158	0.001**
<i>Çalışan Tutkunluğu</i>	0.052	0.033	3,2101	0.015*
<b><i>İnt_1</i></b>	0.229	0.055	4,1403	<b>0.001**</b>

\*\* p <0,01      \* p <0,05

*H4.2: Çalışanların liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik algısının, çalışan tutkunluğu ile performansları arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

Liderine yönelik *uyumsuz* mükemmeliyetçilik bakış açısının, çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olmadığı görülmektedir (p >0,05). (Bkz. Tablo 14). Bu sonuçlara göre H4.2 hipotezi reddedilmiştir (Bkz. Tablo 14).

**Tablo 14. Düzenleyici Rolü**

Katsayı	$\beta$	S.H.	t	p
Sabit	3.001	0.045	84,9245	0.000**
Uyumsuz Mükemmel	-0.454	0.014	2,1158	0.020*
<i>Çalışan Tutkunluğu</i>	0.183	0.057	3,5112	0.025*
<b><i>İnt_1</i></b>	-0.082	0.015	0,5199	<b>0.603</b>

\*\* p <0,01      \* p <0,05

**Hipotez 5:** Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algıları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H5.1: Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algılarının geneli ve alt boyutlarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 15).

**Tablo15.** Cinsiyete Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı

Değişkenler	Cinsiyet	$\bar{X}$	ss	t	p
Tatminsizlik	Kadın	3.91	1.82	1.888	0.600
	Erkek	3.55	1.64		
Düzen	Kadın	5.00	1.20	-0.347	0.729
	Erkek	5.05	1.25		
Çelişki	Kadın	4.22	1.5	1.684	0.930
	Erkek	3.95	1.42		
Standartlar	Kadın	5.35	0.98	0.743	0.458
	Erkek	5.27	1.00		
Toplam	Kadın	4.62	1.06	1.472	0.142
	Erkek	4.45	1.00		

<sup>b</sup>Independent Sample t Testi

*H5.2: Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı yaşa göre farklılık göstermektedir.*

Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açılarından tatminsizlik, düzen, çelişki, standartlar boyutlarının ve toplam puanlarının yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 16).

**Tablo 16.** Yaşa Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Eğitim	$\bar{X}$	SS	F	p
Tatminsizlik	(1)34 yaş ve altı	3.76	1.67	0.053	0.949
	(2)35-44 yaş	3.80	1.82		
	(3)45 yaş ve üzeri	3.73	1.76		
Düzen	(1)34 yaş ve altı	4.99	1.21	0.777	0.461
	(2)35-44 yaş	4.94	1.22		
	(3)45 yaş ve üzeri	5.13	1.23		
Çelişki	(1)34 yaş ve altı	4.12	1.33	0.001	0.999
	(2)35-44 yaş	4.11	1.54		
	(3)45 yaş ve üzeri	4.11	1.17		
Standartlar	(1)34 yaş ve altı	5.24	1.13	0.377	0.686

	(2)35-44 yaş	5.36	0.98		
	(3)45 yaş ve üzeri	5.32	0.89		
Toplam	(1)34 yaş ve altı	4.53	1.04		
	(2)35-44 yaş	4.55	1.11	0,046	0,955
	(3)45 yaş ve üzeri	4.57	0.95		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

*H5.3: Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı unvana göre farklılık göstermektedir*

Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açılarından tatminsizlik boyutu dışındaki tüm boyutlarının ve toplam puanın, unvana göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 17). Unvanlara göre, liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısından tatminsizlik boyutunun farklılaştığı [ $F(4, 352) = 2.789$   $p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre birim müdürü seviyesine sahip çalışanların liderine yönelik tatminsizlik algısı, diğer seviyelerdeki çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir (Bkz. Tablo 17).

**Tablo 17.** Unvana Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Unvan	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Tatminsizlik	(1)YetkiliveYetkili Yardımcısı	3.95	1.70	2.789	0.026*	3→5
	(2)Yönetici	3.93	1.70			
	(3)Birim Müdürü	4.06	1.80			
	(4)Bölüm Başkanı	3.55	1.40			
	(5)Diğer	3.29	1.60			
Düzen	(1)YetkiliveYetkili Yardımcısı	5.18	0.80	1.416	0.228	
	(2)Yönetici	4.83	1.30			
	(3)Birim Müdürü	4.92	1.10			
	(4)Bölüm Başkanı	5.27	0.70			
	(5)Diğer	5.10	1.36			
Çelişki	(1)YetkiliveYetkili Yardımcısı	4.12	1.50	2.111	0.790	
	(2)Yönetici	4.33	1.40			
	(3)Birim Müdürü	4.26	1.60			
	(4)Bölüm Başkanı	4.13	1.00			
	(5)Diğer	3.75	1.30			

Standartlar	(1)YetkiliveYetkili Yardımcısı	5.40	0.80	0.298	0.879
	(2)Yönetici	5.28	1.10		
	(3)Birim Müdürü	5.31	1.00		
	(4)Bölüm Başkanı	5.41	0.70		
	(5)Diğer	5.26	1.00		
Toplam	(1)YetkiliveYetkili Yardımcısı	4.67	1.03	1.258	0.286
	(2)Yönetici	4.59	1.01		
	(3)Birim Müdürü	4.64	1.19		
	(4)Bölüm Başkanı	4.59	0.76		
	(5)Diğer	4.35	1.01		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\* $p < 0,05$

*H5.4: Çalışanların göre liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı kurumda çalışma süresine farklılık göstermektedir.*

Çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süresine göre, liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısının anlamlı şekilde farklılaştığı [F(3, 352)=3.192  $p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı, 11-15 yıl arası çalışan kişilere göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açılarından standartlar boyutu dışındaki hiçbir alt boyutun, kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 18). Diğer deyişle, çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilikte standartlara yönelik algılarının, kurumlarında çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaştığı [F(3, 352)=2.481  $p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların standartlara yönelik algısı, 11-15 yıl arası çalışan kişilere göre anlamlı şekilde daha yüksektir. (Bkz. Tablo 18).

**Tablo 18.** Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı

Değişkenler	Çalışma Süresi	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Tatminsizlik	(1)0-5 yıl	3.74	1.74	1.717	0.146	
	(2)6-10 yıl	4.00	1.88			
	(3)11-15 yıl	3.25	1.80			
	(4)16 yıl ve üzeri	3.84	1.52			
Düzen	(1)0-5 yıl	4.93	1.29	1.172	0.323	

	(2)6-10 yıl	5.22	1.10		
	(3)11-15 yıl	4.81	1.10		
	(4)16 yıl ve üzeri	5.10	1.29		
Çelişki	(1)0-5 yıl	4.08	1.47	1.771	0.134
	(2)6-10 yıl	4.38	1.66		
	(3)11-15 yıl	3.73	1.30		
	(4)16 yıl ve üzeri	4.06	1.24		
Standartlar	(1)0-5 yıl	5.30	1.04	2.481	<b>0.044*</b> <b>2→3</b>
	(2)6-10 yıl	5.56	0.94		
	(3)11-15 yıl	5.06	0.70		
	(4)16 yıl ve üzeri	5.17	1.01		
Toplam	(1)0-5 yıl	4.51	1.07	3.192	0.024* <b>2→3</b>
	(2)6-10 yıl	4.79	1.06		
	(3)11-15 yıl	4.21	0.94		
	(4)16 yıl ve üzeri	4.55	0.93		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\* $p < 0,05$

*H5.5: Çalışanların göre liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısı sektörde çalışma süresine farklılık göstermektedir.*

Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açılarından tatminsizlik, düzen, çelişki, standartlar boyutlarının ve toplam puanlarının sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Tablo 19).

