

Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü

Gökhan Karagonlar

*Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Kaynaklar Yerleşkesi, İzmir
e-posta adresi: gokhan.karagonlar@deu.edu.tr*

Engin Bağış Öztürk

*Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Kaynaklar Yerleşkesi, İzmir
e-posta adresi: engin.ozturk@deu.edu.tr*

Ömür N. T. Özmen

*Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, Kaynaklar Yerleşkesi, İzmir
e-posta adresi: omur.ozmen@deu.edu.tr*

Özet

Bu çalışma, davranışın esnekliği kuramından yola çıkarak çalışanın örgütle olan sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide öz yeterliliğin biçimlendirici rolünü incelemektedir. Dahası, öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki bu biçimlendiricilik etkisinin dolaylı olacağı öne sürülmekte ve bu doğrultuda işe cezbolmanın aracı rolü incelenmektedir. Önerilen bu biçimlendirilen aracılık modeli Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 153 beyaz yaka çalışanı üzerinde bir soru formu aracılığıyla test edilmiştir. Bulgular öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe cezbolma arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflattığını ve bu nedenle öz yeterlilik arttıkça sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ilişkinin azaldığını göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Sosyal mübadele, işe cezbolma, öz yeterlilik, işten ayrılma niyeti

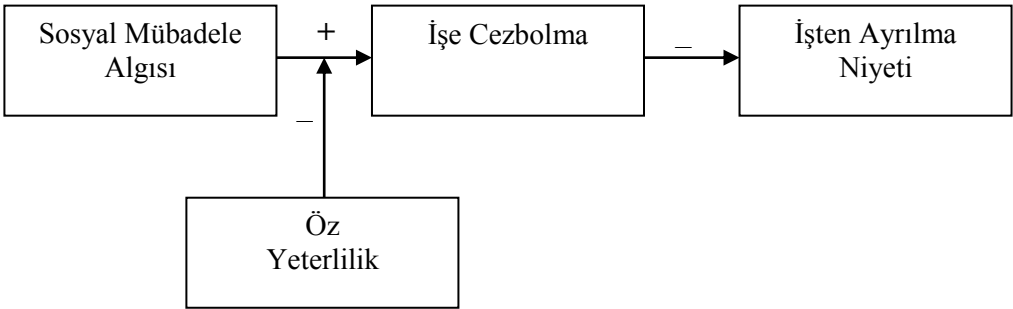
1. Giriş

Çalışan - örgüt ilişkisi; çalışanın emeğini ve sadakatini örgütün ekonomik (örn. maaş) ve sosyo-duygusal kaynakları (örn. çalışana saygı gösterme, değer verme, takdir etme gibi) ile değiştiği bir sosyal mübadele süreci olarak görülür (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Eisenberger vd., 1986; Rousseau, 1995). Sosyal mübadele kuramına (Blau, 1964) göre, maddi yükümlülüklerin nasıl ve ne zaman yerine getirileceğini ifade eden ekonomik mübadelenin aksine; daha soyut yükümlülüklerin karşılıklı değişiminin ön planda olduğu sosyal mübadelede, yükümlülüklerin içeriği ve mübadele zamanı belirli değildir ve müzakere edilemez. Bu nedenle, sosyal mübadelede, tarafların mübadelede kendilerine düşen yükümlülükleri belirlemesi ve yerine getirmesi kendi isteklerine bağlıdır. Sosyal mübadelenin doğasındaki bu belirsizlik ve bunun yol açtığı beklentilerin karşılanamama riski nedeniyle; güçlü sosyal mübadele ilişkileri karşılıklı güvene dayalı ve tarafların birbirine uzun vadeli yatırım yaptığı ilişkiler olarak görülür (Blau, 1964; Molm vd., 2000).

Sosyal mübadele ilişkisinin merkezinde karşılıklılık ilkesi yer almaktadır (Gouldner, 1960). Bir taraf, diğer tarafa bir iyilik yaptığında; karşılıklılık ilkesine (Gouldner, 1960) göre diğer tarafın bu iyiliğe uygun bir şekilde karşılık vereceğine dair bir beklenti doğar. Çalışan-örgüt ilişkilerini sosyal mübadele çerçevesinde inceleyen çalışmalar örgütün çalışana olumlu yöneliminin, karşılıklılık ilkesi gereği çalışanı örgüte faydalı tutum ve davranışlara yönelttiğini göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Rousseau, 1995). Benzer şekilde, çalışanların örgüt ile yüksek sosyal mübadelesinin performans (Bal, Chiaburu, ve Jansen, 2010; Shore vd., 2006), örgüte duyulan güven ve duygusal bağlılık (Shore vd., 2009) üzerinde olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir. Bununla birlikte, örgüt çalışan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal mübadelenin çalışanın tutum ve davranışlarına olan bu etkilerinin koşulları ve sınırlarının bilinmesi gerekliliği yazında ifade edilmiş olmasına rağmen (Shore ve Coyle-Shapiro, 2003) bu konu üzerinde yeterince araştırma yoktur. Mevcut sınırlı yazın ise çalışanların sosyal mübadeleden farklı düzeylerde etkilenmesini ağırlıklı olarak çalışanların karşılıklılık ilkesini içselleştirmelerindeki farklılıklara bağlamaktadır (bakınız, Cropanzano ve Mitchell, 2005; Coyle-Shapiro ve Conway, 2004; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çalışmada, sosyal mübadelenin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin büyüklüğünün çalışanın *öz yeterlilik* algısına bağlı olarak değişim gösterebileceği öne sürülmektedir. Davranışın esnekliği kuramına göre (Brockner, 1988; Pierce vd., 1993), öz yeterlilik algısı düşük bireyler sergileyecekleri uygun tutum ve davranışları belirlerken dış çevreden sağladıkları bilgiyi daha çok kullanırlar. Buna karşılık, öz yeterliliği yüksek bireyler tutum ve davranışlarını belirlerken dış çevreden elde edilen bilgiye daha az önem verirler ve kendi içsel süreçlerine daha fazla odaklanırlar (Brockner,

1988; Hui ve Lee, 2000). Dolayısıyla, çalışanın dış çevreden sağladığı bir veri olarak nitelendirilebilecek sosyal mübadele, öz yeterliliği düşük bireyler için işe daha cezbedici olabilir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltmada daha büyük etki gösterebilir. Buna göre, bu çalışmanın amacı çalışanın sosyal mübadele algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide öz yeterliliğin biçimlendirici etkisini ve bu biçimlendiricilik etkisinde motivasyonel bir süreç olarak işe cezbolmanın (work engagement) aracı rolünü incelemektir. Şekil 1'deki kavramsal modelimizde de görüldüğü üzere, öz yeterliliğin sosyal mübadelenin işe cezbolmaya olan olumlu etkisini zayıflatması beklenebilir. Bunun sonucunda, öz yeterliliği yüksek çalışanlar için sosyal mübadele işten ayrılma niyetini daha az etkileyecektir. Biçimlendirilen aracılık etkisi (moderated mediation) (Edwards ve Lambert, 2007) olarak isimlendirilen bu durumda, öz yeterliliği yüksek olan bireylere nazaran öz yeterliliği düşük olan bireylerde, sosyal mübadele işe cezbolmayı daha çok arttırdığından işten ayrılma niyetini daha fazla azaltacaktır.

Şekil 1
Kavramsal model



Bu çalışmanın yazına üç önemli katkısı mevcuttur. Öncelikle, sosyal mübadelenin her çalışana aynı derecede etkileyeceğini söylemek doğru olmayabilir. Bu çalışma, öz yeterliliğin sosyal mübadelenin etkilerini biçimlendirici rolünü inceleyerek bu konudaki sınırlı yazına katkı sağlamaktadır. Sosyal mübadelenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin öz yeterliliği düşük çalışanlar için daha büyük olduğuna dair bir bulgu, örgüt ve çalışan arasındaki sosyal mübadelenin öncelikle öz yeterliliği düşük çalışanlarda örgütte kalma açısından daha etkili olabileceğine işaret edecektir. İkinci olarak, bu çalışma öz yeterliliğin bu biçimlendiricilik etkisinin nasıl gerçekleştiğini açıklayan olası bir mekanizmayı (işe cezbolma) incelemesi açısından yazına katkı sunmaktadır. İşe cezbolmanın öne sürülen aracılık etkisini destekleyen bir bulgu, sosyal

mübadelenin öz yeterliliği düşük çalışanların tutum ve davranışlarını daha çok etkilemesinin altında yatan bir neden olarak sosyal mübadelenin bu çalışanlar için işe daha cezbedici olmasını işaret edecektir. Bu çalışmanın üçüncü katkısı ise sosyal mübadele kavramının doğrudan ölçülmesidir. Sosyal mübadele yazınında sosyal mübadele ilişkisi genelde algılanan örgütsel destek (Rhoades & Eisenberger, 2002) veya psikolojik sözleşme (Rousseau, 1995) gibi dolaylı kavramlar ile ölçülmektedir. Hâlbuki, aşağıda daha detaylı olarak sunulan yazındaki son araştırmalar bu kavramların sosyal mübadele ilişkisinin temel özelliklerini tam olarak yansıtmadığını ve sosyal mübadelenin doğrudan ölçülmesinin daha doğru olacağını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2014).

