

Özkan, A. H. (2023). "Dönüşümsel Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Meta-analitik Bir Derleme ve Sektörlerarası Bir Analiz", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(13), 239-248

Doi: 10.55775/ijemi.1359547

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 13.10.2023 Kabul Tarihi/Accepted Date: 06.12.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## **Dönüşümsel Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Meta-analitik Bir Derleme ve Sektörlerarası Bir Analiz**

*Assoc. Prof. Dr. Ahmet Hakan Özkan, ORCID: 0000-0003-0348-754X,  
İstanbul Gedik University, Türkiye; ahmetha@hotmail.com*

### **The Effect of Transformational Leadership on Turnover Intention: A Meta-Analytic Review and a Cross-Industrial Analysis**

#### **Abstract**

The demand for top managers to empower the employees increased the importance of transformational leadership. Transformational leadership is a significant antecedent of turnover intention. This study aimed to examine the effect of transformational leadership on turnover intention. The effect size of the examined relationship found by reviewed studies will be increasing the validity of this study. Thus, meta-analysis is used as an analysis technique. The Google Scholar, Wiley, Taylor & Francis, and Scopus databases we researched and the suitable studies are determined. 19 studies formed the data of this meta-analysis study. The results showed that the effect of transformational leadership on turnover intention is significant ( $r=-.339$ ). The moderating analysis results showed that industry is a significant moderating variable for this analysis. Future meta-analysis studies can reach more studies and determine the moderating effects of different variables.

**Keywords:** Transformational leadership, turnover intention, meta-analysis.

**Jel Classification:** M10, M12, M50

### **Dönüşümsel Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Meta-analitik Bir Derleme ve Sektörlerarası Bir Analiz**

#### **Özet**

Üst düzey yöneticilerin çalışanları güçlendirme talebi, dönüşümcü liderliğin önemini artırmıştır. Dönüşümcü liderlik, işten ayrılma niyetinin anlamlı bir öncülü olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışma dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. İncelenen ilişkinin etki büyüklüğünün derlenen çalışmalar aracılığıyla bulunması elde edilecek olan sonucun geçerliliğini artıracaktır. Bu nedenle analiz tekniği olarak meta-analiz kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan meta-analiz çalışmaları oldukça az sayıda olduğu için çalışmanın bu ilişkiyi açıklayan bir özgün değeri mevcuttur. Google Scholar, Wiley, Taylor & Francis ve Scopus veri tabanları taranmış ve uygun çalışmalar belirlenmiştir. Bu meta-analiz çalışmasının verilerini 19 çalışma oluşturmaktadır. Sonuçlar dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir ( $r=-.339$ ). Moderatör analizi sonuçları kullanılarak incelenen ilişkiyi etkileyen moderatör olarak sektör değişkenini tespit etmiştir. Gelecekte yapılan meta-analiz çalışmaları daha fazla araştırmaya ve korelasyon değerine ulaşırsa daha farklı moderatörler tespit edebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümsel liderlik, işten ayrılma niyeti, meta-analiz.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M50

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %100

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Beyanı:** Etik Kurulu kararı gerektirmemektedir.

## **1. Giriş**

Liderlik, örgüt hedefleri ile doğru orantılı olarak örgüt mensuplarının performanslarını artırılması veya korunması için çaba göstermeyi gerektirir. Liderler, örgüt amaçlarını beklenen performans seviyesinde gerçekleştirmek için örgüt mensuplarını kontrol eder ve motive ederler. Liderlerin amaçları, örgüt mensuplarının performansının hedeften sapmamasını sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmaktır. Bu amaç çok değişirse de farklı tür liderlik uygulamalarında, liderlerin kullandığı yöntemler değişebilmektedir.

Dönüşümsel liderlik, diğer liderlik türleri içerisinde dışsal motivasyonun yanı sıra içsel motivasyonu da harekete geçiren liderlik türlerinden birisi olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemi kullanan liderler, çalışanlara ilham vermekte ve onların içsel motivasyonlarını harekete geçirmektedir (Kanwal vd., 2019). İçsel motivasyon, çalışanın kendisine ve kişiliğine dair hedefler ve tatmin sağladığı hususlar ile ilgilidir. Dönüşümsel bir lider, bir örgüt mensubunun içsel motivasyonunda anlamlı bir yer bulmayan bir görevi anlamlı hale getirebilmektedir. Kişinin kendine güvenini ve inancını da harekete geçirebilen dönüşümsel liderler, böylelikle çalışanın geçici değil, daha uzun süreli motive olmasını sağlayabilmektedir.

