

TOKSİK LİDERLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN META-ANALİZ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

An Investigation of the Relationship Between Toxic Leadership and Turnover Intention: A Meta-Analysis

Şükran ORUÇ^{*} 

Öz

Toksik liderlik; yöneticilerin çalışanlarına yönelik sergilediği istismarcı, narsist, zorba ve etik dışı davranışlar bütünüdür. İfade eden, çalışma ortamının iklimini bozan yıkıcı bir kavramdır. İşten ayrılma niyeti ise, bireyin mevcut işinden ayrılmayı planlaması ve alternatif iş arayışına girmesiyle şekillenen, personelin örgüte yönelik olumsuz tutumlarını yansıtan bir olgudur. İlgili yazında toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmekle birlikte, ilişkinin gücü ve etki büyüklüğü farklı örneklem gruplarına göre değişkenlik göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ulusal ve uluslararası yazında gerçekleştirilen ampirik çalışmalar temelinde, korelasyon katsayısı ve örneklem hacmi değişkenleri dikkate alınarak meta-analiz yöntemiyle belirlenmesidir. Bu kapsamda 2017-2025 yılları arasında yayımlanan 45 bağımsız çalışma incelenmiş; toplamda 14.898 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Rastgele etkiler modeli sonucunda elde edilen bulgular, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında ($r = 0,519$, %95 GA [0,448; 0,583]) anlamlı, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu; liderlik tarzındaki bozulmaların çalışanların örgütten ayrılma niyetini doğrudan tetiklediğini ortaya koymaktadır. Analizler, çalışmalar arasında yüksek düzeyde heterojenlik bulunduğunu ortaya koymuştur ($I^2 = \%97,4$; $Q = 1698,567$, $p < ,001$). Bu heterojenliğin kaynaklarını belirlemek amacıyla yayın yılı, sektör,

* İstanbul Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, sukanoruc@beykent.edu.tr, sukanoruc@outlook.com ve ORCID ID: 0000-0002-8176-4058

How to cite this article/Atıf için: Oruç, Ş. (2026). Toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Öneri Dergisi*, 21(66). DOI: 10.14783/maruoneri.1894563



yayın türü ve yayın kapsamı (ulusal/uluslararası) moderatör değişkenler olarak incelenmiş; ancak söz konusu değişkenlerin hiçbirinin heterojenliği anlamlı düzeyde açıklayamadığı görülmüştür. Buna ek olarak, herhangi bir çalışmanın genel bulguları üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla duyarlılık analizi gerçekleştirilmiş; hiçbir çalışmanın tek başına genel etki büyüklüğünü anlamlı ölçüde değiştirmedeği saptanmıştır (maksimum $\Delta r = 0,028$). Bu bulgu, meta-analizin sonuçlarının kararlı (robust) olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın, organizasyonlarda sağlıklı bir liderlik iklimi oluşturulmasına yönelik stratejilere katkı sağlayacağı ve gelecekteki araştırmalar için kapsamlı bir zemin hazırlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Davranış, Meta-Analiz

Abstract

Toxic leadership is a destructive concept that refers to the range of abusive, narcissistic, tyrannical and unethical behaviours exhibited by managers towards their employees, which undermines the workplace environment. Intent to leave, on the other hand, is a phenomenon characterised by an individual's plans to leave their current job and begin searching for alternative employment, reflecting staff members' negative attitudes towards the organisation. Whilst the literature indicates that toxic leadership is positively associated with intention to leave, the strength of this relationship and the magnitude of its effect vary across different sample groups. The aim of this study is to determine the relationship between toxic leadership and intention to leave, based on empirical studies conducted in the national and international literature, using a meta-analysis method that takes into account correlation coefficients and sample size variables. In this context, 45 independent studies published between 2017 and 2025 were examined; statistical analyses were conducted using data obtained from a total of 14,898 participants. The findings obtained from the random-effects model reveal a significant, positive and strong relationship between toxic leadership and intention to leave ($r = 0.519$, 95% CI [0.448; 0.583]); they demonstrate that deviations in leadership style directly trigger employees' intention to leave the organisation. The analyses revealed a high level of heterogeneity across the studies ($I^2 = 97.4\%$; $Q = 1698.567$, $p < 0.001$). To identify the sources of this heterogeneity, publication year, sector, publication type and scope (national/international) were examined as moderator variables; however, it was found that none of these variables could explain the heterogeneity at a significant level. In addition, a leave-one-out sensitivity analysis was conducted to assess the impact of any single study on the overall findings; it was found that no single study significantly altered the overall effect size on its own (maximum $\Delta r = 0.028$). This finding indicates that the results of the meta-analysis are robust. It is anticipated that this study will contribute to strategies aimed at fostering a healthy leadership climate within organisations and will lay a comprehensive foundation for future research.

Keywords: Toxic Leadership, Turnover Intention, Organizational Behavior, Meta-Analysis

1. Giriş

Günümüzün yoğun rekabet koşulları ve belirsiz çevresel dinamikleri altında, lider ve yönetici davranışları çalışan tutumları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Olumsuz yönetim tarzları; çalışanlarda iş kaybı kaygısının yanı sıra psikolojik, davranışsal ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilmekte; bu durum, ancak sağlıklı, yetkin ve güçlü liderlik yapılarına sahip organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği gerçeğini ortaya koymaktadır (Reyhanoğlu & Akın, 2016, s. 443). Bu bağlamda liderden, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanı sıra çalışan

refahını da gözetmesi beklenmektedir. Zira sürdürülebilir başarıyı hedefleyen organizasyonlar için insan kaynağı, örgütsel performansı belirleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın, literatürde bazı liderlerin bu beklentileri karşılayamadıkları, hatta sahip oldukları otoriteyi çalışanlar üzerinde yıkıcı bir biçimde kullandıkları görülmektedir (Oruç, 2021, s. 87-88). Yönetim yazınında, astlarına ve organizasyonel yapıya sistematik olarak zarar veren bu tür yıkıcı pratikler, ‘toksik liderlik’ şemsiye kavramı altında kavramsallaştırılmaktadır.

Toksik liderlik; istismarcı, suistimal edici, yıkıcı ve hem psikolojik hem de etik açıdan yozlaşmış davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı; çalışanlara gerçekçi olmayan iş yüklerinin dayatılmasını, iş yerinde yıldırma ve tacizi, aldatma ile kasıtlı bilgi çarpıtma gibi eylemleri kapsamaktadır (Walton, 2007, s. 20). Lipman-Blumen (2005) ise toksik liderlerin; yolsuzluk, ikiyüzlülük, sabotaj ve manipülasyon gibi etik dışı ve hukuka aykırı uygulamaları içeren geniş bir ‘toksik davranış repertuarına’ sahip olduklarını vurgulamaktadır. (Lipman-Blumen, 2005, s. 18; Walton, 2007, s. 20). Söz konusu bu zehirli eylemler, yalnızca örgütsel iklimi bozmakla kalmayıp, çalışanların örgüte olan güvenini ve psikolojik bağlılığını da derinden sarsmaktadır (Schmidt, 2008; Pelletier, 2010). Bu boyutta bir yıkıma maruz kalan iş gücünün, örgütsel hedeflere odaklanması zorlaşmakta (Aubrey, 2012) ve en nihayetinde örgütten uzaklaşma arayışı kaçınılmaz hale gelmektedir (Schmidt, 2008; Pelletier, 2010; Aubrey, 2012; Oruç, 2021; Reyhanoğlu & Akın, 2016). Özellikle toksik liderliğin yarattığı olumsuz atmosfer, çalışanın örgüte olan aidiyetini zedeleyerek işten ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicilerinden biri olmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde mevcut çalışmalar da bu ilişkiyi istatistiksel olarak doğrulamakla birlikte, rapor edilen ilişkinin şiddetinin farklı örneklem ve sektörlerde çeşitlilik gösterdiği görülmektedir (Akca, 2017; Taş, Akdemir & Çiçek, 2019; Reyhanoğlu & Akın, 2020; Naeem & Khurram, 2020; Dwita, 2022; Gravili, Manuti & Meirinhos, 2022; Hattab vd., 2022; Manaa, 2022; Mekawy & Ismail, 2022; Nonehkaran vd., 2023; Eker, 2024; Jantjies & Botha, 2024; Alam, 2025; Karanfil & Eker, 2025; Naz & Bukhari, 2025; Susanto vd., 2025). Bulgulardaki bu farklılaşma, söz konusu ilişkinin şiddeti ve kapsamı konusunda literatürde bütüncül bir senteze ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu bağlamda mevcut çalışma, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi meta-analitik bir yöntemle inceleyerek, alan yazındaki parçalı bulguları genel bir etki büyüklüğü çerçevesinde birleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda genel etki büyüklüğünün yanı sıra, ilişki üzerinde potansiyel düzenleyici etkiye sahip olabilecek yayın yılı, sektör, yayın türü ve yayın kapsamı (ulusal/uluslararası) gibi moderatör değişkenler de sistematik biçimde incelenmiştir. Ayrıca analize dahil edilen çalışmaların genel bulgular üzerindeki bireysel etkisi birini dışarıda bırakma (leave-one-out) duyarlılık analizi ile değerlendirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Toksik Liderlik

Etimolojik açıdan incelendiğinde “toksik” (toxic) sözcüğünün kökeni, 1660’lı yıllarda Latincedeki “toxicus” ve Yunanca’daki, “toxikon” kelimelerine dayanmaktadır. Bu etimolojik zemine dayanan ve

“zehirli olma durumu” anlamına gelen “toksisite” kavramı ise ilk kez 1880 yılında kullanılmaya başlanmıştır (Oruç, 2021, s. 48). Liderlik literatüründe bu terim bir yaklaşım olarak ilk kez Whicker (1996) tarafından ortaya atılmıştır. Whicker (1996), toksik liderleri; uyumsuz, endişeli, kötü niyetli ve çalışanlarına karşı yıkıcı tutumlar sergileyen kişiler olarak nitelendirmiştir. Bu bakış açısına göre toksik liderler, başarıyı ancak takipçilerine yönelik yıkıcı tutumlar sergileyerek elde edebilmektedir (Whicker, 1996; Oruç, 2021, s. 49). Güncel tanımlarda ise bu kavram; çalışanlar üzerinde doğrudan olumsuz etki yaratan ve organizasyonun genel performansında ciddi bozulmalara neden olan negatif bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir (İrge & Bayram, 2020, s. 102).

Kuramsal düzeyde ifade edilen bu negatif liderlik tipi, uygulama aşamasında çalışanların psikolojik sınırlarını zorlayan ve örgütsel iklimi zehirleyen somut davranış örüntüleriyle kendini göstermektedir. Bu bağlamda toksik liderler; zorbalık, tehdit ve sözel saldırganlık yoluyla örgütsel iklimi manipüle eden, ani ruh hâli değişimleriyle çalışma ortamındaki istikrarı bozan ve çalışanları fısıldama ya da dedikodu gibi savunma mekanizmalarına iten aşağılayıcı figürler olarak karakterize edilmektedir. Reed (2004), bu tarz yöneticilerin çalışma atmosferini işgörenler açısından yıpratıcı ve sürdürülemez bir hale getirdiğini vurgulamaktadır (Reed, 2004, s. 67). Benzer şekilde Schmidt (2008) de toksik liderliği; astların iyilik hâlini göz ardı eden, istismarcı ve yıpratıcı davranışlarla karakterize edilen bir liderlik biçimi olarak ele almaktadır. Bu tür liderlik iklimlerinde yöneticilerin; astlarını topluluk önünde aşağıladığı, görev tanımlarının ötesinde sorumluluklar dayattığı ve mikroyönetim uygulamalarıyla yapıcı eleştirileri dahi bastırdığı görülmektedir. Nihayetinde toksik liderliğin narsizim ile yakından ilişkili olduğu; bu liderlerin benmerkezci ve empati yoksunu bir profil sergileyerek sahip oldukları yetkinlikleri yalnızca bireysel çıkarlarını maksimize etmek amacıyla kullanan bireyler olduğu ifade edilmektedir (Schmidt, 2008, s. 4-5).