2. Literatür taraması ve hipotezler

2.1. Sosyal mübadele ve işe cezbolma

Örgüt - çalışan ilişkilerini sosyal mübadele kuramı çerçevesinde inceleyen yaklaşımlar çalışanların örgütü bir kişiliğe büründürdüğü ve örgüte, kişilere atfedilebilecek çeşitli özellikler (iyi, kötü, dürüst vb. gibi) yükledikleri varsayımından yola çıkarlar (Eisenberger vd., 1986; Rousseau, 1995; Shore vd., 2006). Levinson'a (1965) göre, örgütün çalışanların gözünde bir kişiliğe bürünmesi; temsilcilerinin eylemlerinden yasal, finansal ve ahlaki açıdan sorumlu görülmesi; örgütün devamlılığını sağlayan ve çalışanların rollerini belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültür; ve örgütün temsilcilerinin çalışanlar üzerindeki yetki ve gücü sayesinde kolaylaşır. Çalışan ve örgüt ilişkilerini sosyal mübadele kuramı çerçevesinde inceleyen araştırmalar genellikle çalışanın örgütle olan sosyal mübadele algısını doğrudan ölçmek yerine; sosyal mübadelenin öncülleri sayılabilecek algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd., 1986) ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi (Rousseau, 1995) gibi kavramları kullanmışlardır (Bal, Chiaburu, ve Jansen, 2010; Tekleab ve Chiaburu, 2011). Ancak, Colquitt ve arkadaşları (2014) yaptıkları içerik geçerlemesi çalışmasında algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşme kavramlarının sosyal mübadele ilişkisini yeteri kadar yansıtmadığını ortaya koymuşlardır. Yazarlar her iki kavramın da, Blau (1964) tarafından sosyal mübadelenin temel özellikleri olarak öne sürülen *karşılıklı ilişki, karşılıklı güven, karşılıklı bağlılık ve değişimi yapılan kaynaklara atfedilen karşılıklı önem* kavramlarına vurgu yapmadığını ve çalışanların sadece örgüt tarafından kendilerine sağlanan maddi ve manevi faydaya ilişkin değerlendirmelerini içerdiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, Colquitt ve arkadaşları (2014) sosyal mübadelenin doğrudan ölçülmesini önermektedirler. Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı, Shore ve arkadaşları da (2006; 2009) sosyal mübadelenin örgütsel destek algısı ve psikolojik sözleşmenin

yerine getirilmesi kavramlarından farklı olduğunu ve doğrudan değerlendirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Cropanzano ve Mitchell'e göre (2005) çalışanlar, kişiliğe büründükleri örgüt ile olan sosyal mübadele ilişkilerinin derecesini değerlendirirler ve karşılıklılık ilkesi ışığında, örgüte karşı gösterecekleri tutum ve davranışları bu değerlendirmelerine göre belirlerler. Yazında algılanan örgütsel desteğin ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesinin sosyal mübadelenin öncülleri olduğuna dair bulgular mevcuttur (Buch vd., 2014; Byrne vd., 2011; Shore vd., 2006). Diğer araştırmalar ise, çalışanın örgüt ile olan sosyal mübadelesinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Örneğin, Hom ve arkadaşları (2009) sosyal mübadele algısının karşılıklı yatırıma dayanan örgüt çalışan ilişkisi ile örgüte duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Sosyal mübadelenin doğrudan ölçüldüğü bir başka çalışma (Rupp ve Cropanzano, 2002) ise sosyal mübadelenin ilk yönetici ile ilgili etkileşimsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Dahası, Song ve diğerleri (2009) sosyal mübadele algısının dönüşümcü liderlik, bütünleştirici örgüt kültürü ve karşılıklı yatırımı içeren çalışan-örgüt ilişkisi gibi değişkenlerin görev performansı ve örgüte duygusal bağlılık ile olan ilişkilerine aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, çalışan ve örgüt arasındaki güçlü sosyal mübadele ilişkisinin faydalı çalışan çıktıları elde etmek için önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal mübadele çalışanın işe cezbolmasını da olumlu etkileyebilir. Geçmiş araştırmalar sosyal mübadelenin öncülleri ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi incelese de (bkz. Rich vd., 2010; Saks, 2006) sosyal mübadele ilişkisinin kendisinin işe cezbolma ile ilişkisi incelenmemiştir. İşe cezbolma işte yüksek enerji, işe adanma ve işe yoğunlaşma ile betimlenen aktif ve olumlu bir psikolojik durumdur (Schaufeli ve Bakker, 2004). İşe cezbolan çalışanlar iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan tamamen bağlı çalışanlar olarak nitelenir (Kahn, 1990). İşe cezbolma çalışanın fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklarını işi yerine getirmek için aynı anda, yoğun ve devamlı bir şekilde kullanmasıyla ilgili olduğundan motivasyon ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilir (Bakker vd., 2008; Kahn, 1990). İşe cezbolan çalışanlar, olmayanlara kıyasla, hedeflere yönelik daha fazla gönüllü çaba gösterirler (Bakker, 2011). Yazında, işe cezbolma genellikle iş talepleri ve kaynakları modeli (Job demands - resources model; Bakker ve Demerouti, 2008; Bakker, 2011; Bakker vd., 2011; Schaufeli ve Bakker, 2004) ile ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmalar, özerklik, performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, iş arkadaşları ve amir ile ilişkiler gibi iş kaynaklarının ve öz yeterlilik, öz saygı ve iyimserlik gibi kişisel kaynakların işe cezbolmanın birbirinden bağımsız öncülleri olduğuna işaret etmektedir.

Çalışanın örgütle olan sosyal mübadele ilişkisi güvene dayalı, tarafların birbirine yatırım yaptığı (örn., örgütün çalışanı eğitmesi ve çalışanın işini en iyi şekilde yapmak için öğrenmeye çabalaması) uzun vadeli ilişkiler olduğundan (Shore vd., 2006), çalışanın örgütle yüksek sosyal mübadele algısı çalışanın saygı görme, aidiyet, özerklik ve yetkinlik gibi çeşitli temel insani ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Örneğin, güvene dayalı uzun vadeli bir ilişki çalışanın aidiyet ihtiyacını; örgütün çalışana yatırım yapması saygı ve yetkinlik ihtiyacını tatmin edebilir. Ya da güvene dayalı uzun vadeli bir ilişki algısı, çalışanda örgütte korkusuzca davranma özgürlüğü (psikolojik güvenlik; Kahn, 1990) getirebilir ve bu da çalışanın özerklik ihtiyacını giderebilir. Bu gibi temel insani ihtiyaçların karşılanması çalışanın içsel (intrinsic) motivasyonunu sağladığından işe cezbolmayı olumlu etkilemektedir (Van den Broeck vd., 2008). Dahası, Vroom'un (1964) beklenti kuramından yola çıkarak, çalışanların örgütle güvene dayalı uzun vadeli bir ilişki algısına (sosyal mübadele) sahip olmalarının, gösterecekleri yüksek performansın örgüt tarafından maddi ve manevi olarak ödüllendirileceği ve bu ödülün tatmin edici düzeyde olacağı beklentisini arttıracacağı söylenebilir. Bu sayede, çalışan, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görür ve bu da işe cezbolmayı olumlu etkiler. Bu savımızı destekler bir şekilde, var olan sınırlı sayıdaki araştırma (Rich vd., 2010; Saks, 2006), sosyal mübadele algısının gelişmesinin bir öncülü olan algılanan örgütsel destek ile işe cezbolma arasında olumlu ilişkiler göstermektedir. Bu sebeplerden dolayı, çalışanın örgütle sosyal mübadele algısının işe cezbolmayı olumlu etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 1. Çalışanın örgütle sosyal mübadele algısı ile işe cezbolma arasında olumlu bir ilişki vardır.