Dönüşümsel liderlik, maddi çıkarların etkili rol oynadığı mesleklerde de güçlü bir motif olarak öne çıkabilmektedir (Green & Miller, 2013). Ancak, maddi hedeflere bağlı olarak motivasyon yaratılan bir ortamda, çalışanları maddi olmayan unsurlar ile motive etmek ve onlara ilham vermek güç olabilmektedir. Bu nedenle dönüşümsel liderlerin, askerlik gibi maddi öğelerin daha az önemli olduğu ve manevi öğelerin öne çıktığı ortamlardaki başarısı daha yüksek olabilmektedir.

Dönüşümsel liderler, yönettikleri kişileri ve takipçilerini tanımaya, bu kapsamda öncelikle etki etmeye çalıştıkları kişilerin algılarını ve düşünme yapılarını anlamaya çalışmaktadır (Mittal, 2016). Böylelikle bir sorun ortaya çıktığında daha hızlı ve kabullenilmesi kolay olan çözümler üretebilmektedirler. Ürettikleri çözümü de diğer kişilere daha kolay açıklayabilmek için onların özelliklerine uygun yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Onlarla empati kurarak, görevlerini yerine getirmede yaşadıkları zorlukları anlamaya çalışırlar ve yeni yöntemler önermek üzere harekete geçebilmektedirler.

Dönüşümsel liderler, takipçilerini bilgilendirmek, eğitmek ve gerektiğinde danışmanlık yaparak olarak yardımcı olmak için de zaman ayırmaktadırlar (Park & Pierce, 2020). Amaçları, çalışanların görevlerini kendi başına yerine getirecek beceriye kavuşmalarını sağlamaktır. Bu süreçte de farklılıkları da dikkate almaktadırlar. Gruba değil de bireye özgü yaklaşımları nedeniyle çalışanların saygılarını kazanabilmekte ve onlara ilham verebilmektedirler. Bu yetkinlikleri üzerinde hedef aldıkları kişilere göre davranışlarını ve tutumlarını dönüştürebilmeleri etkin rol oynamaktadır.

İşten ayrılma niyeti, bir örgüt mensubunun içinde bulunduğu çalışma ortamını terk etmek istemesi ile başlar (Tremblay, 2010). Bu istek güçlendikçe işten ayrılma niyeti artar. İşletmeler için işten ayrılma niyeti bir maliyet anlamına gelir. Bu maliyet, örgüt amaçlarına, yeni olan bir kişiden daha fazla katkı sağlayabilecek yetenek ve tecrübeye olan örgüt mensubunu kaybetmekten kaynaklanır. Ayrıca, her yeni işe alım süreci de daha az yetmişmiş bir bireyin işe alın maliyetlerine katlanmayı ve onun tecrübe edinme sürecini beklemeyi gerektirir.

İşten ayrılma niyeti her zaman örgütü terk etme davranışına dönüşmeyebilir (Wu vd., 2020). Bu durum, liderler tarafından fark edilmediğinde ve de takip edilmediğinde örgüt zarar görebilir. İşten ayrılma niyetine sahip bir örgüt mensubu, örgüte bilerek ya da bilmeyerek zarar verebilir, çünkü görevle arasındaki bağ zayıflamıştır. Çeşitli nedenlerden dolayı örgütten ayrılmasalar da işlerini

savsaklayabilmekte veya bir kızgınlık anında öfkelerini daha güçlü yaşayabilmektedirler. Neticede, artık işyeri ortamına dair geleceğe yönelik bir beklentileri yoktur.

Bu çalışma, dönüşümsel liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlanmaktadır. Bu amaçla meta-analiz yöntemi kullanılacaktır. Toplanan çalışmalar kullanılarak sektörler arasında bir kıyaslama gerçekleştirilecektir.

