

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Bağlamında Uyum Bozucu Şemalar: Sosyal Desteğin Düzenleyici Etkisi

Maladaptive Schemas in the Context of Transformational and Transactional Leadership: The Moderating Role of Social Support

Buse DURAN BİRLİK ^a Hande TASA  ^b

^a İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Klinik Psikoloji Doktora Programı, İstanbul, Türkiye. buseduran@stu.aydin.edu.tr

^b İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye. handetasa@aydin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Erken Dönem Uyum
Bozucu Şemalar
Liderlik Stilleri
Algılanan Sosyal Destek
Moderasyon Analizi
Kurumsal Davranış

Amaç – Bu çalışmanın amacı, kurumsal ortamlarda liderlerin benimsedikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyum bozucu şemalar arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkilerde algılanan sosyal desteğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır.

Yöntem – Araştırma, ilişkiisel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüş olup, örneklem Türkiye’de farklı sektörlerde görev yapan 263 katılımcıdan oluşmaktadır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Erken dönem uyum bozucu şemalar, liderlik stilleri ve algılanan sosyal destek sırasıyla Young Şema Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Veri analizinde betimsel istatistikler, korelasyon analizleri ve moderasyon analizleri (PROCESS/SPSS) kullanılmıştır.

Bulgular – Bulgular, duygusal yoksunluk şeması ile algılanan sosyal destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Algılanan sosyal destek ile dönüşümcü liderlik arasında doğrudan anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buna karşın, yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Moderasyon analizleri, algılanan sosyal desteğin yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ve duygusal yoksunluk şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkideki olumsuz eğilimi azalttığını ortaya koymaktadır.

Tartışma – Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin yalnızca çevresel destekle değil, bireyin şema yapısı ile algılanan sosyal desteğin etkileşimi üzerinden daha kapsamlı bir şekilde açıklanabileceğini göstermektedir. Özellikle yüksek düzeyde algılanan sosyal destek, yüksek standartlar şemasının dönüşümcü liderlik davranışlarına yansımaları güçlendirirken; duygusal yoksunluk şemasının dönüşümcü liderlik üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde lider geliştirme programlarının yalnızca beceri odaklı değil, aynı zamanda şema farkındalığı ve başa çıkma stratejilerini içerecek şekilde yapılandırılması; bununla birlikte ekip içi güven, akran mentörlüğü ve yönetici desteği gibi sosyal destek mekanizmalarının da bütüncül bir yaklaşımla ele alınması önerilmektedir.

Gönderilme Tarihi 30 Eylül 2025

Revizyon Tarihi 30 Nisan 2026

Kabul Tarihi 15 Mayıs 2026

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Early Maladaptive Schemas
Leadership Styles
Perceived Social Support
Moderation Analysis
Organizational Behavior

Purpose – This study aims to examine the relationship between leadership styles adopted by leaders in corporate environments and early maladaptive schemas, as well as to test the moderating role of perceived social support in these relationships.

Design/methodology/approach – The study was conducted using a correlational research design. The sample consisted of 263 participants working in various sectors in Türkiye. Data were collected through a survey method. Early maladaptive schemas, leadership styles, and perceived social support were measured using the Young Schema Questionnaire, the Multifactor Leadership Questionnaire, and the Multidimensional Scale of Perceived Social Support, respectively. Descriptive statistics, correlation analyses, and moderation analyses (PROCESS/SPSS) were employed to analyze the data.

Results – The findings indicate a significant negative relationship between the emotional deprivation schema and perceived social support. No direct significant relationship was found between perceived social support and transformational leadership. However, a significant positive relationship was

Received 30 September 2025

Revised 30 April 2026

Accepted 15 May 2026

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 03.08.2023 tarihli ve 2023/07 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Duran Birlik, B., Tasa, H. (2026). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Bağlamında Uyum Bozucu Şemalar: Sosyal Desteğin Düzenleyici Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2) 1257-1270.

identified between the unrelenting standards schema and transformational leadership. Moderation analyses revealed that perceived social support strengthens the relationship between the unrelenting standards schema and transformational leadership, and reduces the negative tendency in the relationship between the emotional deprivation schema and transformational leadership.

Article Classification:

Research Article

Discussion – The findings suggest that transformational leadership is better explained not solely by environmental support but through the interaction between individuals' schema profiles and perceived social support. In particular, higher levels of perceived social support enhance the positive association between the unrelenting standards schema and transformational leadership behaviors, while attenuating the negative impact of the emotional deprivation schema on transformational leadership. Accordingly, leadership development programs in organizations should be designed to incorporate schema awareness and coping components, alongside social support mechanisms such as team trust, peer mentoring, and managerial support.

1. Giriş

İnsanlar, temel ihtiyaçlarını karşılamak, anlamlı ilişkiler kurmak ve psikolojik iyilik hallerini sürdürmek amacıyla sosyal gruplar içinde yer alma eğilimindedir. Grup üyeliği, bireyde aidiyet duygusu oluşturarak motivasyon ve psikolojik dayanıklılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Brown vd., 2025: 215–230). Bu bağlamda, grup dinamiklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve ortak hedeflere yön verilmesi gerekliliği liderlik olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Liderlik, yalnızca yönlendirme değil; aynı zamanda planlama, koordinasyon ve karar alma süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Ma vd., 2025: 2–5).

Örgütsel ortamlarda liderlerin karşılaştığı belirsizlik ve stres durumları, onların bilişsel ve duygusal tepkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tür durumlarda liderin esneklik, dayanıklılık ve problem çözme becerileri kritik hale gelmektedir (Liu vd., 2024: 4–7). Ancak bu becerilerin yalnızca durumsal faktörlerle değil, bireyin geçmiş deneyimleri ve içsel yapılarıyla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu noktada erken dönem uyum bozucu şemalar önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Young vd., 2003: 7–10). Erken dönem uyum bozucu şemalar, çocukluk döneminde karşılanmamış temel duygusal ihtiyaçlar ya da olumsuz yaşantılar sonucunda gelişen, bireyin kendisi ve çevresi hakkında kalıcı bilişsel-duygusal örüntülerdir (Ramamurthy ve Chen, 2025: 113–115). Bu şemalar, bireyin stresle baş etme biçimlerini, kişilerarası ilişkilerini ve karar alma süreçlerini etkileyerek liderlik davranışlarına da yansıtılmaktadır (Thimm, 2022: 243–245).