2.2. Öz yeterliliğin biçimlendirici rolü

Öz yeterlilik bireyin belirli bir görev veya işteki yeterliliğine dair inancını ifade eder (Bandura, 1997). Birçok farklı bağlamda, öz yeterlilik algısının çeşitli süreç ve çıktılar üzerinde olumlu etkileri gözlenmiştir. Örneğin, öz yeterlilik algısı birçok farklı işte performansı olumlu etkilemektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Ayrıca, öz yeterlilik zorluklar karşısında bireyin azmini arttırmakta ve hedeflere ulaşmak için çok çaba harcamasını sağlamaktadır (Bandura ve Locke, 2003). Öz yeterliliğin bu motive edici rolüne paralel olarak, geçmiş çalışmalarda öz yeterlilik ile işe cezbolma arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (bkz., Bakker ve Demerouti, 2008).

Bu çalışma davranışın esnekliği kuramına (Brockner, 1988; Pierce vd., 1993) dayanarak, öz yeterliliğin sosyal mübadele algısı ve işe cezbolma arasındaki ilişkiyi biçimlendirici bir rol de üstlenebileceğini öne sürmektedir. Davranışın esnekliği kuramı bireylerin tutum ve davranışlarında dışsal faktörlerin ne derece

etkili olduğunu incelemektedir. Bu kurama göre, öz saygısı düşük bireylerin tutum ve davranışları, öz saygısı yüksek bireylere nazaran, dış çevredeki faktörlerden ve olaylardan daha fazla etkilenmektedir (Brockner, 1988). Sosyal psikoloji araştırmalarına paralel olarak örgütsel araştırmalar da, öz saygısı düşük çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel özellikler ve olaylardan daha fazla etkilendiğini göstermiştir (Hui ve Lee, 2010; Pierce vd., 1993). Çalışmalar öz yeterlilik algısının da öz saygı ile benzer etkileri olduğunu göstermektedir (Eden ve Aviram, 1993). Eden ve Aviram (1993) deneysel çalışmalarında, işsiz bireylere iş bulmalarını hızlandırmak için verdikleri genel öz yeterlilik eğitiminin, eğitime başlangıçta öz yeterliliği düşük olanlarda, yüksek olanlara nazaran iş bulma konusunda daha faydalı olduğunu göstermiştir. Davranışın esnekliği kuramını destekler bir şekilde, öz yeterliliği başlangıçta yüksek olan kişiler dışsal bir faktör olarak değerlendirilebilecek eğitimden daha az fayda sağlamışlardır. Benzer bir çalışmada da (Eden ve Zuk, 1995) denizci askerlerin deniz rahatsızlıklarını azaltmak için düzenlenen bir eğitim programının öz yeterliliği düşük askerlerde daha etkili olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmada (Saks ve Ashforth, 2000) ise, işe yeni başlayan çalışanların yaşadıkları rol çatışmasının örgüte olan duygusal bağlılıklarını olumsuz etkilediği ve bu olumsuz etkinin öncelikle öz yeterliliği düşük çalışanlarda gerçekleştiği bulunmuştur. Dolayısıyla, bu çalışmalar olumlu ya da olumsuz örgütsel faktörlerin öncelikle düşük öz yeterliliğe sahip çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyeceğini göstermektedir. Düşük öz yeterliliğe sahip bireyler uygun tutum ve davranışları belirlemek konusunda dış çevreden (örneğin, örgütün çalışana sağladığı katkılar vb.) daha çok yararlanırlar (Saks ve Ashfort, 2000). Buna göre, çalışanın örgütle olan sosyal mübadelesi öncelikle düşük öz yeterliliğe sahip çalışanların işe cezbolmasını etkilemeli; yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların işe cezbolması ise sosyal mübadeleden daha az etkilenmelidir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir:

Hipotez 2. Öz yeterlilik, sosyal mübadele algısı ve işe cezbolma arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflatır.

2.3. İşten ayrılma niyeti bakımından sonuçlar

Meta-analitik çalışmalar işten ayrılma niyetinin gönüllü iş devrinin en güçlü öncülü olduğunu göstermektedir (Griffeth vd., 2000). İşten ayrılma niyetinin öncülü olan süreçlerin anlaşılması, maliyeti örgüt için oldukça yüksek olan gönüllü iş devrini azaltmak açısından önemli olabilir (Griffeth vd., 2000). Bu nedenle, bu çalışmada sosyal mübadele algısı, öz yeterlilik ve işe cezbolma arasındaki ilişkilerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Geçmiş araştırmaların önemli bir kısmı, işten ayrılma niyetini azaltan bir faktör olarak örgütsel bağlılığın rolüne vurgu yapmaktadır (Meyer vd., 2002 meta-analiz). Diğer taraftan, işe cezbolma da işten ayrılma niyetini azaltabilir (meta-

analiz; Halbesleben, 2010; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). İşe cezbolan çalışanlar işlerine fiziksel ve manevi açıdan yüksek yatırım yaptıklarından ve kendilerini işlerine adadıklarından işten ayrılmak istemeyeceklerdir. Ayrıca, işe cezbolma ile performans arasındaki olumlu ilişki de göz önüne alındığında (Halbesleben, 2010) işe cezbolan bireylerin başarılı oldukları işlerini bırakmak istemeyecekleri söylenebilir. Nitekim görgül araştırmaların sonuçları bu tartışmayı destekler biçimde, işe cezbolma ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki göstermektedir (Halbesleben, 2010; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Dolayısıyla, bu bulgunun örneklemimizde tekrar edip etmediğini görmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3. İşe cezbolma ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.

Geçmiş çalışmalar örgütle çalışan arasında karşılıklı uzun vadeli yatırım, güven ve maddi ve manevi değeri olan kaynakların değişimiyle nitelendirilen sosyal mübadelenin işten ayrılma niyetini azalttığına dair kanıt sunmaktadır (Hom vd., 2009). Sosyal mübadelenin işten ayrılma niyeti üzerindeki bu etkisi, en azından kısmen, işe cezbolma aracılığıyla gerçekleşebilir. Başka bir ifadeyle, sosyal mübadele algısı yüksek olan çalışanlar işlerinde yüksek enerji, adanmışlık ve yoğunlaşma hissedecekleri için işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır. Diğer taraftan, bu çalışmada sosyal mübadelenin işe cezbolma üzerindeki olumlu etkisinin öz yeterlilik tarafından zayıflatılacağı öne sürüldüğünden, sosyal mübadelenin işe cezbolma aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin öz yeterliliği düşük çalışanlarda daha fazla olacağı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, öz yeterliliği düşük bireylerde sosyal mübadele algısı işe cezbolmayı daha çok arttıracak ve bu nedenle işten ayrılma niyeti daha çok azalacak iken; öz yeterliliği yüksek bireylerde, sosyal mübadele algısı işe cezbolmayı daha az arttıracak ve bu nedenle işten ayrılma niyetinde daha küçük bir azalma olacaktır. Edwards ve Lambert'in (2007) tipolojisine göre *ilk aşama biçimlendiricilik* olarak isimlendirilen bu modelde bağımsız değişken ile biçimlendirici değişken etkileşerek (*burada, sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşimi*) aracı değişkeni (*burada, işe cezbolma*) etkileyecek; aracı değişken de bağımlı değişkeni (*burada, işten ayrılma niyeti*) etkileyecektir. Buna göre, aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir:

Hipotez 4. İşe cezbolma, sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edecektir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firmasının 165 beyaz yaka çalışanı oluşturmaktadır. Katılımcılar mesai saatleri içerisinde araştırmacılar tarafından kendilerine verilmiş bir soru formuna aynı gün yanıt vermişlerdir. Eksik doldurulmuş geçersiz soru formları çıkarıldıktan sonra analizlerde kullanılan geçerli soru formu sayısı 153'tür. Soru formu geçerli olan katılımcıların 122'si (%79) kadındır. 56 (%37) katılımcı 18-31 yaşları arasında; 88 katılımcı (%57) 32-45 yaşları arasında; diğerleri (%6) ise 46 yaş ve üstündedir. 56 katılımcı (%37) firmada beş yıldan az deneyime; 33 katılımcı (%21) 5-10 yıl arasında deneyime sahip olup, geri kalanlar (%42) ise firmada 11 yıl ve üstü deneyime sahiptir.

