

Identification of the Components of Occupational Perfectionism among Managers of the Education Organization in Kermanshah Province

1. Meisam Rahimi[✉]: PhD Student, Department of Educational Governance and Human Capital, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

2. Faramarz Malekian^{✉*}: Department of Educational Sciences, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

3. Mohammad Javad Karam Afrooz[✉]: Department of Educational Governance and Human Capital, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

4. Elham Kaviani[✉]: Department of Educational Management, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

*Corresponding Author's Email Address: malekian64@iau.ir

Abstract:

This study aimed to identify and explain the components of occupational perfectionism among managers of the Education Organization in Kermanshah Province. This qualitative study was conducted using a grounded theory approach. The participants consisted of 15 experts and managers affiliated with educational management in Kermanshah Province, who were selected through purposive sampling based on expertise, managerial experience, research background, and familiarity with the administrative structure of the Education Organization. Data were collected through semi-structured interviews, and the interview process continued until theoretical saturation was achieved. The data were analyzed through open, axial, and selective coding. To enhance the credibility and trustworthiness of the findings, participant feedback, review of extracted concepts, and qualitative validation procedures were applied. The inferential findings indicated that occupational perfectionism among educational managers is a multidimensional and dynamic construct that can be explained through a paradigm model. The causal conditions included striving for excellence, need for approval, rigid standards, goal orientation, concern over mistakes, perceived family pressure, and rumination. The contextual conditions consisted of order and organization, a culture of social approval, educational and family background, personal discipline, and organizational rules. The intervening conditions included organizational structure, workplace climate and culture, time pressure, work transition, and moderating personality traits. The main strategies identified were stress management, self-awareness training, acceptance of limitations, improvement of interpersonal relationships, increased flexibility, time management, and focus on long-term goals. The consequences of the model were dual in nature. Adaptive perfectionism led to improved managerial performance, increased productivity, attention to detail, and organizational excellence, whereas maladaptive perfectionism was associated with job burnout, anxiety, chronic stress, reduced self-confidence, interpersonal conflicts, lower job satisfaction, and turnover intention. The results showed that occupational perfectionism in educational management is not a fixed personal trait, but a phenomenon shaped by the interaction of individual, organizational, and supportive factors. When accompanied by organizational support, self-awareness, and effective coping strategies, perfectionism can contribute to professional excellence and improved performance. However, in the absence of support and under rigid evaluative systems, it may become a source of burnout, psychological pressure, and reduced managerial quality. Therefore, revising performance evaluation systems, strengthening organizational support, and providing training in self-awareness and stress management are essential for educational managers.

Keywords: Occupational perfectionism, managers, Education Organization, Kermanshah Province, grounded theory, paradigm model

How to Cite: Rahimi, M., Malekian, F., Karam Afrooz, M. J., & Kaviani, E. (2027). Identification of the Components of Occupational Perfectionism among Managers of the Education Organization in Kermanshah Province. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(1), 1-16.



شناسایی مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه

۱. میثم رحیمی^{ID}: دانشجوی دکتری، گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۲. فرامرز ملکیان^{ID*}: گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۳. محمدجواد کرم افروز^{ID}: گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۴. الهام کاویانی^{ID}: گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: malekian64@iau.irr

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و بر اساس روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران مرتبط با حوزه مدیریت آموزشی در استان کرمانشاه بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهایی مانند تخصص، تجربه مدیریتی، سوابق پژوهشی و آشنایی با ساختار سازمان آموزش و پرورش انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و فرایند مصاحبه تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازخورد مشارکت‌کنندگان، بازبینی مفاهیم استخراج‌شده و روش‌های معتبرسازی کیفی استفاده شد. یافته‌های تحلیلی نشان داد کمال‌گرایی شغلی در مدیران آموزش و پرورش سازه‌ای چندبعدی و پویا است که در قالب یک مدل پارادایمی قابل تبیین است. شرایط علی شامل تلاش برای عالی بودن، نیاز به تأیید دیگران، معیارهای سخت‌گیرانه، هدفمندی، تمرکز بر اشتباهات، فشار خانواده و نشخوار فکری بود. شرایط زمینه‌ای شامل نظم و سازماندهی، فرهنگ تأیید اجتماعی، بستر تربیتی - خانوادگی، انضباط شخصی و قوانین سازمانی شناسایی شد. شرایط مداخله‌گر نیز ساختار سازمانی، جو و فرهنگ محیط کار، فشار زمانی، انتقال در کار و ویژگی‌های شخصیتی تعدیل‌گر را دربر گرفت. راهبردهای اصلی شامل مدیریت استرس، آموزش خودآگاهی، پذیرش محدودیت‌ها، بهبود روابط میان‌فردی، افزایش انعطاف‌پذیری، مدیریت زمان و تمرکز بر اهداف بلندمدت بود. پیامدهای مدل دوگانه بود؛ به‌گونه‌ای که کمال‌گرایی سازگارانه به بهبود عملکرد مدیریتی، افزایش بهره‌وری، دقت در جزئیات و تعالی سازمانی منجر شد، اما کمال‌گرایی ناسازگار با فرسودگی شغلی، اضطراب، استرس مزمن، کاهش اعتمادبه‌نفس، تعارضات میان‌فردی، کاهش رضایت شغلی و ترک شغل همراه بود. نتایج نشان داد کمال‌گرایی شغلی در مدیریت آموزشی نه یک ویژگی ثابت، بلکه پدیده‌ای وابسته به تعامل عوامل فردی، سازمانی و حمایتی است. در صورت وجود حمایت سازمانی، خودآگاهی و راهبردهای مقابله‌ای مؤثر، این سازه می‌تواند به تعالی شغلی و ارتقای عملکرد منجر شود؛ اما در شرایط فقدان حمایت و ارزیابی‌های سخت‌گیرانه، به عاملی برای فرسودگی، فشار روانی و افت کیفیت مدیریتی تبدیل می‌شود. بنابراین، بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد، تقویت حمایت‌های سازمانی و آموزش مهارت‌های خودآگاهی و مدیریت استرس برای مدیران ضروری است.

کلیدواژه‌گان: کمال‌گرایی شغلی، مدیران، سازمان آموزش و پرورش، استان کرمانشاه، نظریه داده‌بنیاد، مدل پارادایمی

نحوه استناددهی: رحیمی، میثم، ملکیان، فرامرز، کرم افروز، محمدجواد، و کاویانی، الهام. (۱۴۰۶). شناسایی مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱۴(۱)، ۱-۱۶.



مقدمه

کمال‌گرایی یکی از سازه‌های مهم و چندبعدی در روان‌شناسی فردی و سازمانی است که در دهه‌های اخیر توجه پژوهشگران حوزه‌های سلامت روان، رفتار سازمانی، آموزش، مدیریت و توسعه حرفه‌ای را به خود جلب کرده است. این سازه در معنای کلی به گرایش فرد برای تعیین استانداردهای بسیار بالا، ارزیابی سخت‌گیرانه عملکرد، حساسیت نسبت به خطا و تلاش مداوم برای دستیابی به عملکرد بی‌نقص اشاره دارد. با این حال، کمال‌گرایی صرفاً یک ویژگی شخصیتی ساده یا یک انگیزه مثبت برای پیشرفت نیست، بلکه پدیده‌ای پیچیده است که می‌تواند بسته به زمینه، شدت، منابع حمایتی و شیوه مدیریت آن، پیامدهای سازگارانه یا ناسازگارانه ایجاد کند. از نخستین مدل‌های نظری در این حوزه، کمال‌گرایی به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی معرفی شد که ابعادی مانند نگرانی درباره اشتباهات، معیارهای شخصی بالا، انتظارات والدینی، انتقاد والدینی، تردید نسبت به اعمال و نظم را دربر می‌گیرد (Curtis & Garratt-Reed, 2026; Frost et al., 1990; Vieriu & Hainagiu, 2025). همین نگاه چندبعدی سبب شد که مطالعات بعدی کمال‌گرایی را نه صرفاً به‌مثابه میل به برتری، بلکه به‌عنوان ترکیبی از مؤلفه‌های شناختی، عاطفی، رفتاری و بین‌فردی بررسی کنند؛ مؤلفه‌هایی که در محیط‌های شغلی و مدیریتی می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت تصمیم‌گیری، سلامت روان، عملکرد سازمانی و روابط حرفه‌ای داشته باشند.

در محیط‌های سازمانی، کمال‌گرایی به‌ویژه زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که فرد در جایگاه مدیریتی قرار دارد و باید هم‌زمان پاسخ‌گوی انتظارات بالادستی، نیازهای کارکنان، محدودیت منابع، فشارهای زمانی و الزامات عملکردی باشد. مدیران کمال‌گرا معمولاً برای خود و دیگران استانداردهای بالایی تعیین می‌کنند و تلاش می‌کنند وظایف سازمانی را با بیشترین دقت و کمترین خطا انجام دهند. این ویژگی در نگاه نخست می‌تواند به ارتقای کیفیت کار، انضباط سازمانی، توجه به جزئیات و بهبود عملکرد منجر شود؛ اما اگر با انعطاف‌پذیری، حمایت سازمانی و مهارت‌های خودتنظیمی همراه نباشد، ممکن است به تنش، فرسودگی، کندی تصمیم‌گیری، اضطراب و تعارضات میان‌فردی بینجامد. در همین راستا، یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند که کمال‌گرایی کارکنان و سرپرستان می‌تواند بسته به نوع و شدت آن، مسیر رشد شغلی را تسهیل یا مختل کند؛ به‌گونه‌ای که برخی وجوه آن با پیشرفت حرفه‌ای و برخی وجوه دیگر با مانع‌تراشی در مسیر توسعه شغلی همراه است (Otto et al., 2026). بنابراین، در تحلیل کمال‌گرایی شغلی، باید به جای نگاه یک‌سویه مثبت یا منفی، آن را در پیوند با زمینه سازمانی، نوع مسئولیت، منابع حمایتی و سازوکارهای مقابله‌ای فرد بررسی کرد.