## 2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik, rutin yönetsel süreçlerin ötesinde, örgütsel amaçları hayata geçirmek üzere, değişimden kaçınmayan bir liderlik tarzıdır. Çevresel ve kişisel koşulların değişebileceğini hesaba katmayı öngörür ve bu değişimlerle uyumlu hareket etmek esas alınır. Dönüşümsel liderler, gerekli dönüşümleri her zaman sadece kendileri gerçekleştirmek zorunda kalmaz, kimi zaman yönettikleri kişileri de bu dönüşüm içerisine sokmaları gerekir. Bu süreçte örgüt mensuplarını etkileyerek, örgütsel amaçların kişisel beklentilerden önce geldiği inancını yaratırlar (Avolio; 2001). Diğer bir deyişle dönüşümsel liderler, örgüt mensuplarının, örgütsel amaçlara odaklanmalarını ve bu amaçları, bireysel amaçlarından daha anlamlı bulmalarını sağlayacak bir iklim oluşturmaya gayret etmektedirler (Kanwal vd., 2019).

Dönüşümsel liderlik, iki farklı aşamada ele alınmaktadır. Bu iki aşama, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak ortaya çıkmaktadır. Entelektüel uyarım bilgi ve tecrübe ile ilişkilidir. Liderlerin, kritik geri bildirimlerin ve varsayımların değerlendirilmesinin sağlaması, dönüşümsel liderliğin özelliklerinden biridir (Wu vd., 2020). Eleştirilere ve varsayımlara cevap veren dönüşümsel liderler, geliştirilmesi gereken noktaları tespit ederek kendi tecrübe ve bilgilerinin yarattığı öngörülerle müdahale edebilmektedirler.

Dönüşümsel liderler, entelektüel bakış açılarını kullanırken farklı görüşlere de önem vermektedirler ve problem çözerken farklı bakış açılarını kullanmaktan geri durmamaktadırlar. Hatta kişileri farklı bakış açılarını ve görüşlerini açıklamaya teşvik edebilmektedirler (Mittal, 2016). Dönüşümsel liderler farklı bakış açıları edinmeye gayret etmektedir (Tremblay, 2010; Park ve Pierce, 2020).

Örgüt mensuplarını sürekli kontrol etmek yerine, onların gelişmesine odaklanan dönüşümsel liderler, örgüt mensuplarının kendilerine güvenlerini güçlendirmektedirler. Bu da aslında dönüşümsel liderlerin risk almaktan çekinmediklerinin bir göstergesidir (Mittal, 2016). Başarılı liderler, risk alabilen liderlerdir (Xu vd., 2018)

## 3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, örgüt mensuplarının işe ilişkin memnuniyetsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan bir iş tutumudur. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma kararı ortaya çıkmasıyla başlar ve işten ayrılma eğilimi haline gelir (Xu vd., 2018). İşten ayrılma niyetini, işten ayrılma tutumunun bir adım öncesi olarak da ifade etmek mümkündür.

İşten ayrılma konusu, yönetim ve organizasyon konuları içinde sıklıkla ele alınan konulardan birisidir. İşten ayrılma oranı gibi işten ayrılma niyeti de ölçülebilir bir yapıya sahiptir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyeti ölçümleri, olumsuz durumların ortaya çıkmasından önce gerçekleştirildiği için tedbir alma imkânı da sağlayabilmektedir (Bluedorn, 1982). Bu yapısı ile işten ayrılma niyeti, örgüt politikaları belirlenirken yöneticiler tarafından dikkate alınan önemli bir değişken haline gelmiştir.

Teçrübeli ve kuruma değer katan çalışanları yöneticiler kaybetmek istemese de bu çalışanlar nitelikleri geliştikçe, kurumun onlara sağladığı olanaklar aynı ölçüde gelişmediğinde işten ayrılma eğilimine girerler (Mittal, 2016). Bu süreç hem kurum için hem de kurum mensupları ve yöneticileri için zaman ve efor kaybına yol açacaktır (Antonakis, 2004). Diğer işlere ayrılabilir olan süre, yeni kişinin bulunması, yetiştirilmesi, oryantasyonu için ayrılacaktır. Özellikle ekibine önem veren yöneticiler, bu gibi süreçlerde oldukça zaman kaybetmekte ve çaba göstermektedirler (Tett& Meyer, 1993).