3.2 Veri toplama araçları

Kullanılan veri toplama araçlarının tamamı yazarlar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye uyarlanmış olup; çeviri sürecinde Brislin (1980) tarafından önerilen tercüme ve geri tercüme prosedüründen yararlanılmıştır. Demografik değişkenlerin ölçümleri hariç, diğer tüm ölçümler 7'li Likert ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 7 = Tamamen katılıyorum) kullanılarak yapılmıştır.

Sosyal mübadele algısı (Cronbach's $\alpha = .85$). Çalışanların örgütle olan sosyal mübadelelerinin düzeyini ölçmek için Shore ve diğerlerinin (2006) 7 maddeden oluşan sosyal mübadele algısı ölçeği kullanılmıştır. Shore vd. (2006)'nin ölçek geçerleme çalışması bu ölçeğin tekli faktör yapısına sahip olduğunu, yapısal geçerliliğinin ve içsel tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu göstermiştir. Örnek ölçek maddeleri olarak; "Kurumum, bir çalışanı olarak bana önemli derecede yatırım yapmaktadır" ve "Kurumum ile olan ilişkim karşılıklı güvene dayalıdır" gösterilebilir.

Öz yeterlilik (Cronbach's $\alpha = .69$). Çalışanların işle ilgili öz yeterlilik algıları Riggs vd. (1994) tarafından geliştirilen 10 madde ile ölçülmüştür. 6 madde olumsuz ifade edilmiş olup; öz yeterlilik puanı hesaplanırken bunlar ters kodlamaya tabi tutulmuştur. Kültürler arası çalışmalar ölçeğin yapısal geçerliliğini ve farklı kültürlerde kullanılabilirliğini desteklemekte; tek faktör yapısına sahip olduğunu ve içsel tutarlılığının iyi düzeyde olduğunu işaret etmektedir (Riggs vd., 1994; Schaubroeck vd., 2000). Örnek maddeler olarak; "Benimle aynı işi yapan birçok insan bu işi benden daha iyi yerine getirebilir (ters soru)" "İşimi çok iyi bir şekilde yerine getirmek için gerekli tüm becerilere sahibim" ve "işimde uzmanımdır" gösterilebilir.

İşe cezbolma (Cronbach's $\alpha = .86$). İşe cezbolma, Utrecht İşe Cezbolma Ölçeği – 9 (Schaufeli vd., 2006) ile ölçülmüştür. 9 madde içeren bu ölçek; canlılık, adanma ve yoğunlaşma alt boyutlarından oluşmakla beraber her üç boyutun birbiriyle yüksek ilişkisi ve yüklendiği ikinci düzey faktör (second order factor) yapısı mevcuttur. Bu çalışmada, Schaufeli ve arkadaşlarının (2006) önerisi ve geçmiş uygulamaların ışığında (bkz. Bakker vd., 2011) 9 maddeden tek bir işe cezbolma faktörü oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerliliği ve içsel tutarlılığı kültürler arası örneklemeler üzerinde desteklenmiştir (Schaufeli vd., 2006). Örnek maddeler olarak; “Sabah uyandığımda işe gitmek isterim”, “Çok yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissederim” ve “İşim bana ilham verir” gösterilebilir.

İşten ayrılma niyeti (Cronbach's $\alpha = .80$). Çalışanların işten ayrılma niyetleri literatürden uyarlanan 4 maddeyle ölçülmüştür (Cohen, 1999; Wayne vd., 1997). Kullanılan ölçek maddeleri şunlardır: (1) Bu kurumda çalışmaya başladığımdan beri başka bir kuruma geçmeyi düşünmekteyim, (2) Eğer her şey planlandığı gibi giderse önümüzdeki 3 yılda bu kurumda çalışıyor olacağım (ters soru), (3) Bu kurumdan başka bir kurumda çalışmayı isterdim, (4) Bu kurumda uzun bir süre kalma niyetindeyim (ters soru).

Kontrol değişkenleri. Yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenleri istatistiksel kontrol amaçlı ölçülmüştür. Becker (2005)'in tavsiyesi dikkate alınarak, sadece çalışmanın içsel değişkenleri (işe cezbolma ve işten ayrılma niyeti) ile basit korelasyonu olan kontrol değişkenleri hipotez testlerinde yer almıştır. Buna göre, işe cezbolma ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı korelasyonu olmayan cinsiyet değişkeninin etkisi hipotez testlerinde kontrol edilmemiştir.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin ayırdedici geçerliliği

Çalışmanın ana değişkenlerinin (sosyal mübadele, işe cezbolma, öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti) ayırdedici geçerliliğini sınamak üzere; örtük faktörlerden (latent variables) oluşan bir dizi kümelenmiş model doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla karşılaştırılmıştır. Bunun için AMOS yazılımından yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde, özellikle örtük değişkenlerin sayıca fazla gözlenen değişkenlere (gösterge) sahip olduğu durumlarda, örneklem büyüklüğünün modeldeki serbest parametre sayısına oranı düşük olduğunda model değerlendirmelerinin doğruluğu azalmaktadır (Bentler ve Chou, 1987). Bu nedenle bu çalışmada örneklem büyüklüğünün serbest parametre sayısına oranını yüksek tutabilmek için; 9 maddelik işe cezbolma ve 10 maddelik öz yeterlilik örtük değişkenleri için parseller oluşturularak bu değişkenlerin gözlenen değişken sayıları azaltılmıştır (Bagozzi ve Edwards, 1998; Little vd., 2002). Parsel oluşturulurken, tek faktörlü öz yeterlilik için madde - kurgu denge yaklaşımı (item

to construct balance approach) uygulanırken; işe cezbolma çok boyutlu olduğundan onun için boyutlar bazında parsel oluşturma yöntemi uygulanmıştır (Little vd., 2002). Buna göre canlılık, adanma ve yoğunlaşma boyutlarını oluşturan maddelerin ortalamaları alınarak işe cezbolma örtük değişkeni için üç adet gözlenen değişken yaratılmıştır. Öz yeterlilik için ise; 10 maddenin öz yeterlilik örtük değişkenine yüklendiği bir doğrulayıcı faktör modeli oluşturularak her bir maddenin standart faktör yükü elde edilmiştir. Daha sonra, en yüksek faktör yüküne sahip madde ile en düşük faktör yüküne sahip maddeden başlayarak, yüksek ve düşük faktör yüklerine sahip maddeler sırayla birleştirilmiş ve 10 maddeden 5 adet parsel yaratılmıştır (bkz. Little vd., 2002). Dolayısıyla, karşılaştırılan tüm doğrulayıcı faktör modellerinde öz yeterlilik örtük faktörü beş gözlenen değişken; işe cezbolma örtük faktörü ise üç gözlenen değişken ile temsil edilmiştir. Modellerde, her bir örtük faktörün diğerleri ile korelasyonuna izin verilmiştir.