در سازمان‌های آموزشی، این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا مدیریت آموزشی با نوعی پیچیدگی انسانی و سازمانی همراه است که آن را از بسیاری از محیط‌های کاری دیگر متمایز می‌سازد. مدیران آموزش و پرورش نه‌تنها مسئول اجرای ضوابط اداری و تحقق اهداف رسمی سازمان هستند، بلکه با معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها، نهادهای نظارتی و انتظارات اجتماعی نیز در ارتباط مستقیم قرار دارند. در چنین بستری، کمال‌گرایی می‌تواند به‌عنوان پاسخی روان‌شناختی و رفتاری به فشارهای چندگانه سازمانی پدیدار شود. مدیر ممکن است برای جلوگیری از انتقاد، کسب تأیید سازمانی، حفظ اعتبار حرفه‌ای، پاسخ‌گویی به انتظارات خانواده‌ها و تحقق شاخص‌های عملکردی، به استانداردهای سخت‌گیرانه و کنترل افراطی امور گرایش پیدا کند. مطالعات مربوط به کمال‌گرایی در محیط‌های علمی و آموزشی نیز نشان می‌دهند که کمال‌گرایی در بافت‌های آموزشی با عملکرد، انگیزش، فرسودگی، خودارزیابی و فشارهای مرتبط با موفقیت پیوند دارد و نمی‌توان آن را جدا از فرهنگ ارزیابی و ساختارهای نهادی آموزش تحلیل کرد (Rice et al., 2016). از این منظر، کمال‌گرایی شغلی مدیران آموزشی می‌تواند بازتابی از پیوند میان ویژگی‌های فردی و اقتضائات نهادی باشد.

یکی از ابعاد مهم کمال‌گرایی شغلی، رابطه آن با سلامت روان و بهزیستی حرفه‌ای است. فرد کمال‌گرا معمولاً خطا را نه به‌عنوان بخشی طبیعی از فرایند یادگیری و رشد، بلکه به‌عنوان نشانه ناکامی، ضعف یا تهدیدی برای ارزشمندی خود ادراک می‌کند. این برداشت می‌تواند سطح اضطراب، نشخوار فکری، ترس از شکست و حساسیت نسبت به ارزیابی منفی را افزایش دهد. در محیط مدیریت آموزشی، چنین الگویی ممکن است مدیر را در چرخه‌ای از فشار مستمر قرار دهد؛ چرخه‌ای که در آن هر تصمیم اداری، هر ارزیابی عملکرد و هر بازخورد سازمانی به منبعی برای نگرانی تبدیل می‌شود. پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که کمال‌گرایی با پیامدهای سلامت روان ارتباط دارد و عزت‌نفس می‌تواند در رابطه میان کمال‌گرایی و پیامدهای روان‌شناختی نقش میانجی ایفا کند (Curtis & Garratt-Reed, 2026). بنابراین، زمانی که مدیر کمال‌گرا فاقد حمایت سازمانی، بازخورد سازنده و احساس ارزشمندی حرفه‌ای باشد، احتمال تبدیل کمال‌گرایی به اضطراب، فرسودگی و افت کارکرد مدیریتی افزایش می‌یابد.

از سوی دیگر، کمال‌گرایی در محیط کار می‌تواند با فرسودگی شغلی پیوندی جدی داشته باشد. فرسودگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که فرد در معرض فشار طولانی‌مدت، انتظارات بالا، منابع ناکافی و کنترل محدود بر شرایط کاری قرار گیرد. مدیران سازمان آموزش و پرورش به دلیل ماهیت مسئولیت‌های خود اغلب با محدودیت منابع، تراکم وظایف، الزامات اداری و فشارهای اجتماعی مواجه‌اند. اگر در چنین شرایطی الگوی شناختی فرد بر بی‌نقص بودن عملکرد، اجتناب از خطا و جلب تأیید متمرکز باشد، احتمال تجربه خستگی هیجانی، کاهش رضایت شغلی و احساس ناکارآمدی افزایش می‌یابد. مطالعه‌ای درباره تأثیر کمال‌گرایی چندبعدی کارکنان بر فرسودگی نشان داده است که حمایت سازمانی ادراک‌شده می‌تواند نقش تعدیل‌کننده داشته باشد و شدت پیامدهای منفی کمال‌گرایی را کاهش دهد (Lee et al., 2023). این یافته برای محیط آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد مسئله اصلی فقط وجود کمال‌گرایی در مدیران نیست، بلکه کیفیت نظام حمایتی سازمان است که تعیین می‌کند کمال‌گرایی به تعالی شغلی تبدیل شود یا به فرسودگی و فشار روانی منجر گردد.

در کنار فرسودگی، کمال‌گرایی می‌تواند با پایداری شغلی، یادگیری مادام‌العمر و توسعه حرفه‌ای نیز ارتباط داشته باشد. در نگاه توسعه‌ای، مدیران باید بتوانند از تجربه‌ها، خطاها و بازخوردها برای اصلاح عملکرد خود استفاده کنند. اما کمال‌گرایی ناسازگار ممکن است فرد را از پذیرش خطا و ورود به فرایندهای یادگیری بازدارد؛ زیرا خطا در چنین نظام شناختی نه فرصتی برای رشد، بلکه تهدیدی برای تصویر حرفه‌ای فرد تلقی می‌شود. از این رو، کمال‌گرایی و کارشفتگی می‌توانند به موانعی برای یادگیری مادام‌العمر و پایداری شغلی تبدیل شوند، به‌ویژه زمانی که فرد به جای رشد تدریجی، خود را درگیر الزام همیشگی به عملکرد بی‌نقص می‌کند (Vieriu & Hainagiu, 2025). در مدیریت آموزشی، این وضعیت می‌تواند مانع نوآوری، تفویض اختیار، مشارکت کارکنان و انعطاف‌پذیری سازمانی شود؛ زیرا مدیر کمال‌گرا ممکن است برای حفظ کنترل و پیشگیری از خطا، کمتر به کارکنان اعتماد کند و تصمیم‌ها را بیش از حد متمرکز سازد.

بعد دیگر کمال‌گرایی شغلی، تأثیر آن بر رضایت شغلی و کیفیت تجربه کاری است. اگر کمال‌گرایی با تاب‌آوری، حمایت اجتماعی، مهارت‌های مقابله‌ای و خودآگاهی همراه باشد، می‌تواند به تلاش هدفمند، عملکرد دقیق و احساس شایستگی منجر شود. اما اگر با ترس از شکست، نگرانی درباره اشتباهات و فقدان حمایت همراه گردد، رضایت شغلی را کاهش می‌دهد و فرد را در وضعیت فشار دائمی قرار می‌دهد. شواهد نشان می‌دهد که میان تاب‌آوری، کمال‌گرایی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد و کیفیت این رابطه بسته به توان فرد برای مقابله با فشارها و حفظ تعادل روانی متفاوت است (Peroš & Buljan, 2025). این مسئله برای مدیران آموزش و پرورش نیز قابل توجه است؛ زیرا آنان در موقعیتی قرار دارند که باید هم‌زمان بین الزامات سازمانی و واقعیت‌های انسانی محیط مدرسه و اداره تعادل برقرار کنند. در صورت فقدان تاب‌آوری و راهبردهای مقابله‌ای، فشار ناشی از کمال‌گرایی می‌تواند رضایت شغلی را تضعیف کرده و انگیزه ادامه خدمت را کاهش دهد.

کمال‌گرایی همچنین با تعلل، اهمال‌کاری و ناتوانی در شروع یا پایان وظایف ارتباط دارد. اگرچه در ظاهر به نظر می‌رسد افراد کمال‌گرا باید عملکردی منظم‌تر و سریع‌تر داشته باشند، اما در عمل، ترس از نتیجه ناقص، نگرانی درباره ارزیابی منفی و حساسیت نسبت به خطا می‌تواند موجب تأخیر در تصمیم‌گیری و اقدام شود. در محیط مدیریت آموزشی، این مسئله ممکن است به صورت تأخیر در اجرای برنامه‌ها، بازبینی افراطی امور، تمرکز بیش از حد بر جزئیات و ناتوانی در اولویت‌بندی وظایف بروز کند. پژوهش‌های مرتبط با حمایت تحصیلی و نگرش به آینده شغلی نشان داده‌اند که فرسودگی می‌تواند در رابطه میان عوامل حمایتی و اهمال‌کاری نقش مهمی داشته باشد (Mohammadi et al., 2023). همچنین در بافت‌های مرتبط با فرسودگی دیجیتال و اهمال‌کاری، نقش خستگی و رضایت از زندگی در تبیین این رابطه برجسته شده است (Savaş et al., 2025). این یافته‌ها به طور غیرمستقیم نشان می‌دهند که در سازمان‌های آموزشی نیز اگر فشارهای کاری، خستگی و فرسودگی کنترل نشوند، کمال‌گرایی می‌تواند به جای افزایش بهره‌وری، به تأخیر، اجتناب و افت عملکرد منجر شود.