Şema terapi kuramı, bireylerin bu şemalarla başa çıkmak için geliştirdikleri üç temel strateji olduğunu ileri sürmektedir: şemaya teslim olma, aşırı telafi etme ve kaçınma (Zhang vd., 2025: 5–8). Bu başa çıkma biçimleri, bireyin davranış repertuarını şekillendirirken, özellikle liderlik gibi yüksek sorumluluk ve etkileşim gerektiren rollerde daha görünür hale gelebilmektedir (Akyunus ve Gültekin, 2023: 165–168). Dolayısıyla, liderlik stillerinin yalnızca örgütsel bağlamla değil, bireysel psikolojik yapılarla birlikte ele alınması gerekmektedir (Janovsky vd., 2020: 410–415).

Öte yandan, sosyal destek bireyin stresle başa çıkma kapasitesini artıran önemli bir koruyucu faktör olarak öne çıkmaktadır. Duygusal, bilgilendirici ve araçsal destekten oluşan sosyal destek, bireyin psikolojik dayanıklılığını güçlendirerek olumsuz içsel süreçlerin etkisini düzenleyebilmektedir (Pilkington vd., 2023: 6–9; Aloï vd., 2025: 3–6). Literatürde sosyal desteğin, erken dönem uyum bozucu şemaların olumsuz etkilerini azaltıcı bir rol oynayabileceği belirtilmektedir (Sağlam, 2025: 4–7). Ancak bu ilişkinin liderlik bağlamında nasıl şekillendiğine dair ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Rijkeboer ve de Boo, 2010: 104–108; Bach vd., 2018: 330–334; Thimm, 2022: 243–245).

Mevcut literatür incelendiğinde, liderlik stilleri ile bireysel psikolojik yapıların ilişkisini ele alan çalışmalar bulunmakla birlikte, erken dönem uyum bozucu şemalar ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin bütüncül bir çerçevede incelenmediği dikkat çekmektedir (Chen vd., 2024: 230–232). Ayrıca, algılanan sosyal desteğin bu ilişkideki düzenleyici rolünü test eden çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Haucke vd., 2025: 2–4). Bu durum, örgütsel davranış literatüründe önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı hedefleyerek, liderlik davranışlarının yalnızca dışsal faktörlerle değil, bireyin şema yapısı ve sosyal çevresi ile etkileşim içinde nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, liderlik literatürüne psikolojik derinlik kazandırmayı ve uygulamaya dönük yeni açılımlar sunmayı hedeflemektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Liderlik, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirme ve etkileme sürecini ifade eden çok boyutlu bir olgudur (Mujtaba, 2009: 12–15; Liu vd., 2024: 2–5). Farklı bağlamlarda farklı biçimlerde tanımlanabilmesi nedeniyle literatürde liderliğe ilişkin tek bir model üzerinde uzlaşa sağlanamamıştır.

Liderlik literatürü tarihsel olarak özellik, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar çerçevesinde gelişmiş; günümüzde ise özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ön plana çıkmıştır (Cloutier vd., 2023: 3–6). Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Teorisi kapsamında dönüşümcü liderlik; çalışanlara ilham verme, onları motive etme ve gelişimlerini destekleme ile ilişkilendirilirken, etkileşimci liderlik performansa dayalı ödüllendirme ve kontrol mekanizmalarına dayanmaktadır (Bass, 1985: 20–25, 1998: 5–9; Judge ve Piccolo, 2004: 758–762). Bu iki yaklaşım, liderlik davranışlarının anlaşılmasında tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, mevcut çalışmaların büyük ölçüde liderlik davranışlarının gözlemlenebilir yönlerine odaklandığı, bu davranışları şekillendiren bilişsel ve duygusal altyapıların görece ihmal edildiği görülmektedir (Lord ve Dinh, 2014: 160–165; Karelaiia ve van Knippenberg, 2020: 102–105). Bu durum, liderlik olgusunun birey düzeyindeki psikolojik belirleyicilerinin yeterince açıklanamadığını göstermektedir.

Bu noktada Şema Terapi Kuramı, bireylerin erken dönem deneyimlerine dayalı olarak geliştirdikleri bilişsel ve duygusal yapıları açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Young vd., 2003: 7–10). Erken dönem uyum bozucu şemalar, karşılanmamış temel ihtiyaçlar ve olumsuz yaşantılar sonucunda oluşmakta ve bireylerin kendileri ile çevreleri hakkındaki algılarını şekillendirmektedir (Sójta vd., 2023: 4–7; Zhang vd., 2025: 5–8). Bu şemalar, özellikle stres ve belirsizlik durumlarında aktive olarak bireylerin karar alma süreçlerini, kişilerarası ilişkilerini ve davranış örüntülerini etkileyebilmektedir (Ramamurthy ve Chen, 2025: 113–115). Bu bağlamda, liderlerin yalnızca içinde buldukları duruma değil, aynı zamanda geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan bilişsel yapılarına göre de farklı liderlik tarzları geliştirebileceği değerlendirilmektedir (Day vd., 2014: 70–75; Lomas vd., 2021: 6–10). Ancak mevcut çalışmaların büyük çoğunluğunun şema kuramı ile liderlik literatürünü birlikte ele almadığı ve bu ilişkinin ampirik olarak sınırlı incelendiği görülmektedir (Haucke vd., 2025: 2–4).

Uyum bozucu şemaların olumsuz etkilerini azaltabilecek önemli bir koruyucu faktör ise sosyal destektir. Sosyal destek, bireyin çevresindeki kişiler tarafından değer görmesi, kabul edilmesi ve gerektiğinde yardım alabilmesi ile ilişkilidir (Ozbay vd., 2007: 36–38; Uchino, 2009: 238–240). Sosyal destek düzeyi yüksek olan bireylerin stresle daha etkili başa çıktıkları ve psikolojik dayanıklılıklarının daha güçlü olduğu bilinmektedir (Yorulmaz ve Bozo, 2021: 1238–1240; Estévez vd., 2024: 212–215).

Bu doğrultuda, sosyal desteğin uyum bozucu şemalar ile liderlik davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir. Literatürde sosyal desteğin bireysel psikolojik süreçler üzerindeki etkisi yaygın biçimde incelenmiş olmakla birlikte, liderlik stilleri üzerindeki dolaylı ve düzenleyici etkilerine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışmanın temel kuramsal boşluğunu oluşturmaktadır.