Sosyal mübadele algısı, işe cezbolma, öz yeterlilik ve işten ayrılma niyetinin farklı faktörler olarak belirlendiği 4 faktörlü varsayılan model (Ki Kare = 286.5, Serbestlik derecesi = 146, $p < .05$; CFI = .90; RMSEA = .08; SRMR = .07) şu alternatif modellerle karşılaştırılmıştır: (1) Örgüte yönelik tutumları ifade eden tutumlar olduklarından işten ayrılma niyeti ve sosyal mübadele algısının birleştirildiği ve işe cezbolma ile öz yeterliliğin ayrı faktörler olarak belirlendiği 3 faktörlü model (Ki Kare = 306.6, Serbestlik derecesi = 149, $p < .05$; CFI = .88; RMSEA = .08; SRMR = .07); (2) işe cezbolma, işten ayrılma niyeti ve sosyal mübadele algısının birleştiği kişinin örgütü ve işi ile ilgili tutumlarını ifade eden bir örtük faktör ile kişinin kendisiyle ilgili öz yeterlilik değerlendirmesini içeren bir örtük faktörden oluşan 2 faktörlü model (Ki Kare = 331.5, Serbestlik derecesi = 151, $p < .05$; CFI = .86; RMSEA = .09; SRMR = .08); ve (3) tüm faktörlerin birleştiği tek faktörlü model (Ki Kare = 469.5, Serbestlik derecesi = 152, $p < .05$; CFI = .76; RMSEA = .12; SRMR = .10). Varsayılan dört faktörlü model kabul edilebilir düzeyde uyum endekslerine sahip olup (Kline, 2010; MacCallum vd., 1996), Ki kare fark testleri ile yapılan karşılaştırmalar varsayılan modelin uyumunun alternatif modellere oranla anlamlı bir biçimde daha iyi olduğunu ortaya koymuştur ($p < .05$). Bu sonuç, çalışmanın temel değişkenlerinin ayırıcı geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.2. Basit korelasyonlar ve hipotez testleri

Çalışma değişkenlerinin ortalamaları, standart sapmaları ve birbirleriyle olan basit korelasyonları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1
Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları, Birbirleriyle Olan Basit Korelasyonları ve Örtük Değişkenlerin İçsel Tutarlılık Katsayısı

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Yaş ^a	-	-	-						
2. Cinsiyet ^b	-	-	-.19*	-					
3. Kıdem ^c	-	-	.50**	-.17*	-				
4. Sosyal Mübadele Algısı	4.25	1.16	.26**	.03	.23**	(.85)			
5. Öz yeterlilik	5.56	.78	-.01	-.02	.15	.20*	(.69)		
6. İşe cezbolma	4.95	1.11	.29**	.11	.29**	.75**	.28**	(.86)	
7. İşten ayrılma niyeti	3.27	1.49	-.20*	-.09	-.26**	-.74**	-.17*	-.73**	(.80)

Notlar: a Yaş: 1= 18-31, 2 = 32-45, 3 = 46 ve üstü; b Cinsiyet: 0= Bay, 1 = Bayan; c Kıdem : 1=5 yıldan az, 2 = 5-10 yıl, 3 = 11 yıl ve üstü; Sosyal Müb. = Sosyal mübadele algısı

N = 153. * $p < .05$, ** $p < .01$. Cronbach's alfa değerleri köşegen üzerinde parantez içinde gösterilmektedir.

Çalışmanın hipotezleri Hayes'in (2013) PROCESS makrosu ile sınanmıştır. PROCESS OLS regresyon prosedürünü kullanmakta ve aracılık (mediation) testlerini bootstrapping yöntemi ile gerçekleştirmektedir. Bootstrapping sınırlı büyüklükteki örneklemeler üzerinde sınanan karmaşık aracılık modellerinde normal dağılım varsayımlarına ihtiyaç duymamakta ve, klasik Sobel yöntemine kıyasla, daha fazla istatistiksel güç ve daha düşük Tip 1 ve Tip 2 hataları vermektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Analizlerde çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu yaşamamak için; sosyal mübadele x öz yeterlilik etkileşim terimi her iki değişken kendi ortalamalarından çıkarıldıktan sonra oluşturulmuştur (Cohen vd., 2003).

4.2.1. Hipotez 1 ve 2'nin sınanması

Hipotez 1 sosyal mübadele algısı ile işe cezbolma arasında olumlu bir ilişki olduğunu; Hipotez 2'ise bu olumlu ilişkinin öz yeterlilik arttıkça zayıflayacağını öne sürmektedir. Bu hipotezler PROCESS makrosunun ilk modeli ile sınanmıştır. Tablo 2'nin ilk sütununda görüldüğü üzere, sosyal mübadele algısı ile işe cezbolma arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\beta_3 = .66$, Standart Hata = .05, $p < .01$). Bu bulgu Hipotez 1'i desteklemektedir. Yine Tablo 2' de görüldüğü üzere, sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşim etkisi de anlamlı bulunmuştur ($\beta_5 = -.17$, Standart Hata = .07, R^2 değişimi = .017, $p < .05$). Cohen ve diğerlerinin (2003) önerisi doğrultusunda, bu etkileşimli etkinin mahiyetini görebilmek için; sosyal mübadele algısı ve işe cezbolma arasındaki ilişki, öz yeterliliğin ortalamasının bir standart sapma yukarısında ve bir standart sapma aşağısında olduğu durumlarda ayrı ayrı incelenmiş ve Şekil 2'de grafik olarak

gösterilmektedir. Şekil 2’de görüldüğü üzere, sosyal mübadele algısının işe cezbolma üzerindeki etkisi, düşük öz yeterlilikte ($B = .80$, Standart Hata = $.08$, $p < .01$) yüksek öz yeterliliğe nazaran anlamlı olarak daha güçlüdür (yüksek öz yeterlilik durumunda $B = .53$, Standart Hata = $.07$, $p < .01$). Basit eğimler arasındaki bu fark ve istatistiksel olarak anlamlı etkileşim terimi Hipotez 2’yi desteklemektedir.

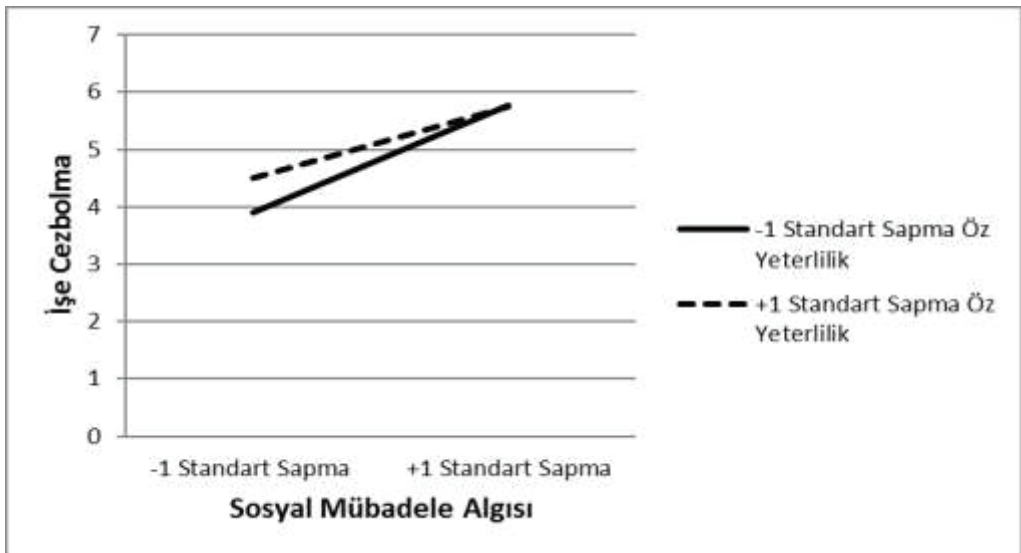
Tablo 2
Regresyon Analizi Sonuçları

	Tahminlenen Değişkenler	
	İşe cezbolma	İşten ayrılma niyeti
Tahminleyici Katsayıları		
Kesişim (β_0)	4.50 (.19)***	5.84 (.54)***
Kontrol değişkenleri		
Yaş (β_1)	.13 (.12)	.17 (.15)
Kıdem (β_2)	.12 (.08)	-.12 (.10)
Sosyal Mübadele (β_3)	.66 (.05)***	-.58 (.1)***
Öz Yeterlilik (β_4)	.18 (.08)**	—
Sosyal Mübadele * Öz yeterlilik (β_5)	-.17 (.07)*	—
İşe cezbolma (β_6)	—	-.53 (.10)***
R^2	.61**	.63**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Şekil 2

Sosyal Mübadele Algısı x Öz Yeterlilik Etkileşiminin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisi



4.2.2. Hipotez 3 ve 4'ün sınanması

Hipotez 3, işe cezbolma ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki öne sürerken; Hipotez 4 işe cezbolmanın, sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini öne sürmektedir. Hipotez 4'te sınanan model Edwards ve Lambert'e (2007) göre *ilk aşama biçimlendiricilik* olarak isimlendirilmekte ve öz yeterliliğin sosyal mübadele ile işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ilişkiyi işe cezbolma aracılığıyla biçimlendirdiğini ifade etmektedir. Her iki hipotez de PROCESS makrosunda Model 7 ile sınanmıştır.

