



The Mediating Role of Staff Empowerment in The Effect of Person-Organization Fit on Employee Motivation

Fatma Yılmaz Kılıçkaya^{1,a,*}

¹Department of Foreign Trade, Uzumlu Vocational School, Erzincan Binali Yıldırım University, Erzincan, Türkiye

*Corresponding author

Research Article

History

Received: 26/10/2023

Accepted: 24/01/2024

JEL Codes: D23, L20, M12, M54

ABSTRACT

In the global competitive environment, the importance that organizations attach to human in order to make a difference is increasing day by day. The success and sustainability of organizations depend on various factors such as employee motivation, productivity, cooperation, harmony, and talent. It is of great importance for organizations to ensure that their employees are aligned with, empowered by, and motivated within the organization, as this is crucial for gaining a competitive advantage. Employee motivation, compatibility with one another, and empowerment are significant factors that influence levels of commitment, productivity, and dedication. In this context, person-organization fit, employee motivation and staff empowerment have an important place in the literature. Therefore, the purpose of this study is to examine the relationship between person-organizational fit and employee motivation and the mediating role of staff empowerment in this relationship. Within this framework, the data obtained from 237 public officials by questionnaire method were analyzed with SPSS 24 package program. As a result of the analyses, it was revealed that person-organization fit has a positive effect on staff empowerment and employee motivation. At the same time, there is a significant and positive effect of staff empowerment on employee motivation. In addition, it has been revealed that staff empowerment plays a mediating role in the relationship between person-organization fit and employee motivation. Therefore, this study suggests that by using staff empowerment, businesses can increase the person-organization fit of their employees and improve business performance by increasing employee motivation. By addressing this particular moderator, the research aims to contribute to the literature and provide practical implications for management in industrial organizations.

Keywords: Person – Organization Fit, Employee Motivation, Staff Empowerment

Kişi-Örgüt Uyumunun İşgören Motivasyonuna Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Süreç

Geliş: 26/10/2023

Kabul: 24/01/2024

Jel Kodları: D23, L20, M12, M54

Öz

Küresel rekabet ortamında kuruluşların fark yaratmak için insana verdiği önem her geçen gün artıyor. Kurumların başarısı ve sürdürülebilirliği; çalışan motivasyonu, üretkenlik, iş birliği, uyum ve yetenek gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Rekabet avantajı için hayati öneme sahip olan çalışanların kurumlarıyla uyumlu olması, güçlendirilmesi ve motivasyonlarının artırılması kurumlar için büyük önem taşıyor. Çalışanların motivasyonu, birbirleriyle uyumu ve güçlendirilmesi, bağlılık, üretkenlik ve adanmışlık düzeylerini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu bağlamda örgütlerde kişi-örgüt uyumu, çalışan motivasyonu ve çalışanların güçlendirilmesi literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Bu önem dolayısıyla kişi-örgüt uyumu ve işgören motivasyonunun ilişkili olması ve bu ilişkide personel güçlendirmenin aracı rolü çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda 237 kamu görevlisinden anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 24 paket programı ile analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda; kişi-örgüt uyumunun personel güçlendirme ve işgören motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda personel güçlendirmenin de işgören motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinden söz edilmektedir. Ayrıca personel güçlendirmenin kişi-örgüt uyumu ile işgören motivasyonu ilişkisinde aracı rol oynadığı ortaya konmuştur. Bu nedenle, bu çalışma, işletmelerin personel güçlendirmeyi kullanarak çalışanlarının kişi-örgüt uyumunu artırabileceğini ve işgören motivasyonunu artırarak işletme performansını iyileştirebileceğini göstermektedir. Araştırma, bu özel moderatörü ele alarak literatüre katkıda bulunmayı ve endüstriyel kuruluşlardaki yönetim için pratik çıkarımlar sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyumunu, İşgören Motivasyonu, Personel Güçlendirme

Copyright



This work is licensed under
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License

^a ffatmaayilmaz@gmail.com

0000-0001-8065-7245

How to Cite: Yılmaz Kılıçkaya F (2024) The Mediating Role of Staff Empowerment in The Effect of Person-Organization Fit on Employee Motivation, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(2): 227-238, DOI: 10.37880/cumuiibf.1381816