از منظر شناختی و هیجانی، کمال‌گرایی با باورهای غیرمنطقی، ترس از شکست و تفسیر تهدیدآمیز خطا پیوند دارد. فرد کمال‌گرا ممکن است کوچک‌ترین نقص را نشانه شکست کلی بداند و در نتیجه، نسبت به انتقاد یا ناکامی واکنش هیجانی شدیدی نشان دهد. پژوهش‌ها در حوزه عملکرد و سلامت روان نشان داده‌اند که باورهای غیرمنطقی و کمال‌گرایی می‌توانند با آمادگی برای مواجهه با شکست و پیامدهای روان‌شناختی منفی مرتبط باشند (Jordana et al., 2023). در مدیریت آموزشی، ترس از شکست ممکن

است موجب شود مدیران کمتر خطر کنند، کمتر نوآوری داشته باشند و در برابر تغییر مقاومت بیشتری نشان دهند. این موضوع در سازمان آموزش و پرورش که نیازمند خلاقیت، پاسخ‌گویی و تصمیم‌گیری موقعیتی است، می‌تواند به کاهش کارایی و کند شدن روند اصلاحات مدیریتی بینجامد.

با وجود اهمیت کمال‌گرایی در محیط‌های شغلی، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود بر جمعیت‌های دانشجویی، کارکنان عمومی، حوزه سلامت، محیط‌های ورزشی یا کارکنان دانشگاهی متمرکز بوده‌اند. برای نمونه، بررسی عوامل سازمانی و حرفه‌ای کمال‌گرایی در کارکنان علمی و آموزشی نشان داده است که کمال‌گرایی در محیط‌های حرفه‌ای آموزش عالی تحت تأثیر الزامات سازمانی، انتظارات حرفه‌ای و ویژگی‌های نقش شغلی قرار دارد (Grubi, 2020). با این حال، هنوز شناخت عمیق و بومی از مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش، به‌ویژه در بافت اداری و فرهنگی استان‌ها، محدود است. مدیریت در آموزش و پرورش دارای ویژگی‌هایی است که آن را از سایر نقش‌های مدیریتی جدا می‌کند؛ از جمله مسئولیت هم‌زمان نسبت به کیفیت آموزش، منابع انسانی، نظم اداری، پاسخ‌گویی به خانواده‌ها، اجرای سیاست‌های رسمی و حفظ انگیزه کارکنان. بنابراین، الگوهای کمال‌گرایی در این گروه ممکن است ابعاد خاصی داشته باشد که از طریق مطالعات کمی یا الگوهای نظری عمومی به‌طور کامل آشکار نشود.

بر این اساس، رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد می‌تواند امکان فهم عمیق‌تر این پدیده را فراهم کند؛ زیرا به جای تحمیل متغیرهای از پیش تعیین‌شده، اجازه می‌دهد مؤلفه‌ها، شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای کمال‌گرایی شغلی از دل تجربه‌ها و ادراکات مشارکت‌کنندگان استخراج شود. چنین رویکردی برای موضوعی مانند کمال‌گرایی شغلی مدیران آموزش و پرورش مناسب است؛ زیرا این پدیده صرفاً به ویژگی‌های فردی مدیران محدود نیست، بلکه در تعامل با فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد، انتظارات اجتماعی، روابط بین‌فردی، ساختار قدرت و منابع حمایتی معنا پیدا می‌کند. در واقع، شناسایی مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی می‌تواند به مدیران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان منابع انسانی کمک کند تا مرز میان کمال‌گرایی سازگارانه و ناسازگارانه را بهتر تشخیص دهند و مداخلاتی برای تقویت خودآگاهی، مدیریت استرس، بهبود حمایت سازمانی و اصلاح نظام ارزیابی عملکرد طراحی کنند.

با توجه به آنچه گفته شد، کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش را می‌توان سازه‌ای پویا، چندلایه و وابسته به زمینه دانست که در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند به دقت، تعالی و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود و در صورت فقدان حمایت و انعطاف‌پذیری، پیامدهایی مانند فرسودگی، اضطراب، تعارض میان‌فردی، کاهش رضایت شغلی و افت کیفیت تصمیم‌گیری به همراه داشته باشد. خلأ اصلی در ادبیات موجود آن است که اگرچه ابعاد عمومی کمال‌گرایی و پیامدهای آن در حوزه‌های مختلف بررسی شده‌اند، اما مدل بومی و زمینه‌مند مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران آموزش و پرورش، به‌ویژه در استان کرمانشاه، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر تجربه‌ها و دیدگاه‌های خبرگان و مدیران آموزشی، در پی آن است که تصویری جامع از شرایط شکل‌گیری، راهبردهای مدیریت و پیامدهای کمال‌گرایی شغلی در این بافت ارائه دهد. هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه هدف در مرحله کیفی این پژوهش، اعضای هیئت علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه‌های آزاد و سراسری در استان کرمانشاه بودند. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و هدف شناسایی مولفه‌های تخصصی، از روش «نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب شرکت‌کنندگان استفاده شد. در این روش، خبرگان بر اساس معیارهای ورود شامل: داشتن مدرک دکتری در رشته مدیریت آموزشی، سابقه تدریس و پژوهش در حوزه رفتار سازمانی و اشراف بر ساختار اداری آموزش و پرورش استان کرمانشاه، انتخاب گردیدند. فرآیند گردآوری داده‌ها و مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به «اشباع نظری» ادامه یافت؛ بدین معنا که با تحلیل مصاحبه‌ها مشخص گردید پس از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان، داده‌های جدیدی استخراج نشد و مفاهیم به صورت تکراری ظاهر گردید. بنابراین، حجم نمونه در این مرحله ۱۵ نفر تعیین شد که برای دستیابی به درک عمیق و جامع از مولفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران، کفایت نمود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها «راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» بود که بر اساس پیشینه پژوهشی و اهداف تحقیق طراحی گردید. این ابزار با هدف شناسایی مولفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران، در قالب پرسش‌های باز تدوین شد تا امکان واکاوی عمیق تجارب و دیدگاه‌های خبرگان فراهم گردد. جامعه هدف در این مرحله، ۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی گروه مدیریت آموزشی بودند که از طریق «نمونه‌گیری هدفمند» و بر

اساس معیارهایی نظیر تخصص، سوابق پژوهشی و تسلط بر متون تخصصی انتخاب شدند. این ابزار به محقق اجازه داد تا علاوه بر پاسخ به پرسش‌های پیش‌بینی شده، بر اساس روند مصاحبه و دیدگاه‌های نوظهور خبرگان، پرسش‌های تکمیلی را نیز مطرح نموده و در نهایت، داده‌های لازم برای دستیابی به اشیاع نظری را استخراج کند. سپس داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و تحلیل محتوای کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. کدگذاری داده‌های مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم کلیدی از مصاحبه‌ها استخراج و سپس در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در قالب مقولات اصلی و فرعی طبقه‌بندی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مفاهیم و مقولات به یکدیگر ارتباط داده شده و الگوهای کلی استخراج گردید. برای اطمینان از صحت و اعتبار نتایج کیفی، از روش‌های معتبرسازی سه‌گانه و بازخورد شرکت‌کنندگان استفاده شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و علوم تربیتی استان کرمانشاه مشارکت داشتند. از میان مشارکت‌کنندگان، ۹ نفر مرد (معادل ۶۰٪) و ۶ نفر زن (معادل ۴۰٪) بودند. دامنه سنی مشارکت‌کنندگان بین ۳۶ تا بالای ۵۵ سال قرار داشت که تمرکز اصلی پاسخ‌دهندگان در رده‌های سنی بالای ۵۰ سال بود. از نظر سطح تحصیلات، شرکت‌کنندگان دارای مدارج تحصیلی مختلفی بودند که اکثریت آنان (۵۳٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۲۰٪ دارای مدرک دکتری تخصصی و ۲۷٪ دارای مدرک کارشناسی در رشته‌های مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی و روان‌شناسی تربیتی بودند. همچنین، سابقه فعالیت حرفه‌ای و اجرایی آنان در حوزه آموزش و پرورش بین ۵ تا بیش از ۲۰ سال متغیر بود که بیش از ۶۰ درصد از آنان، سابقه‌ای بیش از ۱۶ سال در مدیریت داشتند. تنوع مشارکت‌کنندگان از نظر جنسیت، تحصیلات، تجربه حرفه‌ای و نقش سازمانی سبب شد داده‌های گردآوری‌شده از غنای مفهومی کافی برخوردار باشند و موضوع کمال‌گرایی شغلی مدیران از منظرهای مختلف سازمانی، روان‌شناختی و مدیریتی بررسی شود. در نهایت، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق، الگوی مفهومی کمال‌گرایی شغلی مدیران بر اساس روابط میان مقوله‌های استخراج شده تدوین گردید که در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی شناسایی شده مرتبط با کمال‌گرایی شغلی مدیران