Tablo 2'nin ikinci sütununda görüldüğü üzere, işe cezbolma ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur ($\beta_6 = -.53$, Standart Hata = .10, $p < .01$). Bu bulgu, Hipotez 3'ü desteklemektedir. Sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşiminin işe cezbolma ile ilişkisi (Hipotez 2) ve işe cezbolma ve işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişki (Hipotez 3), işe cezbolmanın, sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini işaret etmektedir. Bu aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak üzere Edwards ve Lambert (2007)' in tavsiyelerine dayanarak; öz yeterliliğin ortalamasının bir standart sapma altı ve üstü durumlarında, işe cezbolmanın aracılık etkisi % 95 güven aralığında (GA) hata bakımından düzeltilmiş bootstrap yöntemi kullanılarak tahminlenmiştir. Alınan bootstrap örneklem sayısı 10000 olarak belirlenmiştir. Bu analiz, işe cezbolmanın aracılık etkisinin hem düşük (-1 standart sapma) hem de yüksek (+1 standart sapma) öz yeterlilik durumunda anlamlı olduğunu (diğer bir ifadeyle, %95 güven aralığının 0 değerini kapsamadığını) göstermiştir. Ancak Hipotez 4 ile uyumlu olarak; işe cezbolmanın aracılık etkisinin, düşük öz yeterlilik durumunda (Etki = -.42, Standart Hata = .09; %95 GA = -.60 ve -.26) yüksek öz yeterlilik durumuna göre (Etki = -.28, Standart Hata = .07; %95 GA = -.45 ve -.16) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hesaplanan biçimlendirilen aracılık endeksi (Index of Moderated Mediation) %95 güven aralığında sıfır değerini kapsamadığı için; düşük ve yüksek öz yeterlilik durumlarında hesaplanan aracılık etkisi büyüklüklerinin (-.42 ve -.28) birbirinden anlamlı olarak farklı olduğu anlaşılmıştır (Endeks = .09, Standart Hata = .04, %95 GA= .03 ve .18). Bu bulgular Hipotez 4'ün desteklendiğini işaret etmektedir. Bununla birlikte, Tablo 2'nin ikinci sütunundaki sonuçlara göre, sosyal mübadele algısının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin anlamlı olması ($\beta_4 = -.58$, standart hata = .1, $p < .01$), söz konusu biçimlendirilen aracılık etkisinin kısmi etki olduğunu göstermektedir.

5. Tartışma

Çalışmamızda sosyal mübadele ve işe cezbolma arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, öz yeterlilik algısının bu olumlu ilişkiyi anlamlı biçimde zayıflattığı gösterilmiştir. Son olarak, öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe cezbolma ilişkisini biçimlendirici etkisinin işten ayrılma niyetine uzandığı görülmüştür. Bulgularımız, davranışın esnekliği kuramına paralel olarak (Brockner, 1988; Pierce vd., 1993), düşük öz yeterliliğe sahip çalışanların örgüt ile olan sosyal mübadele ilişkisinin işe cezbolmalarını daha fazla etkilediğine ve bu nedenle işten ayrılma niyetlerini daha fazla azalttığına işaret etmektedir. Diğer taraftan, tutum ve davranışlarını belirlerken daha çok içsel süreçlere odaklanmayı tercih eden yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanların işe cezbolması sosyal mübadeleden daha az etkilenmekte, dolayısıyla sosyal mübadele bu çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde daha az etkili olmaktadır.

Bu bulguların yazına önemli katkıları mevcuttur. Mevcut yazında sosyal mübadele sıklıkla, algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi gibi kavramlar üzerinden dolaylı biçimde incelenmiştir (Colquitt vd., 2014; Tekleab ve Chiaburu, 2011). Bununla birlikte, sosyal mübadelenin diğer kavramlar üzerinden dolaylı ölçülmesinin sosyal mübadele ilişkisinin doğru bir şekilde betimlenmesini engellediğine dair bulgular mevcuttur (Colquitt, 2014). Bu çalışma, sosyal mübadeleyi doğrudan ölçerek ve sosyal mübadelenin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde rol oynayan iki önemli süreç değişkenini (öz yeterlilik ve işe cezbolma) ortaya çıkararak sosyal mübadele ilişkisinin ve bu ilişkinin sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına katkı yapmaktadır. Öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe cezbolma arasındaki ilişkide biçimlendirici bir rol oynadığına dair bulgumuz; hem örgüt – çalışan ilişkileri hem de işe cezbolma yazınına katkı sağlamaktadır. Sosyal mübadele algısının çalışan tutum ve davranışlarını hangi koşullarda etkilediğine dair yeterince araştırma mevcut değildir. Bu çalışma, davranışın esnekliği kuramına (Brockner, 1988) paralel olarak, örgütle sosyal mübadele algısının işe cezbolmayı, daha çok öz yeterliliği düşük çalışanlarda etkileyebileceğini göstermektedir. Öz yeterlilik yükseldikçe bireyin çevreden aldığı geri bildirimle duyduğu ihtiyaç düştüğünden (Eden ve Aviram, 1993; Eden ve Zuk, 1995; Pierce vd., 1993), örgütün çalışanlarla sosyal mübadele ilişkisi geliştirme çabaları öncelikle işle ilgili öz yeterliliği düşük bireylerin işe cezbolmasını etkilemektedir. Yazında ağırlıklı olarak, öz yeterliliğin kişisel bir kaynak olarak işe cezbolma ile doğrudan bir ilişkisi olacağı öne sürülmektedir (bkz. Bakker, 2011). Bu çalışma, davranışın esnekliği kuramından yola çıkarak, öz yeterliliğin işe cezbolma üzerinde başka faktörler ile etkileşimli etkilerinin de olabileceğine işaret etmektedir. Dahası, bulgularımız öz yeterliliğin sosyal mübadele ve işe cezbolma arasındaki ilişkiyi zayıflatıcı etkisinin çalışanın işten ayrılma niyetine uzandığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işe cezbolma, öz

yeterliliğin çalışan - örgüt ilişkilerinin örgüt ve çalışan için faydalı çıktılara etkilerini zayıflatmasına aracılık eden genel bir mekanizma olabilir. Gelecek araştırmalarda bu çalışmada incelenen biçimlendirilen aracılık modelinin performans ve vatandaşlık davranışı gibi bağımlı değişkenler açısından incelenmesi öz yeterlilik ve işe cezbolmanın bu etkilerinin genellenebilmesine olanak sağlayacaktır. Diğer taraftan, işe cezbolmanın aracılık rolü öz yeterlilik düşükken daha güçlü olsa da, yüksek öz yeterlilik durumunda da anlamlıdır. Bu durum, işe cezbolmanın sosyal mübadelenin işten ayrılma niyeti üzerindeki ana etkisine de aracılık ettiği anlamına gelmektedir. Mevcut yazın, sosyal mübadele algısının çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisinde genel olarak *karşılık yükümlülüğü hissinin* aracı rolüne odaklanmıştır (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Coyle-Shapiro ve Conway, 2004; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışmamızın bulguları işe cezbolmanın bir başka aracı mekanizma olabileceğini ortaya koymaktadır. Gelecek çalışmalar, karşılıklılık ilkesinin ve işe cezbolmanın aracı rolünü beraber değerlendirerek göreceli olarak hangi mekanizmanın daha etkili olduğunu inceleyebilirler. Geçmiş araştırmalar, özellikle toplulukçu kültürlerde çalışan-örgüt ilişkilerinin iş çıktılarında etkisinde karşılıklılık ilkesinin daha küçük bir aracı role sahip olduğunu göstermektedir (Coyle-Shapiro ve Shore, 2007; Farh vd., 2007). Nispeten toplulukçu bir kültüre sahip Türkiye'de (Hofstede, 2001) hangi mekanizmanın daha etkili olduğunu görmek için yapılacak bir araştırma Türkiye bağlamında, çalışan ve örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkilerinde rol oynayan süreçlerin anlaşılması açısından katkı sağlayabilir.