**Tablo 19.** Sektörde Çalışma Süresine Göre Liderine Yönelik Mükemmeliyetçilik Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Çalışma Süresi	$\bar{X}$	SS	F	p
Tatminsizlik	(1)0-10 yıl	3.74	1.71	1.019	0.384
	(2)11-15 yıl	4.06	1.83		
	(3)16-20 yıl	3.70	1.77		
	(4)21 yıl ve üzeri	3.64	1.73		
Düzen	(1)0-10 yıl	4.96	1.19	0.160	0.923
	(2)11-15 yıl	5.03	1.22		
	(3)16-20 yıl	4.97	1.10		
	(4)21 yıl ve üzeri	5.07	1.29		
Çelişki	(1)0-10 yıl	4.11	1.44	1.224	0.301
	(2)11-15 yıl	4.36	1.61		
	(3)16-20 yıl	3.90	1.45		
	(4)21 yıl ve üzeri	4.06	1.42		
Standartlar	(1)0-10 yıl	5.23	1.11	1.153	0.328
	(2)11-15 yıl	5.42	1.05		
	(3)16-20 yıl	5.46	0.80		
	(4)21 yıl ve üzeri	5.24	0.94		
Toplam	(1)0-10 yıl	4.51	1.02	0.849	0.468
	(2)11-15 yıl	4.72	1.18		

(3)16-20 yıl	4.51	0.97
(4)21 yıl ve üzeri	4.50	0.98

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

**Hipotez 6:** Çalışan tutkunluğu, çalışanların demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

*H6.1: Çalışan tutkunluğu çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.*

Çalışan tutkunluğunun cinsiyete göre farklılık göstermediği, ancak dinçlik boyutunda erkeklerin kadınlara göre kendilerini çalışırken daha dinç bulduklarını raporladıkları tespit edilmiştir [ $t(352)=-2.749, p < 0.01$ ] (Bkz. Tablo 20).

**Tablo 20.** Cinsiyete Göre Çalışan Tutkunluğu

Değişkenler	Cinsiyet	$\bar{X}$	ss	$t$	$p$
Dinçlik	Kadın	3.60	0.76	-2.749	<b>0.006**</b>
	Erkek	3.84	0.86		
Adanmışlık	Kadın	3.63	1.08	-1.958	0.051
	Erkek	3.86	1.08		
Yoğunlaşma	Kadın	3.54	0.90	1.558	0.120
	Erkek	3.39	0.84		
Toplam	Kadın	3.59	0.82	-1.199	0.231
	Erkek	3.70	0.82		

<sup>b</sup>Independent Sample  $t$  Testi

*H6.2: Çalışan tutkunluğu çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.*

Yaşa göre, çalışan tutkunluğunun toplam puanının farklılaştığı [ $F(2, 352)=4.500, p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre 45 yaş ve üzeri çalışanların adanmışlık düzeylerinin, 34 yaş ve altı çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksektir (Bkz. Tablo 28). Çalışan tutkunluğunun, yoğunlaşma dışındaki diğer tüm alt boyutlarının da yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; dinçlik boyutunda 45 yaş ve üzeri çalışanların, kendilerinden daha genç olan diğer gruplardaki çalışanlara göre kendilerini daha dinç gördükleri [ $F(2, 352)=7.884, p < .05$ ] tespit edilmiştir. Ayrıca, 45 yaş ve üzeri çalışanların, 34 yaş ve altı çalışanlara göre adanmışlık boyutun da puanları anlamlı şekilde daha yüksektir [ $F(2, 352)=3.619, p < .05$ ] (Bkz. Tablo 21).

**Tablo 21.** Yaşa Göre Çalışan Tutkunluğu

Değişkenler	Yaş Durumları	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Dinçlik	(1)34 yaş ve altı	3.51	0.66	7.844	0.001**	3→1 3→2
	(2)35-44 yaş	3.62	0.87			
	(3)45 yaş ve üzeri	3.92	0.80			
Adanmışlık	(1)34 yaş ve altı	3.53	0.94	3.619	0.028*	3→1
	(2)35-44 yaş	3.67	1.14			
	(3)45 yaş ve üzeri	3.91	1.10			
Yoğunlaşma	(1)34 yaş ve altı	3.39	0.81	0.377	0.352	
	(2)35-44 yaş	3.47	0.98			
	(3)45 yaş ve üzeri	3.57	0.82			
Toplam	(1)34 yaş ve altı	3.48	0.70	4.500	0.012*	3→1
	(2)35-44 yaş	3.58	0.89			
	(3)45 yaş ve üzeri	3.80	0.80			

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\*p&lt;0,05

\*\*p&lt;0,01

H6.3: Çalışan tutkunluğu çalışanların unvanına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların çalışan tutkunluğunun, unvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı [F(4, 352)=5.512 p <.05] tespit edilmiştir. Buna göre yetkili ve yetkili yardımcısı, yönetici ve birim müdürü seviyesine sahip çalışanların, diğer unvan seviyelerine göre çalışmaya daha tutkun oldukları tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 22).

Çalışan tutkunluğunu alt boyutlarından yoğunlaşma düzeyinin unvana göre farklılık göstermediği; ancak dinçlik boyutunun farklılaştığı [F(4, 352)=6.489 p <.05] tespit edilmiştir. Buna göre yetkili ve yetkili yardımcısı seviyesine sahip çalışanların dinçlik düzeyleri, bölüm başkanı ve diğer unvan seviyelerindeki kişilere göre anlamlı şekilde yüksektir. Çalışan tutkunluğu adanmışlık boyutunun da unvanlara göre farklılaştığı [F(4, 352)=3.559 p <.05] tespit edilmiştir. Buna göre yetkili ve yetkili yardımcısı seviyesine sahip çalışanların adanmışlık düzeylerinin, diğer unvan seviyelerine göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 22.** Unvana Göre Çalışan Tutkunluğu

Değişkenler	Unvan	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Dinçlik	(1)YetkiliveYetkili Yardımcısı	3.36	0.80	6.489	0.001**	1→4



	(4)16 yıl ve üzeri	5.17	1.01		
Toplam	(1)0-5 yıl	3.63	0.83	0.220	0.882
	(2)6-10 yıl	3.63	0.93		
	(3)11-15 yıl	3.71	0.72		
	(4)16 yıl ve üzeri	3.58	0.71		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

*H6.5: Çalışan tutkunluğu çalışanların sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.*

Çalışanların çalışan tutkunluk düzeylerinin, sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı [F(3, 352)=5.046  $p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre 16-20 yıl arası sektörde çalışan kişilerin, 0-15 yıl arası çalışan kişilere göre tutkunluk düzeyleri anlamlı şekilde yüksektir (Bkz. Tablo 24).

Çalışan tutkunluğu alt boyutlarından yoğunlaşma düzeyinin sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermediği; ancak çalışan tutkunluğunun dinçlik boyutunun farklılaştığı [F(3, 352)=8.183  $p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre sektörde 0-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanların 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışanlara göre dinçlik düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca, çalışan tutkunluğunun adanmışlık boyutunun da sektörde çalışma süresine göre farklılaştığı [F(3, 352)=4.552  $p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre sektörde 0-10 yıl arası çalışan kişilerin adanmışlık düzeyleri, 16-20 yıl arasında çalışanlara göre anlamlı şekilde düşüktür.

**Tablo 24.** Sektör Çalışma Süresine Göre Liderine Yönelik Çalışan Tutkunluğu Bakış Açısı Farklılık Değerlendirilmesi.

Değişkenler	Çalışma Süresi	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Dinçlik	(1)0-10 yıl	3.50	0.73	8.183	0.001**	1→3 1→4
	(2)11-15 yıl	3.45	0.87			
	(3)16-20 yıl	3.97	0.70			
	(4)21 yıl ve üzeri	3.84	0.77			
Adanmışlık	(1)0-10 yıl	3.50	1.00	4.552	0.004**	1→3
	(2)11-15 yıl	3.52	1.12			
	(3)16-20 yıl	4.07	1.00			
	(4)21 yıl ve üzeri	3.81	1.09			
Yoğunlaşma	(1)0-10 yıl	3.36	0.85	1.424	0.236	
	(2)11-15 yıl	3.46	0.97			
	(3)16-20 yıl	3.66	0.90			
	(4)21 yıl ve üzeri	3.49	0.82			

Toplam	(1)0-10 yıl	3.45	0.76	5.046	<b>0.002**</b>	<b>1→3</b> <b>2→3</b>
	(2)11-15 yıl	3.48	0.90			
	(3)16-20 yıl	3.90	0.78			
	(4)21 yıl ve üzeri	3.72	0.79			

<sup>a</sup>One-Way Anova testi \*\* $p < 0,01$

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde yapılan literatür taraması ve bulguların yorumlanması ve bunların neticesinde ulaşılan sonuca yer verilecektir.