Bu çalışma, erken dönem uyum bozucu şemalar ile özellikle dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek liderlik literatürüne birey düzeyinde psikolojik bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca algılanan sosyal desteğin düzenleyici rolünün modele dahil edilmesi, içsel bilişsel yapılar ile dışsal sosyal kaynaklar arasındaki etkileşimi açıklayarak daha bütüncül bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, liderlik ve şema kuramı arasında kavramsal bir köprü kurarak literatüre özgün bir katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırma Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Erken dönem uyum bozucu şemalar ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Duygusal yoksunluk şeması ile dönüşümcü liderlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Algılanan sosyal destek ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Algılanan sosyal destek, erken dönem uyum bozucu şemalar ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) bir rol oynamaktadır.

H3a: Algılanan sosyal destek, duygusal yoksunluk şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki negatif yönlü ilişkiyi zayıflatmaktadır.

H3b: Algılanan sosyal destek, yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi güçlendirmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, erken dönem uyum bozucu şemalar ile liderlik stilleri arasındaki ilişkide sosyal desteğin düzenleyici rolünü saptamak amacıyla ilişkisel tarama yönteminin kullanıldığı kesitsel bir çalışmadır. İki ya da daha fazla sayıda değişkenin aralarında bir değişimin olup olmadığını ve değişim tespit edilirse bu değişimin derecesini belirtmek amacıyla kullanılan model ilişkisel tarama modeli olarak açıklanmaktadır (Karasar, 2005:79-81).

3.2. Araştırma Grubu / Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de yaşayan 18 ile 69 yaş arasında olan bireylerden oluşmaktadır. Örneklem alt sınırının bu yaş aralığında seçilmesinin nedeni, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 71. maddesinde 15 yaşını doldurmamış bireylerin çalışmasının yasak olduğu, 15 yaşını doldurmuş bireylerin ise yalnızca belirli işlerde çalışabileceği; buna karşın 18 yaşını doldurmuş bireylerin her türlü işte çalışabileceğinin belirtilmesidir (Türkiye Cumhuriyeti, 2003, md. 71). Örneklem üst sınırının 69 olarak belirlenmesinin nedeni ise Dünya Sağlık Örgütü’nün orta yaş tanımlamasına dayanmaktadır (Duyar, 2008: 45–48).

Çalışmanın örneklem türü olasılıklı olmayan örnekleme yöntemidir. Bu yöntem, araştırmacıya veri toplama sürecinde pratiklik ve erişilebilirlik sağlaması açısından avantaj sunmaktadır (Schonlau vd., 2002: 25–30; Tourangeau vd., 2013: 60–65). Bununla birlikte, olasılıklı olmayan örnekleme yönteminin kullanılması bazı önemli sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. Bu yöntem, örneklemin evreni temsil etme gücünü sınırlandırmakta ve elde edilen bulguların genellenebilirliğini azaltmaktadır (Valliant vd., 2018: 12–15). Buna ek olarak katılımcıların gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya dahil edilmesi, öz-seçim yanlılığına (self-selection bias) yol açabilir ve belirli özelliklere sahip bireylerin örnekleme daha fazla temsil edilmesine neden olabilmektedir (Sax vd., 2020: 600–603). Bu durum, liderlik stilleri, erken dönem uyum bozucu şemalar ve sosyal destek arasındaki ilişkilerin olduğundan farklı görünmesine yol açabilecek potansiyel bir yanlılık yaratmaktadır (Bethlehem, 2010: 165–168; Kennedy vd., 2022: 180–183). Bu nedenle, elde edilen bulguların yorumlanmasında dikkatli olunmalı ve gelecekte yapılacak çalışmalarda olasılıklı örnekleme yöntemlerinin kullanılması veya örneklem yanlılığını azaltmaya yönelik istatistiksel düzeltme tekniklerinin tercih edilmesi önerilmektedir (Andrade, 2021: 365–366).

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde, % 49.4’i (n=130) erkek, % 50.6’i (n=133) kadındır. medeni durum açısından katılımcıların % 22.4’i (n=59) bekar/ilişkisi var, % 27.8’i (n=73) bekar/ilişkisi yok, % 49.8’i (n=131) evlidir. Yöneticilik yılı incelendiğinde, katılımcıların % 36.5’i (n=96) 1-3 yıl, % 33.1’i (n=87) 4-6 yıl, % 30.4’i (n=80) 7+ yıldır. Bağlı çalışan sayısı açısından, katılımcıların % 28.9’i (n=76) 1-5 kişi, % 36.9’i (n=97) 11+ kişi, % 34.2’i (n=90) 6-10 kişidir. Son olarak, çalışılan şirket büyüklüğü açısından katılımcıların % 22.8’i (n=60) 1-10 kişi, % 29.3’i (n=77) 11-50 kişi, % 24.7’i (n=65) 251+ kişi, % 23.2’ü (n=61) 51-250 kişidir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	133	50.6
	Erkek	130	49.4
Medeni Hal	Bekar/İlişkisi Yok	73	27.8
	Bekar/İlişkisi Var	59	22.4
	Evli	131	49.8

Yöneticilik Yılı	1-3 Yıl	96	36.5
	4-6 Yıl	87	33.1
	7 ve Üzeri Yıl	80	30.4
Şirketteki Çalışan Sayısı	1-10 Kişi	60	22.8
	11-50 Kişi	77	29.3
	51-250 Kişi	61	23.2
	251 ve Üzeri Kişi	65	24.7
Bağlı Çalışan Sayısı	1-5 Kişi	76	28.9
	6-10 Kişi	90	34.2
	11 ve Üzeri Kişi	97	36.9

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmada kullanılmış olan kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş, medeni durum, kaç yıldır yönetici olarak çalıştıkları, onlara bağlı kaç çalışanın mevcut olduğu ve çalıştıkları şirketin büyüklüğünü öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.3.2. Young Şema Ölçeği

Erken dönem uyumsuz şemaları değerlendirmek amacıyla geliştirilen öz bildirim ölçeğinin ilk versiyonu 16 şema ve 205 maddeden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar sonrasında ölçeğin beş boyut ve 18 alt ölçekten oluşan kısa formu geliştirilmiştir. Altı dereceli Likert tipinde olan bu form 90 maddeden oluşmaktadır (Young vd., 2003: 15–20). Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarının 0,76 ile 0,93 arasında değiştiği belirtilmektedir (Welburn vd., 2002: 525–528).