Bununla birlikte toksik liderliğin bu yıkıcı özellikleri, sadece bireysel huzuru bozmakla kalmayıp; aynı zamanda hem çalışan psikolojisi hem de kurumun sürdürülebilirliği üzerinde kronik tahribatlar yaratabilmektedir. Eğinli & Bitirim (2008), toksik liderlik tarzının; umutsuzluk, öfke ve tükenmişlik gibi olumsuz durumları tetikleyerek verimliliği doğrudan zayıflattığını belirtmektedir. Söz konusu süreç, devamsızlık oranlarının artmasına ve personel devir hızının yükselmesine sebebiyet vererek organizasyonların varlığını tehlikeye atmaktadır (Eğinli & Bitirim, 2008). Liderlik sürecindeki bu yozlaşma ve manipülatif yaklaşımlar; çalışanlarda stres ve tükenmişliği tetikleyerek iş tatminini minimize etmekte, bu durum ise bireyi örgütsel bir savunma mekanizması olarak işten ayrılma niyetine sevk etmektedir (Oruç & Yıldırım, 2025). Bu bağlamda toksik liderlik, çalışanların örgütsel deneyimlerini negatif yönde dönüştürerek işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında belirleyici olarak kabul edilmektedir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

Organizasyonel psikoloji literatüründe işten ayrılma niyeti, bireyin mevcut görevinden uzaklaşma düşüncesini ve bu yöndeki eğilimlerini kapsayan, çalışanın kendi hür iradesiyle üyesi olduğu kurumdaki ayrılma arzusunu yansıtan bilişsel bir yönelim olarak tanımlanmaktadır (Akca & Tuzcuoğlu, 2020,

s. 260). Bu bağlamda işten ayrılma niyeti, fiili bir davranıştan ziyade, bireyin zihinsel ve duygusal değerlendirmeleri sonucunda şekillenen bilişsel bir yönelim olarak ifade edilebilir. Ancak zamanla bu bireysel yönelimin örgütsel düzeyde sonuçlar doğurabileceği anlaşılmıştır. Literatürün erken dönemlerinde işten ayrılma olgusu büyük ölçüde bireysel bir tutum olarak ele alınmış olsa da, zamanla bu niyetin grup dinamikleri ve örgütsel bağlam içerisinde kolektif bir nitelik kazanabileceği yönündeki ilgi artmıştır. Nitekim başlangıçta bireysel bir tutum olarak ele alınan bu kavramın, zamanla grup dinamikleri içerisinde kolektif bir nitelik kazanabildiği ve organizasyonel performans üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabildiği anlaşılmıştır (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024, s. 2).

İşten ayrılma olgusuna yönelik çalışmalar, tarihsel süreçte ağırlıklı olarak rasyonel bireysel karar verme modelleri çerçevesinde şekillenmiştir. Bu yaklaşımın temelini atan March & Simon (1958), işten ayrılmayı bireyin mevcut işi ile gelecekteki alternatiflerini sistematik biçimde değerlendirdiği bilinçli bir süreç olarak tanımlarken; bu geleneğin en etkili uzantısı olan Mobley (1977) modeli süreci daha ayrıntılı bir bilişsel mekanizmaya dönüştürmüştür. Mobley'e göre iş tatminsizliği; istifa düşüncesi, iş arama davranışının maliyet-fayda analizi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve nihayetinde ayrılma kararının alınmasıyla sonuçlanan ardışık bir süreci tetiklemektedir (Staw, 1984, s. 642). Söz konusu kuramsal çerçeve, işten ayrılma niyetinin geçici bir tutum olmanın ötesinde, örgütsel çıktılar için kritik bir 'erken uyarı göstergesi' olduğunu kanıtlamaktadır. Araştırmacılar, bu niyetin yalnızca zihinsel bir süreç olmadığını, aynı zamanda fiili işi bırakma davranışının gerçekleşmesinden önce ortaya çıkan en güçlü ve en yakın belirleyicisi olduğunu vurgularken (Akca & Tuzcuoğlu, 2020, s. 260); henüz fiili ayrılma gerçekleşmese dahi, bu niyetin yaygın olduğu çalışma ortamlarında genel üretkenlik ve hizmet kalitesinin ciddi düzeyde zarar gördüğü saptanmaktadır (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa: 2024, s. 2).

Bilişsel düzeyde şekillenen işten ayrılma niyetinin somutlaşmasıyla birlikte organizasyonlar, hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. Nitekim literatürdeki çalışmalar, yüksek çalışan devir hızının örgütlerin moralini, üretkenliğini ve kurumsal itibarını sarsan çok boyutlu bir risk faktörü olduğunu kanıtlamaktadır (Tenderis & Uzunçarşılı, 2022, s. 33). Bu çerçevede işten ayrılma süreci yeni personel arama, seçme, oryantasyon ve eğitim gibi operasyonel giderlerin ötesinde; kurumsal hafıza kaybına, sosyal sermayenin zayıflamasına ve beşeri sermaye erimesine yol açan stratejik bir kayıp niteliği taşımaktadır (Ongari, 2007). Doğrudan finansal yüklerin yanı sıra, üretimde yaşanan aksamalar ve azalan müşteri memnuniyeti gibi dolaylı etkiler de işletme kârlılığını uzun vadede tehdit ederek rakipler karşısında dezavantaj yaratmaktadır (Ongari, 2007, s. 51). İşten ayrılan çalışan açısından değerlendirildiğinde ise, bu durumun birey için de çeşitli riskler barındırdığı görülmektedir. Yeni bir örgüt kültürüne uyum sürecinde yaşanan belirsizlik; kariyer gerilemesi, kıdem haklarının kaybı ve statü kaybı gibi sorunlarla birleştiğinde bireyin yaşam doyumunu olumsuz etkileyen ciddi bir hayal kırıklığına ve sosyal ilişkilerde bozulmaya neden olabilmektedir (Oruç, 2021, s. 73).

2.3. Toksik Liderlik İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Liderlik tarzı, çalışanların örgüt içerisinde kalma veya ayrılma kararlarını etkileyen en kritik öncüllerden biridir (Genç & Gümüş, 2018; Ay & Keleş, 2017 Oruç & Yıldırım, 2025). Olumlu liderlik

tarzları bağlılığı artırırken (Çekmecelioğlu, 2014; Büyükbeşe, Çavuşoğlu & Okun, 2019; Akyurt, Alparslan & Oktar, 2016; Lyndon & Rawat, 2015); narsisizm, otoriterlik ve istismarcı tutumlarla karakterize edilen toksik liderlik, çalışanların psikolojik iyi oluş hallerini olumsuz etmektedir (Naeem & Khurram, 2020; Kılıç, 2019). Literatür incelendiğinde, toksik liderin yarattığı yıkıcı atmosferin, çalışanlarda örgüte duyulan güveni zedelediği ve bu durumun bir savunma mekanizması olarak geri çekilme davranışlarını tetiklediği görülmektedir (Yalçınsoy & Işık, 2018, s. 1023). Maitlis & Özçelik (2004), toksik davranışların çalışanların bilişsel ve duygusal süreçlerini bozarak rasyonel karar verme mekanizmalarını bozduğunu saptamışlardır. Bu durumun yarattığı negatif duygusal iklim, çalışanlarda mevcut ortamdan uzaklaşma arzusu uyandırmakta ve rasyonel bir değerlendirme yapmaksızın örgütü terk etme gibi radikal kararlara yol açabilmektedir (Maitlis & Özçelik, 2004). Buna ek olarak, toksik liderlik, örgütsel sağlığı bozarak, çalışanlarda işe ve örgüte karşı belirgin bir isteksizlik yaratmakta; bu da örgütsel sadakat ve aidiyet duygusunun yitirilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu durum, bireylerin örgüt içerisindeki faaliyetlerini gönüllü ve motivasyonu yüksek bir şekilde sürdürmelerini engellemekle birlikte nihayetinde çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmediği bir örgütsel aidiyet kaybına zemin hazırlamaktadır (Reyhanoğlu & Akın, 2016). Söz konusu bağlılık kaybı, işgörenin örgütsel aidiyet duygusunu yitirmesine ve nihayetinde bir kaçış mekanizması olarak işten ayrılmayı tek seçenek olarak görmesine sebebiyet vermektedir. Özellikle yüksek nitelikli işgücü, toksik atmosferin neden olduğu duygusal tükenmişliğe katlanmak yerine, işten ayrılma niyetini somut bir eylemle neticelendirerek kurumdan uzaklaşma eğilimi göstermektedir. Bu durum, örgütler açısından sadece bir işgören kaybı değil, aynı zamanda nitelikli entelektüel sermayenin de yitirilmesi anlamına gelmektedir. Sonuç olarak toksik liderlik; çalışan sağlığının bozulmasına, devamsızlık oranlarının artmasına ve çalışanın örgütten psikolojik olarak kopmasına yol açarak, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasında önemli bir belirleyici olarak değerlendirilebilir (Oruç & Yıldırım, 2025). Nitekim ilgili literatürdeki pek çok araştırma, toksik liderlik davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ampirik olarak desteklemektedir (Akca, 2017; Taş, Akdemir & Çiçek, 2019; Manaa, 2022; Ocak, Uzunçarşılı & Yıldız, 2023; Eker, 2024; Shrivastava & Sharma, 2024; Karaoğlu, 2025; Karanfil & Eker, 2025; Eliwa, Mohamed & Amer, 2025; Harroviantin & Tandelilin, 2025; Lopes, Soares & Palma-Moreira, 2025; Susanto vd., 2025; Sinaga, Kusumaningtyas & Rahma, 2025).