Giriş

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarına büyük önem vermelidirler (Aksoy, 2019: 350). Örgütlerin değerli varlık olarak algıladıkları çalışanlarına yatırım yapmaları ve örgüt içinde kalmalarını sağlamaları çok önemlidir. Kişi-örgüt uyumu, literatürde yer alan bireyin değerleri, ihtiyaçları ve/veya hedefleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumluluğu (Kristoff, 1996) örgütün değer ve ilkeleri ile bireylerin sahip olduğu değerler arasındaki uyumu ifade eder (Kraimer, 1997). Bu uyum, çalışanların işlerinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların örgüte uyumu, örgütün kültürünü, değerlerini ve normlarını korumasına ve geliştirmesine yardımcı olur. Çalışan motivasyonu, bireylerin faaliyet ve çabalarının devamlılığını sağlayan ve onlara ilham veren itici güç olarak tanımlanabilir (Öğüt vd., 2004: 286). Motivasyon, çalışan bağlılığını ve performansını artırmada kuruluşlar için kritik bir faktördür. Motive olmuş çalışanlar, daha yüksek düzeyde üretkenlik göstererek hedeflere ulaşmak için daha fazla istek gösterirler, böylece daha fazla yaratıcılık ve yenilik sergilerler. Personel güçlendirme (staff empowerment), çalışanların görevlerini yerine getirme yeteneklerine güçlü bir şekilde inandıkları bir ruh hali veya yüksek düzeyde görev motivasyonu anlamına gelir (Kim ve Fernandez, 2017: 5). Çalışanların rollerindeki etkinliklerini artırarak, mevcut ve gelecekteki performanslarını artırmayı amaçlayan girişim veya eylemler olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2014). Personel güçlendirme, çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve bilgilerini geliştirmek için tasarlanmış bir dizi faaliyeti kapsar. Bu faaliyetler, çalışanların kurum içindeki sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamakta, organizasyonlar için verimliliğin artmasını ve rekabet avantajını sağlamaktadır.

Artan rekabet ve insan unsurunun artan önemi ile karakterize edilen günümüzün dinamik iş ortamında, personel güçlendirme örgütsel başarıyı kolaylaştıran bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Sorumluluklar atayarak, iş birliğini teşvik ederek, bilgi paylaşımı yoluyla istikrarlı bir çalışma ortamını teşvik ederek, inisiyatif almayı teşvik ederek ve karar verme becerilerini geliştirerek, personel güçlendirme etkili yönetim uygulamalarının çok önemli bir yönü haline gelmiştir (Vogt ve Murrell, 1990: 8-12). Bu çalışmanın amacı, kişi-örgüt uyumu, çalışan motivasyonu ve çalışan güçlendirme değişkenleri arasındaki potansiyel ilişkileri incelemektir. Çalışma ayrıca kişi-örgüt uyumu ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkide çalışan güçlendirmenin aracı bir rol oynayıp oynamadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu aracılık rolünün daha önceki araştırmalarda incelenmemiş olması, bu çalışmanın gelecekteki araştırmalar için değerli bir kaynak olarak önemini vurgulamaktadır.

Çalışma ilk olarak kişi-örgüt uyumu, çalışan motivasyonu ve güçlendirme kavramlarını ve araştırma hipotezlerini içermektedir. Daha sonra veriler araştırma modeline göre analiz edilmiş ve sonuçlar tartışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise bulgular bağlamında sonuçlar değerlendirilmekte ve önerilerde bulunulmaktadır.

Teorik Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri

Kişi – Örgüt Uyumu

Daha geniş bir kişi-çevre uyumu kavramının bir alt boyutu olan kişi-örgüt uyumu (Van Vuuren vd., 2007), ilk olarak 1935'te Lewin tarafından ortaya konmuştur. Bu uyum, etkileşimsel davranış teorisine dayanmaktadır. Bu teori, davranışın belirlenmesinde yalnızca bireyin kişisel özellikleri ya da çevrenin durumu gibi tek bir faktörün değil, kişisel ve çevresel değişkenlerin bir arada ele alınması gerektiğini vurgular. Bu nedenle, etkileşimsel teori, kişi-örgüt uyumu gibi kavramların temel dayanağıdır (Muchinsky ve Monahan, 1987; 268). Sekiguchi'ye (2004) göre, çalışanların işi etkili biçimde yapabilmeleri adına gerekli beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiğinden, kişi-örgüt uyumu işe alım sürecinde çok önemli bir faktördür. Araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun çalışanları problem çözmeye, meslektaşlarına yardım etmeye, örgütsel faaliyetlere katılmaya ve örgütsel hedeflere ulaşmak için beklentilerin ötesinde ek görev ve sorumluluklar üstlenmeye motive ettiğini göstermiştir (Chatman, 1991; Wei, 2012). Kişi-örgüt uyumu teorisi, bireysel örgütsel davranışın, kişi ile örgüt arasındaki uyumun bir sonucu olduğunu ve bunun sonucunda bir uyum durumu oluştuğunu ileri sürmektedir (Arthur vd., 2006: 786). Dahası, kişi-örgüt uyumu yalnızca bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda bir bütün olarak örgüt için de önemlidir. Kuruluşun değerleri, kültürü ve hedefleri ile uyumlu bir işgücünün üretkenlik, yenilikçilik ve verimlilik sergileme olasılığı daha yüksektir. Sonuç olarak, artan karlılık, müşteri memnuniyeti ve çalışanların elde tutulması gibi olumlu sonuçlar elde edilebilir (Chatman, 1991). Çalışanlar kendileri ve kurumları arasında güçlü bir uyum hissettiklerinde, aidiyet ve sadakat duygusu yaşamaları daha olasıdır ve bu da daha yüksek iş tatmini ve bağlılık düzeylerine yol açar. Buna ek olarak, uyum sağladığını hisseden çalışanların ekstra görevler için gönüllü olmak, iş arkadaşlarına yardım etmek ve daha yüksek verimlilik seviyeleri sergilemek gibi olumlu davranışlar sergileme olasılığı daha yüksektir.