Soygüt ve arkadaşları (2009) tarafından ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ölçeğin Türkçe formunun, orijinaline benzer şekilde beş boyuta sahip olduğu ancak 14 faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin madde sayısı değişmemiş, ancak maddelerin faktörlere dağılımında farklılıklar gözlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin genel Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0,95 olduğu rapor edilmiştir. Boyutlar ve faktörler incelendiğinde ise şema alanlarına ilişkin Cronbach alfa katsayılarının 0,53 ile 0,81 arasında; şema boyutlarına ilişkin katsayıların ise 0,63 ile 0,80 arasında değiştiği görülmektedir (Soygüt vd., 2009: 6–9).

3.3.3. Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği

Algılanan sosyal desteği ölçmek amacıyla Gregory D. Zimet ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Eker ve Arkar (1995) tarafından yapılmıştır. Ölçek 7'li Likert tipinde olup toplam 12 maddeden oluşmaktadır (Zimet vd., 1988: 32–35). Ölçek; aile, arkadaş ve özel bir kişi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan elde edilen puanlar ayrı ayrı değerlendirilebildiği gibi, tüm alt boyutları kapsayan toplam puan da hesaplanabilmektedir. Toplam puanın yüksek olması, bireyin algıladığı sosyal destek düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Eker vd., 2001: 18–20). Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0,86 olduğu belirtilmektedir.

3.3.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

James MacGregor Burns (1978) tarafından politik bağlamda tanımlanan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımından hareketle geliştirilen ölçek, Bernard M. Bass (1985) tarafından Çok Faktörlü Liderlik Kuramı kapsamında yapılandırılmıştır (Burns, 1978: 19–25; Bass, 1985: 20–25). Ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Demir ve Okan (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir (Demir ve Okan, 2008: 75–80).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarını içeren ölçek toplam 32 maddeden oluşmakta olup 5'li Likert tipindedir. Ölçek maddelerinin Türk yöneticiler için uygunluğunu değerlendirmek amacıyla ölçeği geliştiren araştırmacıdan gerekli izin alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının 0,81 olduğu belirlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Çalışmada kullanılan ölçeklerin Türkçe uyarlamalarını yapan araştırmacılardan ölçek kullanımı için gerekli izinler alınmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara Google Forms aracılığıyla ulaşılmıştır. Araştırmaya

katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup katılımcılardan herhangi bir kimlik bilgisi talep edilmemiştir. Katılımcılar ortalama 15 dakika süren ölçekleri doldurmuşlardır. Elde edilen veriler SPSS 25 programına aktarılmış ve analiz edilmiştir.

3.5 Etik Beyan

Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve 03.08.2023 tarihli, 2023/07 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuştur. Araştırma sürecinde katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmış, katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş ve katılımcıların anonimliği sağlanmıştır. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Araştırmanın tüm aşamalarında Helsinki Bildirgesi ilkelerine ve araştırma yayın etiği standartlarına uygun hareket edilmiştir.

3.6. Veri Analizi

Google Forms aracılığıyla toplanan veriler SPSS 25 programına aktarılmış ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerin ilk aşamasında parametrik test varsayımları incelenmiştir. Bu kapsamda, dağılımın normalliği çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, tüm ölçek ve alt ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında yer aldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010: 20–23).

Bununla birlikte, normallik varsayımının daha kapsamlı değerlendirilmesi amacıyla ilgili değişkenlerin dağılım özellikleri incelenmiş ve örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olması ($n = 263$) dikkate alınarak parametrik testlerin kullanımının uygun olduğu değerlendirilmiştir. Literatürde, örneklem büyüklüğünün 200 ve üzeri olduğu durumlarda parametrik testlerin normallik varsayımındaki sınırlı sapmalara karşı dayanıklı (robust) olduğu belirtilmektedir (Lumley vd., 2002: 155–158; Blanca vd., 2017: 554–556). Ayrıca Merkezi Limit Teoremi'ne göre, yeterli büyüklükteki örneklerde örneklem dağılımının normale yaklaşacağı kabul edilmektedir (Field, 2013: 170–175).

Parametrik testlerin bir diğer önemli varsayımı olan varyans homojenliği, grup karşılaştırmalarında Levene testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda varyansların homojen olduğu görülmüş ve bu varsayımın sağlandığı kabul edilmiştir.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Düzenleyici değişken analizleri kapsamında, algılanan sosyal desteğin; kusurluluk ile dönüşümcü liderlik, yüksek standartlar ile etkileşimci liderlik, yüksek standartlar ile dönüşümcü liderlik ve duygusal yoksunluk ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerdeki düzenleyici rolü test edilmiştir. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiş ve %95 güven aralığı esas alınmıştır.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, liderlerin benimsedikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyum bozucu şemalar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler üzerinde algılanan sosyal desteğin düzenleyici rolü test edilmiştir. Bulgular, araştırmanın amaç ve beklentileri doğrultusunda tablolar (ve gerekli yerlerde şekiller) hâlinde sunulmuştur.

Tablo 2. Sosyal Destek ve Duygusal Yoksunluk Şeması Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Katsayısı Analizi

Değişken	n	Ort.	SS	1	2
1. Sosyal Destek	263	64.10	21.85	–	
2. Duygusal Yoksunluk	263	12.30	7.10	-.62***	–

D. Yoksunluk = Duygusal Yoksunluk, *** $p < .001$

Katılımcıların duygusal yoksunluk düzeyleri ile algılanan sosyal destek düzeyleri arasında güçlü, negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -.62$, $p < .001$). Bu sonuç, duygusal yoksunluk düzeyi arttıkça algılanan sosyal destek düzeyinin azaldığını göstermektedir.

Tablo 3. Yüksek Standartlar Şeması ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Katsayısı Analizi

Değişken	n	Ort.	SS	1	2
1. Yüksek Standartlar	263	16.20	5.70	-	
2. Etkileşimci Liderlik	263	27.10	6.30	.44***	-

Y. Standartlar =Yüksek Standartlar Şeması, E. Liderlik = Etkileşimci Liderlik,

Katılımcıların yüksek standartlar düzeyleri ile etkileşimci liderlik algıları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .44$, $p < .001$). Bu sonuç, yüksek standartlar düzeyi arttıkça etkileşimci liderlik algısının da arttığını göstermektedir.

Tablo 4. Haklılık ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Katsayısı Analizi

Değişken	n	Ort.	SS	1	2
1. Haklılık	263	17.80	5.90	-	
2. Etkileşimci Liderlik	263	27.10	6.30	.26**	-

E. Liderlik =Etkileşimci Liderlik, *** $p < 0.001$

Katılımcıların haklılık düzeyleri ile etkileşimci liderlik algıları arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .26$, $p < .01$). Bu sonuç, haklılık düzeyi arttıkça etkileşimci liderlik algısının da arttığını göstermektedir.