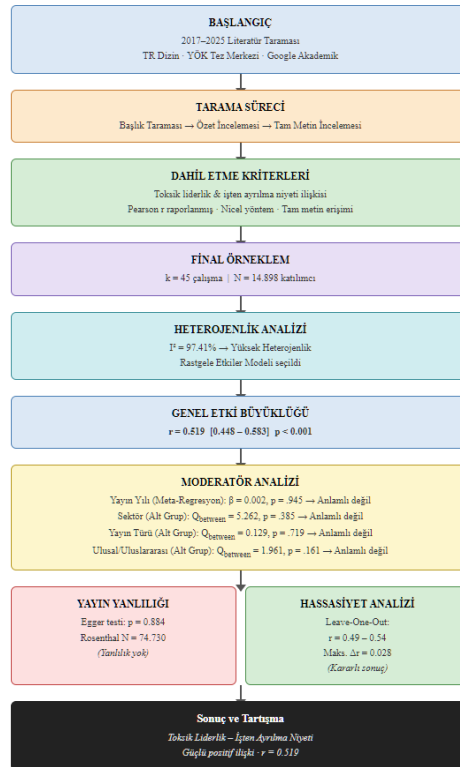
Özetle; toksik liderlik algısının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve belirleyici bir etkiye sahip olduğu, alan yazında yürütülen çok sayıdaki araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu bilgiler ışığında mevcut çalışmada; toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, ulusal yazında gerçekleştirilen çalışmalar temelinde, korelasyon katsayısı ve örneklem hacmi gibi değişkenler dikkate alınarak meta-analiz yöntemiyle belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, araştırmanın kapsamı ve literatürdeki temel bulgular ışığında aşağıdaki hipotez test edilmiştir:

H₁: Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

3. Yöntem

3.1. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin boyutunu ve yönünü sistematik olarak belirlemek amacıyla meta-analiz yöntemi benimsenmiştir. Meta-analiz, bağımsız çalışmalardan elde edilen farklı sonuçların istatistiksel yöntemlerle sentezlenerek genel bir sonuca ulaşılmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, bireysel araştırmaların bulgularını bütünleştirerek istatistiksel gücü yüksek ve gerçeğe daha yakın sonuçlar elde edilmesine olanak tanımaktadır (Karagöz, 2019, s. 906). Analizlerin teknik uygulamasında, verilerin sistematik işlenmesi ve istatistiksel hesaplamaların hatasız gerçekleştirilmesi için Python programlama dili kullanılmıştır. Genel etki büyüklüğünün hesaplanmasında rastgele etkiler modeli tercih edilmiş; heterojenliğin olası kaynaklarını belirlemek amacıyla yayın yılı, sektör, yayın türü ve yayın kapsamı (ulusal/uluslararası) değişkenleri moderatör analizi kapsamında incelenmiştir. Yayın yılı için ağırlıklı meta-regresyon ve dönem alt grup analizi uygulanmış; sektör, yayın türü ve yayın kapsamı için ise rastgele etkiler modeline dayalı alt grup analizi gerçekleştirilmiştir. Bunlara ek olarak, bulguların kararlılığını test etmek amacıyla birini dışarıda bırakma (leave-one-out) duyarlılık analizi de yürütülmüştür. Araştırmanın metodolojik çerçevesi ve aşamaları Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Metodolojik Çerçevesi ve Uygulama Aşamaları

3.2. Verilerin Toplanması

Sistemik literatür taraması, 2017-2025 yılları arasında yayımlanan çalışmaları kapsayacak şekilde 15-31 Aralık 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Tarama sürecinde TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik ve Google arama motoru kullanılmıştır. “Toksik liderlik”, “toxic leadership”, “işten ayrılma niyeti”, “turnover intention” ve “intention to leave” anahtar kelimeleri ve bunların çeşitli kombinasyonları ile ilgili çalışmalar belirlenmiştir. Elde edilen çalışmalara sırasıyla başlık taraması, özet ve tam metin incelemesi uygulanarak araştırma amacına uygun olanlar seçilmiş ve kodlama listesine kaydedilmiştir.

Araştırmanın temel dâhil edilme ölçütleri şu şekilde belirlenmiştir:

- “Toksik liderlik” ve “işten ayrılma niyeti” anahtar kelimelerinin bulunması,
- Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ampirik olarak incelenmiş olması ve Pearson r korelasyon katsayısının raporlanması,
- Nicel yöntem kullanılması ve örneklem büyüklüğünün (N) belirtilmesi,
- Hakemli makaleler, lisansüstü tezler veya akademik kitap bölümlerinden olması,
- Türkçe veya İngilizce dilinde yazılmış ve tam metnine erişilebilir olması.

Belirlenen bu metodolojik çerçeve doğrultusunda, dâhil edilme kriterlerini karşılayan toplam 45 bağımsız çalışma meta-analize dâhil edilmiştir.

3.3. Verilerin Kodlanması

Meta-analiz sürecinin sistematik yürütülmesi amacıyla, dâhil edilme kriterlerine uygun çalışmalar “Kodlama Formu” aracılığıyla kayıt altına alınmıştır. Kodlama aşamasında her çalışmanın yazar bilgileri, yayın yılı, yayın türü, örneklem büyüklüğü (N) ve korelasyon katsayıları (r) veri setine işlenmiştir. Sistemik literatür taraması sonucunda ulaşılan çalışmaların özet ve tam metinleri, belirlenen kriterler çerçevesinde incelenmiştir. Bu süreçte mükerrer yayınlar, gerekli istatistiksel verileri sunmayan çalışmalar, tam metin erişimi olmayan kaynaklar ve değişken tanımları uyuşmayan çalışmalar analiz dışı bırakılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda 45 bağımsız çalışma (k= 45) meta-analiz kapsamına alınmıştır. Bu çalışmaların 2’si kitap/kitap bölümü, 33’ü hakemli makale ve 10’u lisansüstü tezden oluşmaktadır. Toplam örneklem hacmi N = 14.898 katılımcıdır. Ham korelasyon katsayıları – 0,812 ile 0,950 arasında değişmektedir. İstatistiksel işlemlerin geçerliliğini artırmak ve varyansı sabitlemek amacıyla tüm korelasyon değerleri Fisher’ın Z değerine dönüştürülmüştür. Heterojenliğin olası kaynaklarını sistematik biçimde araştırmak amacıyla yayın yılı, sektör, yayın türü ve yayın kapsamı (ulusal/uluslararası) moderatör değişken olarak kodlanmış; her çalışma bu değişkenler açısından sınıflandırılmıştır. Analiz sürecine dâhil edilen araştırmaların tanımlayıcı bilgileri, örneklem büyüklükleri ve korelasyon katsayıları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Toksik Liderlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmaların Kodlama Formu

No	Yazar	Türü	Yılı	r	N	Yayın Kapsamı	Sektör
1	Akca, M.	Makale	2017	0.613	282	Ulusal	Özel Sektör
2	Amutenya, L. N.	Tez	2019	0.3493	67	Uluslararası	Kamu
3	Taş, M. A., Akdemir, H. & Çiçek, H.	Makale	2019	0.706	275	Ulusal	Özel Sektör
4	Aktaş, K., Kılınç, E. & Doğan, E.	Kitap	2020	0.539	373	Ulusal	Kamu
5	Reyhanoglu, M. & Akin, Ö.	Makale	2020	0.54	367	Ulusal	Sağlık
6	Naeem, F. & Khurram, S.	Makale	2020	0.595	393	Uluslararası	Özel Sektör
7	Oruç, Ş.	Tez	2021	0.599	700	Ulusal	Sağlık
8	Çağırıcı, Y. E.	Tez	2021	0.293	323	Ulusal	Kamu
9	Akca, İ.	Tez	2021	0.373	522	Ulusal	Kamu
10	Tatlıcı, H.	Tez	2022	0.578	542	Ulusal	Özel Sektör
11	Dwita, F.	Makale	2022	0.452	99	Uluslararası	Özel Sektör
12	Gravili, G., Manuti, A. & Meirinhos V.	Makale	2022	0.576	156	Uluslararası	Özel Sektör
13	Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. & Niswaty, R.	Makale	2022	0.270	457	Uluslararası	Kamu
14	Manaa, Y. H	Makale	2022	0.739	357	Uluslararası	Sağlık
15	Mekawy, S. H. & Ismail, S. A. M	Makale	2022	0.352	190	Uluslararası	Sağlık
16	Biçer, T.	Tez	2023	0.522	1090	Ulusal	Özel Sektör
17	Ocak, S., Uzunçarşılı, Ü. & Yıldız, E.	Kitap	2023	0.636	388	Ulusal	Özel Sektör
18	Nonehkaran, E. A., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A. H.	Makale	2023	0.475	551	Uluslararası	Sağlık
19	Ofei, A. M. A., Poku, C. A. Paarima, Y., Barnes, T. & Kwashie, A. D.	Makale	2023	0.406	943	Uluslararası	Sağlık
20	Keskin, S. T. & Kiliç, M. Ö.	Makale	2023	0.521	168	Ulusal	Sağlık
21	Martínez-Núñez, R.	Tez	2024	0.343	84	Uluslararası	Sağlık
22	Eker, E.	Tez	2024	0.723	354	Ulusal	Özel Sektör
23	Patro, U. S., Panda, T. & Soumendra, D.	Makale	2024	0.59	512	Uluslararası	Özel Sektör
24	Jantjies, S. D. & Botha, P. A.	Makale	2024	-0.812	253	Uluslararası	Kamu
25	Lebda, S. E. & Shemeish, M. A.	Makale	2024	0.542	257	Uluslararası	Özel Sektör
26	Yulianto, C. G. Fajrianthi & Samian	Makale	2024	0.571	43	Uluslararası	Özel Sektör
27	Soomro, M. A., Ahmed, J., Mangi, A. R. & Shaikh, S.	Makale	2024	0.415	208	Uluslararası	Özel Sektör
28	Noviantoro, D., Septiana & Sakarina, S.	Makale	2024	0.265	126	Uluslararası	Özel Sektör

29	Shrivastava, A. & Sharma, A.	Makale	2024	0.681	377	Uluslararası	Özel Sektör
30	Nunes, A. & Palma-Moreira, A.	Makale	2024	0.47	309	Uluslararası	Özel Sektör
31	Nunes, A. & Palma-Moreira, A.	Makale	2024	0.24	309	Uluslararası	Özel Sektör
32	Nunes, A. & Palma-Moreira, A.	Makale	2024	0.53	309	Uluslararası	Özel Sektör
33	Boullion, P. D.	Tez	2025	0.39	345	Uluslararası	Özel Sektör
34	Karaoğlu, D.	Tez	2025	0.600	233	Ulusal	Özel Sektör
35	Alam, M.Y.	Makale	2025	0.218	384	Uluslararası	Özel Sektör
36	Güney, S., Bayrak, S. & Farhoud, H.J.	Makale	2025	0.553	403	Ulusal	Özel Sektör
37	Karanfil, S. M. & Eker, E.	Makale	2025	0.725	374	Ulusal	Özel Sektör
38	Eliwa, S. A., Mohamed, W. M. & Amer, H. A.	Makale	2025	0.684	375	Uluslararası	Sağlık
39	Harroviantin, F. & Tandelilin, E	Makale	2025	0.729	54	Uluslararası	Sağlık
40	Lopes, T., Soares, A. & Palma-Moreira, A.	Makale	2025	0.60	202	Uluslararası	Özel Sektör
41	Naz, N. & Bukhari, S. M. I.	Makale	2025	0.35	382	Uluslararası	Özel Sektör
42	Susanto, A., Wijaya, E., Nasib, N., Fadila, Z. & Amelia, R.	Makale	2025	0.95	293	Uluslararası	Özel Sektör
43	Sinaga, H. R., Kusumaningtyas, D. D. & Rahma, A. N.	Makale	2025	0.600	100	Uluslararası	Özel Sektör
44	Şener E., Ünsever, M. O. & Çetinkaya, F. F.	Makale	2025	0.481	386	Ulusal	Özel Sektör
45	Pramudya, T. A. Rostiana R. & Budiana I. M.	Makale	2025	0.409	150	Uluslararası	Özel Sektör