Bulgularımız kuramsal modelimizde öne sürülen biçimlendirilen aracılık etkisinin kısmi düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ilişki de istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin burada incelenmeyen başka süreçlerden de etkilendiği anlamına gelebilir. Dolayısıyla, gelecek çalışmalarda sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etkili olabilecek başka süreçlerin incelenmesi yazına fayda sağlayabilir. Örneğin, öz yeterliliğin sosyal mübadelenin işten ayrılma niyeti üzerindeki zayıflatıcı etkisine aracılık eden bir başka süreç örgüte duygusal bağlılık olabilir. Buna göre, öz yeterliliği düşük bireylerde sosyal mübadele örgüte duygusal bağlılığı daha fazla etkileyebilir ve bu nedenle işten ayrılma niyeti daha fazla etkilenebilir. Duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki yüksek ilişki (Meyer vd., 2002, meta-analiz) bu savı destekler niteliktedir.

Bu çalışmada öz yeterliliğin dışsal bir faktör olarak sosyal mübadelenin etkisini zayıflattığı gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, öz yeterliliğin kişilik özelliklerinin işe cezbolma ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini güçlendirici rolünü incelemek hem davranışın esnekliği kuramına hem de işe cezbolma yazınına katkı sağlayacaktır. Yazında işe cezbolmanın öncülleri genel

olarak iş talepleri ve örgütsel kaynaklar olarak gösterilmektedir (Bakker, 2011). Buna karşın, yakın geçmişte gerçekleştirilen bir araştırma (Inceoglu & Warr, 2011) duygusal denge, deneyime açıklık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin işe cezbolma üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Gelecek araştırmalar, bu kişilik özelliklerinin işe cezbolma üzerindeki etkilerinde öz yeterliliğin biçimlendirici rolünü inceleyebilirler. Bu kişilik özelliklerinin işe cezbolma üzerindeki etkisi çalışanın öz yeterliliği yükseldikçe artabilir.

Araştırma bulgularımızın iş yaşamı açısından da önemli katkıları vardır. Araştırmamız, sosyal mübadelenin işe cezbolma ve işten ayrılma niyeti bakımından faydalarının özellikle öz yeterliliği düşük çalışanlar için daha önemli olduğunu göstermektedir. Buna göre, örgütler yüksek uzmanlaşma gerektiren işleri yerine getiren çalışanlarla (örn., doktor) sosyal mübadeleden işe cezbolma ve örgütte kalma bakımından daha az fayda sağlayabileceğinden, böyle çalışanlarla sosyal mübadele ilişkisi geliştirmek örgütler için öncelikli bir gereksinim olmayabilir. Diğer taraftan, öz yeterliliği yüksek çalışanların işe cezbolması ve örgütte kalması yaptıkları işin özelliklerinden daha fazla etkilenebilir. Örneğin, yapılan işin anlamlılığı, önemi, ve görevde verilen yetki ve sorumluluk bu çalışanların işe cezbolmasını ve dolayısıyla örgütte kalmasını sosyal mübadeleye nazaran daha fazla etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin öz yeterliliği yüksek çalışanların işe cezbolmasını ve akabinde örgütte kalmasını daha etkin bir şekilde sağlama yolu bu çalışanlar için kişi-iş uyumuna daha fazla önem vermek olabilir.

Bu noktada çalışmamızın kısıtlarına değinmek yararlı olacaktır. Bu çalışmanın kesitsel (cross-sectional) ve ilişkisel (correlational) olan araştırma deseni değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkileri ile ilgili kesin yargılara varılmasını engellemektedir. Bununla birlikte, araştırmanın kuramsal olarak gerekçelendirilen ve geçmiş yazın ışığında oluşturulan hipotezlere dayanması ve bulguların bu hipotezlerle uyumlu olması, araştırma deseninin bu kısıtını nispeten azaltmaktadır (bkz. Schwab, 2005). Araştırmamızın bir başka kısıtı ise araştırma değişkenlerinin aynı kaynaktan (çalışandan) ölçülmesinden doğabilecek ortak yöntem varyansıdır (common method variance). Bununla birlikte, mevcut çalışmalar etkileşimli etkiler için ortak yöntem varyansının önemli bir sorun teşkil etmediğini göstermektedir (Evans, 1985). Dolayısıyla, bu çalışmada sosyal mübadele algısı x öz yeterlilik etkileşiminin; işe cezbolma üzerindeki doğrudan ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkilerinin ortak yöntem varyansından kaynaklanması ihtimali düşüktür. Yine de, gelecek çalışmalarda kuramsal modelimizin farklı kaynaklardan boylanmasına bir araştırma deseni ile toplanacak veriler ışığında sınanması bulguların güvenilirliğini arttıracak ve neden sonuç ilişkileri ile ilgili daha güçlü yargılara varılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, çalışmamızda öz yeterlilik ölçeğinin Cronbach alfa değeri (0.69) bir miktar düşük

çıkıştır. Diğer taraftan, bu ölçeğin daha önce geçirilenmiş ve farklı kültürlerde kullanılan bir ölçek olması (Riggs vd., 1994; Schaubroeck vd., 2000) bulgularımızın güvenilirliğini desteklemektedir. Ancak, gelecek çalışmaların farklı ölçeklerle araştırmamızı tekrarlaması sonuçlarımızın genellenabilirliğini güçlendirecektir. Son olarak, bu araştırmanın örnekleme Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren tek bir firmadan seçilmiştir. Bu nedenle, bulgularımız ulusal kültürden, tekstil sektörünün dinamik yapısından, bu sektördeki hızlı iş devrinden ve firma özelliklerinden etkilenmiş olabilir. Gelecek araştırmaların farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren değişik firmalardan toplayacakları verilerle araştırmamızı tekrarlamaları çalışma bulgularının genellenebilirliğine katkı sağlayacağı gibi, sektörel özelliklerin ve ulusal kültürün etkilerinin daha iyi görülmesine olanak verecektir.

6. Sonuç

Sonuç olarak, bu çalışma öz yeterliliğin örgütle sosyal mübadele ve işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ilişkiyi azalttığını ve bu biçimlendiricilik etkisine işe cezbolmanın aracılık ettiğine işaret etmektedir. Bulgularımız, öz yeterliliği yüksek çalışanlara oranla, öz yeterliliği düşük çalışanların işe cezbolmasının sosyal mübadeleden daha çok etkilenebileceği ve bunun da işten ayrılma niyetini daha çok azaltabileceğini işaret etmektedir. Dolayısıyla, örgütün çalışanla yüksek düzeyde sosyal mübadele ilişkisi geliştirmesi öz yeterliliği düşük çalışanların işe cezbolması ve olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesine daha fazla katkı sağlayabilir.

Kaynaklar

- BAGOZZİ, R. P. ve EDWARDS, J. R. (1998), "A general approach to construct validation in organizational research: Application to the measurement of work values", *Organizational Research Methods*, 1, 45-87.
- BAKKER, A. B. (2011), "An Evidence-Based Model of Work Engagement", *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L. ve M. P. LEITER (2011), "Key Questions Regarding Work Engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- BAKKER, A. B. ve DEMEROUTI E. (2008), "Towards a Model of Work Engagement", *The Career Development International*, 13, 209-223.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. ve TARIS, T. W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- BAL, M. P., CHIABURU, D. S. ve JANSEN, P. G. (2010), "Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?", *Journal of Managerial Psychology*, 25, 252-273.
- BANDURA, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