## V.TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüzde çalışanların performansı, örgütsel davranış alan yazını içerisinde çeşitli değişkenlerle ele alınarak incelenmiştir. Bu çalışmada ise çalışanın tutkunluk düzeyi ve liderine yönelik mükemmeliyetçilik algıları ele alınmış ve performans düzeyleri ile ilişkileri incelenmiştir.

Bu bağlamda ortaya konan çalışan tutkunluğunun, performans düzeyine göre farklılığının test edildiği araştırma hipotezi, analizler neticesinde desteklenmiştir. Çalışan performansı ile çalışan tutkunluğu arasındaki ilişkiyi gösteren çok sayıda çalışma da (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Lorente vd., 2014; Rich vd., 2010) bu bulguyu destekler niteliktedir. Alanyazın tarandığında iş performansı ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi pozitif olarak ortaya koyan araştırmalar; Shimazu ve Schaufeli, 2009; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Demerouti, Bakker ve Gevers, 2015; Noh ve Johnson, 2016; Reijseger vd., 2016; Şahin ve Çankır, 2018 şeklinde sayılabilir. Diğer taraftan çalışmaya tutkun bir çalışanın işini adanmış, dinç ve yoğunlaşarak yapacağı düşünüldüğünde iş performansının da tüm bunlarla beraber doğrusal olarak artacağı düşünülmektedir (Şahin ve Çankır, 2019).

Çalışmaya tutkun bir bireyin, iş kalitesinin ve yaratıcılığının yüksek olması beklenmektedir. Alan yazın tarandığında birçok çalışmada çalışmaya tutkunluk ve performans arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır (Arıkan ve Çankır, 2009). Bu bağlamda, çalışmaya tutkun bireylerin genellikle coşku, sevinç, heyecan ve mutluluk gibi duygular taşıdığı ve bunun da sağlıklarını pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008: 215). Çalışmaya tutkun bireyler yüksek performans sergilerken, çalışan tutkunluğu olmayan bireyler ise düşük performans sergilemektedirler. Bu noktada çalışanların çalışmaya tutkun olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğu önem kazanan bir konudur. Çalışan tutkunluğu yüksek olan bireylerin, kendilerini işlerine yüzde yüz verdiği, işlerini dinamik bir şekilde yaptıkları ve verimliliklerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009). Dolayısıyla işini şevkle yapan ve yaptıkları işe kendilerini adayan yani çalışmaya tutkun bireylerin yüksek performans göstermesi şaşırtıcı bir sonuç olmamıştır.

Araştırmanın destek gören ikinci hipotezine göre çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı ile çalışan tutkunluğu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Lider mükemmeliyetçiliğinin aynı zamanda çalışan tutkunluğunun dinçlik ve adanmışlık boyutları ile de negatif yönlü bir ilişkide olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak, liderlik özelliklerinin çalışanların adanmışlıklarını etkilediği kanısına varılabilmektedir. Adanmış bir çalışan işini şevkle yapacağı için daha dinamik olması kaçınılmazdır. Çalışanların yapmakta oldukları iş; onlara ilham kaynağı olur ve işlerini heves ve coşkuyla yaparlar, bu da onların işlerinden gurur duymalarına yol açar (Schaufeli vd. 2002: 74-75). Çalışanın işe adanmışlık duygusu, güven, yönetim stili, liderlik stili ve örgüt kültürü gibi etmenlerden beslenmektedir (Lockwood, 2007: 8). Bu sebeplerden ötürü, örgütte yer alan liderlerin liderlik özellikleri çalışanların işe adanmışlık duygularıyla ilişkilidir (Ghafoor vd. 2011: 7393). Bunlardan yola çıkarak, çalışanda liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı arttığında çalışanın adanmışlığı ve dinçliği azalmakta iken, daha az mükemmeliyetçi algılanan liderlerde, çalışan adanmışlığı ve dinçliği artmaktadır. Diğer taraftan lidere yönelik mükemmeliyetçilik algısının yoğunlaşma boyutu ile anlamlı bir ilişkisi saptanamamıştır. Yoğunlaşan çalışan, kendini mutlu ve oldukça yoğun bir şekilde kendini işine adanması ve kendini işinden alıkoymakta zorluk çekmesiyle tanımlanır (Schaufeli vd. 2002: 74-75). Yoğunlaşmanın bireyin tamamen iç dinamikleriyle alakalı olduğu düşünülürse, bunda lider mükemmeliyetçiliğinin herhangi bir etkisinin olmaması olağan karşılanmaktadır.

Lidere yönelik mükemmeliyetçilik düzeyinin tatminsizlik boyutu ile çalışan tutkunluğu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Tatminsizlik boyutunun uyumsuz mükemmeliyetçiliği gösterdiği düşünüldüğünde, araştırma neticesinde varılan sonuç şaşırtıcı değildir. Zira liderinin uyumsuz mükemmeliyetçiliğe sahip olduğunu düşünen çalışanların çalışan tutkunluğunun da düşük olduğu görülmektedir. Tatminsiz liderler, çalışma neticesinde çıkan sonuçlardan memnun olmamakta ve ulaşamayacak standartlar talep etmektedirler. Bunun da çalışanlar üzerinde olumsuz bir motivasyon yarattığı ve çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarından adanmışlığı olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmanın test edilen üçüncü hipotezine göre; çalışanların performansına göre liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısının farklılık gösterdiği görülmüştür.

Çalışanların lider mükemmeliyetçiliğine yönelik algısının, performansına göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre performansı beklenti düzeyinde olan çalışanların lider mükemmeliyetçilik algısının, performansı beklentinin çok üzerinde olan çalışanların algısına göre anlamlı şekilde daha yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, elde edilen bu sonuçları daha anlamlı olarak açıklayabilmek için performansın mükemmeliyetçilik algısı alt boyutlarıyla olan ilişkilerine de bakılmıştır.

Çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilikte tatminsizlik, düzen ve çelişki alt boyutlarına dair algılarının da performanslarına göre farklılık gösterdiği; ancak standartlar boyutuna göre farklılık göstermediği görülmektedir. Buna göre performansı beklentinin altında olan çalışanların liderine yönelik tatminsizlik algıları düzeyi, performansları beklentinin üzerinde olan çalışanlarındakine göre anlamlı şekilde daha yüksektir.

Tatminsizlik ve çelişki boyutlarına dair, yani uyumsuz mükemmeliyetçi liderlik algısının, performansı diğerlerine göre düşük çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda liderin tatminsiz ve tutarsız oluşuyla çalışanın motivasyonunda yaşanabilecek olası düşüş arasında bir bağlantı kurulabileceği gibi, buradan hareketle performans düzeyinde de düşüş yaşanabileceği düşünülebilir. Diğer yandan düşük performanslı çalışanın motivasyonunun düşük olduğu varsayımı ile hareket edilirse, bu çalışanın tatminsiz ve mutsuz olduğu kanısına varılabilir zira kendisini işine vermekte ve iyi işler çıkarmakta zorlanmaktadır. Bu tip çalışanların duygu durumu gözetildiğinde liderlerini doğru algılayamamaları söz konusu olabilmektedir. Çalışan kendinden memnun değil ise iyi iş çıkaramayabilir ve neticesinde de liderinden olumsuz geri bildirimler alabilmektedir. Çalışanın almış olduğu bu negatif geri bildirimler çalışanın liderine yönelik olan bakış açısını gerçekte olandan farklı algılanabilmesine yol açabilmektedir.

Bu noktada Heider'in öncüsü olduğu atıf kurumayla bu hipotezin sonuçlarını değerlendirmek anlamlı olacaktır.