4. Bulgular

4.1. Heterojenlik Analizi ve Model Seçimi

Meta-analiz sürecinde, çalışmalar arasındaki etki büyüklüğü dağılımının yalnızca örnekleme hatasından mı yoksa gerçek varyansı mı yansıttığı heterojenlik testleri ile analiz edilmiştir. Heterojenlik analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Cochran Q istatistiği anlamlı bulunmuştur ($Q(44) = 1698,567$; $p < 0,001$). Çalışmalar arasındaki toplam varyasyonun gerçek heterojenliğe bağlı kısmını gösteren I^2 istatistiği %97,41 olarak hesaplanmıştır. Alanyazında %75 ve üzeri değerler “yüksek heterojenlik” göstergesi kabul edildiğinden (Erarslan & Orçanlı, 2024, s. 157) bu bulgu çalışmaların farklı popülasyon, bağlam veya metodolojik faktörlerden kaynaklanan bir varyasyona sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tau-kare ($\tau^2 = 0,1143$) değerinin sıfırdan farklı olması, gözlemlenen değişkenliğin yapısal düzeyde olduğunu desteklemektedir. Tespit edilen yüksek heterojenlik düzeyi nedeniyle “Sabit Etkiler Modeli” ($r = 0,520$) yerine, çalışmalar arası varyasyonu analitik sürece dahil eden ve dış geçerliliği yüksek sonuçlar sunan Rastgele Etkiler Modeli tercih edilmiştir. Bu modele göre araştırmanın genel etki büyüklüğü $r = 0,519$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2. Heterojenlik ve Model Sonuçları

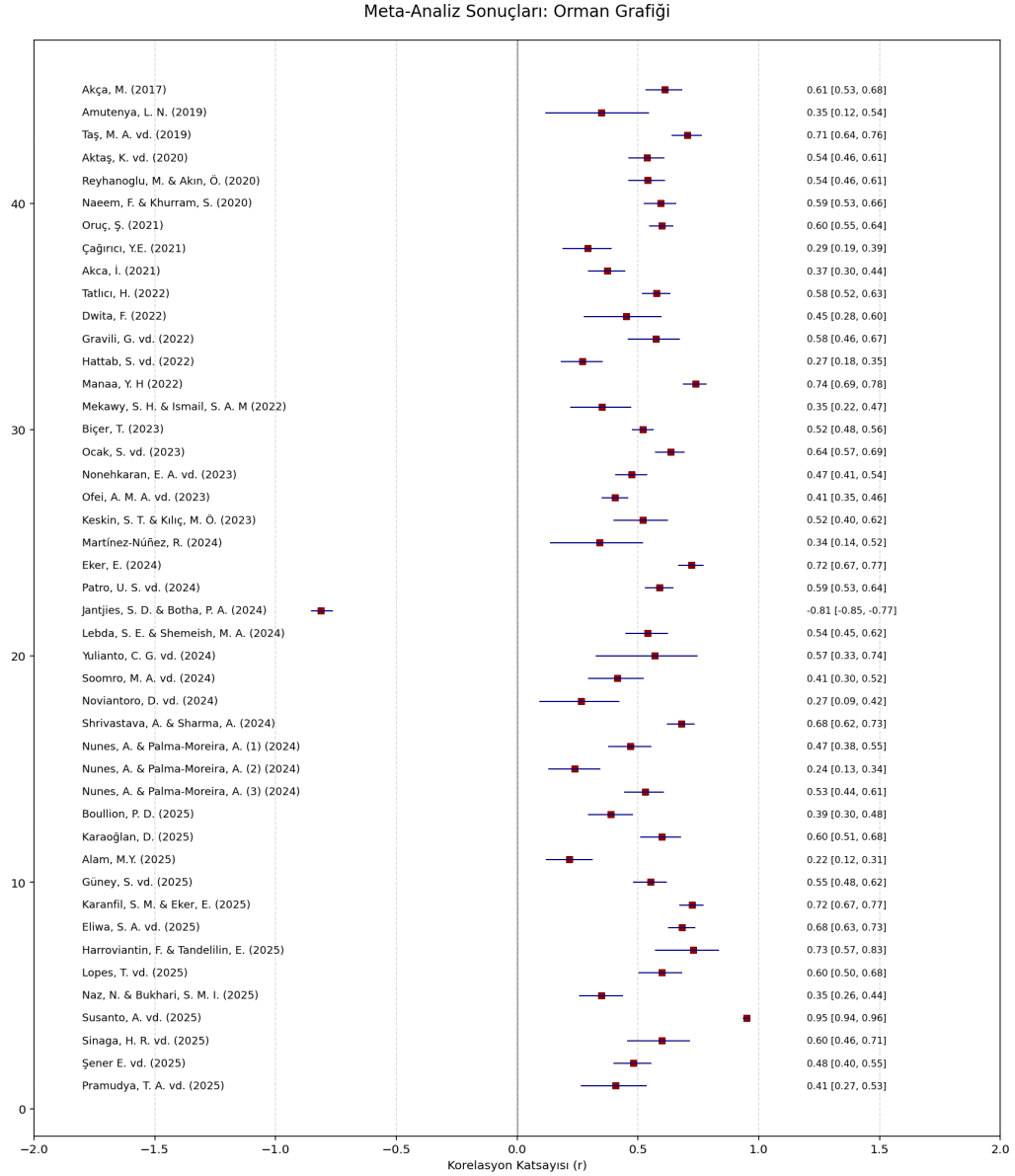
İstatistik / Analiz Türü	Değer	Açıklama
Cochrane Q Testi	$Q(44) = 1698,567^{***}$	Heterojenlik testi
I^2 İstatistiği	%97,41	Gerçek heterojenlik oranı
Tau-kare (τ^2)	0,1143	Çalışmalar arası varyans
Heterojenlik Düzeyi	Yüksek	$I^2 > \%75$
Sabit Etkiler Modeli	$r = 0,520$	Kullanılmadı
Rastgele Etkiler Modeli	$r = 0,519^{***}$	Tercih edilen model
%95 Güven Aralığı	[0,448 – 0,583]	Etki büyüklüğü güven aralığı
Z Değeri	12,21 ^{***}	Etki büyüklüğü anlamlılık testi

*** $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.2. Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Meta-Analiz Bulguları

Rastgele Etkiler Modeli çerçevesinde yapılan hesaplamalar, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki genel etki büyüklüğünün $r = 0,519$ ($Z = 12,21$; $p < 0,001$) olduğunu göstermektedir. %95 güven aralığı [0,448; 0,583] olarak saptanmıştır. Güven aralığının sıfır değerini kapsamaması, ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu teyit etmektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı (0,519), toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların yöneticilerini “toksik” olarak algılama düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de belirgin şekilde yükselmektedir. Meta-analiz kapsamındaki 45 bağımsız çalışmaya ait korelasyon katsayılarının dağılımı, her bir çalışmanın göreceli ağırlığı ve genel etki büyüklüğü Orman Grafiği (Forest Plot) ile sunulmuştur.

Grafikte yer alan elmas sembolü, tüm çalışmaların sentezlenmiş sonucunu temsil etmektedir. Araştırmaların büyük çoğunluğunun dikey referans (0,00) çizgisinin sağında kümelenmesi, incelenen tüm örneklemelerde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sabit Etkiler Modeli’ne göre $r = 0,520$, Rastgele Etkiler Modeli’ne göre $r = 0,519$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü bir etki büyüklüğü tespit edilmiştir. Her iki modelin benzer sonuçlar üretmesi, hesaplanan korelasyon katsayısının tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Bireysel çalışmaların %95 güven aralıklarının çoğunun sıfır çizgisini kesmemesi, ilişkinin anlamlılığını desteklemektedir. Çalışmaların geniş bir yelpazeye yayılması, yüksek heterojenliği (%97,41) görselleştirmekte ve Rastgele Etkiler Modeli’nin tercihini desteklemektedir. Veri setinde Jantjies & Botha (2024) negatif yönlü tek aykırı değer olarak dikkat çekerken, Susanto vd., (2025) ile Manaa (2022) ilişkinin oldukça yüksek seyrettiği uç pozitif noktaları temsil etmektedir. Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren orman grafiği Şekil 2’de sunulmuştur.

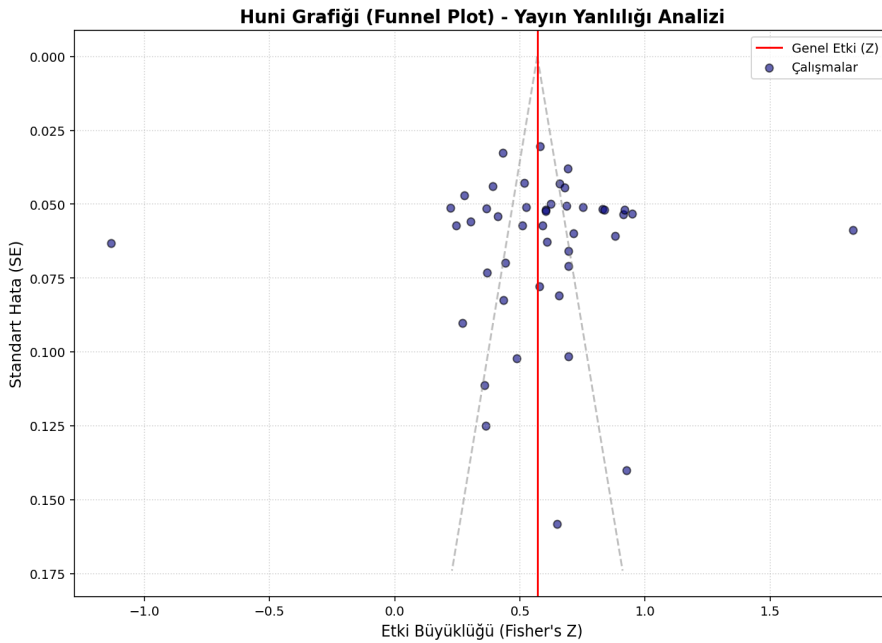


Şekil 2. Toksik Liderlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Gösteren Orman Grafiği

4.3. Yayın Yanlılığına İlişkin Sonuçlar

Meta-analiz sürecinde yayın yanlılığı, literatürdeki çalışmaların taraflı bir örneklemi temsil edip etmediğini belirlemek ve sonuçların güvenilirliğini doğrulamak amacıyla kontrol edilmektedir

(Karagöz, 2019). Huni grafiği (funnel plot), bireysel çalışmaların etki büyüklüklerini standart hata değerleri ile ilişkilendirerek bir dağılım sunar. Teorik olarak yayın yanlılığının olmadığı durumda çalışmaların genel etki çizgisi etrafında simetrik bir huni formunda dağılması beklenir. Ancak bu analizin subjektif yorumlara açık olması nedeniyle bulguların Egger regresyon testi veya Klasik Güvenli N gibi istatistiksel yöntemlerle desteklenmesi gerekmektedir (Karagöz, 2019, s. 910-911). Elde edilen huni grafiği incelendiğinde, çalışmaların önemli bir bölümünün genel etki büyüklüğü (Fisher's Z) çevresinde ve grafiğin üst kısımlarında (yüksek hassasiyet bölgesi) yoğunlaştığı görülmektedir. Dağılımın büyük ölçüde simetrik görünüm sergilemesi ve çalışmaların huni sınırları içerisinde yer alması, ciddi bir yayın yanlılığı bulunmadığına dair kanıt sunmaktadır. Sağ eksen de gözlemlenen kısmi yoğunlaşmanın istatistiksel yanlılık teşkil edip etmediği ileri analizlerle test edilmiştir. Huni sınırlarının dışında kalan sınırlı sayıda çalışma, heterojenlik analizinde saptanan varyasyonu destekleyen bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen dağılım yapısı, genel etki büyüklüğünün yayın yanlılığından etkilenmediğini ve bulguların metodolojik açıdan güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Yayın yanlılığına ilişkin huni grafiği Şekil 3'de sunulmuştur.