مقوله اصلی (پارادایمی)	مقوله‌های فرعی (بعد)
شرایط عالی	تلاش برای عالی بودن، نیاز به تأیید دیگران، معیارهای سخت‌گیرانه، هدفمندی، تمرکز بر اشتباهات، ادراک فشار خانواده، نشخوار فکری
شرایط زمینه‌ای	نظم و سازماندهی، فرهنگ تأیید اجتماعی، بستر تربیتی-خانوادگی، انضباط شخصی و قوانین سازمانی
شرایط مداخله‌گر	ساختار سازمانی، جو و فرهنگ محیط کار، فشار زمانی و انتقال در کار، ویژگی‌های شخصیتی تعدیل‌گر
راهبردها	مدیریت استرس، آموزش خودآگاهی، پذیرش محدودیت‌ها، بهبود روابط میان‌فردی، افزایش انعطاف‌پذیری، مدیریت زمان، تمرکز بر اهداف بلندمدت
پیامدهای مثبت	بهبود عملکرد مدیریتی، افزایش بهره‌وری، دقت در جزئیات، تعالی سازمانی
پیامدهای منفی	فرسودگی شغلی، اضطراب و استرس مزمن، کاهش اعتمادبه‌نفس، تعارضات میان‌فردی، کاهش رضایت شغلی، ترک شغل

با تحلیل داده‌های ارائه‌شده در جدول ۱، می‌توان دریافت که کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش، پدیده‌ای تک‌بعدی نیست، بلکه سازه‌ای پیچیده است که از تعامل متقابل عوامل درونی و محیطی شکل می‌گیرد. در لایه نخست، "شرایط عالی" نظیر نیاز شدید به تأیید دیگران و استانداردهای سخت‌گیرانه، به‌عنوان موتور محرک این پدیده عمل می‌کنند. این عوامل در بستر "شرایط زمینه‌ای" (مانند فرهنگ سازمانی و قوانین سخت‌گیرانه) تقویت شده و در مواجهه با "عوامل مداخله‌گر" (مانند فشار زمانی و ساختارهای سلسله‌مراتبی)، واکنش‌های متفاوتی در مدیران ایجاد می‌کنند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران برای مدیریت این فشارها، به "راهبردهایی" نظیر افزایش خودآگاهی و مدیریت استرس روی می‌آورند. نکته حائز اهمیت در این مدل، ماهیت دوگانه پیامدهای کمال‌گرایی است؛ بدین معنا که کمال‌گرایی در صورتی که با راهبردهای سازگارانه همراه باشد، منجر به "تعالی سازمانی" و "دقت در جزئیات" (پیامدهای تطبیقی) می‌گردد. اما در صورت عدم مدیریت صحیح و تبدیل شدن به کمال‌گرایی ناسازگار، یک

زنجیره تخریبی شامل "فرسودگی شغلی"، "اضطراب مزمن" و در نهایت "کاهش رضایت شغلی" را به دنبال خواهد داشت. بنابراین، کمال‌گرایی شغلی در این سازمان‌ها، مانند یک شمشیر دو لبه عمل می‌کند که مرز بین "تعالی" و "تخریب" آن، در نحوه به‌کارگیری راهبردهای مقابله‌ای توسط مدیر است.

جدول ۲: جدول جامع کدگذاری محوری مدل کمال‌گرایی شغلی مدیران

محور	کد محوری	کدهای اولیه	توضیحات و مؤلفه‌ها
مؤلفه‌های شغلی	MC۱	X۸ تا X۱	تلاش برای دستیابی به استانداردهای بالا، حساسیت به انتقادات، ترس از شکست، تمرکز بر جزئیات، نظم و سازماندهی، نیاز به تأیید دیگران، تعهد کاری شدید، نگرانی از ارزیابی منفی
شرایط علی	CA۱	CA۱ تا CA۳	انتظارات سازمانی، فشار اجتماعی، انگیزه‌های درونی
شرایط زمینه‌ای	CZ۱	CZ۱ تا CZ۳	شرایط اقتصادی و اجتماعی، فرهنگ سازمانی، سابقه شغلی و تجربه مدیریتی
شرایط مداخله‌گر	CI۱	CI۱ تا CI۳	دسترسی به منابع حمایتی، ساختار سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری، تعاملات بین فردی
راهبردهای مقابله‌ای	RS۱	RS۱ تا RS۳	بهبود مدیریت استرس، افزایش خودآگاهی و آموزش‌های حمایتی، کاهش فشارهای کاری
اعتبار و تحلیل مدل	V۱	V۱ تا V۳	تحلیل ارزش مدل، ارزیابی اعتبار سازمانی، آزمون‌های تجربی برای تأیید مدل
پیامدهای مدل	OP۱	OP۱ تا OP۴	بهبود عملکرد سازمانی، کاهش سلامت روانی و استرس شغلی، افزایش رضایت شغلی و کیفیت کاری، بهبود تعاملات بین فردی

در این مرحله از تحلیل داده‌ها، با هدف دستیابی به ساختاری نظام‌مند، کدهای استخراج‌شده در مرحله کدگذاری باز، طی فرآیند کدگذاری محوری در ۷ محور اصلی دسته‌بندی شدند. بر اساس تحلیل این محورها، مدل مفهومی کمال‌گرایی شغلی مدیران به شرح زیر تبیین می‌گردد:

نخست، در محور مؤلفه‌های کمال‌گرایی ($MC1$)، مشخص شد که این پدیده را مجموعه‌ای از ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری نظیر تلاش برای دستیابی به استانداردهای بالا، حساسیت شدید به انتقادات، ترس از شکست و تعهد کاری شدید تشکیل می‌دهد. این مؤلفه‌ها، هسته مرکزی کمال‌گرایی شغلی را می‌سازند.

در بررسی ریشه‌های این پدیده، "شرایط علی ($CA1$)" شامل انتظارات سخت‌گیرانه سازمانی، فشارهای اجتماعی و انگیزه‌های درونی شناسایی شدند که به‌عنوان محرک‌های اولیه، فرد را به سمت کمال‌گرایی سوق می‌دهند. این عوامل در بستر "شرایط زمینه‌ای ($CZ1$)" اعم از فرهنگ حاکم بر سازمان، شرایط اقتصادی-اجتماعی و تجربه مدیریتی فرد، معنا یافته و تقویت می‌شوند.

همچنین، "شرایط مداخله‌گر ($CI1$)" نظیر میزان دسترسی به منابع حمایتی، جایگاه تصمیم‌گیری در ساختار سازمانی و کیفیت تعاملات بین‌فردی، به‌عنوان عوامل تعدیل‌کننده عمل می‌کنند که می‌توانند شدت یا ضعف اثرات کمال‌گرایی را تغییر دهند. در مواجهه با این شرایط، مدیران "راهبردهای ($RS1$)" همچون مدیریت استرس، ارتقای خودآگاهی و تلاش برای کاهش فشارهای کاری را اتخاذ می‌کنند تا تعادلی میان استانداردهای بالا و واقعیت‌های سازمانی برقرار کنند.

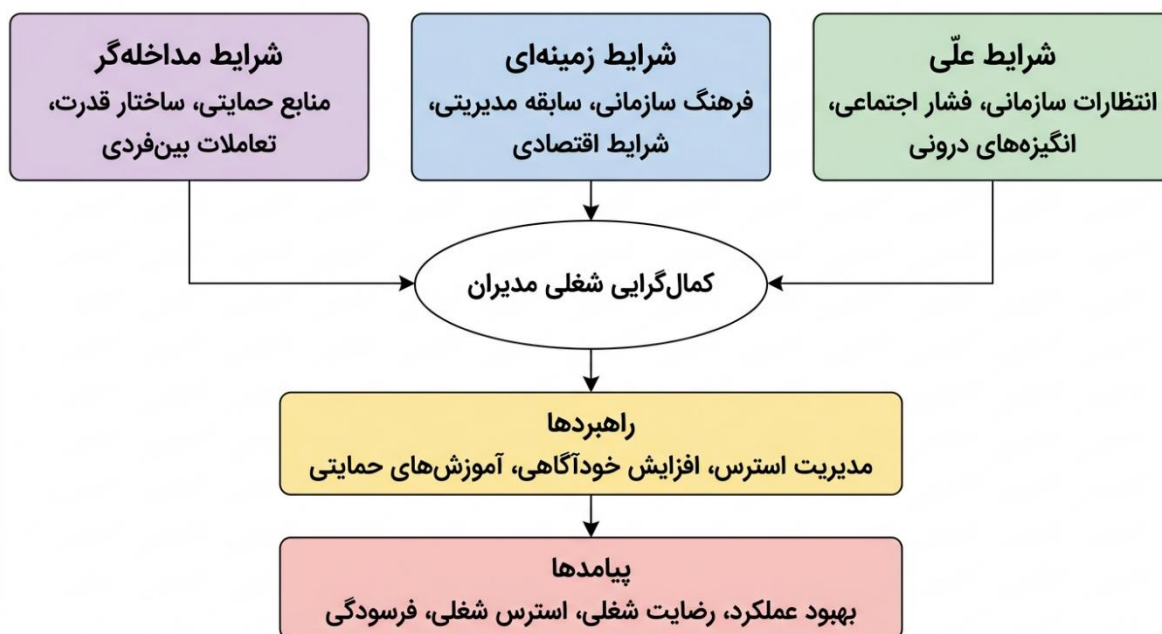
در نهایت، پیامدهای این مدل در دو سطح بررسی شد. در سطح ساختاری، "اعتبار مدل ($V1$)" از طریق تحلیل ارزش و آزمون‌های تجربی مورد سنجش قرار گرفت تا کارآمدی آن در محیط سازمان اثبات شود. در سطح کاربردی، "پیامدهای مدل ($OP1$)" به صورت دوگانه ظاهر شدند؛ از یک سو، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش کیفیت کاری و ارتقای تعاملات بین‌فردی به عنوان پیامدهای مثبت مشاهده شد و از سوی دیگر، کاهش سلامت روانی و افزایش استرس شغلی به عنوان پیامدهای ناسازگار شناسایی گردید.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدهای باز، مقوله‌های فرعی و اصلی استخراج شده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز منتخب (برگرفته از مصاحبه‌ها)
مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی	استانداردهای عملکردی و نظم‌گرایی	تلاش برای دستیابی به استانداردهای بالا، نظم و سازماندهی در امور
مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی	واکنش‌های عاطفی و نیازهای روانی	حساسیت به انتقادات، ترس از شکست، نیاز به تأیید دیگران
شرایط علی	فشارهای محیطی و انتظارات بیرونی	انتظارات سخت‌گیرانه سازمانی، فشار اجتماعی برای عالی بودن