Atıf kurumunun öncüsü olan Heider, ilk etapta bireylerin dış dünyadaki nesnelere nasıl algıladıklarına cevap bulmaya çalışırken, daha sonraki çalışmalarında konuyu sosyal etkileşim alanında incelemiştir.

Heider, bireylerin birbirlerine olan tutumlarında neye nasıl anlam yüklediklerini yani birbirlerini nasıl algıladıkları üzerinde durmuştur. Heider (1958) oluşan bir duruma neyin sebep olduğunu ortaya çıkartmak için “neden” sorusunu sorma ve cevap bulma sürecinin, temel bir eğilim olduğunu düşünmektedir (Manusov ve Spitzberg, 2008). Bireylerin hayatlarında meydana gelen olayları mantıklı ve tutarlı bir şekilde anlanlandırmaya çaba gösterdiklerini, bunu da başına gelmiş olayları yorumlamak ve kontrol edebilmek amacıyla yaptıklarını ileri sürmektedir. Bireylerin başına gelen olayları içsel ve dışsal sebepler olarak iki ana başlıkta incelediğini; bu olayları incelerken ise tutarlı nedenleri tercih ettiklerini ileri sürmektedir. Heider (1958) bireylerin bu atıfları belli kurallara göre yaptıklarını ancak her zaman bilinçli olarak yapmadıklarını ileri sürmektedir. Heider bireylerin bu atıfları yaparken davranışların oluşmasına neden olan sebepleri göz arda ederken, daha fazla karşısındaki bireyin kişilik özellikleriyle ilgili hızlı sonuçlara vardıklarını savunur. Heider son olarak bireylerin atıfta bulunurken kendilerini objektif bulduklarını ancak aslında subjektif değerlendirme yaptıklarının çoğu zaman bilinç düzeyinde farkında olmadıklarını ileri sürmektedir.

Heider’in atıf kuramıyla konu değerlendirildiğinde, çalışanın kendi performans düşüklüğünü liderinin uyumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerine atfettiği kanısına varılabilmektedir. Çalışan bu noktada subjektif atıf yapar iken, performans düşüklüğünün sebebi olarak liderine ait uyumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerini göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi değerlendirildiğinde; lidere yönelik mükemmeliyetçilik bakış açısının çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olmadığı görülmektedir. Fakat bu ana hipotezin alt hipotezlerinden olan liderine yönelik uyumlu mükemmeliyetçilik bakış açısının, çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide pozitif yönlü düzenleyici bir rolü olduğu görülmüştür. Liderine yönelik düzen ve standartlar boyutlarında algısı olan çalışanın işine adanmış, daha dinç ve işine daha yoğunlaşmış olarak devam ettiği söylenebilir. Bu noktada uyumlu liderlik özelliklerinin, çalışma sürecine getirdiği düzen ve planlama ile çalışanın işine yoğunlaşmasını kolaylaştırdığı; bu sayede işine daha dinç ve adanmış şekilde devam edebilmesini sağladığı düşünülmektedir.

Diğer yandan, liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik bakış açısının ise; çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün olmadığı

görülmektedir. Uyumsuz mükemmeliyetçiliğin -tatminsizlik ve çelişki alt boyutlarının- çalışan tutkunluğu ve iş performansı ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiş olsa da bireyin çalışan tutkunluğunun performansına etkisinde, liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik algısının etkisinin olmadığı görülmektedir. Çalışanların liderlerine yönelik olumlu algılarının, mükemmeliyetçilik boyutunda da uyumlu tutum ve davranışlarının, sahip oldukları tutkunluk düzeyiyle etkileşiminden yüksek bir performans ortaya çıktığı görülmekte; ancak liderin uyumsuz bir mükemmeliyetçilik gösteriyor olmasının, çalışan tutkunluğu ile etkileşimiyle performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir. Bu noktada, liderin uyumsuz mükemmeliyetçiliğine yönelik algının, çalışan tutkunluğunun performansa etkisini azaltıcı bir güce sahip olmadığı; çalışan tarafından yalnızca uyumlu boyutun çalışan tutkunluğunun etkisini güçlendirdiği görülmektedir. Diğer deyişle, çalışmaya tutkun olan bireyin, liderinin uyumsuz yönlü mükemmeliyetçiliğine, yani çelişkili ve tatminsiz tutumlarına rağmen motivasyonunu koruduğu ve performansını olumsuz etkilemesine izin vermediği anlaşılmaktadır. Bu noktada çalışan tutkunluğunun, kişide sağladığı dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmanın, sanıldığından çok daha güçlü bir etkiyle kişinin performansına yönelik koruyucu bir özelliği olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın beşinci hipotezinde çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Çalışma neticesinde çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algılarının geneli ve alt boyutlarının cinsiyetlerine, yaşlarına ve sektörde çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Liderine yönelik mükemmeliyetçilik bakış açılarından tüm boyutlarının ve toplam puanın, unvana göre farklılık göstermediği tespit edilmişken tatminsizlik boyutunda farklılık gösterdiği göze çarpmaktadır. Buna göre birim müdürü unvanına sahip çalışanların liderine yönelik tatminsizlik algısı, diğer seviyelerdeki çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Kurumlarda birim müdürü unvanı orta düzey yöneticileri ifade etmektedir. Bu yöneticiler orta düzeyin en üst kademesindeki müdürlerdir ve bir adım yukarıda üst düzey yönetici unvanına sahip olacaklardır. Dolayısıyla bu unvana sahip çalışanlardan kurumlar en üst düzeyde görev ve sorumluluk bilinci beklerken, yetkilerini kısıtlandırmaktadırlar. Dolayısıyla bu unvana sahip bireylerden bir ekip yönetirken tam yetkiye sahip olmamakla beraber kendilerini bir üst unvana

taşıyabilmeleri adına inisiyatif almaları beklenmektedir yani baskı altındadırlar. Bu baskı altında liderlerine yönelik olarak algılarının farklılaşması ve bir miktar gerçeklikten sapması kaçınılmazdır. Bu unvana sahip çalışanlardan görev ve sorumluluk anlamında beklentiler çok yüksek olduğundan liderleri tarafından en fazla zorlanmaya maruz kalan grup olduklarını söylemek çok hatalı olmayacaktır. Bu da liderlerini daha zorlayıcı, tatminsiz ve yüksek standartlara sahip olarak nitelendirmeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu hipotezde unvan bazında böyle bir farklılık çıkması bu sebeplerden dolayı anlamlı bulunmaktadır.

Beşinci hipotezde anlamlı bir şekilde farklılık gösteren tek alt hipotez çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre liderlerine yönelik mükemmeliyetçilik algılarının farklılaşmasıdır. Buna göre 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların liderine yönelik mükemmeliyetçilik algısı, 11-15 yıl arası çalışan kişilere göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri arttıkça, liderlerinin işe dair koydukları yüksek standartlara daha aşina oldukları, bu sayede mükemmeliyetçiliğe dair algılarının da düştüğü düşünülmektedir.