Şekil 3. Yayın Yanlılığına İlişkin Huni Grafiği

Yayın yanlılığını test etmek amacıyla uygulanan Egger Regresyon Testi sonuçları, dağılımın anlamlı bir yanlılığa işaret etmediğini göstermektedir (Intercept = - 0,4562; $p = 0,8841$). Elde edilen p değerinin 0,05 anlamlılık eşiğinin üzerinde olması, huni grafiğinde gözlenen kısmi asimetrisinin yayın

yanlılığından ziyade modeldeki yüksek heterojenlikten ve uç değerlerden kaynaklandığını göstermektedir. Bulguların istatistiksel kararlılığını test etmek amacıyla hesaplanan Rosenthal Klasik Güvenli N (Classic Fail-Safe N) değeri 74.730 olarak saptanmıştır. Bu değer, belirlenen 235 ($5k + 10$) tolerans eşiğinin oldukça üzerindedir. Diğer bir deyişle, mevcut meta-analiz sonucunu geçersiz kılabilmek için korelasyon katsayısı sıfır olan yaklaşık 74.730 adet yayımlanmamış çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yayın yanlılığı test sonuçları Tablo 3’de özetlenmiştir. Elde edilen tüm veriler, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında saptanan pozitif yönlü güçlü ilişkinin yayın yanlılığından arınmış ve metodolojik açıdan güvenilir olduğunu doğrulamaktadır

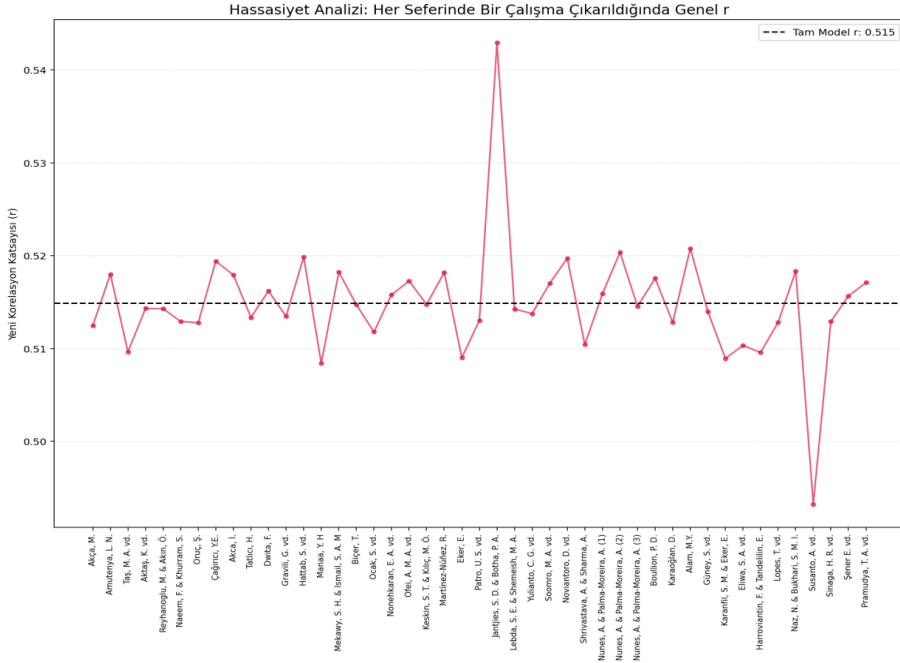
Tablo 3. Yayın Yanlılığı Test Sonuçları

Test Yöntemi	İstatistik Türü	Değer	p Değeri	Yorum
Egger Regresyon Testi	İntercept	0,4562	0,8841	Anlamli yayın yanlılığı yoktur
Rosenthal Fail-Safe N	Güvenli N	74.730	–	Eşik değerin (235) üzerindedir
Tolerans Eşiği ($5k + 10$)	Kritik Değer	235	–	Karşılaştırma için referans değerdir

Not: $p > 0,05$ yayın yanlılığının olmadığını göstermektedir. Fail-Safe N değerinin tolerans eşiğinden yüksek olması bulguların güvenilir olduğunu gösterir.

4.4. Hassasiyet Analizi Bulgularının Değerlendirilmesi

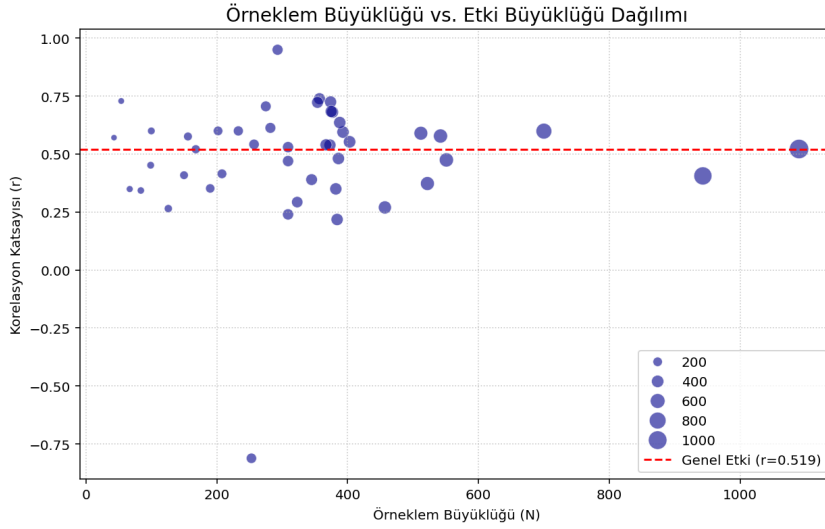
Meta-analiz sonucunda elde edilen genel etki büyüklüğünün ($r = 0,519$) kararlılığını ve bireysel çalışmalara olan duyarlılığını test etmek amacıyla “Her Seferinde Bir Çalışma Çıkarıldığında” (Leave-one-out) analizi uygulanmıştır. Bu analiz, veri setindeki her bir çalışmanın sırayla dışlanması durumunda toplam etki büyüklüğünde meydana gelen değişimleri görselleştirmektedir. Analiz sonucunda, ana modelin çalışmaların büyük çoğunluğu dışlandığında dahi anlamlı bir sapma sergilemediği gözlemlenmiştir. Yeni korelasyon değerlerinin 0,49 ile 0,54 aralığında dar bir bantta seyretmesi, ulaşılan sonucun tek bir çalışmanın ağırlığına dayanmadığını ve istatistiksel açıdan sağlam (robust) olduğunu göstermektedir. Aykırı değerler incelendiğinde, Jantjies & Botha (2024) çalışması sistemden çıkarıldığında genel korelasyon katsayısının en yüksek seviyesine ($r = 0,54$) ulaştığı saptanmıştır. Bu durum, söz konusu çalışmanın veri setindeki negatif yönlü tek değer olması nedeniyle genel etki büyüklüğü üzerinde aşağı yönlü bir baskı oluşturduğunu göstermektedir. Öte yandan Susanto vd., (2025) çalışması dışlandığında genel etki düzeyinde en belirgin düşüş ($r < 0,50$) yaşanmaktadır. Bu bulgu, Susanto vd., (2025) çalışmasının yüksek korelasyon katsayısı ($r = 0,95$) ve örneklem ağırlığı ile genel ortalamayı yukarı taşıyan en etkili bileşen olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, belirli çalışmaların dışlanmasıyla meydana gelen mikro düzeydeki dalgalanmalara rağmen hiçbir senaryoda ilişkinin yönü veya istatistiksel anlamlılığı değişmemiştir. Bu bulgular, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki güçlü etkisinin örneklem seçiminden bağımsız olarak genellenebilir ve metodolojik açıdan güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Hassasiyet analizi Şekil 4’de sunulmuştur.



Şekil 4. Genel Etki Büyüklüğünün Kararlılığına İlişkin Hassasiyet Analizi

4.5. Örneklem Büyüklüğü ve Etki Büyüklüğü Dağılım Analizi

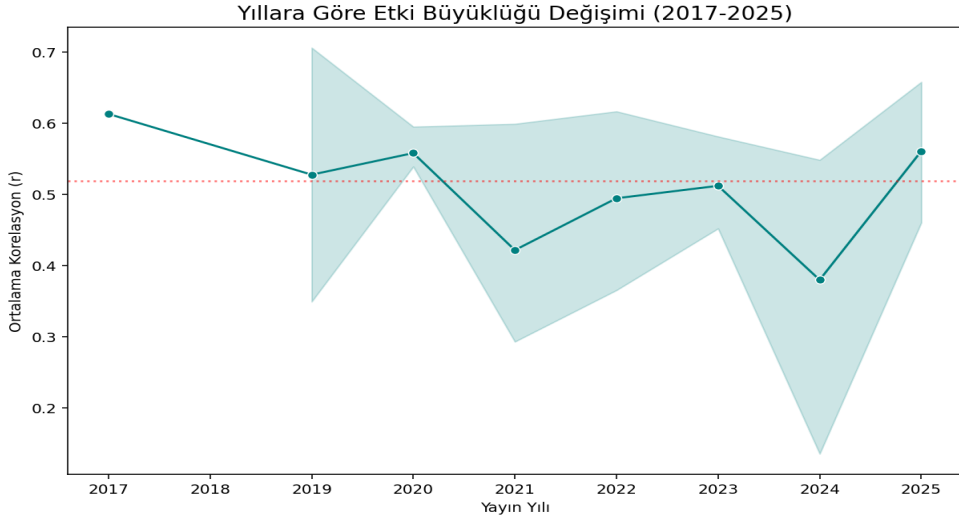
Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin şiddeti ve çalışmalar arasındaki varyasyonun yapısını incelemek amacıyla oluşturulan dağılım analizi, sentezlenen verilerin yüksek istatistiksel kararlılık sergilediğini göstermektedir. Örneklem büyüklüğü arttıkça çalışmalar genel etki büyüklüğü olan $r = 0,519$ etrafında daha dar bir aralıkta kümelenmektedir. Özellikle $N > 600$ eşiğinin üzerindeki büyük ölçekli çalışmalar genel ortalamaya yakın değerler sunmaktadır. Örneklem hacmi düşük olan çalışmaların genel etki çizgisi etrafında daha geniş yelpazede dağılması, meta-analitik yazında beklenen bir durumdur ve küçük örneklemelerde örnekleme hatası ile standart hatanın artmasıyla açıklanmaktadır. Dağılımdaki aykırı değerler incelendiğinde, Susanto vd., (2025) ilişkinin şiddetini üst sınırdan raporlarken, Jantjes & Botha, (2024) negatif bölgede yer alarak genel eğilimden belirgin şekilde ayrılmaktadır. Bu aykırı değerler, modeldeki heterojenliğin temel kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, çalışmaların büyük çoğunluğunun pozitif korelasyon bölgesinde ve genel etki büyüklüğü civarında yoğunlaşması, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki belirleyici rolünün farklı bağlam ve örneklemelerde ampirik bir tutarlılık gösterdiğini kanıtlamaktadır. Örneklem büyüklüğü ve etki büyüklüğü dağılımına ilişkin kabarcık grafiği Şekil 5'de sunulmuştur.