#### 4. Hipotez Geliştirme Süreci

Dönüşümsel liderliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönlü bir etki olarak ortaya çıkmıştır (Tremblay, 2010). Bu ilişkinin anlamlı olduğunu ve dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyetinin bir öncülü olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Hakwoo, 2010; Park & Pierce, 2020). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

100 kadar çalışma ile gerçekleştirilen bir meta-analiz çalışması göstermiştir ki işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler sektörden sektöre değişebilmektedir (Özkan vd., 2020). Gerçekleştirilen ilgili meta-analiz çalışması sektör değişkeninin iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde bir moderatör değişken rolü oynadığını göstermiştir. Bu nedenle sektöründe incelenen ilişki üzerindeki etkisi incelenecektir:

H2: Dönüşümsel liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde sektörün anlamlı bir etkisi vardır.

#### 5. Metodoloji

##### *Yöntem*

PRISMA bir meta-analiz çalışmasında olması gereken tüm süreçleri tanımlamıştır ve bu çalışma da bu yöntemden faydalanmıştır (Moher vd., 2009). Google Scholar, Wiley, Science Direct, Taylor & Francis veri tabanları ile ayrı ayrı arama yapıldığı gibi Scopus üzerinden de arama yapılmıştır. Bu arama sonucunda 20 çalışma bu araştırmanın kriterlerini sağladığı görülmüştür. Meta-analiz çalışmamızın dahil etme kriterleri aşağıdaki gibidir:

- Dönüşümsel liderlik ölçeği kullanılmış olmalıdır.
- İşten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmış olmalıdır.
- Dönüşümsel liderlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiş ve bu ilişkiye dair bir korelasyon katsayısı bulunmuş olmalıdır.

Toplanan çalışmaların gerekli bilimsel kalitede olup olmadığını da kontrol etmek gerekmektedir. Bu amaçla kullanılan Zangaro ve Soeken (2007) ölçeği çalışmaları 9 üzerinden değerlendirmektedir. Çalışmaların 19 tanesi 7-9 arasında puanlanmıştır ve yüksek puanlı çalışmalar olarak değerlendirilmiştir. Ancak düşük kalitede değerlendirilen bir çalışma tespit edilmiş ve meta-analiz sürecine dahil edilmemiştir.

Toplanan çalışmaların kodlaması yapılırken ayırt edici özellikler not edilmiştir. Öncelikle yazar soyadları ve yayın yılı not edilirken, devamında korelasyon değeri ve örneklem büyüklüğü yazılmıştır. Bunların yanı sıra da çalışmaların gerçekleştirildiği ülke ve sektörler not edilmiştir. Sektör değişkeni, moderatör analizinde kullanılmış ve bu değişkenin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

### ***Literatür Taraması***

Google Scholar, Proquest ve Web of Science veri tabanları taranarak bu meta-analiz için uygun çalışmalara ulaşmak denenmiştir. Tarama sırasında “transformational leadership” ve “turnover intention” kelimeleri kullanılmıştır. Haziran 2023 tarihinde bu üç veri tabanında toplam 323 çalışmaya ulaşıldı. Ancak dikkatle incelendiğinde çalışmaların 45 kadarı seçilen değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği görülmüştür.

Elde edilen 45 çalışmanın 20 adedinin bu ilişkiye dair korelasyon katsayısı bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle bu meta-analiz çalışması için bu 20 çalışma seçilmiştir ve çalışmalar kullanılmadan önce kalite değerlendirmesine tabi tutulmuştur. Belirtildiği üzere, bu süreç sonrasında 19 çalışma ile devam edilmiştir.

## **6. Bulgular**

### ***Heterojenlik ve Yayın Yanlılığı***

Heterojenlik, bir meta-analiz çalışmasının gücünü artıran bir etkidir. Bu analiz sonuçlarına göre rassal etki modeli veya sabit etki modeli kullanılır. Tablo 1 üzerinde I<sup>2</sup> değerleri ve heterojenlik analizi sonucu görünmektedir. İncelenen ilişki, analiz sonuçlarına göre heterojendir. I<sup>2</sup> değerleri heterojenliği yüzde olarak gösteren değerler olarak kabul edilebilir ve tablo üzerinde 97,288 olarak görünmektedir. Elde edilen sonuçlara göre gerçekleştirilecek olan meta-analiz sırasında rassal etki modeli kullanılacaktır.