Tablo 5. Yüksek Standartlar ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Katsayısı Analizi

Değişken	n	Ort.	SS	1	2
1. Yüksek Standartlar	263	16.20	5.70	-	
2. Dönüşümcü Liderlik	263	24.50	9.80	.48***	-

Y. Standartlar =Yüksek Standartlar Şeması, *** $p < 0.001$

Katılımcıların yüksek standartlar düzeyleri ile dönüşümcü liderlik algıları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .48$, $p < .001$). Bu bulgu, bireylerin yüksek standartlar düzeyleri arttıkça dönüşümcü liderlik algılarının da anlamlı biçimde arttığını göstermektedir.

Tablo 6. Yüksek Standartlar ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkide Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici Rolüne Dair Düzenleyici Değişken Analizi

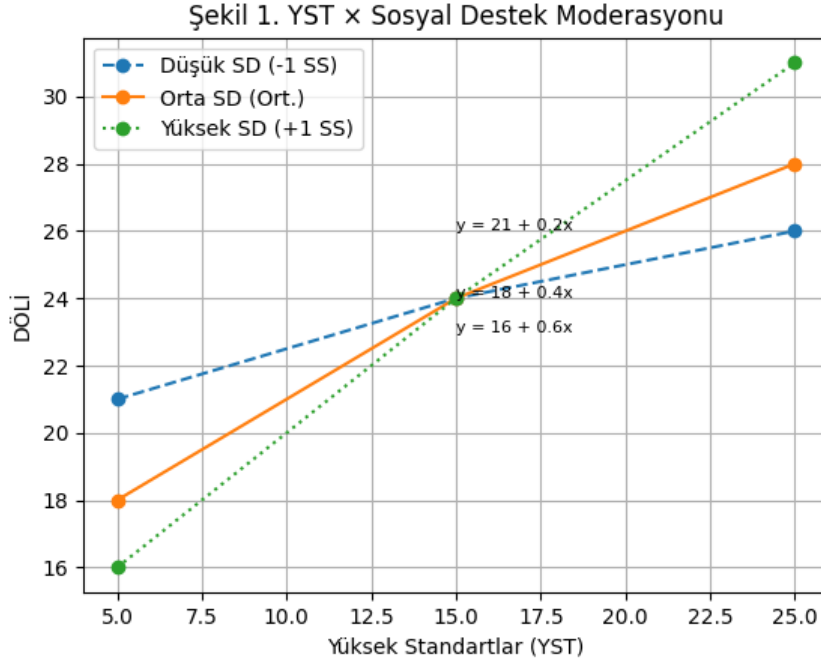
Değişken	B	SH	t	p	%95GA		R2	F(3,259)
					Düşük	Yüksek		
(Sabit)	31.20	7.10	4.39	< .001	17.20	45.20		
YST.	-0.38	0.45	-0.84	.401	-1.27	0.51		
S.D.	-0.28	0.08	-3.50	.001***	-0.44	-0.12		
YST. × S.D.	0.01	0.00	2.40	.017*	0.00	0.02		
Model				< .001			.28	13.90

YST.= Yüksek Standartlar, S.D.= Sosyal Destek.

Katılımcıların yüksek standartlar şemalarının dönüşümcü liderlikleri üzerindeki etkisinde algılanan sosyal desteğin rolünü incelemek amacıyla regresyon analizi temelli düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde, bireylerin dönüşümcü liderlikleri üzerinde yüksek standartlar ve algılanan sosyal desteğin etkileşim etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($B = .01$, $t = 2.40$, $p < .05$, %95 GA

[0.00–0.02]). Bu bulgu, bireylerin yüksek standartlar şemalarının dönüşümcü liderlikleri üzerindeki etkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Process Macro programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda oluşturulan ve yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal desteğin düzenleyici etkisini gösteren grafik Şekil 1’de sunulmaktadır. Düzenleyici etki grafiğinde X ekseninde yüksek standartlar şeması, Y ekseninde dönüşümcü liderlik yer almaktadır. Algılanan sosyal desteğin düşük, orta ve yüksek olduğu tüm düzeylerde ilişkinin pozitif yönlü olduğu; ancak sosyal destek düzeyi arttıkça çizgi eğiminin belirgin biçimde arttığı görülmektedir. Bu durum, algılanan sosyal desteğin yüksek olduğu koşullarda yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin güçlendiğine işaret etmektedir (Bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Yüksek Standartlar ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkide Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici Etkisi

Tablo 7. Duygusal Yoksunluk ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkide Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici Rolüne Dair Düzenleyici Değişken Analizi

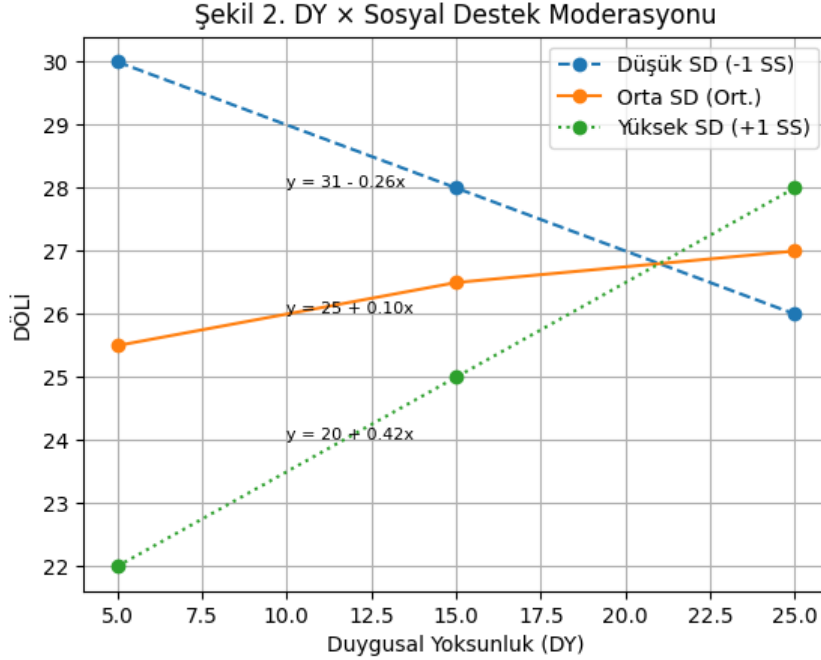
Değişken	B	SH	t	p	%95GA		R2	F(3,259)
					Düşük	Yüksek		
const	41.62	7.20	5.78	< .001	27.50	55.70		
D.Y.	-0.90	0.32	-2.81	.005**	-1.53	-0.27		
SosyalDestek	-0.25	0.09	-2.78	.006**	-0.43	-0.07		
D.Y.xS.D.	0.01	0.00	2.60	.010*	0.00	0.02		
Model				.006			.05	4.25

D.Y.= Duygusal Yoksunluk, S.D.= Sosyal Destek.