Şekil 5. Örneklem Büyüklüğü ve Etki Büyüklüğü Dağılımına İlişkin Kabarcık Grafiği

4.6. Etki Büyüklüklerinin Yıllara Göre Dağılımı ve Zamansal Analizi

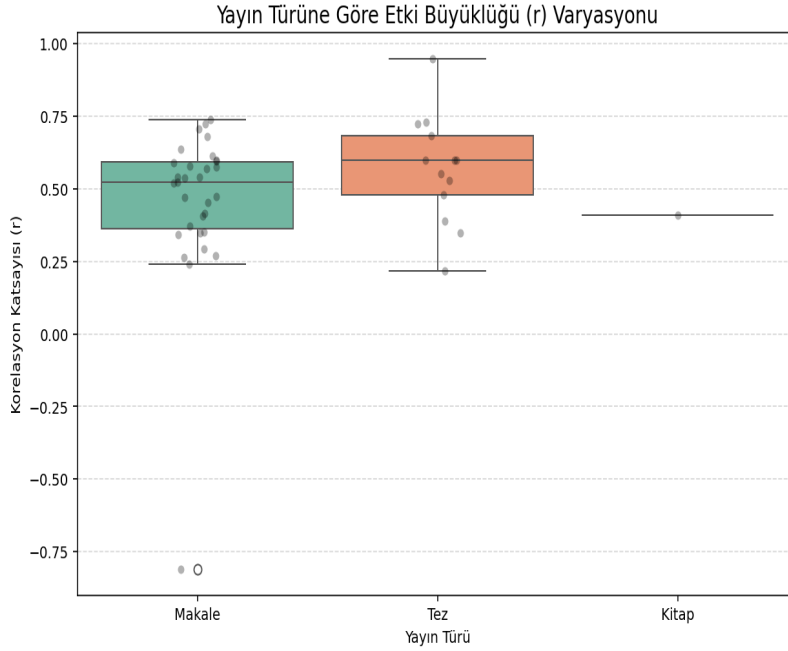
Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin yıllar içindeki tutarlılığını belirlemek amacıyla yapılan analizler, 2017-2025 dönemini kapsayan veriler ışığında önemli bulgular ortaya koymaktadır. Dokuz yıllık dönemde, yıllık ortalama korelasyon değerleri genel etki büyüklüğü olan $r = 0,519$ seviyesi etrafında dinamik bir seyir izlemektedir. Korelasyon katsayılarının zaman içerisinde belirli bir düzeyin altına düşmemesi, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin konjonktürel dalgalanmalardan bağımsız, zamana karşı dirençli ve kronik bir örgütsel sorun olduğunu göstermektedir. Güven aralıkları ve varyasyon dağılımları, özellikle 2019, 2024 ve 2025 yıllarında yayımlanan çalışmaların sonuçları arasında metodolojik farklılıklar veya örneklem kaynaklı daha yüksek çeşitlilik bulunduğuna işaret etmektedir. Buna karşın 2017 ve 2020 yıllarına ait bulgular daha dar ve homojen bir bantta kümelenmektedir. 2024 yılında gözlemlenen geçici düşüş eğilimi, analiz setindeki negatif yönlü uç değerlerin etkisinden kaynaklanmaktadır. Ancak 2025 yılında verilerin tekrar genel ortalamaya yaklaşması ilişkinin gücünü koruduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, yıllık bazda yaşanan küçük çaplı sapmalara rağmen etkinin hiçbir dönemde istatistiksel anlamlılık düzeyinin altına inmemesi, söz konusu değişkenler arasındaki pozitif ve güçlü ilişkinin alanyazında yüksek sürekliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yıllara göre ortalama etki büyüklüğü değişimi Şekil 6'da sunulmuştur.



Şekil 6. Yıllara Göre Etki Büyüklüğü Değişimi (2017-2025)

4.7. Yayın Türüne Göre Karşılaştırmalı Analiz

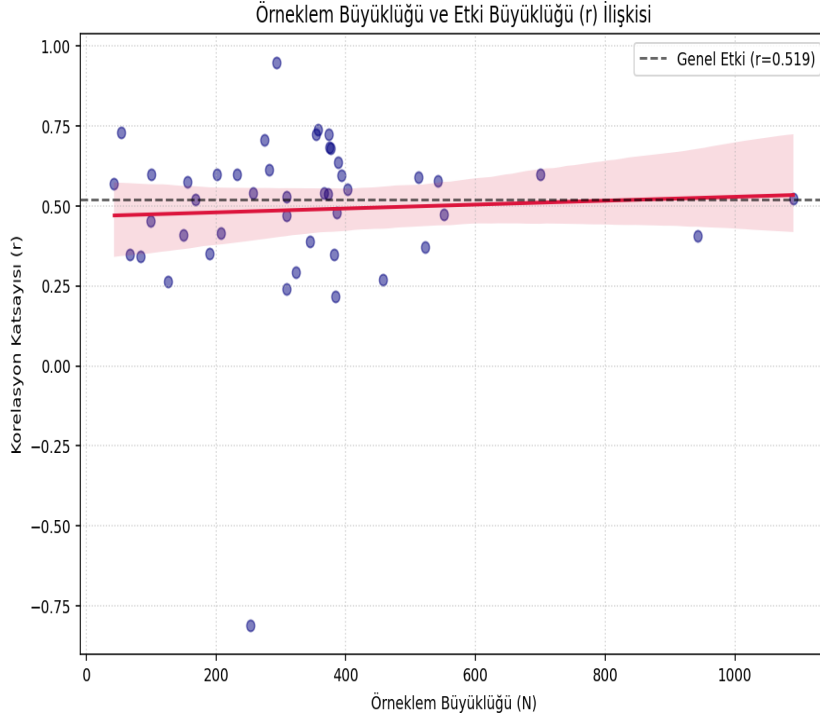
Meta-analiz kapsamındaki çalışmaların yayın türlerine (Makale, Tez ve Kitap) göre dağılımı ve etki büyüklükleri üzerindeki yansıması, bulguların yayın mecrasından bağımsız genellenebilirliğini belirlemek amacıyla incelenmiştir. Veri setinin en geniş bölümünü oluşturan hakemli makalelerin etki büyüklüğü dağılımı, genel meta-analitik ortalama olan $r = 0,519$ seviyesinde yoğunlaşmıştır. Makale grubunda bir adet negatif aykırı değer gözlemlense de, çalışmaların büyük çoğunluğu 0,25 ile 0,75 bandında dengeli bir dağılım sergilemektedir. Lisansüstü tezlerden elde edilen bulguların ortalaması, makalelere kıyasla bir miktar daha yüksek seyretmekte ve medyan değer 0,60 seviyesine yaklaşmaktadır. Bu durum, akademik tezlerde toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin güçlü bir biçimde raporlandığını göstermektedir. Tezlerin kutu grafiğindeki dağılımının makalelere oranla daha dar olması, bu gruptaki sonuç tutarlılığının yüksekliğine işaret etmektedir. Kitap formatındaki çalışmaların temsili sınırlı düzeyde kalmış olup, bu gruptaki etki büyüklüğü yaklaşık $r = 0,40$ seviyesinde kümelenmektedir. Farklı yayın türleri arasında medyan değerler açısından anlamlı bir fark bulunmaması, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirli bir yayın türüne özgü olmadığını göstermektedir. Bulguların hem gri literatürde (tezler) hem de hakemli yayınlarda (makaleler) benzer doğrultuda olması, analizin dış geçerliliğini desteklemekte ve elde edilen sonuçların literatürdeki temsil gücünü artırmaktadır. Yayın türüne göre etki büyüklüğü varyasyonu Şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 7. Yayın Türüne Göre Etki Büyüklüğü (r) Varyasyonu

4.8. Örneklem Büyüklüğü ve Etki Büyüklüğü İlişkisinin Regresyon Analizi

Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örneklem büyüklüğüne göre değişimini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi, etki büyüklüklerinin örneklem hacmine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma göstermediğini ortaya koymuştur. Regresyon eğiliminin hesaplanan genel etki büyüklüğü ($r = 0,519$) ile paralel seyir izlemesi, örneklem büyüklüğünün korelasyon katsayıları üzerinde manipülatif bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Ayrıca örneklem hacmi genişledikçe güven aralığının daraldığı ve standart hatanın azaldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, büyük örneklemli çalışmaların genel etki değerine daha yakın ve istatistiksel açıdan daha güvenilir sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Veri setinde Jantjies & Botha (2024) ve Susanto vd. (2025) gibi uç değerler tespit edilmesine rağmen, genel dağılımın istikrarlı bir eğilim sergilemesi bulguların dış geçerliliğini desteklemektedir. Sonuç olarak, örneklem büyüklüğü ile etki büyüklüğü arasındaki doğrusal ve istikrarlı ilişki, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin küçük ve geniş örneklemelerde geçerliliğini koruyan evrensel bir bulgu olduğunu desteklemektedir. Analiz edilen çalışmaların örneklem büyüklükleri ile korelasyon katsayıları arasındaki ilişkiyi gösteren saçılım grafiği Şekil 8’de sunulmuştur.

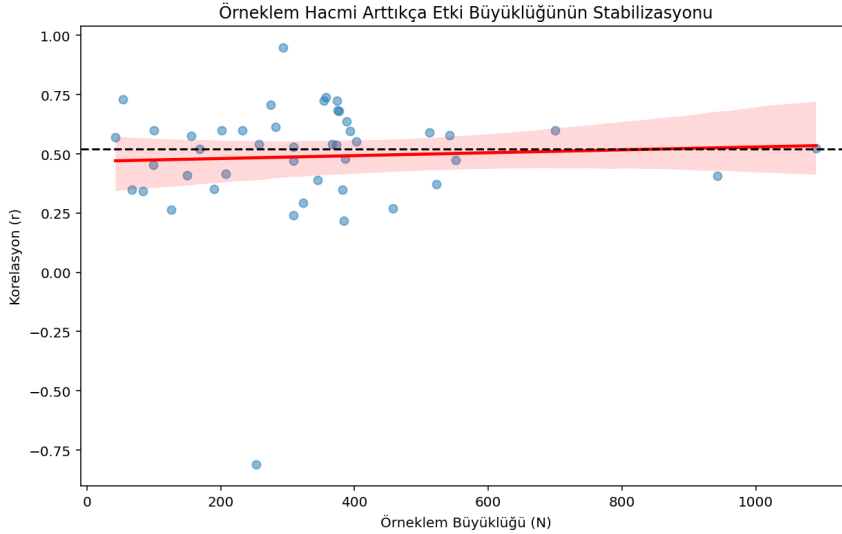


Şekil 8. Örneklem Büyüklüğü ile Korelasyon Katsayıları (r) Arasındaki Saçılım Grafiği

4.9. Örneklem Hacmine Bağlı Etki Büyüklüğü Stabilizasyonu Analizi

Araştırma bulgularının örneklem büyüklüğünden kaynaklanabilecek hatalardan arınma düzeyini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen stabilizasyon analizi, meta-analitik sonuçların yüksek tutarlılık sergilediğini ortaya koymaktadır. Düşük örneklem hacmine sahip çalışmalarda korelasyon katsayıları $-0,81$ ile $0,95$ arasında geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Ancak örneklem hacmi arttıkça, bireysel çalışma sonuçları uç değerlerden uzaklaşarak $r = 0,519$ genel etki büyüklüğü çizgisi çevresinde stabilize olmaktadır. Regresyon hattının genel etki çizgisiyle paralel seyir izlemesi, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örneklem büyüklüğünden bağımsız, kararlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Örneklem hacmi arttıkça regresyon hattını çevreleyen güven bandının daralması, tahmin edilen etki büyüklüğünün hassasiyetinin arttığını ve standart hatanın azaldığını göstermektedir. Özellikle geniş örneklem hacmine sahip çalışmaların ($N > 600$) genel etki değerine yakınsama göstermesi, sonuçların popülasyonu temsil kabiliyetinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Örneklem hacmi arttıkça küçük ölçekli çalışmalardan kaynaklanan aykırı değerlerin istatistiksel ağırlığını kaybetmesi, meta-analitik yöntemin bireysel çalışma hatalarını bertaraf ederek

gerçek etki büyüklüğünü ortaya çıkarma gücünü doğrulamaktadır. Örneklem büyüklüğü ve etki büyüklüğü arasındaki ilişkiye ilişkin serpmme grafiği Şekil 9'da sunulmuştur.