**Tablo 1:** I<sup>2</sup> Değeri ve Heterojenlik Analizi Sonuçları

<b>İlişki</b>	<b>I<sup>2</sup></b>	<b>k</b>	<b>P value</b>
Dönüşümsel liderlik-işten ayrılma niyeti	97,288	19	0

Toplanan çalışmaların güvenilirliğini ölçmek için yayın yanlılığı testleri kullanılır. Eğer yayın yanlılığı varsa düzeltme yapmak gerekecektir. Bu amaçla öncelikle Egger’in regresyon testi kullanılmıştır ve elde edilen değer 0.033 olan sınır değeri geçmemiştir (Egger vd., 1997). Duval ve Tweedie’nin kes ve yapıştır analizinde de kesilmesi gereken çalışma ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlara göre yayın yanlılığı yoktur.

**Tablo 2:** Etki Büyüklükleri ve Güven Aralığı

Güven Aralığı
Kesilecek Çalışma Nokta Tahmini Alt Limit Üst Limit Q değeri
0-.339-.448-.219 510.113
Egger’in regresyon testi sonuçları/iki yanlı p değeri: 0.02147

Tablo 2 üzerinde yayın yanlılığı analizlerinin sonuçları gösterilmiştir. Aynı zamanda dönüşümsel liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü de hesaplanmıştır. -.339 olarak ortaya çıkan bu etki *orta* düzeyde bir etki seviyesine işaret etmektedir (Cohen, 1988). İncelenen ilişkiye dair etki büyüklüğü istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 3:** Sektörlere Göre Dağılım

İlişki	k	r	Çalışmalar	Ülke
Askeri sektör	2	-.15	Tremblay, 2010; Eberly vd., 2017	Kanada; ABD
Sağlık sektörü (hemşire)	2	-.089	Lai vd., 2019; Wu vd., 2020	Taywan; Çin
Eğitim sektörü (öğretmen)	2	-.481	Promchart&Potipiroon, 2020; Sun&Wang, 2017	Tayland; ABD
Kamu sektörü	2	-.211	Caillier, 2016; Gyensare et al., 2017	ABD; Gana
Spor sektörü	2	-.462	Wang&Hoo, 2017; Hakwoo, 2010	Çin; ABD

Tablo 3, moderatör analizi sonuçlarını göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkinin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde eğitim sektöründe incelenen ilişkinin etki büyüklüğünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe ise dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etk büyüklüğü en düşük seviyede ortaya çıkmıştır. Moderatör analizi sonuçlarına göre sektör, dönüşümsel liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine anlamlı bir moderatör olarak ortaya çıkmıştır (Q: 23.123).

Düzenleyici değişken analizi için en az 2 çalışmanın bir araya gelerek bir sektörü temsil edecek bir grup oluşturması gerekmektedir. Toplanan çalışmalardan 9 tanesi çeşitli sektörlerden veri topladığı için veya bir sektörü temsil edecek bir grup oluşturamadığı için moderatör analizi (düzenleyici değişken analizi) dışında tutulmuştur. Bu analiz, incelenen ilişkiyi etkileme potansiyeline sahip olan değişkenleri tespit etmeyi amaçlar. Eğer bir değişken, bu ilişki üzerinde artma veya azalma şeklinde bir etkide bulunuyorsa düzenleyici değişken olduğu söylenebilir. Düzenleyici değişken analizi sonuçlarına göre sektör değişkeninin dönüşümsel liderlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör etkisi bulunmaktadır.

## 7. Sonuç

Gerçekleştirilen meta-analiz çalışması ile dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. İlişkinin yönünün negatif olması, dönüşümsel liderliğin artması halinde çalışanların işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir. Dönüşümsel liderler, başarılı oldukları oranda çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir.

Moderatör analizi, sektör değişkeninin istatistiksel olarak dönüşümsel liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Sektörlerde ortaya çıkan etki büyüklükleri arasında ciddi farklılıklar vardır. Sağlık sektörü ve askeri sektörde etki büyüklüğü *küçük* olarak ortaya çıkarken eğitim kamu ve spor sektöründe *orta* seviyede bir etki büyüklüğü ortaya çıkmıştır (Cohen, 1988).