شرایط علی	پیش‌ران‌های فردی و انگیزشی	انگیزه‌های درونی برای برتری، تعهد کاری شدید
شرایط زمینه‌ای	بستر سازمانی و محیطی	فرهنگ حاکم بر سازمان، شرایط اقتصادی و اجتماعی کلان
شرایط زمینه‌ای	پیشینه و تجارب حرفه‌ای	سابقه شغلی طولانی، تجربه مدیریتی در سطوح مختلف
شرایط مداخله‌گر	عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده سازمانی	دسترسی به منابع حمایتی، ساختار سازمانی و قدرت تصمیم‌گیری
شرایط مداخله‌گر	شبکه روابط انسانی	تعاملات بین فردی و روابط با همکاران
راهبردها	راهبردهای مقابله‌ای و توسعه فردی	بهبود مدیریت استرس، افزایش خودآگاهی و آموزش‌های حمایتی
راهبردها	مدیریت فشار کار	کاهش ارادی فشارهای کاری و تعدیل انتظارات
پیامدها (مثبت)	تعالی سازمانی و ارتقای بهره‌وری	بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رضایت شغلی و کیفیت کاری
پیامدها (منفی)	آسیب‌های روانی و فردی	کاهش سلامت روانی، استرس شغلی و فرسودگی

جدول فوق نمونه‌ای از مسیر تبدیل داده‌های خام به مفاهیم تحلیلی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، کدهای باز استخراج شده از عبارات و مضامین تکرار شونده در مصاحبه‌ها به دست آمده و سپس در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شده‌اند. این جدول نشان می‌دهد که تحلیل داده‌ها بر اساس حرکت تدریجی از جزئیات تجربی (کدهای باز) به مفاهیم انتزاعی (مقوله‌های اصلی) انجام شده و مقوله‌های نهایی ریشه در داده‌های واقعی و عینی حاصل از مصاحبه با خبرگان دارند.



شکل ۱: مدل پارادایمی کمال‌گرایی شغلی در بستر مدیریت آموزشی

مدل نهایی استخراج شده در شکل ۱، یک مدل پارادایمی است که بر اساس تحلیل‌های سطح دوم و سوم کدگذاری، روابط علی-معلولی میان مفاهیم را تبیین می‌کند. در این مدل، پدیده محوری در مرکز ثقل قرار گرفته و روابط آن با مؤلفه‌های پیرامونی به شرح زیر تحلیل می‌شود: شرایط علی و زمینه‌ای به عنوان زیرساخت‌های محرک، پدیده کمال‌گرایی را فعال می‌کنند. اما این فعال‌شدگی، در حضور متغیرهای مداخله‌گر دچار تغییر مسیر می‌شود؛ به این معنا که حمایت‌های سازمانی می‌توانند اثرات منفی کمال‌گرایی را خنثی کرده و آن را به سمت تعالی سوق دهند. «راهبردها» در این مدل، نقطه عطف انتقال از «احساس» به «عمل» است. مدیران با به‌کارگیری راهبردهایی چون خودآگاهی، سعی می‌کنند تعادلی میان استانداردهای سخت‌گیرانه و واقعیت‌های سازمانی ایجاد کنند. پیامدهای مدل به صورت دوشاخه‌ای ظاهر می‌شوند. این مدل تبیین می‌کند که کمال‌گرایی شغلی، یک تیغ دو لبه است که بسته به کیفیت راهبردها و حمایت‌های محیطی، یا به «سرمایه انسانی» (بهبود عملکرد) تبدیل می‌شود و یا به «هزینه روانی» (فرسودگی و استرس).

بنابراین، این مدل نه تنها یک توصیف ساده از وضعیت مدیران است، بلکه یک تئوری کاربردی برای درک مکانیسم‌های روان‌شناختی-سازمانی در محیط آموزش و پرورش ارائه می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مؤلفه‌های کمال‌گرایی شغلی در مدیران سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه بود. یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها نشان داد که کمال‌گرایی شغلی در میان مدیران آموزشی، پدیده‌ای تک‌بعدی و صرفاً فردی نیست، بلکه سازه‌ای چندلایه، زمینه‌مند و وابسته به تعامل متقابل عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و بین‌فردی است. مدل استخراج‌شده نشان داد که این پدیده در قالب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قابل تبیین است. در سطح شرایط علی، مؤلفه‌هایی مانند تلاش برای عالی بودن، نیاز به تأیید دیگران، معیارهای سخت‌گیرانه، هدفمندی، تمرکز بر اشتباهات، ادراک فشار خانواده و نشخوار فکری شناسایی شد. این یافته با مبانی نظری کلاسیک کمال‌گرایی هم‌سو است؛ زیرا در الگوی چندبعدی کمال‌گرایی نیز ابعادی مانند نگرانی درباره اشتباهات، معیارهای شخصی بالا، انتظارات و انتقادهای والدینی، تردید نسبت به اعمال و نظم به عنوان اجزای اصلی این سازه معرفی شده‌اند (Frost et al., 1990). بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کمال‌گرایی شغلی مدیران آموزشی ریشه در ترکیبی از الزامات درونی و فشارهای بیرونی دارد و نمی‌توان آن را صرفاً به انگیزه پیشرفت یا وجدان کاری تقلیل داد.

یکی از نتایج مهم پژوهش حاضر آن بود که کمال‌گرایی شغلی در مدیران آموزش و پرورش از طریق معیارهای سخت‌گیرانه و حساسیت نسبت به خطا شکل می‌گیرد و در صورت نبود مدیریت مناسب، می‌تواند به فشار روانی و نشخوار فکری منجر شود. این یافته با مطالعاتی هم‌خوان است که کمال‌گرایی را با پیامدهای سلامت روان مرتبط دانسته‌اند. به‌ویژه، پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که کمال‌گرایی می‌تواند از طریق کاهش عزت‌نفس یا تضعیف منابع روان‌شناختی فرد، با پیامدهای منفی سلامت روان ارتباط پیدا کند (Curtis & Garratt-Reed, 2026). در بستر مدیریت آموزشی، این رابطه اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا مدیران در معرض ارزیابی‌های مداوم سازمانی، انتظارات والدین، فشارهای اداری و مسئولیت‌های انسانی قرار دارند. بنابراین، تمرکز افراطی بر اشتباهات و تلاش برای ارائه عملکرد بی‌نقص می‌تواند آنان را در وضعیت مراقبت دائمی از عملکرد قرار دهد؛ وضعیتی که اگر با حمایت، بازخورد سازنده و انعطاف‌پذیری همراه نباشد، زمینه‌ساز اضطراب، استرس مزمن و فرسودگی خواهد شد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که شرایط زمینه‌ای، از جمله نظم و سازماندهی، فرهنگ تأیید اجتماعی، بستر تربیتی - خانوادگی، انضباط شخصی و قوانین سازمانی، نقش مهمی در شکل‌گیری و استمرار کمال‌گرایی شغلی مدیران دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که کمال‌گرایی فقط از درون فرد ناشی نمی‌شود، بلکه در بستر فرهنگ سازمانی و اجتماعی خاص معنا پیدا می‌کند. در سازمان آموزش و پرورش، مدیران اغلب در فضایی فعالیت می‌کنند که نظم اداری، پاسخ‌گویی، انضباط، رعایت مقررات و حفظ وجهه سازمانی اهمیت بالایی دارد. در چنین فضایی، میل به بی‌نقص بودن ممکن است نه تنها یک انتخاب فردی، بلکه نوعی پاسخ به انتظارات نهادی باشد. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌سو است که نشان داده‌اند عوامل سازمانی و حرفه‌ای در محیط‌های آموزشی می‌توانند در شکل‌گیری و تقویت کمال‌گرایی نقش داشته باشند (Grubi, 2020). بنابراین، کمال‌گرایی شغلی مدیران آموزش و پرورش باید به‌عنوان برآیند تعامل شخصیت، فرهنگ سازمانی، انتظارات شغلی و نظام ارزیابی عملکرد تحلیل شود.