Şekil 9. Örneklem Büyüklüğü ve Etki Büyüklüğü Arasındaki İlişkiye İlişkin Serpmme Grafiği

4.10. Moderatör Analizi

Gözlemlenen yüksek heterojenliğin ($I^2 = \%97,4$) olası kaynaklarını belirlemek amacıyla yayın yılı, sektör, yayın türü ve yayın kapsamı moderatör değişken olarak incelenmiştir. Yayın yılının moderatör etkisi ağırlıklı meta-regresyon (WLS) yöntemiyle test edilmiş; anlamlı bir etki saptanamamıştır ($\beta = 0,002$, $p = ,945$). Dönem bazlı alt grup analizi de bu bulguyu destekler nitelikte olup 2017-2021 dönemi ($k = 9$, $r = ,528$), 2022-2023 dönemi ($k = 11$, $r = ,515$) ve 2024-2025 dönemi ($k = 25$, $r = ,512$) arasında anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir ($Q_{\text{between}} = 0,070$, $p = ,966$). Sektör moderatörü kapsamında çalışmalar Sağlık ($k = 10$, $r = ,553$), Kamu ($k = 6$, $r = ,133$) ve Özel Sektör ($k = 29$, $r = ,545$) olarak gruplandırılmış; gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($Q_{\text{between}} = 5,262$, $df = 5$, $p = ,385$). Yayın türü açısından makale ve kitap bölümü ($k = 35$, $r = ,521$) ve tez ($k = 10$, $r = ,498$) grupları karşılaştırılmış; aralarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($Q_{\text{between}} = 0,129$, $df = 1$, $p = ,719$). Son olarak yayın kapsamı incelendiğinde ulusal ($k = 16$, $r = ,572$) ve uluslararası ($k = 29$, $r = ,480$) çalışmalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($Q_{\text{between}} = 1,961$, $df = 1$, $p = ,161$). Tüm bu bulgular, test edilen moderatörlerin heterojenliği açıklayamadığına işaret etmekte; etki büyüklüğünün sektör, zaman ve yayın türünden bağımsız, evrensel bir örüntü sergilediğini ortaya koymaktadır.

4.11. Uç Değer ve Duyarlılık Analizi

Analizin kararlılığını (robustness) değerlendirmek amacıyla duyarlılık analizi uygulanmıştır. Her bir çalışma sırayla analizden çıkarılarak kalan çalışmalar üzerinden genel etki büyüklüğü yeniden hesaplanmış; hiçbir çalışmanın tek başına genel sonucu anlamlı ölçüde değiştirmedığı görülmüştür. En yüksek etkiye sahip çalışma Jantjies & Botha (2024) olup bu çalışma dışlandığında ortalama $r = ,515$ 'ten $,543$ 'e yükselmektedir ($\Delta r = 0,028$). İkinci sırada yer alan Susanto vd. (2025) çıkarıldığında ise ortalama $r = ,493$ 'e gerilemektedir ($\Delta r = 0,022$). Genel etki büyüklüğünün tüm birer-çıkarmalı senaryolarında $,493$ ile $,543$ aralığında kaldığı görülmüş olup bu bulgu meta-analizin sonuçlarının kararlı olduğunu teyit etmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Teknolojinin hızla ilerlemesi ve küresel rekabet ortamının dinamik yapısı, organizasyonların sürdürülebilirliğini her geçen gün daha zorlu bir sürece sokmaktadır. Bu rekabetçi çevrede varlıklarını koruyabilmek için örgütlerin, sahip oldukları stratejik kaynaklardan biri olan beşeri sermayeyi etkin bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Ancak, liderlik süreçlerinde yaşanan yozlaşmalar ve manipülatif yaklaşımlar, çalışanların örgüte olan bağlılığını sarsan engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların maruz kaldıkları toksik liderlik davranışları, onların tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen ve örgütsel iklimi zehirleyen yıkıcı bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise, çalışanın kurumdan uzaklaşma eğilimini yansıtan bilişsel bir yönelim olup; üretkenliği düşüren, kurumsal hafıza kaybına yol açan ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yüksek maliyetler doğuran bir süreçtir.

Yapılan yerli ve yabancı yazın taramaları, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü belirleyicilerden biri olduğunu ortaya koymakta ve bu ilişkinin farklı sektörler ile kültürel bağlamlarda anlamlı bir biçimde ortaya çıktığını göstermektedir (Harroviartin & Tandelilin, 2025; Lopes, Soares & Palma-Moreira, 2025; Naz & Bukhari, 2025; Susanto vd., 2025; Sinaga, Kusumaningtyas & Rahma, 2025; Eker, 2024; Biçer, 2023; Ocak, Uzunçarşılı & Yıldız, 2023; Mekawy & Ismail, 2022). Bu kapsamda yürütülen araştırmanın temel amacı, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ulusal yazındaki (2017-2025) çalışmalar temelinde, meta-analiz yöntemiyle bütüncül bir sentezini yapmaktır. Bu doğrultuda, TR Dizin, YÖK Tez Merkezi ve Google Akademik veritabanlarından ulaşılan toplamda 45 çalışma ($N = 14.898$ katılımcı) analize dâhil edilmiştir. Meta-analiz bulgularına göre, çalışmalarda yüksek düzeyde heterojenlik saptandığı için ($I^2 = 97,41\%$ $Q = 1698,567$, $p < 0,001$) analizlerde rastgele etkiler modeli tercih edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki genel etki büyüklüğü $r = 0,519$ (% 95 güven aralığı: 0,448 ile 0,583) olarak hesaplanmış ve bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($z = 12,414$, $p < 0,001$). Bu bulgular, iki değişken arasında pozitif yönde ve literatürdeki sınıflamalara göre “güçlü” düzeyde bir ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Ayrıca, hassasiyet analizi sonuçları etki büyüklüğünün 0,49 ile 0,54 arasında istikrarlı bir seyir izlediğini; Egger ($p = 0,884$) ve Rosenthal Güvenli N ($N = 74.730$) testleri ise çalışmada herhangi bir yayın yanlılığı bulunmadığını göstermiştir.

Heterojenliğin olası kaynaklarını belirlemek amacıyla yayın yılı, sektör, yayın türü ve yayın kapsamı (ulusal/uluslararası) moderatör değişken olarak test edilmiştir. Yayın yılı için gerçekleştirilen ağırlıklı meta-regresyon analizi anlamlı bir etki ortaya koymamıştır ($\beta = 0,002$, $p = ,945$). Benzer biçimde sektör ($Q_{\text{between}} = 5,262$, $p = ,385$), yayın türü ($Q_{\text{between}} = 0,129$, $p = ,719$) ve yayın kapsamı ($Q_{\text{between}} = 1,961$, $p = ,161$) moderatörleri de heterojenliği anlamlı düzeyde açıklayamamıştır. Bu bulgular, toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin sektör, zaman ve coğrafi bağlamdan bağımsız, evrensel bir örüntü sergilediğine işaret etmektedir. Gözlemlenen yüksek heterojenliğin ise ölçüm araçları, örneklem özellikleri ve kültürel bağlamdaki farklılıklar gibi mevcut verilerle test edilemeyen değişkenlerden kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları, toksik liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r = 0,519$; $p < 0,001$) olduğunu ortaya koyarak araştırmanın temel hipotezi olan “H₁: Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini istatistiksel olarak doğrulamaktadır. Bu sonuç, çalışanların yöneticilerini ‘toksik’ olarak algılama düzeyleri arttıkça, örgütten ayrılma niyetlerinin de belirgin şekilde yükseldiğini ampirik olarak kanıtlamakta; bu durumun organizasyonlar için kritik bir beşeri sermaye riski taşıdığına işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, yazında daha önce yürütülmüş olan ampirik çalışma sonuçları ile örtüşmekte (Aktaş, Kılınç & Doğan, 2020; Reyhanoglu & Akın, 2020; Naeem & Khurram, 2020; Oruç, 2021; Lebda & Shemeish, 2024; Yulianto, Fajrianthi & Samian, 2024) ve liderlik sürecindeki etik yozlaşma ile istismarcı davranışların, çalışanları bir savunma mekanizması olarak örgütten uzaklaşmaya ittiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bu çalışma, toksik liderliğin modern iş dünyasında çalışan devrinin en kritik belirleyicilerinden biri olduğunu ortaya koyarken; organizasyonların rekabet güçlerini korumak adına bu yönetim süreçleriyle mücadele etmelerinin stratejik bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır. Moderatör analizlerinden elde edilen bulgular ışığında, gelecek araştırmaların bu ilişkide ölçüm araçları, kültürel değerler ve bireysel farklılıklar gibi değişkenlerin düzenleyici rolünü incelemesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Akca, İ. (2021). Kamuda toksik liderlik, işten ayrılma niyeti ve etik iklim algısı ilişkisi: Bir alan araştırması (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Akca, İ. & Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir model önerisi. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257-268. <https://doi.org/10.15637/jlecon.7.019>
- Aktaş, K., Kılınç, E. ve Doğan, E. (2020). The intermediary role of organizational cynicism in the effect of toxic leadership on turnover intention. S. Öztürk ve E. Çalık (Ed.), *Theory and research in social, human and administrative sciences II* (Vol 1, ss. 15-36). Gece Kitablığı.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2016). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzlari-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50-61.

- Alam, M. N. (2025). Toxic leadership and employee reactions: Examining how perceived injustice and turnover intentions influence counterproductive work behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10672.025.09542-8>
- Amutenya, L. N. (2019). The relationship between toxic leadership, employee engagement and the intention to leave (Master Thesis). Stellenbosch University, Stellenbosch.
- Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership* (Strategy Research Project). U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- Ay, F. A., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Biçer, T. (2023). Toksik liderlik algısı ile işten ayrılma niyeti ve genel sağlık durumu ilişkisinde kişilik özelliklerinin rolü (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Boullion, P. D., & Clinker, A. J. (2025). Firefighter Turnover Intention and Toxic Leadership in Nevada: A Quantitative Investigation Into the Roles of Resilience and Wellbeing (Doctoral Thesis). Louisiana State University, Shreveport.
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S. & Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 194-225. <https://doi.org/10.26466/opus.501018>
- Çağırıcı, Y. E. (2021). Toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Dos Santos Fortunato, W., & Doria Calvosa, M. V. (2024). Perspectives historical and contemporary on employee turnover: A literature review. *Cuadernos de Administración*, 40(80), 1-15. <https://doi.org/10.25100/cdea.v40i80.13757>
- Dwita, F. (2022). The effect of toxic leadership and job stress on turnover intention in logistic courier Bekasi City. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 3(2), 212-221. <https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.39982>
- Eğinli, A. T. & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Eker, E. (2024). Toksik liderlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolü (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Eliwa, S. A., Mohamed, W. M. & Amer, H. A. (2025). Toxic leadership practices and its relation to turnover intention among nurses at Zagazig University Hospitals. *Zagazig Nursing Journal*, 21(1), 1-12.
- Erarslan, İ. & Orçanlı, K. (2024). Organizasyon bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisi: Türkiye'de yapılan çalışmalar üzerinde bir meta analiz çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 45, 149-166. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1506562>
- Genç, S. G., & Gümüş, M. (2018). Turizm işletmelerinde liderlik tarzıyla işten ayrılma niyeti ilişkisinde duygu ikliminin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 209-228. <https://doi.org/10.18037/ausbd.550958>
- Gravili, G., Manuti, A. & Meirinhos, V. (2022). When power hurts: An explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention and job satisfaction. *Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2022)*, 177-185.