Bulunan sonuç, bazı çalışmaların ortaya koyduğu iddialarla da uyumludur. Lai vd. (2019) sağlık sektöründe dönüşümsel liderliğin diğer liderlik çeşitlerine göre daha az önemli olduğunu ve işten ayrılma niyeti üzerinde daha az etkili olduğunu belirtmiştir. Gerçekten de sağlık sektörüne dair ortaya konan etki büyüklüğü daha düşüktür. Promchart ve Potipiroon (2020) ise eğitim sektöründe bu ilişkinin önem taşıdığını belirtmiştir. Cohen (1988) etki gücü skalasında gerçekten de eğitim sektörü için bulunan etki büyüklüğü *zayıf* bir seviyeye takebül eden sağlık sektörünün aksine *geniş* bir seviyeye işaret etmiştir.

Askerlik sektöründe dönüşümsel liderliğin daha önemli olması beklense de işten ayrılma niyetinin askerlerde kolay ortaya çıkmayabileceği de öne sürülebilir. Ancak, askeri sektörü temsil eden çalışmalara bakıldığında da bu farklılığa dair bazı sebepler görebiliriz:

Askerleri ele almış olan çalışmalardan biri (Tremblay, 2010) dönüşümsel liderlik ile adaletli olma algısını direkt olarak ilişkilendirmiştir. Korelasyon analizi sırasında da işten ayrılma niyeti ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İkinci çalışma, Eberly vd. (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir ve araştırma alanı olarak aktif bir savaş bölgesini seçmiş ve burada veri toplamayı tercih edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen analiz sonuçlarına göre dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları, farklı sektörlerde yer alan müdürler tarafından değerlendirilebilir ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Örneğin, kurum için politika belirleyen bir müdür eğer sağlık sektöründe incelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi biraz daha arka plana atabilir. Ancak eğer eğitim sektöründe aksine bu ilişkiye daha fazla dikkat etmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Bu farkındalığı da bu çalışmanın sonuçlarına bakarak edinebilir.

İncelenen ilişkiler, bu değişkenleri içeren çalışmalar yapacak olan akademisyenlere de katkıda bulunacaktır. Lietratür taraması konusunda da çalışmamız katkı sağlamaktadır. Literatürde yer alan pek çok çalışma bir araya getirilerek bu değişkenleri çalışacak olan akademisyenler için daha pratik bulgular sağlanmıştır.

Bu çalışmanın sağladığı sonuçları etkileyebilecek çeşitli kısıtlar yer almaktadır. Farklı dillerdeki farklı çalışmalara ulaşmak mümkün olmamış, sadece İngilizce ve Türkçe olan makaleler taranmıştır. Meta-analiz çalışmaları daha fazla çalışmaya ulaştığında daha genel ve geçerli sonuçlar sağlamaktadır.

Moderatör analizi kısmında da bazı kısıtlar olduğu söylenebilir. Serbestlik derecesi dikkate alındığında, her sektör için en az 3 çalışma olması durumunda daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği söylenebilir. Yine de istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak alanda daha fazla çalışma gerçekleşmesi ile gelecekteki meta-analiz çalışmaları daha genel ve geçerli sonuçlar elde edebilirler.

Analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında bu araştırmanın hipotezi kabul edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etki büyüklüğü arasındaki ilişki anlamlıdır ve negatif yönlüdür. Bu etki büyüklüğü -.339 olarak bulunmuştur. Sektör değişkeni ise incelenen ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör etkisine sahiptir.

Bu çalışmanın sonuçları, gelecekte dönüşümsel liderlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini çalışacak olan akademisyenlere yol gösterebilir. Bu araştırma, dönüşümsel liderlik ve işten ayrılma niyetini içeren teoriler için ilişkinin gücünü göstererek rehberlik sağlamaktadır. Araştırmacılar, eğer literatürü daha detaylı ve kantitatif olarak ele alınmış bir formatta görmek istiyorlarsa bu meta-analizden faydalanabilirler. Hem literatürdeki çalışmaların heterojenliği hem ortalama etki büyüklüğü hem de yayıncıların ortaya koyduğu yayın yanlılığı hakkında bilgi edinebilirler.