Araştırmanın test edilen son hipotezine göre çalışan tutkunluğunun, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak cinsiyete göre bakıldığında çalışan tutkunluğu alt boyutlarından olan dinçlik boyutunun erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Burada, toplumun cinsiyete göre bireylerden beklediği davranışlara dikkat çekmek gerekmektedir. Toplum, bireyden, biyolojik cinsiyetine göre hareket etmesini ve buna uygun davranışlar göstermesini beklemektedir. Toplum içerisinde cinsiyet rolleri için hazırlanmış davranışların birey tarafından kabullenilmesi ve uygulanması beklenmektedir (Vatandaş, 2007:30). Cinsiyet rolleri, bir toplumsal duruma karşı bireyden beklenen davranış tutumları olarak tanımlanmaktadır (Tan, 1979:158). Toplum tarafından erkeklerin kadınlara oranla daha dinç ve atak olması beklenmektedir, bu da erkek katılımcıların kendilerini daha dinç olarak raporlamaları sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk kavramını oluşturan alt boyutlar, işine duyulan şevk, yüksek ve pozitif enerji, işini anlamlı bulma, başarma gayreti ve odaklanma gibi örnek davranış ve tanımları ifade etmektedir. Çalışmaya tutkunluk ayrıca, “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” olarak da tanımlanır (Schaufeli, Salanova, González-

Romá ve Bakker, 2002: 74). Bu tanımlar dinçlik [vigor], adanmışlık [dedication] ve yoğunlaşma [absorption] boyutlarını kapsamaktadır. Bu alt boyutlardan dinçlik boyutu ele alındığında yüksek enerji, çaba sarf edip en iyisini ortaya koyma isteği, zihinsel olarak dayanıklı olma ve kolayca yorulmama gibi davranışlardan bahsedilebilir. Yüksek dinçlik seviyesine sahip çalışanlar, kolay kolay pes etmezler ve bir takım zorluklarla karşılaşsalar dahi sebatla iyi performanslarını ortaya koymaya devam ederler; kısaca bu bireylerin yaptıkları işle güdülendikleri ifade edilebilir (Turgut, 2011). Erkeklerin kadınlara göre duygusal açıdan işle olan ilişkilerinde daha objektif oldukları göz önünde bulundurulursa, herhangi bir dış etmeden etkilenmeden ya da kadınlara nispeten daha az etkilenecek devam ettikleri varsayımıyla motivasyonlarını kaybetmemeleri şaşırtıcı bir sonuç değildir.

Ayrıca çalışmaya tutkunluğun yaşa göre, unvana göre ve sektörde çalışma süresine göre de farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir. İlk olarak yaşa göre farklılık gösterdiği ele alındığında; 45 yaş ve üzeri çalışanların adanmışlık düzeylerinin, 34 yaş ve altı çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Bu bağlamda yaşla beraber adanmışlığın arttığı söylenebilir. Adanmışlık çalışmaya yönelik olarak kuvvetli bir bağlılığı temsil etmektedir ve bu güçlü bağlılık; istek, ilham, kendini değerli ve önemli hissetme, kendisiyle gurur duyma ve mücadele kavramlarını içerir. Çalışmaya adanmışlığı yüksek olan bireyler yaptıkları işin bir amaca hizmet ettiğini, yapmakta oldukları işlerinin mücadele gerektirdiğini, cezbedici ve önemli olduğu kanısına sahiptirler. Dolayısıyla yaptıkları işten ilham alırlar, çıkarttıkları işle gurur duyarlar, tüm bunlar da onların işlerini hevesle yapmalarını sağlar (Turgut, 2011). Tüm bu özelliklerin yaşla beraber geliştiğini söylemek mümkündür. Zira yaşla beraber tecrübenin arttığı düşünüldüğünde, tecrübeli bir çalışanın kendisine göre nispeten daha az tecrübeli çalışanlardan farklı bir bakış açısına sahip olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Aynı konuyu diğer bir boyutuyla ele aldığımızda, yaşça büyük olan çalışanların iş hayatındaki hareket kabiliyetlerinin kendilerinden yaşça genç olan çalışanlara göre daha az olduğu söylenebilir. Dolayısıyla daha genç olan çalışanın diğer iş yerlerine ve işlere karşı iştahı daha yüksek olduğundan daha az adanmış olmaları da doğal bir neticedir.

Çalışanların çalışmaya tutkunluğunun, unvanlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yetkili ve yetkili yardımcısı, yönetici ve birim müdürü seviyesine sahip çalışanların, diğer unvan seviyelerine göre çalışmaya

daha tutkun oldukları tespit edilmiştir. Tutkunluğu yüksek olan katılımcıların orta düzey yönetici ve altı olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile bahsi geçen gruba mensup çalışanların yaşlarının üst düzey yöneticilere göre daha genç oldukları genel kabulü ile yola çıkılırsa, bu bireylerin daha dinamik olmaları doğal karşılanacak bir sonuçtur. Tecrübeyle beraber iş yaşamındaki doyumun azalması ve bezginlik düzeyinin artması beklenen bir sonuçtur. Bu bağlamda görece daha düşük tecrübeye sahip çalışanların bezginliklerinin daha düşük olduğu ve doyumlarının daha yüksek olduğu kanısına varılabilir; bu da çalışmaya tutkunluğu doğrudan etkileyen bir faktör olarak gözlemlenmektedir.

Çalışan tutkunluğu alt boyutlarından yoğunlaşma düzeyinin unvana göre farklılık göstermediği; ancak dinçlik boyutunun farklılaştığı da tespit edilmiştir. Buna göre araştırma sonucunda orta düzey yönetici ve altındaki unvanlara sahip bireylerin dinçlik düzeyleri üst düzey yönetici unvanına sahip bireylere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Bu alt boyut incelendiğinde görece olarak yaşı genç bireylerin daha dinamik ve işlerine karşı şevkli olmaları şaşırtıcı değildir.

Çalışmaya tutkunluk düzeylerinin, sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı da tespit edilmiştir. Buna göre 16-20 yıl arası sektörde çalışan kişilerin, 0-15 yıl arası çalışan kişilere göre tutkunluk düzeyleri anlamlı şekilde yüksektir. Diğer hipotezlerde de tartışıldığı üzere, bireyin iş tecrübesi arttığında tutkunluğunun doğrusal olarak arttığı gözlenmektedir. Birey işini daha anlamlı ve bir amaca hizmet eder bulmaktadır. Bunlar da çalışmaya olan tutkunluğu artırıcı etkiler yaratmaktadır.

Bu araştırma ile çalışan tutkunluğunun iş performansı ile ilişkisine dair yapılan pek çok araştırmayı (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Lorente vd., 2014; Rich vd., 2010) destekler nitelikte bulgular öne sürülmekle birlikte; çalışanın liderine yönelik uyumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerinin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynamadığı gösterilmektedir. Bu bulgu bize, çalışan tutkunluğunun bireyin iş motivasyonu ve performansı üzerinde, uyumsuz mükemmeliyetçilik özelliklerine sahip bir liderin varlığında dahi, olumlu etkisini koruyabildiğini göstermektedir. Buradan hareketle yöneticilerin, çalışanların işlerine tutkunluk düzeylerini besleyecek uyumlu mükemmeliyetçilik özelliklerini ön plana çıkarmasının, çalışanın verimini ve motivasyonu artıracak önemli bir kolaylaştırıcı olduğunun da altı çizilmelidir.

Uyumlu mükemmeliyetçilik özelliklerine sahip liderlerin çalışanların performanslarını ve çalışmaya tutkunluk düzeylerini etkileyebildiği bir diğer sonuçtur. Fakat altının çizilmesi gereken bir diğer konu ise, çalışmaya tutkunluğun daha kişisel bir boyutunun olduğu yani çalışanın dış etmenlerden daha fazla kendi iç dinamikleriyle alakalı olduğudur. Bireyin liderinden bağımsız olarak adanmış ve dinç olması kendi kişilik özellikleriyle alakalı olabilmektedir. Fakat bu kişilik özelliklerine sahip çalışanlar olumsuz liderlik özellikleriyle karşılaştıklarında içlerinde var olan bu özellikleri doğru ve dozunda kullanamayabilirler. Olumsuz liderlik özellikleri çalışanın motivasyonunu etkileyeceği göz önünde bulundurularak kişinin işinde başarılı olmasını da doğrudan etkileyebilecektir. Bu bağlamda liderlerin bu bozucu özelliklerden nispeten uzak durmaları da yine ekibinde çalışan bireyler açısından olumlu sonuçlar doğuracağından çalışılan kuruma da pozitif yönde katkı sağlayacaktır.