Katılımcıların duygusal yoksunluk şemalarının dönüşümcü liderlikleri üzerindeki etkisinde algılanan sosyal desteğin rolünü incelemek amacıyla regresyon analizi temelli düzenleyici değişken analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde, bireylerin dönüşümcü liderlikleri üzerinde duygusal yoksunluk ve algılanan sosyal desteğin etkileşim etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (B = .01, t = 2.60, p < .05, %95 GA [0.00–0.02]). Bu bulgu, bireylerin duygusal yoksunluk düzeylerinin dönüşümcü liderlikleri üzerindeki etkisinde algılanan sosyal desteğin düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Process Macro programı kullanılarak yapılan analiz sonucunda oluşturulan ve duygusal yoksunluk şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide algılanan sosyal desteğin düzenleyici etkisini gösteren grafik Şekil

2’de sunulmaktadır. Düzenleyici etki grafiğinde X ekseninde duygusal yoksunluk şeması, Y ekseninde dönüşümcü liderlik yer almaktadır. Algılanan sosyal desteğin düşük olduğu durumda, duygusal yoksunluk ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin daha güçlü ve negatif yönlü olduğu; sosyal destek düzeyi arttıkça bu ilişkinin zayıfladığı ve yüksek sosyal destek düzeyinde ilişkinin belirgin biçimde azaldığı görülmektedir. Bu durum, algılanan sosyal desteğin duygusal yoksunluğun dönüşümcü liderlik üzerindeki olumsuz etkisini azaltan bir tampon (buffering) rol üstlendiğini göstermektedir (Bkz. Şekil 2).



Şekil 2. Duygusal Yoksunluk ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkide Algılanan Sosyal Desteğin Düzenleyici Etkisi

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bulgularından biri, liderlik stilleri ile erken dönem uyum bozucu şemalar arasındaki ilişkilerin algılanan sosyal destek düzeyine bağlı olarak anlamlı biçimde koşullandığını göstermektedir. Elde edilen kanıtlar, liderlik davranışlarının yalnızca bağlamsal kaynaklarla ya da yalnızca bireysel bilişsel-duygusal örüntülerle açıklanmasından ziyade, bu iki alanın birlikte ve etkileşim içinde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir (Bass, 1985: 23; Barbuto, 2005: 31–33; Bass ve Riggio, 2006: 18; Northouse, 2019: 47).

Araştırmanın diğer bir bulgusu duygusal yoksunluk şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki olumsuz ilişkinin, algılanan sosyal destek düzeyi arttıkça zayıfladığıdır. Duygusal yoksunluk; empati, bakım ve korunma gereksinimlerinin karşılanmayacağına ilişkin yerleşik inançları içermekte ve “anlaşılmayacağım, dinlenmeyeceğim” yönündeki beklentilerin kişilerarası davranışlara yansımaya zemin hazırlamaktadır (Young vd., 2003: 12; Young vd., 2012: 122; Sağlam, 2016: 52–54). Bu sonuç, sosyal desteğin stresörlerin etkisini azalttığını ileri süren tamponlama yaklaşımıyla uyumludur (Cohen ve Wills, 1985: 312–315). Algılanan sosyal desteğin, ihtiyaç anında çevredeki önemli kişilerden destek görüleceğine ilişkin beklentiyi güçlendirmesi, duygusal yoksunluk şemasının anlamını yeniden çerçevelemekte; böylece ilham verme, vizyon paylaşımı ve bireysel ilgi gibi dönüşümcü liderlik bileşenlerine yansıyan sınırlayıcı etkiyi azaltmaktadır (Bass, 1985: 24; Bass ve Riggio, 2006: 20; Yörük, 2016: 132–134). Bu çerçevede, aynı şema içeriğinin davranışsal yansımalarının destek algısı düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir.

Bir diğer dikkat çekici bulgu, yüksek standartlar şeması ile dönüşümcü liderlik arasındaki pozitif ilişkinin, destekleyici kişilerarası iklimde güçlenmesidir. Yüksek standartlar; hedefe sıkı bağlılık, mükemmeliyetçilik ve düşük hata toleransı ile tanımlanmaktadır (Ehsan ve Bahramizadeh, 2011: 525–527). Bu bulgu, performans ve standart duyarlılığının uygun sosyal kaynaklarla birleştiğinde vizyon oluşturma, esinlendirme ve takipçilerin gelişimini destekleme gibi dönüşümcü liderlik boyutlarına daha güçlü biçimde yansyabileceğini

göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderliğin çalışan tutumları ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisini ortaya koyan meta-analitik çalışmalarla da örtüşmektedir (Kim ve Cruz, 2022: 792–796).

Öte yandan, etkileşimci liderlik yöneliminde gözlenen bulgular literatürle uyumludur. Yüksek standartlar şeması ile saptanan pozitif ilişki, mükemmeliyetçilik ve denetleyici eğilimlerle ilgili bulgularla örtüşmektedir (Ehsan ve Bahramizadeh, 2011: 525–527; Renner vd., 2013: 495–498). Haklılık (entitlement) şeması ile gözlenen pozitif ilişki ise ayrıcalık beklentisi, güç ve kontrol odaklılık ile ilişkilendirilebilir (Young vd., 2003: 13; Hawke vd., 2013: 6–8). Etkileşimci liderliğin ödül–ceza mekanizmalarına ve performans denetimine dayalı yapısı bu örüntülerle kuramsal olarak uyumludur (Bass ve Riggio, 2006: 22; Northouse, 2019: 52; Diker, 2017: 49–51).

Bununla birlikte, algılanan sosyal destek ile dönüşümcü liderlik arasında doğrudan ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmaması, sosyal desteğin liderlik üzerinde tek başına belirleyici bir faktör olmaktan ziyade, şema temelli süreçleri koşullayan bir bağlamsal değişken olarak işlediğini göstermektedir. Bu bulgu, liderlik davranışlarının açıklanmasında bireysel bilişsel–duygusal yapılar ile sosyal ve örgütsel kaynakların birlikte ele alınmasının kuramsal açıklayıcılığı artırdığını desteklemektedir (Bass, 1985: 23; Barbuto, 2005: 31–33; Bass ve Riggio, 2006: 18; Northouse, 2019: 47).