## Kaynakça

- Antonakis J., Cianciolo A.T. ve Sternberg R.J.(2004). The nature of leadership. USA: Sage Publications, 174-176.
- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S.I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*,16(2), 215-233.
- Avolio B.J. (1982). Developing potential across a full range of leaderships: cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, 65-66.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified Model of turnover from organizations. *Human Relations*,35, 135-153.
- Caillier, J.G. (2016). Linkingtransformationalleadership to self-efficacy, extra-role behaviors, andturnoverintentions in publicagencies: Themediating role of goalclarity. *Administration & Society*,48(7), 883–906.
- Cohen, J. (1988). Statistical poweranalysisforthebehavioralsciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence EarlbaumAssociates.
- Eberly, M.B., Bluhm, D.J., Guarana, C., Avolio, B.J., & Hannah, S.T. (2017). Stayingafterthestorm: How transformationalleadershiprelatestofollowerturnoverintentions in extremecontexts. *Journal of VocationalBehavior*, 102, 72–85.
- Egger, M., Davey-Smith, G., Schneider, M.,& Minder, C., (1997). Bias in meta-analysisdetectedby a simple, graphical test. *British Medical Journal*,315, 629-634.
- Green, A.E., & Miller, E.A. (2013). Transformationalleadershipmoderatestherelationshipbetweenemotionalexhaustionandturnoverintentionamongcommunitymentalhealthproviders. *CommunitymentalHealth Journal*,49, 373-379.
- Gyensare, M.A., Kumedzro, L.E., Sanda, A., &Boso, N. (2017). Linkingtransformationalleadership toturnoverintention in thepublicsectortheinfluences of engagement, affectivecommitmentandpsychologicalclimate. *AfricanJournal of Economicand Management Studies*,8(3), 314-337.
- Hakwoo, K. (2009). Transformationalandtransactionalleadership of athleticdirectorsandtheirimpact on organizationaloutcomesperceivedbyheadcoaches at NCAA Division II IntercollegiateInstitutions. Doctoraldissertation. The Ohio StateUniversity: USA.
- Hedges, L.V. &Olkin, I. (1985). Statistical methodsfor meta-analysis. Orlando, FL: AcademicPress.



- House R. & Shamir B., (1993) “Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories”, (Ed.) Martin M. Chemers ve Roya Ayman, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 88-90.
- Kanwal, I., Lodhi, R. N., & Kashif, M. (2019). Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review*, 42(8), 991-1013. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0320>
- Kim, H. & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(3), 214-223.
- Köse, A.G., & Metin, U.B. (2018). Linking leadership style and workplace procrastination: The role of organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 245-262.
- \*Lai, F., Lin, C., Lu, S., & Lee, Y. (2019). The doctrine of the mean: Workplace relationships & turnover intention. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36, 84–96.
- Mañas-Rodríguez, M., Díaz-Fúnez, P., Llopis-Marín, J., Nieto-Escámez, F., & Salvador-Ferrer, C. (2020). Relationship between transformational leadership, affective commitment and turnover intention of workers in a multinational company / La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional, *International Journal of Social Psychology*, 35(1), 100-115.
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leaders. *Leadership*, 8(4), 377-395.
- Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322-1346.
- Mobley, W.H. (1977) Intermediary linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
- Özkan, A. H., Elci, M., Karabay, M. E., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). Antecedents of turnover intention: A meta-analysis study in the United States. *E+M Ekonomie a Management*, 23(1), 93–110.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 1-10.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Pravichai, S. & Ariyabuddhiphongs, V. (2018). Transformational leadership and turnover intention: the mediating effects of rights speech (*Samma Vaca*) and trust in the leader. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(3), 253-272.

- Promchart, K., & Potipiroon, W. (2020). Transformational leadership and turnover intentions among school teachers in the deep South of Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 15(2), 16-37.
- Sim, Y. & Lee, E. (2018). Perceived under qualification and job attitudes: the role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 962-974.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Tremblay, A. (2010). Fairness perceptions and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of Canadian forces personnel. *Military Psychology*, 22, 510-523.
- Wang, Y., & Hu, T. (2017). Transformational leadership behavior and turnover intention in China physical education. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(9), 6357-6368.
- Wu, X., Hayter, M., Lee, A.J., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., Zhang, L., Cao, C., Gong, W., & Zhang, Y. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as a means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal of Nursing Management*, 10 pages, <https://doi.org/10.1111/jonm.12994>
- Zangaro, G. A., & Soeken, K. L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 445–58.
- Xu, S., Martinez, L.R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L. & Farfan, K. (2018). The impact of abusive supervision and co-workers support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador. *Current Issues in Tourism*, 21(7), 775-790.