بخش دیگری از یافته‌ها نشان داد که شرایط مداخله‌گر، از جمله ساختار سازمانی، جو و فرهنگ محیط کار، فشار زمانی، انتقال در کار و ویژگی‌های شخصیتی تعدیل‌گر، می‌توانند شدت، جهت و پیامدهای کمال‌گرایی شغلی را تغییر دهند. این نتیجه به‌ویژه از آن جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد کمال‌گرایی الزاماً به پیامدهای منفی منجر نمی‌شود، بلکه پیامدهای آن وابسته به شرایط تعدیل‌کننده است. اگر ساختار سازمانی حمایتی، منابع کافی، اختیار تصمیم‌گیری، تعاملات حرفه‌ای مناسب و فضای روانی ایمن وجود داشته باشد، کمال‌گرایی می‌تواند به دقت، کیفیت، تعهد و تعالی سازمانی تبدیل شود. اما اگر مدیر در ساختار خشک، کنترل‌گر، کم‌حمایت و مبتنی بر ارزیابی خطامحور فعالیت کند، همان کمال‌گرایی به منبع فرسودگی و اضطراب تبدیل می‌شود. این یافته با مطالعه‌ای هم‌خوان است که نقش حمایت سازمانی ادراک‌شده را در تعدیل رابطه میان کمال‌گرایی چندبعدی و فرسودگی کارکنان برجسته کرده است (Lee et al., 2023). بنابراین، مسئله اساسی در مدیریت کمال‌گرایی شغلی، حذف استانداردهای بالا نیست، بلکه ایجاد شرایطی است که این استانداردها به رشد و عملکرد بهتر منجر شوند، نه به فرسایش روانی.



در ارتباط با راهبردها، یافته‌ها نشان داد مدیران برای مواجهه با فشار ناشی از کمال‌گرایی از راهبردهایی مانند مدیریت استرس، آموزش خودآگاهی، پذیرش محدودیت‌ها، بهبود روابط میان‌فردی، افزایش انعطاف‌پذیری، مدیریت زمان و تمرکز بر اهداف بلندمدت استفاده می‌کنند. این راهبردها نشان می‌دهند که گذار از کمال‌گرایی ناسازگار به کمال‌گرایی سازگارانه، نیازمند توانایی بازشناسی خطا، تعدیل انتظارات، پذیرش محدودیت منابع و حرکت از کنترل افراطی به مدیریت آگاهانه است. این نتیجه با دیدگاه‌هایی هم‌سو است که کمال‌گرایی را در محیط‌های آموزشی و حرفه‌ای نه صرفاً به‌عنوان مشکل، بلکه به‌عنوان سازه‌ای قابل تنظیم و قابل هدایت در نظر می‌گیرند (Rice et al., 2016). در واقع، مدیر کمال‌گرا زمانی می‌تواند عملکرد اثربخش داشته باشد که میان استانداردهای بالا و واقعیت‌های سازمانی تعادل برقرار کند. این تعادل از طریق خودآگاهی، مدیریت زمان، تفویض اختیار و تعدیل ارزیابی‌های سخت‌گیرانه امکان‌پذیر است.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که پیامدهای کمال‌گرایی شغلی دوگانه است. از یک سو، کمال‌گرایی سازگارانه می‌تواند به بهبود عملکرد مدیریتی، افزایش بهره‌وری، دقت در جزئیات و تعالی سازمانی منجر شود. از سوی دیگر، کمال‌گرایی ناسازگار می‌تواند پیامدهایی مانند فرسودگی شغلی، اضطراب، استرس مزمن، کاهش اعتمادبه‌نفس، تعارضات میان‌فردی، کاهش رضایت شغلی و ترک شغل به همراه داشته باشد. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که نشان داده‌اند وجوه مختلف کمال‌گرایی کارکنان و سرپرستان می‌توانند به‌طور هم‌زمان هم تسهیل‌کننده و هم بازدارنده رشد شغلی باشند (Otto et al., 2026). بنابراین، نتیجه پژوهش حاضر تأکید می‌کند که کمال‌گرایی در مدیریت آموزشی «شمشیر دولبه» است؛ یعنی در شرایط حمایتی می‌تواند سرمایه‌ای برای کیفیت و تعالی باشد، اما در شرایط فشار، کمبود منابع و نبود حمایت، به هزینه‌ای روانی و سازمانی تبدیل می‌شود.

در تبیین پیامدهای منفی کمال‌گرایی شغلی، یافته‌های این پژوهش با مطالعات مرتبط با رضایت شغلی، فرسودگی و سلامت روان هم‌خوانی دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رابطه میان کمال‌گرایی، تاب‌آوری و رضایت شغلی پیچیده است و در شرایطی که فرد منابع مقابله‌ای کافی نداشته باشد، کمال‌گرایی می‌تواند رضایت شغلی را کاهش دهد (Peroš & Buljan, 2025). در پژوهش حاضر نیز کاهش رضایت شغلی به‌عنوان یکی از پیامدهای منفی کمال‌گرایی ناسازگار شناسایی شد. در محیط آموزش و پرورش، مدیران کمال‌گرا ممکن است به دلیل احساس ناکافی بودن منابع، ناتوانی در تحقق تمام انتظارات و ترس از ارزیابی منفی، رضایت کمتری از نقش خود تجربه کنند. این مسئله می‌تواند در بلندمدت به کاهش انگیزه، تعارض با همکاران، خستگی هیجانی و حتی تمایل به ترک خدمت منجر شود. بنابراین، کیفیت تجربه شغلی مدیران کمال‌گرا به میزان زیادی به این بستگی دارد که آیا سازمان به آنان امکان خطای سازنده، یادگیری، بازخورد حمایتی و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌دهد یا خیر.

یکی دیگر از نکات قابل توجه در یافته‌های پژوهش حاضر، پیوند کمال‌گرایی با فشار عملکردی، خستگی و فرسودگی است. در مدل استخراج‌شده، فرسودگی شغلی و استرس مزمن به‌عنوان پیامدهای اصلی کمال‌گرایی ناسازگار شناسایی شدند. این نتیجه با مطالعاتی هم‌سو است که نشان داده‌اند فرسودگی می‌تواند در ارتباط میان عوامل حمایتی، نگرش شغلی یا تحصیلی و الگوهای ناکارآمد رفتاری نقش مهمی ایفا کند (Mohammadi et al., 2023). همچنین یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با فرسودگی دیجیتال، خستگی و اهمال‌کاری نشان می‌دهد که فشار مزمن و خستگی می‌تواند عملکرد فرد را مختل کرده و به کاهش کارآمدی منجر شوند (Savaş et al., 2025). در مدیریت آموزشی نیز وقتی مدیر برای همه امور معیارهای بسیار سخت‌گیرانه تعیین می‌کند و هم‌زمان با محدودیت منابع و فشار زمانی روبه‌رو است، احتمال فرسایش تدریجی انرژی روانی و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، کمال‌گرایی دیگر عامل ارتقای کیفیت نیست، بلکه به چرخه‌ای از فشار، خستگی، کنترل افراطی و افت عملکرد تبدیل می‌شود.

از منظر شناختی - هیجانی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تمرکز بر اشتباهات، ترس از شکست و نیاز به تأیید دیگران از عناصر اصلی کمال‌گرایی شغلی مدیران است. این یافته با مطالعاتی هم‌خوان است که کمال‌گرایی را با باورهای غیرمنطقی، آمادگی پایین برای مواجهه با شکست و پیامدهای منفی سلامت روان مرتبط دانسته‌اند (Jordana et al., 2023). در مدیریت آموزشی، ترس از شکست می‌تواند موجب شود مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود محافظه‌کارتر شوند، از نوآوری فاصله بگیرند و به جای تمرکز بر اهداف کلان، انرژی زیادی را صرف پیشگیری از خطاهای جزئی کنند. این وضعیت به‌ویژه در سازمان‌هایی که ارزیابی عملکرد در آن‌ها بر کشف خطا، گزارش‌دهی اداری و پاسخ‌گویی سخت‌گیرانه متمرکز است، تشدید می‌شود. بنابراین، برای کاهش پیامدهای منفی کمال‌گرایی، باید فرهنگ سازمانی از «خطامحوری تنبیهی» به «یادگیری از خطا» تغییر یابد.