Elde edilen bulguların pratik açıdan önemli yansımaları bulunmaktadır. Özellikle örgütlerde liderlik gelişim programlarının yalnızca davranışsal becerilere odaklanmak yerine, bireylerin bilişsel–duygusal örüntülerini ve bu örüntülerin kişilerarası yansımalarını da dikkate alacak şekilde yapılandırılması önerilmektedir. Bu kapsamda, algılanan sosyal desteğin artırılmasına yönelik müdahaleler (mentorluk programları, geri bildirim kültürünün güçlendirilmesi, psikolojik güvenlik ortamının oluşturulması) liderlik davranışlarının gelişimini destekleyebilir.

Buna ek olarak, yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, çalışanların şema temelli eğilimlerini doğrudan değiştirmek her zaman mümkün olmasa da, destekleyici bir sosyal çevre oluşturmak yoluyla bu eğilimlerin olumsuz etkilerinin azaltılması mümkündür. Özellikle duygusal yoksunluk ve kusurluluk gibi şemaların etkisini azaltmak için empatik iletişim, ihtiyaçların görünür kılınması ve destekleyici geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması kritik önem taşımaktadır. Benzer şekilde, yüksek standartlar şemasına sahip bireylerin potansiyellerinin sağlıklı biçimde ortaya çıkabilmesi için bu eğilimlerin destekleyici bir sosyal bağlamda yönlendirilmesi önerilmektedir.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında öz-bildirim temelli veri yapısı, örneklem özellikleri ve kesitsel tasarım yer almaktadır. Bu sınırlılıklar, bulguların genellenebilirliğini ve nedensel yorumları kısıtlamaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı örneklerle, çoklu veri kaynakları kullanılarak ve boylamsal tasarımlar ile bu ilişkilerin yeniden incelenmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular aynı şema içeriğinin farklı sosyal destek düzeylerinde farklı davranışsal sonuçlar üretebildiğini göstermektedir. Duygusal yoksunluk ve kusurluluk şemalarına bağlı olumsuz eğilimler yüksek sosyal destek koşullarında zayıflarken, yüksek standartlar şemasına bağlı olumlu eğilimlerin güçlendiği görülmektedir. Bu çerçevede, liderlik davranışlarının şema içeriği ile sosyal destek arasındaki etkileşim bağlamında değerlendirilmesi, liderlik literatürüne önemli bir katkı sunmaktadır.

Kaynaklar

- Akyunus, M., and Gültekin, B. F. (2023). Representations of the early maladaptive schemas on the interpersonal circumplex. *International Journal of Cognitive Therapy*, 16(2), 161–178. <https://doi.org/10.1007/s41811-023-00157-1>
- Aloi, M., Rania, M., Carbone, E. A., de Filippis, R., Quirino, D., D’Onofrio, E., and Segura-Garcia, C. (2025). Early maladaptive schemas mediate the relationship between childhood trauma and interpersonal problems in eating disorders. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 32(2), e70052. <https://doi.org/10.1002/cpp.70052>
- Andrade, C. (2021). The limitations of online surveys. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(4), 364–366. <https://doi.org/10.1177/02537176211015635>

- Bach, B., Lockwood, G., and Young, J. E. (2018). A new look at the schema therapy model: Organization and role of early maladaptive schemas. *Cognitive Behaviour Therapy*, 47(4), 328–349. <https://doi.org/10.1080/16506073.2017.1410566>
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26–40. <https://doi.org/10.1177/107179190501100403>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161–188. <https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x>
- Blanca, M. J., Alarcón, R., Arnau, J., Bono, R., and Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema*, 29(4), 552–557. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.383>
- Brown, E. R., Phills, C. E., Kahn, J., and Mukundan, S. (2025). Feeling a sense of belonging is associated with more motivation within organizations that value diversity and equity. *Scientific Reports*, 15, Article 23201. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-04456-9>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Burtăverde, V., Mihalca, A. M., and Craiovan, P. M. (2021). Early maladaptive schemas and personality dimensions: Their relationships and predictive roles. *Journal of Cognitive Psychology*, 33(3), 314–328. <https://doi.org/10.1080/20445911.2020.1867271>
- Chen, X., Zhang, Y., and Liu, H. (2024). Early maladaptive schemas and psychological functioning: A systematic review of recent evidence. *Journal of Affective Disorders*, 346, 228–238. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2023.11.045>
- Cloutier, O., Akhtar, S., and Carney, J. V. (2023). A systematic review of leadership theories and their applications in organizational contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0312>
- Cohen, S., and Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., and McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Demir, H., and Okan, T. (2008). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeklerinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 72–90.
- Diker, O. (2017). Liderlik tarzlarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 45–62.
- Duyar, İ. (2008). İnsan yaşam dönemleri ve yaşlanma. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ehsan, H. B., and Bahramizadeh, H. (2011). Early maladaptive schemas and perfectionism: The role of schema domains in personality functioning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 524–528. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.102>
- Eker, D., and Arkar, H. (1995). Çok boyutlu algılanan sosyal destek ölçeğinin faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(34), 45–55.
- Eker, D., Arkar, H., and Yaldız, H. (2001). Çok boyutlu algılanan sosyal destek ölçeğinin gözden geçirilmiş formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(1), 17–25.