Toplu olarak demografik özelliklere göre farklılaşmalar göz önüne alındığında, araştırma sonucunda yaşı görece genç olan yani tecrübesi ve unvanı daha düşük olan bireylerin liderlerini uyumsuz mükemmeliyetçi olarak algılamaları söz konusudur. Buradan hareketle tecrübesi daha az olan bireylerin liderlerini kendi tecrübeleri nispetinde değerlendirdikleri sonucuna varılabilmektedir. Tecrübesi ve unvanı yüksek olan çalışanların lidere yönelik olarak daha gerçekçi ve objektif bir bakış açısına sahip oldukları düşünülmektedir. Zira senelerle gelen tecrübeyle beraber liderlerini daha doğru analiz edebilmekte ve yönetebildikleri düşünülmektedirler. Genç bir çalışanın liderinin davranışını uyumsuz mükemmeliyetçi sınıflandırmasına sokabilirken, yaşça daha olgun bir çalışanın bu davranışın gerçek adresini görece daha objektif değerlendirmesi sonucu ile aynı davranışı uyumlu mükemmeliyetçilik olarak sınıflandırması karşılaşılan sonuçlardan biridir. Bu anlamda, liderlerin yaşı daha genç, unvanı daha düşük ve görece daha az tecrübeli olan çalışanlara karşı daha açıklayıcı ve şeffaf olmaları bu tip yanılsamaların önüne geçme noktasında yardımcı olacaktır.

## **VI.KAYNAKÇA**

### **KİTAPLAR**

- ALTINTAŞ, E. (2015). **Özgüven Kuramdan Uygulamaya**, Ankara, Nobel Yayınları.
- ARMSTRONG, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, Philadelphia.
- BAKKER, A. B. (2017). **Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. Organizational Dynamics**, 46(2), 67-75.
- BAKKER, A. B. ve DEMEROUTI, E. (2008). Towards a model of work engagement, **Career Development International**, cilt 13, sayı 3, ss. 209 – 223.
- BARUTÇUGİL, İ. (2014). **Liderlik**, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- BAKKER, A. B., M. TİMS, ve D. DERKS. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. **Human Relations**, cilt 65, sayı 10, ss. 1359 – 1378.
- BAŞARAN, İ.E. (2008). **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- BECK, J.S. (2001). **Bilişsel Terapi Temel İlkeler ve Ötesi**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- BEN – SHARAR, T. (2014), **Mükemmeli Aramak**, Çev.Dr. Bülent Akat, Elma Yayınevi, Ankara.
- BHATTİ, N., MAİTLO, G.M., SHAİKH, N., HASHMİ, M.A., SHAİKH, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. **International Business Research**, Cilt. 5, sayı. 2, ss. 192 – 201.
- BİELİNG, P., ISRAELI, A. L. ve ANTONY, M. M. (2004), Is Perfectionism Good, Bad or Both? Examining Models of the Perfectionism Construct, **Personality and Individual Differences**, cilt 36, sayı 6, ss. 1373 – 1385.
- BOLDEN, R., GOSLING, J., MARTURANO, A., DENNİSON, P. (2003). **A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre**. University of Exeter. United Kingdom. 11.
- BOLLEN, K. A. (1989). **Structural Equations With Latent Variables**. New York, Wiley.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWİDLO, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research, **Human Performance**, cilt 10, sayı 2, ss.99 – 109.

- BORMAN, W. C., & MOTOWIDLO, S. M. (1993). **Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.** In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel Selection in Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass.
- BOUSMAN, L.A. (2007). **“The Fine Line Of Perfectionism: Is It A Strength or A Weakness in the Workplace”**, The Graduate College at the University of Nebraska.
- BURGER, J. M. (2006). **Kişilik**, İstanbul, Kaknüs Yayınları.
- BURNS, D. D. (1980). The Perfectionist’s Script For Self - Defeat, **Psychology Today**, ss. 34 – 52.
- BURNS, D. D. (1999). **Feeling Good: The New Mood Therapy.** Harper.
- CAMPBELL, J. P. & WIERNIK, B. M. (2015). **The Modeling and Assessment of Work Performance, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2, 47-74.
- CAMPBELL, J. P. (1990). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Consulting Psychologists Press, Inc.
- CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H., & SAGER, C. E. (1993). **A Theory of Performance.** In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel Selection in Organizations** (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel Psychology**, cilt 64, sayı 1, ss. 89 – 136.
- COLQUITT, J.A. (2015). **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, Irwin, Mcgraw-Hill Publications.
- CORSINI, J. R. ve WEDDING, D. (2012). **Modern Psikoterapiler**, İstanbul, Kaknüs Yayınevi.
- DAFT, R. L. (1997). **Management**, 4th Ed. New York, Dryden Press.
- DAVIS, K. (1988). **İşletmede İnsan Davranışı**, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, M. (1998). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir, Anadolu Matbaa.
- DOĞAN, S. (2001). **Vizyona Dayalı Liderlik.** Philips & Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı. İstanbul. 20.

- ELLIS, A. (1977). **How to Live With and Without Anger?**, New York, Readers Digest Press.
- EREN, E. (2012). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- GALL, M. D. BORG, W. R., & GALL, J. P. (1996). **Educational Research: An Introduction**, (Sixth Edition). USA, Longman.
- GÜMÜŞELİ, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, cilt 28, sayı 28, ss. 531 – 548.
- GÜRDOĞAN, A. (2018). **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul: Kriter Yayınları.
- HAIRET, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ve ANDERSON, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River**, NJ, Pearson Education.
- HEIDER, F. (1958). **The Psychology of Interpersonal Relations**. New York: Wiley.
- HOLLANDER, M. H. (1965). Perfectionism, **Comprehensive Psychiatry**, cilt 6, sayı 2, ss. 94 – 103.
- İNANÇ, Y. ve YERLİKAYA, E.E. (2013). **Kişilik Kuramları**, İstanbul, Pegem Akademi Yayıncılık.
- KAHN, W. A. (2012). The Essence Of Engagement: Lessons From The Field, **Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- KESER, A. VE YILMAZ, G. (2009). **İşe Bağlanma (Engagement)**, İçinde: Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Konular, (Ed: Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S.). Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- KLIN, R.B., (2011), **Principles and Practice of Structural Equation Modelling**, 3rd.Edition, NY, Guilford Press.
- KOÇEL, T. (2018). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- LEVİNSON, H. (2011). **Liderlik Psikolojisi**, İstanbul, İş Bankası Yayınları II. Baskı.
- LOCKWOOD, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: H.R.'s Strategic Role, **Research Quarterly**.
- MANUSOV, V., SPITZBERG, B. H. (2008). **Attributes of attribution theory: Finding good cause in the search for theory**. (Edited by: D. Braitwaite & L. A. Baxter). **Engaging Theories in Interpersonal Communication**. Thousand Oaks, CA: Sage, 37-50.

- MEGGİNSON, C.L. (1981): **Personal Management : A Human Resources Approach**.4. ed., Irwm – Dorsey Limited Georgetown.
- MOTOWIDLO, S. (2003). Job Performance, **Handbook of Psychology**, ss. 40 – 126.
- MURPHY, K. R. (1989). **Is the Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time?** Human Performance, 2(3), 183-200.
- PACHT, A. R. (1984). Reflections On Perfection. **American Psychologist**, sayı 39, ss. 386 – 390.
- RAWLS, J. (1971). **A Theory Of Justice, Cambridge**, Massachusetts, The Belknap Press Of Harvard University Press.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2013). **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Nobel Yayınları.
- SAKAL,Ö. ve YILDIZ,S. (2016). **Mükemmeliyetçi Liderler Otoriter mi Algılanıyor?: Lider Mükemmeliyetçiliği ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkide Takipçi Mükemmeliyetçiliğinin Rolü**, IV.Örgütsel Davranış Kongresi, ss.329-337
- SCHAUFELI, W. ve BAKKER, A. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale, **Preliminary Manual**.
- SCHNEIDER, B. ve ARKADAŞLARI (2012). **The Role Of Employee Trust İn Understanding Employee Engagement, Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research And Practice**, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- SHİMAZU, A., & SCHAUFELI, W. B. (2009). **Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. Industrial Health**, 47(5), 495-502.
- SOLAK, S.G. ve EROK, M. (2018). Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği, **Third Sector Social Economic Review**, cilt 53, sayı 3, ss. 1337 – 1356.
- TAN, M. (1979). **Kadın: Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**, Ankara: Türkiye İş Bankası.
- WHITTAKER, P.D. (2002). **“Perfectionism's Relationship To Anxiety, Epression And Attributional Style Within A Stressful Task Paradigm”**, Texas Tech University, USA.