در سطح توسعه حرفه‌ای، یافته‌ها نشان داد کمال‌گرایی می‌تواند بر یادگیری، پایداری شغلی و توان مدیران برای رشد مستمر اثر بگذارد. مدیرانی که خطا را نشانه ضعف تلقی می‌کنند، ممکن است کمتر در معرض تجربه‌های جدید قرار گیرند و کمتر از بازخوردها برای رشد استفاده کنند. این نتیجه با دیدگاهی هم‌سو است که کمال‌گرایی و کارشفتگی را موانعی برای یادگیری مادام‌العمر و پایداری شغلی می‌داند (Vieriu & Hainagiu, 2025). در سازمان آموزش و پرورش، چنین وضعیتی می‌تواند مانع تحول مدیریتی شود؛ زیرا مدیر کمال‌گرا ممکن است به جای یادگیری مشارکتی، کنترل بیشتر را انتخاب کند و به جای نوآوری، حفظ ظاهر بی‌نقص عملکرد را در اولویت قرار دهد. از این رو، یکی از دلالت‌های مهم پژوهش حاضر آن است که توسعه حرفه‌ای مدیران باید شامل آموزش‌هایی درباره پذیرش خطا، انعطاف‌پذیری شناختی، تنظیم هیجان، مدیریت فشار و تفویض اختیار باشد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت مدل استخراج‌شده در پژوهش حاضر نشان داد که کمال‌گرایی شغلی مدیران سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه، پدیده‌ای پویا و زمینه‌مند است که از یک سو تحت تأثیر معیارهای درونی، نیاز به تأیید و ترس از خطا شکل می‌گیرد و از سوی دیگر، در بستر فرهنگ سازمانی، ساختار قدرت، حمایت نهادی و کیفیت روابط میان‌فردی تقویت یا تعدیل می‌شود. یافته‌ها بیانگر آن است که کمال‌گرایی شغلی نه باید به‌طور کامل منفی تلقی شود و نه بدون قید و شرط مطلوب دانسته شود. این سازه زمانی ارزشمند است که با خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، حمایت سازمانی و راهبردهای مقابله‌ای مؤثر همراه باشد. در غیر این صورت، به جای تعالی شغلی، به فرسودگی، اضطراب، تعارض و افت رضایت شغلی منجر خواهد شد. بنابراین، نتیجه نهایی پژوهش حاضر آن است که مدیریت اثربخش کمال‌گرایی شغلی در سازمان آموزش و پرورش مستلزم تغییر هم‌زمان در سطح فردی و سازمانی است؛ یعنی هم مدیران باید مهارت‌های خودتنظیمی و پذیرش محدودیت‌ها را بیاموزند و هم سازمان باید ساختارهای حمایتی، نظام ارزیابی رشدمدار و فرهنگ یادگیری از خطا را تقویت کند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که مطالعه با رویکرد کیفی و در بستر سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه انجام شد؛ بنابراین، تعمیم یافته‌ها به همه مدیران آموزشی کشور یا سایر سازمان‌های اداری باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و امکان دارد برخی مشارکت‌کنندگان به دلیل ملاحظات شغلی، سازمانی یا نگرانی از قضاوت، بخشی از تجربه‌های خود را با احتیاط بیان کرده باشند. علاوه بر این، پژوهش حاضر ماهیتی مقطعی داشت و تغییرات کمال‌گرایی شغلی مدیران در طول زمان، در مراحل مختلف خدمت یا در مواجهه با بحران‌های سازمانی بررسی نشد.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود مدل استخراج‌شده در این مطالعه در نمونه‌های بزرگ‌تر و با روش‌های کمی یا آمیخته آزمون شود تا میزان برازش، اعتبار و قابلیت تعمیم آن مشخص گردد. همچنین انجام مطالعات مقایسه‌ای میان مدیران مدارس، مدیران ادارات آموزش و پرورش و مدیران سایر سازمان‌های دولتی می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای در کمال‌گرایی شغلی کمک کند. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده نقش متغیرهایی مانند سبک رهبری، حمایت سازمانی، فرهنگ ارزیابی، تاب‌آوری، خودکارآمدی، فرسودگی شغلی و رضایت شغلی را در ارتباط با کمال‌گرایی شغلی مدیران بررسی کنند. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند نشان دهد که کمال‌گرایی شغلی مدیران در طول زمان چگونه تغییر می‌کند و چه عواملی مسیر آن را به سمت تعالی یا فرسودگی هدایت می‌کنند.

در سطح کاربردی، پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش برنامه‌هایی برای آموزش خودآگاهی، مدیریت استرس، تنظیم هیجان، مدیریت زمان و پذیرش محدودیت‌ها برای مدیران طراحی و اجرا کند. همچنین لازم است نظام ارزیابی عملکرد مدیران از رویکرد مطلقاً خطامحور و نتیجه‌محور به سمت رویکرد رشدمدار، حمایتی و یادگیرنده حرکت کند تا مدیران بتوانند بدون ترس از قضاوت، درباره خطاها و چالش‌های خود گفت‌وگو کنند. ایجاد گروه‌های مشاوره و حمایت حرفه‌ای برای مدیران، تقویت تفویض اختیار، کاهش فشارهای غیرضروری اداری و فراهم کردن بازخوردهای سازنده می‌تواند به تبدیل کمال‌گرایی ناسازگار به کمال‌گرایی سازگارانه کمک کند و زمینه ارتقای سلامت روان، رضایت شغلی و کیفیت عملکرد مدیریتی را فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.



مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

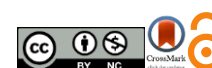
Extended Summary

Introduction

Occupational perfectionism is a multidimensional psychological and organizational construct that has attracted increasing attention in studies of work behavior, mental health, educational management, career development, and organizational effectiveness. In its broadest sense, perfectionism refers to the tendency to set exceptionally high standards, evaluate performance in a rigid and self-critical manner, and remain highly sensitive to mistakes or perceived inadequacies. However, perfectionism is not merely a desire for excellence; rather, it is a complex pattern of cognition, emotion, and behavior that may generate both adaptive and maladaptive outcomes depending on the context in which it emerges. Classical theoretical models conceptualize perfectionism as a multidimensional construct involving concern over mistakes, high personal standards, parental expectations, parental criticism, doubts about actions, and organization (Frost et al., 1990). This multidimensional understanding is particularly relevant in occupational settings, where performance expectations, external evaluation, accountability, and interpersonal responsibilities can intensify perfectionistic tendencies.

In organizational environments, perfectionism may function as a motivational force that encourages precision, responsibility, commitment, and performance improvement. At the same time, when perfectionistic standards become rigid, unrealistic, or fear-driven, they may contribute to chronic stress, burnout, interpersonal tension, reduced flexibility, and impaired decision-making. Recent evidence suggests that different facets of employee and supervisor perfectionism may either facilitate or hinder career development, indicating that perfectionism should not be interpreted as a uniformly positive or negative characteristic (Otto et al., 2026). This dual nature is especially important in educational organizations, where managers are expected to balance administrative rules, human relationships, institutional accountability, limited resources, and social expectations. In such a context, occupational perfectionism may emerge as a response to the contradiction between maximum expected quality and minimum available resources.

Educational management provides a particularly sensitive context for studying occupational perfectionism. Managers in education systems are responsible not only for administrative efficiency but also for the quality of teaching, staff coordination,



student welfare, parental expectations, and policy implementation. Therefore, their perfectionistic tendencies may influence both personal functioning and organizational outcomes. Research on perfectionism in academic settings shows that perfectionism is closely related to achievement pressure, self-evaluation, performance motivation, and psychological strain (Rice et al., 2016). Similarly, studies on organizational and professional factors of perfectionism in educational personnel show that perfectionistic tendencies are shaped by institutional demands, role expectations, and professional culture (Grubi, 2020). Thus, occupational perfectionism among educational managers should be understood as a phenomenon situated at the intersection of individual traits, organizational structures, professional norms, and evaluative systems.

One of the most important concerns regarding occupational perfectionism is its relationship with mental health and burnout. Perfectionistic individuals often interpret mistakes as signs of failure, weakness, or loss of professional value. This interpretation may increase fear of failure, rumination, anxiety, and sensitivity to negative evaluation. Research has shown that perfectionism is associated with mental health outcomes and that self-esteem may mediate this relationship (Curtis & Garratt-Reed, 2026). Furthermore, perceived organizational support can moderate the relationship between multidimensional perfectionism and burnout, suggesting that supportive structures may reduce the destructive consequences of perfectionistic pressure (Lee et al., 2023). These findings are highly relevant to educational management, where lack of support, rigid evaluation systems, and heavy administrative workloads may transform perfectionism from a potential resource into a source of psychological vulnerability.

Occupational perfectionism is also linked to job satisfaction, resilience, procrastination, fatigue, lifelong learning, and sustainability at work. Studies have shown that perfectionism may be associated with job satisfaction depending on the individual's resilience and coping resources (Peroš & Buljan, 2025). Conversely, perfectionism and workaholism can become barriers to lifelong learning and occupational sustainability when individuals become trapped in a constant pursuit of flawless performance rather than adaptive growth (Vieriu & Hainagiu, 2025). In addition, burnout and fatigue have been identified as important mechanisms in the relationship between academic or work-related pressures and procrastination (Mohammadi et al., 2023; Savaş et al., 2025). Perfectionism is also associated with irrational beliefs, fear of failure, and negative psychological consequences in performance-oriented contexts (Jordana et al., 2023). Despite these contributions, there remains a major gap in the literature regarding a comprehensive qualitative model of occupational perfectionism among managers of education organizations, particularly in the sociocultural and administrative context of Kermanshah Province. Therefore, the present study aimed to identify and explain the components of occupational perfectionism among managers of the Education Organization in Kermanshah Province.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative research design based on grounded theory. The purpose of selecting this approach was to develop a conceptual and paradigm-based model of occupational perfectionism grounded in the experiences, interpretations, and professional perspectives of participants. The statistical and conceptual field of the study consisted of managers and experts familiar with educational management and the administrative structure of the Education Organization in Kermanshah Province.