- Estévez, E., Macía, L., Aonso-Diego, G., and Herrero, J. (2024). The protective role of perceived social support against stress and psychological distress. *Journal of Affective Disorders*, 345, 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2023.10.045>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- George, D., and Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (17.0 update, 10th ed.). Pearson.
- Haucke, M., Liu, S., and Heinzl, S. (2025). The interplay of early maladaptive schemas, stress, and social context: A longitudinal perspective. *Scientific Reports*, 15, Article 18432. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18432-1>
- Hawke, L. D., Provencher, M. D., and Parikh, S. V. (2013). Schema theory and schema therapy in mood and anxiety disorders: A review. *Journal of Affective Disorders*, 150(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2013.03.001>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., and Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Prentice Hall.
- Irgens, E. J. (1995). Situational leadership: Theory and practice in organizational settings. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 45–57.
- Janovsky, T., Rock, A. J., Thorsteinsson, E. B., Clark, G. I., and Murray, C. V. (2020). The relationship between early maladaptive schemas and interpersonal problems: A meta-analytic review. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 27(3), 408–447. <https://doi.org/10.1002/cpp.2439>
- Judge, T. A., and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi (15. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karelaia, N., and van Knippenberg, D. (2020). Leader self-concept clarity and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101–113. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101387>
- Kennedy, C., Hartig, H., and Lau, A. (2022). Improved weighting techniques for online surveys. *Public Opinion Quarterly*, 86(S1), 178–204. <https://doi.org/10.1093/poq/nfac007>
- Kim, M., and Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and employee outcomes: A meta-analytic review of psychological well-being and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 789–810. <https://doi.org/10.1002/job.2598>
- Liu, Y., Chen, Z., and Wang, L. (2024). Leadership under uncertainty: The role of emotional and cognitive responses in organizational contexts. *Leadership Quarterly*, 35(1), Article 101699. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101699>
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupperecht, S., and Hart, R. (2021). The impact of mindfulness on the well-being and performance of leaders: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 635085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635085>
- Lord, R. G., and Dinh, J. E. (2014). What have we learned that is critical in understanding leadership perceptions and leader performance? *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 158–177. <https://doi.org/10.1111/iops.12127>
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., and Chen, L. (2002). The importance of the normality assumption in large public health data sets. *Annual Review of Public Health*, 23, 151–169. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.23.100901.140546>
- Ma, G., Wang, L., Sun, S., and Lu, L. (2025). Inclusive leadership and subordinates' career calling: Roles of belongingness and organization-based self-esteem. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1415426. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1415426>

- Mujtaba, B. G. (2009). *Coaching and performance management: Developing and inspiring leaders*. ILEAD Academy.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ozbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan, C. A., Charney, D., and Southwick, S. (2007). Social support and resilience to stress: From neurobiology to clinical practice. *Psychiatry (Edgmont)*, 4(5), 35–40.
- Pilkington, P. D., Karantzas, G. C., Faustino, B., and Pizarro-Campagna, E. (2023). Early maladaptive schemas, emotion regulation difficulties and alexithymia: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Psychology and Psychotherapy*. <https://doi.org/10.1002/cpp.2914>
- Ramamurthy, P., and Chen, X. (2025). Early maladaptive schemas and stress responses: A cognitive-emotional framework. *Journal of Affective Disorders*, 350, 112–120. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2024.12.045>
- Renner, F., Arntz, A., and Leeuw, I. (2013). The role of early maladaptive schemas in personality disorders: A review. *Clinical Psychology Review*, 33(4), 490–502. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.02.001>
- Rijkeboer, M. M., and de Boo, G. M. (2010). Early maladaptive schemas in children: Development and validation of the schema inventory for children. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 41(2), 102–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbtep.2009.11.001>
- Sağlam, T. (2016). Erken dönem uyumsuz şemalar ve kişilerarası ilişkiler: Bir inceleme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(37), 45–60.
- Sağlam, T. (2025). Early maladaptive schemas, coping strategies, and perceived social support: A study in Turkish compulsory military service context. *Psychology, Medicine and Culture*, Article e12301979. <https://doi.org/10.1186/pmc12301979>
- Sax, L. J., Gilmartin, S. K., and Bryant, A. N. (2020). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. *Research in Higher Education*, 61(5), 597–622. <https://doi.org/10.1007/s11162-020-09585-8>
- Schonlau, M., Fricker, R. D., and Elliott, M. N. (2002). *Conducting research surveys via e-mail and the web*. RAND Corporation.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., and Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Sójta, K., Mazur, M., and Kowalski, K. (2023). Early maladaptive schemas and interpersonal functioning: The role of schema domains in adult relationships. *Personality and Individual Differences*, 204, 112047. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112047>
- Soygüt, G., Karaosmanoğlu, A., and Çakır, Z. (2009). Erken dönem uyumsuz şemaların değerlendirilmesi: Young Şema Ölçeği'nin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 1–12.
- Thimm, J. C. (2022). Early maladaptive schemas and mental disorders in adults: A review. *Current Addiction Reports*, 5(3), 241–252. <https://doi.org/10.1007/s41811-022-00149-7>
- Thompson, G., and Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 527–544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Tourangeau, R., Conrad, F. G., and Couper, M. P. (2013). *The science of web surveys*. Oxford University Press.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Lider*. In *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 10 Temmuz 2024).
- Türkiye Cumhuriyeti. (2003). 4857 sayılı İş Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim tarihi: 04 Ekim 2024).
- Uchino, B. N. (2009). Understanding the links between social support and physical health: A life-span perspective with emphasis on the separability of perceived and received support. *Perspectives on Psychological Science*, 4(3), 236–255. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01122.x>

- Uvelli, M. (2025). Childhood experiences and schema activation: The role of unmet emotional needs in adult functioning. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-05892-3>
- Valliant, R., Dever, J. A., and Kreuter, F. (2018). Practical tools for designing and weighting survey samples. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93632-1>
- Vieira, R., Ribeiro, A., and Derevensky, J. (2025). Adaptive and maladaptive schemas in decision-making and problem-solving processes. *Personality and Individual Differences*, 215, 112345. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112345>
- Welburn, K., Coristine, M., Dagg, P., Pontefract, A., and Jordan, S. (2002). The schema questionnaire–short form: Factor analysis and relationship between schemas and symptoms. *Cognitive Therapy and Research*, 26(4), 519–530. <https://doi.org/10.1023/A:1016231902020>
- Yorulmaz, O., and Bozo, Ö. (2021). The role of perceived social support in coping with stress: A study on psychological well-being. *Current Psychology*, 40(3), 1234–1245. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00320-0>
- Young, J. E., Arntz, A., Atkinson, T., Lobbestael, J., Weishaar, M. E., van Vreeswijk, M., and Klokman, J. (2012). The schema mode inventory. In M. van Vreeswijk, J. Broersen, and M. Nadort (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of schema therapy: Theory, research, and practice* (pp. 118–135). Wiley-Blackwell.
- Young, J. E., Klosko, J. S., and Weishaar, M. (2003). *Schema therapy: A practitioner’s guide*. Guilford Press.
- Yörük, S. (2016). Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 123–140.
- Zhang, S., Liu, Q., Jia, M., Zhang, Q., and Zhang, L. (2025). The predictive roles of self-compassion, perceived social support, and psychological flexibility in early maladaptive schemas among college students: An exploration based on latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1619308. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1619308>
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., and Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30–41. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201_2