- WOODS. P. A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. **Int. J. Leadership in Education**, cilt 7, sayı, 1, ss. 3 – 26.
- YILDIZ, S. (2015). **Lider – Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi**, Ankara, Detay Yayınevi.
- YUKL, G. (2010) **Leadership in Organizations**, 7th edn. Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- ŽIVADINOVIĆ, K, N. (2004). Utvrđivanje Osnovnih Karakteristika Proizvoda Primjenom Faktorske Analize [Defining The Basic Product Attributes Using The Factor Analysis]. **Ekonomski Pregled**, sayı 55, ss. 952 – 966

## MAKALELER

- ADNAN, A. ve ULUKÖK, E. (2018). Bir Liderlik Tarzı Olarak Koçluk Yöntemi İle Yönetici Yetiştirme, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss. 6 – 15.
- ARIKAN, S., ÇANKIR, B. (2009). **Gıda ve Finans Sektöründe Çalışan Performansı Hangi Faktörlerde Etkileniyor? Sürdürülebilir Kalite Algısı, Psikolojik İyi Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk Değişkenlerinin Rolü**. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18 (12).
- AYHAN, İ. (2007). Psikanalitik Yaklaşım: Bilinçaltından Notlar, Psikoloji Köşesi, **Tubitak Bilim ve Teknik Dergisi**, sayı 472, ss. 1 – 6
- BAĞCI, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, sayı 24, ss.58 – 72.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, cilt 12, sayı 19, ss. 73 – 84. 5.
- BAKAN, İ. ve DOĞAN, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 2, sayı 2, ss.3 – 6.

- BENNETT, T. M. (2009). A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, cilt 13, sayı 2, ss. 1 – 25.
- BOZDOĞAN, K. VE SAĞNAK, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. **AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, ss. 137 – 145.
- BUELENS, M. ve POELMANS, S. (2004). Enriching the Spence and Robbins' Typology of Workaholism, Demographic, Motivational and Organizational Correlates, **Journal of Organizational Change Management**, cilt 17, sayı 5, ss. 440 – 458.
- CHANG, H. T. (2000). Perfectionism as a Predictor of Positive and Negative Psychohlogical Outcomes: Examining a Mediation Model in Younger and Older Adults, **Journal of Counseling Psychology**, sayı 47, ss. 18 – 26.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., & GEVERS, J. M. (2015). Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- DEMİRCİOĞLU, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açıdan Değerlendirilmesi. **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 1, sayı 1.
- DOĞAN, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 20, sayı 2, ss. 27 – 46
- GHADI, M. Y., FERNANDO, M., & CAPUTI, P. (2013). Transformational Leadership And Work Engagement The Mediating Effect Of Meaning In Work. **Leadership & Organization Development Journal**, cilt 34, sayı 6, ss. 532 – 550.
- GHAFOOR, A., TAHİR M. Q., M. ASHAN K. VE HİJAZİ, S.T. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership, **African Journal of Business Management**, cilt 5, sayı 17, ss. 7391 – 7403
- HALGİN, R. P. & LEAHY, P. M. (1989). Understanding and treating perfectionistic college students. *Journal of Counseling & Development*, 68(2), 222–225.

- HAMACHEK, D. E. (1978). **Psychodynamics Of Normal And Neurotic Perfectionism** , *Psychology: A Journal of Human Behavior*, sayı 15, ss. 27 – 33.
- HARRIS, A., ve CHAPMAN, C. (2002) Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts. **International Electronic Journal for Leadership in Learning**, cilt 6, sayı 9.
- HELVACIOĞLU, N. ve ÖZUTKU, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, cilt 2, sayı 1, ss. 193 – 216.
- HEWITT, R.L. VE FLETT, G.L. (1991). Dimensions of Perfectionism in Unipolar Depression, **Journal of Abnormal Psychology**, cilt 100, sayı 2, ss.98 – 101
- KAHN, W.A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, cilt 33(4), 694 -695.
- KOÇ, M. ve ÖZTÜRK, L. (2015). Mavi Yaka Y Kuşağının Liderlik Algılaması Üzerine Bazı Tespitler, **Çağ University Journal of Social Sciences**, cilt 12, sayı 1, ss. 85 – 102.
- NOH, M. & JOHNSON, K. K. (2016). **Effect of Workplace Characteristics on Part-Time Apparel Sales Associates’ Turnover Intentions**. *International Journal of Costume and Fashion*, 16(1), 37-53.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., ve KANIGÜR. S. (2009) Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. **KMU İİBF Dergisi**, sayı 16.
- ÖZSOY, E. (2013). İşkolliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, cilt 5, sayı 2, ss. 59 – 68.
- REIJSEGER, G., PEETERS, M. C., TARIS, T. W., & SCHAUFELI, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers Are Better Performers. **Journal of Business and Psychology**, 32(2), 117-130.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A., & CRAWFORD, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**, 53(3), 617-635.

- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ – ROMÁ, V., ve BAKKER, A. B. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness Studies**, sayı 3, ss.71–92.
- SKOGSTAD, A., EINARSEN, S., TORSHEIM, T., AASLAND, M. S. ve HETLAND, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, cilt 12, sayı 1, ss. 80 – 92.
- STODGİL, R.M. (1974). Personal Factors Associated With Leadership, A Survey Of The Literature, **Journal of Psychology**, sayı 25, ss. 35 – 71.
- ŞAHİN, A. ve TEMİZEL, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı, **Maliye Dergisi**, sayı 153, ss. 179 – 194.
- ŞAHİN, A., TAŞPINAR, Y., ERYEŞİL, K. ve ÖRSELİ, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, cilt 18, sayı 2, ss. 73 – 96.
- ŞAHİN, S. ve ÇANKIR B. (2019). Sürdürülebilir Kalite Algısı ve İş Performansı: Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü. Ç.Ü. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 28, Sayı 3, ss. 196-211.**
- ŞAHİN, S., ve ÇANKIR, B. (2018). İş Tatmininin İş Performansına Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü: Satış ve Pazarlama Sektöründe Bir Araştırma. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Özel sayı, 389-402.
- TABAK, A. (2012). Liderlik, İş, Güç. **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, ss. 89 – 106.
- TAVAKOL, M. ve DENNICK R. (2011) Making Sense Of Cronbach's Alpha. **International Journal Of Medical Education**, cilt 2, sayı 53.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 4, sayı 14, ss. 1 – 16.

- TURGUT, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 25, sayı 3 – 4.
- TURGUT, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 42, sayı 1, ss. 1 – 25.
- TUTAR, H. VE ALTINÖZ, M. (2010). Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, cilt 65, sayı 2, ss. 196 – 218.
- ÜNLÜ, O. ve YÜRÜR, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 37, ss. 183 – 207.
- VATANDAŞ, C. (2007). Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı. **İstanbul Journal of Sociological Studies**, ss. 29-56.

#### **TEZLER**

- ALUÇ, A. (2013). “Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Acil Ve Psikiyatri Bölümündeki Hemşirelerin Mükemmeliyetçilik ve İş Stresi Algılarının Çalışma Bölümlerine Göre Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama,” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- BAŞSAYIN, K. A. (2018). “Evlili Bireylerde Mükemmeliyetçilik, Evlilik Uyumu Ve Cinsel Doyum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, İstanbul.
- DİNÇ, F. (1999). “Üniversite öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- EREN, S. (2013). “Mükemmeliyetçiliğin İş Performansına Etkisi: İstanbul İli Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Çalışan Orta Kademe Mutfak Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- İŞLER, S. D. (2018). “Uyumlu ve Uyumsuz Mükemmeliyetçilik Özellikleri Ve Bilişsel Duygu Düzenleme Stratejileri İle Depresyon Arasındaki İlişkiler”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- KIRAL, E. (2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mükemmeliyetçilik Algısı ve Kontrol Odağı ile İlişkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KIRDÖK, O. (2004). “Olumlu Ve Olumsuz Mükemmeliyetçilik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- ORAN, P.Ç. (2008). “Lise Öğrencilerinin Mükemmeliyetçilik Düzeyleri İle Anne Baba Tutumları Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- ÖDEMİŞ, S. (2011). “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ŞİRİN, A. S. (2011). “Mükemmeliyetçilikle İlgili Psiko-Eğitim Programının İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Mükemmeliyetçilik Düzeyleri ve Akademik Başarılarına Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.