Participants were selected through purposive sampling. The inclusion criteria included professional experience in educational management, familiarity with organizational and administrative processes in education, sufficient knowledge of managerial behavior, and the ability to provide rich information about occupational perfectionism among managers. The data



collection process continued until theoretical saturation was reached, meaning that no new conceptual categories emerged from additional interviews. In total, 15 participants took part in the study.

Data were collected through semi-structured interviews. The interview guide was developed based on the research objectives and the need to explore the components, causes, contextual conditions, intervening factors, strategies, and consequences of occupational perfectionism. The semi-structured format allowed the researcher to ask predetermined open-ended questions while also pursuing emerging themes and clarifying participants' responses during the interview process.

The data were analyzed through the systematic stages of grounded theory coding, including open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding stage, primary concepts were extracted from the interview data. In axial coding, related concepts were grouped into subcategories and main categories. In the selective coding stage, the relationships among categories were integrated into a paradigm model. To enhance the credibility and trustworthiness of the qualitative findings, member checking, review of extracted concepts, and qualitative validation procedures were used.

Findings

The demographic findings showed that 15 specialists and experts in educational management and educational sciences in Kermanshah Province participated in the study. Among the participants, 9 were men and 6 were women. Their ages ranged from 36 to over 55 years, with a concentration of participants in older age groups. In terms of educational level, participants held bachelor's, master's, and doctoral degrees, and most had considerable professional and managerial experience in the education system. This diversity in gender, age, education, experience, and organizational role contributed to the conceptual richness of the data.

The analysis of the interviews led to the extraction of a paradigm model of occupational perfectionism among educational managers. The central phenomenon of the model was occupational perfectionism, which was found to consist of several psychological and behavioral components, including striving for high standards, sensitivity to criticism, fear of failure, attention to detail, order and organization, need for approval, strong work commitment, and concern about negative evaluation.

The causal conditions of occupational perfectionism included organizational expectations, social pressure, internal motivation, striving for excellence, rigid standards, goal orientation, concern over mistakes, perceived family pressure, and rumination. These factors acted as the initial drivers that moved managers toward perfectionistic patterns of thinking and behavior. The findings indicated that managers often experienced perfectionism as a response to external expectations and internalized professional ideals.

The contextual conditions included organizational culture, social approval culture, educational and family background, personal discipline, organizational rules, socioeconomic conditions, and managerial experience. These conditions formed the background in which occupational perfectionism developed and gained meaning. The findings suggested that perfectionism was intensified in environments where strict rules, social judgment, formal accountability, and high expectations were dominant.

The intervening conditions included organizational structure, workplace climate and culture, time pressure, work transitions, access to supportive resources, decision-making authority, interpersonal interactions, and moderating personality traits. These factors influenced the direction and intensity of occupational perfectionism. Supportive organizational structures and healthy interpersonal relationships could reduce the negative effects of perfectionism, whereas rigid structures, limited authority, weak support, and time pressure could intensify maladaptive outcomes.



The strategies identified in the model included stress management, self-awareness training, acceptance of limitations, improvement of interpersonal relationships, increased flexibility, time management, reduction of work pressure, supportive training, and focus on long-term goals. These strategies represented the ways managers attempted to regulate perfectionistic pressure and create balance between high standards and organizational realities.

The consequences of occupational perfectionism were dual. Positive consequences included improved managerial performance, increased productivity, attention to detail, higher work quality, improved interpersonal interactions, and organizational excellence. Negative consequences included job burnout, anxiety, chronic stress, reduced self-confidence, interpersonal conflict, lower job satisfaction, reduced mental health, and turnover intention. Therefore, occupational perfectionism was found to operate as a double-edged phenomenon that could lead either to professional excellence or psychological and organizational harm depending on contextual and intervening conditions.

Discussion and Conclusion

The findings of this study showed that occupational perfectionism among managers of the Education Organization in Kermanshah Province is a dynamic, multidimensional, and context-dependent phenomenon. It is not merely an individual personality trait, nor can it be reduced to a simple desire for success. Rather, it is formed through the interaction of personal motives, organizational expectations, social pressures, cultural norms, professional experiences, and structural conditions. The extracted model demonstrated that occupational perfectionism develops under specific causal conditions, gains meaning within contextual conditions, is shaped by intervening factors, and leads to different outcomes through the strategies adopted by managers.

One of the central conclusions of the study is that occupational perfectionism in educational management has a dual nature. When accompanied by self-awareness, flexibility, stress management, supportive organizational structures, and realistic performance evaluation, it can become a source of professional excellence. In this adaptive form, perfectionism supports accuracy, responsibility, productivity, quality improvement, and organizational development. However, when perfectionism is combined with fear of failure, rigid standards, lack of support, excessive evaluation pressure, and limited organizational resources, it becomes maladaptive and leads to burnout, anxiety, chronic stress, interpersonal tension, reduced job satisfaction, and lower managerial effectiveness.

The model developed in this study also highlights the importance of organizational support. The findings suggest that managers do not experience perfectionism in isolation. Their perfectionistic tendencies are either reinforced or regulated by the organizational climate, available resources, decision-making authority, evaluation systems, and interpersonal relationships. Therefore, managing occupational perfectionism requires interventions at both individual and organizational levels. At the individual level, managers need training in self-awareness, emotional regulation, stress management, time management, flexibility, and acceptance of limitations. At the organizational level, education authorities should revise rigid and error-centered performance evaluation systems, strengthen supportive feedback mechanisms, reduce unnecessary administrative pressures, and create opportunities for professional dialogue and shared problem-solving.

Overall, the present study contributes to the literature by offering a grounded, context-sensitive paradigm model of occupational perfectionism among educational managers. The model explains how perfectionism emerges, what conditions intensify or regulate it, what strategies managers use to cope with it, and what consequences it produces. The findings indicate that the main challenge is not the existence of high standards among managers, but the absence or presence of organizational conditions that determine whether these standards become a path to excellence or a source of harm. Therefore, the transition



from maladaptive perfectionism to professional excellence requires a shift from error-based evaluation to growth-oriented support, from rigid control to constructive feedback, and from individual pressure to organizational responsibility.

References

- Curtis, M., & Garratt-Reed, D. (2026). Self-esteem as a mediator between perfectionism and mental health outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 78(1), 2613533. <https://doi.org/10.1080/00049530.2026.2613533>
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C., & Rosenblate, R. (1990). The dimensions of perfectionism. *Cognitive therapy and research*, 14(5), 449-468. <https://doi.org/10.1007/BF01172967>
- Grubi, T. (2020). Organizational and Professional Factors of Perfectionism in Scientific and Pedagogical Staff of Higher School. *Society Integration Education Proceedings of the International Scientific Conference*, 7, 51. <https://doi.org/10.17770/sie2020vol7.4864>
- Jordana, A., Ramis, Y., Chamorro, J. L., Pons, J., Borrueco, M., De Brandt, K., & Torregrossa, M. (2023). Ready for failure? Irrational beliefs, perfectionism and mental health in male soccer academy players. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 41(2), 454-477. <https://doi.org/10.1007/s10942-022-00491-x>
- Lee, H.-J., Kwon, K., & Kim, H.-Y. (2023). A Study on the Effect of Workers' Multidimensional Perfectionism on Burnout: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *Korean Soc Cult Converg*, 45(6), 741-754. <https://doi.org/10.33645/cnc.2023.06.45.06.741>
- Mohammadi, O. A., Heidari, A., & Eftekhar, S. Z. (2023). Relationships of academic support and attitude towards future career with academic procrastination in students: The mediating role of academic burnout. <https://doi.org/10.5812/jcrps-138612>
- Otto, K., Baluku, M., Schaible, A., Oflu, C., & Kleszewski, E. (2026). The only way is up? How different facets of employee and supervisor perfectionism help or hinder career development. *Psychological Reports*, 129(3), 2472-2506. <https://doi.org/10.1177/00332941241229204>
- Peroš, A., & Buljan, I. (2025). Association between resilience, perfectionism and job satisfaction among medical residents in Croatia: A cross-sectional study. *BMC psychology*, 13(1), 1389. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03692-y>
- Rice, K. G., Richardson, C. M. E., & Ray, M. E. (2016). Perfectionism in Academic Settings. In F. M. Sirois & D. S. Molnar (Eds.), *Perfectionism, Health, and Well-Being* (pp. 245-264). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18582-8_11
- Savaş, B. Ç., Turan, M., & Asan, S. (2025). The relationship between digital burnout and academic procrastination and the mediating roles of life satisfaction and the fatigue in this relationship. *BMC psychology*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03510-5>
- Vieriu, A. M., & Hainagiu, S. M. (2025). Perfectionism and workaholism as barriers to lifelong learning and occupational sustainability: A cross-professional analysis. *Sustainability*, 17(14), 6512. <https://doi.org/10.3390/su17146512>