- BANDURA, A. ve LOCKE E. A. (2003), "Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited", *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- BECKER, T. E. (2005). "Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations", *Organizational Research Methods*, 8, 274-289.
- BENTLER, P. M., & CHOU, C. P. (1987), "Practical issues in structural are modeling", *Sociological Methods & Research*, 16, 78-117.
- BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley: New York.
- BRISLIN, R. (1980), "Translation and content analysis of oral and written material." H.C. Triandis ve J. W. Berry (Der.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Boston: Allyn and Bacon.
- BROCKNER, J. (1988). *Self-esteem at Work: Research, Theory, and Practice*, Lexington Books, Lexington, MA.
- BUCH, R., KUYAAS, B., SHORE, L. ve DYSVIK, A. (2014), "Once bitten, twice shy? Past breach and present exchange relationships", *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 938-952.
- BYRNE, Z., V. PITTS, D. CHIABURU, ve Z. STEINER (2011), "Managerial Trustworthiness and Social Exchange with the Organization", *Journal of Managerial Psychology*, 26, 108-122.
- COHEN, A. (1999), "The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 371-391.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST S. G. ve AIKEN L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences (3rd Ed.)*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- COLQUITT, J. A., BAER, M. D., LONG, D. M. ve HALVORSEN-GANEPOLA, M. D. (2014), "Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity", *Journal of Applied Psychology*, 99, 599.
- COYLE-SHAPIRO, J. A. M. ve SHORE L. M. (2007), "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?", *Human Resource Management Review*, 17, 166-179.
- CROPANZANO, R. ve MITCHELL M. S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, 31, 874-900.
- EDEN, D. ve AVIRAM A. (1993), "Self-Efficacy Training to Speed Reemployment: Helping People to Help Themselves", *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.
- EDEN, D. ve ZUK Y. (1995), "Seasickness as a Self-Fulfilling Prophecy: Raising Self-Efficacy to Boost Performance at Sea", *Journal of Applied Psychology*, 80, 628-635.
- EDWARDS, J. R. ve LAMBERT L. S. (2007), "Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis", *Psychological Methods*, 12, 1-22.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON S. ve SOWA D. (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- EVANS, M. G. (1985), "A Monte Carlo Study of the Effects of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305-323.
- FARH, J.-L., HACKETT R. D. ve LIANG J. (2007), "Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support--Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality", *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- GRIFFETH, R. W., HOM P. W. ve GAERTNER S. (2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, 26, 463-488.
- HALBESLEBEN, J. R. B. (2010), "A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources, and Consequences", in *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY, US: Psychology Press, 102-117.

- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L. ve HAYES, T. L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of applied psychology*, 87, 268.
- HAYES, A. F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London: Sage Publications.
- HOM, P. W., TSUI, A. S., WU, J. B., LEE, T. W., ZHANG, A. Y., FU, P. P. & LI, I. (2007), "Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness", *Journal of Applied Psychology*, 94, 277-297.
- HUI, C. ve LEE, C. (2000), "Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships", *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- INCEOGLU, I., ve P. WARR (2011), "Personality and Job Engagement", *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177-181.
- KAHN, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- KLINER, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York, NY: Guilford Press.
- LEVINSON, H. (1965), "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- LITTLE, T. D., CUNNINGHAM, W. A., SHAHAR, G. ve K. F. WIDAMAN (2002), "To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits", *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173.
- MACCALLUM, R. C., BROWNE, M. W. ve H. M. SUGAWARA (1996), "Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling", *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- MEYER, J. P., D. J. STANLEY, L. HERSCOVITCH, ve L. TOPOLNYTSKY (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- MOLM, L. D., TAKAHASHI, N. ve PETERSON G. (2000), "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition", *American Journal of Sociology*, 105, 1396-1427.
- PIERCE, J. L., GARDNER, D. G., DUNHAM, R. B. ve L. L. CUMMINGS (1993), "Moderation by Organization-Based Self-Esteem of Role Condition Employee Response Relationships", *Academy of Management Journal*, 36, 271-288.
- PREACHER, K. J. ve HAYES A. F. (2008), "Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research", in *The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research*, ed. by A. F. Hayes, M. D. Slaterve L. B. Snyder. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 13-54.
- RHOADES, L. ve EISENBERGER R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A. ve CRAWFORD E. R. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- RIGGS, M. L., WARKA, J., BABASA, B., BETANCOURT, R. ve HOOKER S. (1994), "Development and Validation of Self-Efficacy and Outcome Expectancy Scales for Job-Related Applications", *Educational and Psychological Measurement*, 54, 793-802.
- ROUSSEAU, D. M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

- RUPP, D. E., ve R. CROPANZANO (2002), "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organizational Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- SAKS, A. M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- SAKS, A. M. ve ASHFORTH B. E. (2000), "The Role of Dispositions, Entry Stressors, and Behavioral Plasticity Theory in Predicting Newcomers' Adjustment to Work", *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43-62.
- SCHAUBROECK, J., LAM, S. S. K. ve XIE J. L. (2000), "Collective Efficacy Versus Self-Efficacy in Coping Responses to Stressors and Control: A Cross-Cultural Study", *Journal of Applied Psychology*, 85, 512-525.
- SCHAUFELI, W. B. ve BAKKER A. B. (2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B. ve SALANOVA M. (2006), "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- SCHWAB, D. P. (2005), *Research Methods for Organizational Studies (2nd Ed.)*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- SHORE, L. M., BOMMER, W. H., RAO, A. N. ve SEO J. (2009), "Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Wariness", *Journal of Managerial Psychology*, 24, 701-721.
- SHORE, L. M. ve COYLE- SHAPIRO J. A. M. (2003), "Editorial: New Developments in the Employee-Organization Relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-450.
- SHORE, L. M., TETRICK, L. E., LYNCH P. ve BARKSDALE K. (2006), "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation", *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- SONG, L. J., A. S. TSUI, ve K. S. LAW (2009), "Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions", *Journal of Management*, 35, 56-93.
- STAJKOVIC, A. D. ve LUTHANS F. (1998), "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- TEKLEAB, A. G., ve D. S. CHIABURU (2011), "Social Exchange: Empirical Examination of Form and Focus", *Journal of Business Research*, 64, 460-466.
- VAN DEN BROECK, A., VANSTEENKISTE, M., DE WITTE H. ve LENS W. (2008), "Explaining the Relationships between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction", *Work & Stress*, 22, 277-294.
- VROOM, V. H. (1964), *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M. ve LIDEN R. C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Extended summary

Social exchange with the organization and turnover intention: The roles of self efficacy and work engagement

Abstract

The present study examined the moderating role of self efficacy in the relationship between employees' social exchange perceptions with the organization and their turnover intention. Further, we expected that this moderating influence of self efficacy would be mediated by work engagement. The hypothesized moderated mediation model was tested on a sample of 153 white collar employees of a textile manufacturing company located in Marmara region. The findings revealed that self efficacy weakened the positive association between social exchange with the organization and work engagement. Further, this weakening effect of self efficacy on the social exchange – work engagement relationship was carried over to turnover intention.

Key words: Social exchange, work engagement, self efficacy, turnover intention.

The present study examined the moderating role of job related self efficacy in the indirect association between employees' social exchange with the organization and turnover intention, as mediated by work engagement. More specifically, based on prior literature we argued that employees' perception of a long term, trust based relationship with their organization, termed *social exchange* (Blau, 1964), would be positively related to their work engagement. However, drawing on behavioral plasticity theory (Brockner, 1988) we hypothesized that employees' job related self efficacy would weaken the positive association of social exchange with work engagement; as employees with high self efficacy may rely on external information (such as organizational treatment) to a lesser extent; whereas employees with low self efficacy may use external information more to determine appropriate attitudes and behaviors. Finally, we predicted that the weakening effect of self efficacy on the relationship between social exchange and work engagement would be carried over to turnover intention. More specifically, we expected that as self efficacy increased social exchange would have a less positive influence on work engagement and consequently, employee retention (as measured by reduced turnover intention).

We tested this hypothesized moderated- mediation model on a sample of 153 white collar employees from a textile company operating in Marmara region. The findings revealed a positive association between social exchange and work engagement as moderated by self efficacy. As predicted, self efficacy reduced the positive association of social exchange with work engagement, and this interactive effect extended to turnover intention. Thus, the present results suggest that social exchange would reduce turnover intention primarily for employees with low self efficacy by increasing work engagement to a greater extent in these employees.

Our findings have important contributions to the literature. First, the existing research has paid little attention to factors that influence the magnitude of the influence of social exchange on employee outcomes. Thus, the present research contributes to the scarce literature in this area by identifying self efficacy as a potential moderator of the effect of social exchange on turnover intention. The present research also contributes to the literature by identifying a potential mechanism (work engagement) by which the weakening effect of self efficacy influences turnover intention. Finally, the present study also adds to the literature on employment relationship by measuring employee – organization social exchange directly. The research in this area has predominantly used perceived organizational support and psychological contract fulfillment as proxies of social exchange (e.g., Tekleab and Chiaburu, 2011). Yet, recent research (Colquitt et al., 2014) suggests that such proxies of social exchange fail to capture the true nature of social exchange adequately. From a practical perspective, our findings suggest that investing in good social exchange relations with employees performing highly specialized jobs requiring efficacy (e.g., medical doctors) may be a less effective strategy to increase work engagement and the resultant tendency to stay with the organization among these employees.