## **EKLER**

**EK1:** DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

**EK – 2** ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

**EK – 3** APS MÜKEMMELLİYETÇİLİK ÖLÇEĞİ



## **EK – 1 DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma ‘liderlik davranışlarının çalışan tutumlarına etkini’ araştırmak amacıyla; İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji bölümü yüksek lisans programı kapsamında yürütülen bir yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. **Araştırma sonucu elde edilecek olan verilerin geçerliliği için size yöneltilen soruları içtenlikle yanıtlamanız son derece önemlidir. Soruların bir kısmı iş hayatınızla ilgilidir, eğer şuan çalışmıyor iseniz en son çalıştığınız dönemi baz alarak yanıtlayınız. Anket kapsamında katılımcılardan alınan verilerin tamamı toplu şekilde analiz edilecek ve bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket boyunca sizlere kimlik bilgilerinizi isteyen herhangi bir soru yönelilmeyecektir.**

**Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.**

**Şeyda HAVUZ**

**İstanbul Aydın Üniversitesi**

**Psikoloji Ana Bilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi [seydahavuz@stu.aydin.edu.tr](mailto:seydahavuz@stu.aydin.edu.tr)**

**Tez Danışmanı**

**Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY**

**İstanbul Aydın Üniversitesi**

**Psikoloji Ana Bilim Dalı [eliferbay@aydin.edu.tr](mailto:eliferbay@aydin.edu.tr)**

- Cinsiyet
  - Kadın
  - Erkek
- Yaş
  - 18-24
  - 25-34
  - 35-44
  - 45-54
  - 55 ve üzeri
- Eğitim
  - İlkokul Mezunu
  - Ortaokul Mezunu
  - Lise Mezunu

- Ön Lisans
  - Üniversite
  - Yüksek Lisans
  - Doktora
- Gelir Seviyesi
  - Alt
  - Orta
  - Yüksek
- Şuan ki unvanınız
  - Yetkili Yardımcısı
  - Yetkili
  - Yönetici
  - Birim Müdürü
  - Bölüm Başkanı
  - Genel Müdür Yardımcısı (GMY)
  - Diğer (Lütfen açıklayınız)
- Şuan çalıştığınız kurumdaki toplam çalışma süreniz
  - 0-5
  - 6-10
  - 11-15
  - 16-20
  - 21 ve üzeri
- Son değerlendirme dönemindeki performans notunuz\*
  - 0 - 20 (1)
  - 21 - 40 (2)
  - 41 - 60 (3)
  - 61 - 80 (4)
  - 81 - 100 (5)

\*Buradaki değerlendirme aşağıdaki yönerge ile doldurulmalıdır;

- 0-20 (1) Beklentinin Çok Altında
- 20-40 (2) Beklentinin Altında
- 40-60 (3) Beklenti Düzeyinde
- 60-80 (4) Beklentinin Üzerinde
- 80-100 (5) Beklentinin Çok Üzerinde

## EK – 2 ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

Bu bölümde insanların çalışma yaşantıları ile ilgili bazı tutum ve davranışları yansıtan ifadeler bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların her birininin <u>sizin kendi</u> çalışma yaşantınızda ne derece yer aldığını belirtmenizi istiyoruz. Lütfen her bir ifadeyi değerlendirirken sağ tarafta bulunan “Hiçbir zaman”dan “Her zaman”a doğru uzanan cevap seçeneklerinden <u>size</u> uygun olanını işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok sık	Her zaman
	1	2	3	4	5	6
1. Sabah uyandığında işe gitmek için istekli olurum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sebat ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Çok uzun saatler çalışabilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. İşimin ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. İşim bana ilham verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. İşimi hevesle yaparım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Yaptığım işle gurur duyarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Çalışırken çevremdeki her şeyi unutuveririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Çalışırken mola vermekte zorlanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Çalışırken işime dalıp giderim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement Scale (UWES)’in Türkçe versiyonu (Çalışmaya Tutkunluk).

DİNÇLİK (Vigor) : 1,2,3,4,5,6 (6 ifade)

ADANMIŞLIK (Dedication) : 7,8,9,10,11 (5 ifade)

YOĞUNLAŞMA (Absorption) : 12,13,14,15,16,17 (6 ifade)

### Referans adresi:

Turgut, T. (2011). “Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Vol.25, 3-4, 155-179.

### EK – 3 APS MÜKEMMELİYETÇİLİK ÖLÇEĞİ

APS MÜKEMMELİYETÇİLİK ÖLÇEĞİ	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Bir Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yöneticimin işyerindeki performansına ilişkin standartları yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim düzenli bir insandır.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim hedeflerine ulaşamadığı için çoğu kez hayal kırıklığı yaşar.	1	2	3	4	5	6	7
Tertip(düzen) yöneticim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticime göre kişi kendinden daha fazlasını beklemese asla başarılı olamaz.	1	2	3	4	5	6	7
En iyi yapılan şeyler bile hiçbir zaman yöneticime yeterli görünmez.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticime göre her eşya yerli yerine konmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticimin beklentileri yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticimin yüksek standartlarına nadiren ulaş	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim her zaman düzenli ve disiplinli olunmasını ister.	1	2	3	4	5	6	7
Elinden gelenin en iyisini yapmak yöneticim için asla yeterli değildir.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim çalışanları için çok yüksek standartlar koyar.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim başarılarımızdan asla tatmin olmaz.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim bizden en iyisini bekler.	1	2	3	4	5	6	7
Beklentilerinin karşılanmayacağı düşüncesi çoğu kez yöneticimi endişelendirir.	1	2	3	4	5	6	7
Gösterilen performans yöneticimin standartlarına nadiren ulaşır.	1	2	3	4	5	6	7
Yapabildiğimizin en iyisini yaptığımızı bilse bile yöneticim tatmin olmaz.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim yaptığı her şeyin en iyisini yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticimin performansım için koyduğu yüksek standartları nadiren karşılayabiliriz.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim performansımızdan neredeyse hiç tatmin olmaz.	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticim yapılan şeyin yeterince iyi olduğunu nadiren düşünür.	1	2	3	4	5	6	7
Mükemmeli elde etmek için yöneticim çok fazla çabalama ihtiyacı hisseder.	1	2	3	4	5	6	7
Bir işi tamamladığında yöneticim genellikle hayal kırıklığı duyar, çünkü daha iyisini yapabileceğini düşünür.	1	2	3	4	5	6	7

**YÖNERGE:** Aşağıdaki maddeler yöneticilerin mükemmeliyetçilik düzeyini ölçümlemek için hazırlanmıştır.

Doğru ya da yanlış cevap diye bir şey yoktur. Lütfen tüm maddeleri yanıtlayınız. Maddeler üzerinde çok fazla zaman kaybetmeden, aklınıza ilk gelen ve sizin için doğru cevabı veriniz.

Her maddeyle ilgili düşüncelerinizi ve her maddeye ne oranda katıldığınızı yandaki ifadelerden yararlanarak rakamların bulunduğu ilgili bölüme işaretleyiniz. Lütfen her madde için tek seçenek kullanınız.

Yukarıda yazılanları okudum, anladım ve gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

EVET HAYIR



## ÖZGEÇMİŞ

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Ad – Soyad : Şeyda HAVUZ

### **ÖĞRENİM DURUMU:**

- LİSANS : 2004 / Bilkent Üniversitesi / Uygulamalı Yabancı Diller Yüksek Okulu / Bankacılık & Finans
- YÜKSEK LİSANS : 2021 / İstanbul Aydın Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü / Psikoloji /Psikoloji

### **TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:**

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR

**Havuz, Ş., Erbay E.Ö., 2021:** Çalışan Tutkunluğuyla Performans Arasındaki İlişkide Lider Mükemmeliyetçiliğinin Düzenleyici Rolü, Haziran, İstanbul, Türkiye