- Güney, S., Bayrak, S. & Farhoud, H. J. (2025). Toksik liderliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel stresin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(54), 379-398. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15484949>
- Harroviartin, F. & Tandelilin, E. (2025). The effect of toxic leadership on turnover intention, counterproductive work behaviour, and job satisfaction. *Locus Journal: Research & Devotion*, 4(5), 1-11.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- İrge, N. T. & Bayram, V. (2020). The impact of toxic leadership on organization prisonization and the psychological capital of the employees. *Business, Economics and Management Research Journal (BEMAREJ)*, 3(2), 101-116.
- Jantjies, S. D. & Botha, P. A. (2024). Investigating toxic leadership's influence on employee turnover intention in a clinical research organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2571>
- Karagöz, Y. (2019). SPSS AMOS META uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karanfil, M. S. & Eker, E. (2025). Toksik liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı rolüne ilişkin bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 444-462. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.25.02.2485>
- Karaoğlu, D. (2025). Bilgi işçilerinin toksik liderlik algısının işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici etkisi-savunma sanayi özelinde nicel bir araştırma (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Keskin, S. T. & Kiliç, M. Ö. (2023). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867. doi: 10.1111/jan.15951
- Kılıç, M. (2019). X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları. (Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Lebda, S. E. & Shemeish, M. A. (2024). The effect of toxic leadership on turnover intentions: The mediating role of workplace incivility. *The Scientific Journal of Business and Finance*, 44(2), 22-46. <https://doi.org/10.21608/caf.2024.371220>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. Oxford University Press.
- Lopes, T., Soares, A. & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic leadership and turnover intentions: Emotional intelligence as a moderator of this relationship. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci15010026>
- Lyndon, S., & Rawat, P. (2015). Effect of leadership on organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51, 97-108.
- Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. *Organization Science*, 15(4), 375-393. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0070>
- Manaa, Y. H. (2022). The effect of toxic leadership on counter-productive work behaviors and intention to leave: An empirical study. *International Business Research*, 15(11), 1-10. <https://doi.org/10.5539/ibr.v15n11p1>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

- Martínez-Núñez, R. (2024). *Toxic leadership and turnover intention: Moderators in Puerto Rican women* (Doctora Thesis), The Chicago School, Chicago.
- Mekawy, S. H. & Ismail, S. A. M. (2022). Effects of toxic leadership style of nurse managers on counterproductive work behaviors and intention to quit among staff nurses: A comparative study. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(3), 1466-1481. Doi: 10.21608/ejhc.2022.266204
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Naeem, F. & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- Naz, N. & Bukhari, S. M. I. (2025). Mediating role of toxic leadership in the relationship between perceived narcissism and work outcomes among higher education teachers. *ACADEMIA International Journal for Social Sciences*, 4(2), 825-834.
- Nonehkaran, E. A., Mozaffari, N., Iranpour, S. & Soola, A. H. (2023). Identifying the predictors of turnover intention based on nurse managers' toxic leadership behaviors among nurses in Iran: A cross-sectional correlational study. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12913.023.10046-0>
- Noviantoro, D., Septiana, S. & Sakarina, S. (2024). Understanding toxic leadership: The role of job stress and job satisfaction in mediating turnover intention. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*, 4(2), 1352-1376. <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v4i02.777>
- Nunes, A. & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic leadership and turnover intentions: The role of burnout syndrome. *Administrative Sciences*, 14(12), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci14120340>
- Ocak, S., Uzunçarşılı, Ü. & Yıldız, S. (2023). The effect of toxic leadership on work alienation and turnover intention. A. N. Özker (Ed.), *Economics and administration sciences: Modern analysis and researches* In (ss. 117-142). Livre de Lyon.
- Ofei, A. M. A., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T. & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912.023.01539-8>
- Ongari, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Oruç, Ş. (2021). Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü (Doktora tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Oruç, Ş. & Yıldırım, M. H. (2025). Liderliğin karanlık yüzü: Sağlık çalışanlarının toksik liderlik algılarının incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 15(4), 2361-2389. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1724737>
- Patro, U. S., Panda, T. & Saumendra D. (2024). Impact of toxic leadership on employees' turnover: A mediating role of workplace bullying. *Sirjana Journal*, 54(3), 384-393.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/174.271.5010379308>
- Pramudya, T. A., Rostiana R. & Budiana, I. M. (2025). The role of toxic leadership and exclusion in the workplace against intention to leave work with psychological distress as a mediator and gratitude as a moderator. *Eduvest: Journal of Universal Studies*, 5(2), 2980-2999. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i2.44792>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.

- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459. <https://doi.org/10.15869/itobiad.41373>
- Reyhanoğlu, M. & Akın, Ö. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: A research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177. <https://doi.org/10.1108/JEAS-05-2020-0076>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Master Thesis). University of Maryland, College Park.
- Shrivastava, A. & Sharma, A. (2024). Exploring employee turnover intention: The impact of toxic leadership and the mediating roles of cognitive distraction and workplace bullying in the organizational landscape. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 5(3), 349-358. <https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i03.0730>
- Sinaga, H. R., Kusumaningtyas, D. D. & Rahma, A. N. (2025). Analysis of toxic leadership and organizational cynicism mediated by job burnout on turnover intention in the hybrid work era. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(4), 865-873. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i4.18404>
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627-666.
- Soomro, M. A., Ahmed, J., Mangi, A. R. & Shaikh, S. (2024). The impact of toxic leadership on employee turnover intention: Exploring the mediating effects of psychological well-being and employee engagement in microfinance banks in Sindh. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(4), 125-150.
- Susanto, A., Wijaya, E., Nasib, N., Fadila, Z. & Amelia, R. (2025). Digital burnout, work alienation, and turnover intention: Unveiling the mediating role of toxic leadership among Generation Y lecturers in leading universities in Medan. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(11), 106-120. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.11.011>
- Şener, E., Ünsever, M. O. & Çetinkaya, F. F. (2025). Can emotion regulation mitigate the harmful effects of toxic leadership on psychological well-being and turnover intention? *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(2), 224-250.
- Taş, M. A., Akdemir, H. & Çiçek, H. (2019). Toksik duygu deneyimleri ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik kırılganlığın düzenleyici etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2), 98-113. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.592311>
- Tatlıcı, H. (2022). Güç kültürü ve toksik liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü: Özel güvenlik sektörü üzerine bir araştırma (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Tenderis, A., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KOSBED)*, 2(44), 25-53. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1128175>
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity: An inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Yalçınsoy, A., & Işık M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025,
- Yulianto, C. G., Fajrianthi, F. & Samian, S. (2024). The role of stress coping as a moderator between toxic leadership and turnover intention in millennial workers. *INSAN Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental*, 9(1), 59-81.

AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TOXIC LEADERSHIP AND TURNOVER INTENTION: A META-ANALYSIS

Şükran ORUÇ* 

While leadership has traditionally been addressed as a visionary and unifying force in modern management literature, the phenomenon of “toxic leadership,” representing the dark and destructive side of this concept, has become a focal point of research in recent years. Toxic leadership is a highly destructive concept that encompasses the collective abusive, narcissistic, authoritarian, and unethical behaviors exhibited by managers toward their subordinates, thereby polluting the organizational climate. First conceptualized by Whicker (1996), this leadership style is defined as a process that decays organizations from within. On the other hand, turnover intention is a cognitive tendency that includes the thought of distancing oneself from the current role and the search for alternative employment; it serves as the strongest predictor of actual turnover decisions. According to Mobley’s (1977) model, this intention is the most critical stage of a process that begins with job dissatisfaction and ultimately results in physical separation. Although there is a general consensus in the literature that toxic leadership is positively correlated with turnover intention, the variation in correlation coefficients reported across different sectors, cultures, and sample sizes has necessitated a holistic synthesis. In this context, the present study aims to examine the relationship between toxic leadership and turnover intention using a meta-analytic approach, thereby synthesising the fragmented findings in the literature within the framework of a general effect size. In line with this objective, in addition to the overall effect size, moderator variables such as publication year, sector, publication type and scope (national/international) which may have a potential moderating effect on the relationship were systematically examined. Furthermore, the individual impact of the studies included in the analysis on the overall findings was assessed using a leave-one-out sensitivity analysis. The scope of the research consists of full-text academic studies published between 2017 and 2025 that report the relationship between these two variables via the Pearson r correlation coefficient.

* Istanbul Beykent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, sukranoruc@beykent.edu.tr; sukranoruc@outlook.com, ORCID ID: 0000-0002-8176-4058.

In the methodological infrastructure of the research, the meta-analysis method was employed, which allows for the numerical combination of statistical data from independent studies and the calculation of an overall effect size. The Python programming language and its libraries were utilized for data analysis and visualization. The data collection process was meticulously conducted between December 15–31, 2025, across the TR Dizin, National Thesis Center, and Google Scholar databases. The inclusion criteria were defined as: being published within the 2017–2025 period, utilizing quantitative methods, and explicitly reporting the correlation (r) and sample size (N) between toxic leadership and turnover intention. As a result of the systematic searches conducted to establish the study's sample pool, a total of 45 independent studies comprising 33 articles, 10 postgraduate theses and 2 book chapters were included in the meta-analysis. The analyses were conducted using data from a total of 14,898 participants. The breadth and diversity of the sample group under examination enhance the representativeness of the findings and provide a strong statistical foundation for the generalisability of the results.

As the analyses revealed a high degree of heterogeneity ($I^2 = 97.4\%$) among the studies, the 'Random Effects Model' was selected for the analyses. The findings scientifically demonstrate a positive, significant and strong relationship ($r = 0.519$, 95% CI [0.448; 0.583]) between toxic leadership and intention to leave. This result demonstrates that deviations in leadership style directly and strongly trigger employees' intention to leave the organisation. To identify the sources of the high heterogeneity observed, publication year, sector, publication type and scope (national/international) were examined as moderator variables. The analyses revealed that none of these variables could explain the heterogeneity at a statistically significant level. However, the 'leave-one-out' sensitivity analysis conducted to test the robustness of the findings showed that no single study could manipulate the overall result on its own, and that the meta-analysis results were highly robust. Furthermore, the results of the Egger test and Rosenthal N analysis confirmed that there was no publication bias in the study.

In conclusion, this comprehensive synthesis certifies with a strong correlation value of $r = 0.519$ that the "toxic" atmosphere created by toxic leadership pushes employees to distance themselves from the organization by straining their psychological boundaries. Narcissistic, abusive, and unethical attitudes exhibited by managers emerge as one of the most dominant factors triggering turnover intention, regardless of sample size, publication type, or time period. For organizations, this finding serves as a reminder that "sterilizing" the leadership climate is a vital necessity, not only to control turnover rates but also to preserve high-quality intellectual capital. The integration of personality tests in leader selection processes, the establishment of 360-degree feedback systems, and the adoption of a corporate "zero tolerance" policy against toxic behaviors will play a key role in minimizing turnover intention. This meta-analysis contributes significantly to the management literature by demonstrating that the link between toxic leadership and turnover intention is not merely a theoretical assumption, but a reality proven by a massive sample size of 14,898 individuals, methodologically validated, and free from publication bias. It is anticipated that this research will lay a comprehensive foundation for future studies in organisational behaviour and provide a scientific contribution to management strategies.