İşgören Motivasyonu

Robbins (2003) tarafından tanımlandığı şekliyle motivasyon, bir çalışanın, bireysel ihtiyaçların tatmini tarafından yönlendirilen örgütsel hedef ve amaçlara ulaşabilmek için yüksek seviyede çaba sarf etme isteğini ifade etmektedir. Luthans (1992) ise amaca yönelik olan güdüler ve davranışları başlatan psikolojik veya fizyolojik bir ihtiyaç şeklinde tanımlar. Örgütsel açıdan motivasyon hem bireylerin hem de örgütün ihtiyaç ve amaçlarını karşılayan bir çalışma ortamı yaratarak bireyleri harekete geçirmeyi içermektedir (İbicioğlu vd., 2013: 94). Bunlardan ilki çalışan motivasyonu ile alakalı teorik ve pratik çalışmalar, çeşitli varsayımlar tarafından yönlendirilmektedir. Motivasyonu anlamak için öncelikle kişisel, işle ilgili ve çevresel faktörlerin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini sistematik biçimde analiz etmek gerekmektedir. İkincisi, motivasyon, kişisel ve durumsal faktörlerin etkisinden kaynaklanan ve kişisel, sosyal veya diğer değişkenlerdeki değişikliklerle değişebilen dinamik bir iç durum olarak kabul edilir. Üçüncüsü, motivasyonun çalışan davranışları üzerinde etkisi bulunduğu ile ilgilidir (Wiley, 1997: 263). Motivasyonla ilgili çok sayıda hipotez ileri sürülmüştür.

Örneğin, Baumeister ve Leary (1995) en etkili motivasyon kaynaklarından biri olarak sosyal aktivitelerin önemini vurgulamaktadır. Parker tarafından 2014 yılında iş odaklı motivasyon üzerine yürütülen bir çalışmada, iş çeşitliliği, iş kimliği, işin önemi, iş özerkliği, iş talepleri ve sosyal destek, bir kuruluş içindeki temel motivasyon faktörleri olarak belirlenmiştir Ek olarak Elliot ve Dweck (2013), motivasyon faktörlerini organizasyon içinde iş birliği ve ilerleme kavramlarıyla ilişkilendirmiştir. Sonuç olarak çalışan motivasyonu, bireyleri harekete geçmeye, hedeflerine ulaşmaya ve örgütün başarısına katkıda bulunmaya teşvik eden hem iç hem de dış faktörleri kapsayan örgütsel başarının kritik bir belirleyicisidir (Latham ve Pinder, 2005).

Personel Güçlendirme

Güçlendirme, bir yönetim kavramı olarak, iş birliği, bilgi paylaşımı, eğitim ve ekip çalışması ile bireylerin karar verme yetkilerini artırma ve gelişimlerini destekleme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 414). Besterfield (1999) çalışan güçlendirmesini, çalışanları örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak, tüketici taleplerine yanıt vermek, süreçleri yönetmek ve tanımlanmış sınırlar içinde sahiplik ve sorumluluk almak için örgütsel bağlılık, güven ve yeterlilikle donatmak olarak tanımlamaktadır. Littrell'e (2007) göre güçlendirme, çalışanlara işle ilgili alanlarda özgürlük tanıyan, gelişim fırsatları sağlayan ve sadece çalışan rolünün ötesine geçerek bağlı kuruluşla ortaklık duygusunu besleyen bir süreçtir. Klasik teorisyenlerin ihmal ettiği insan unsurunu ön plana çıkaran insan ilişkileri yaklaşımından kaynaklanan güçlendirmenin bu kavramın temelini oluşturduğu yaygın kabul görmektedir (Wilkinson, 1998). Çalışan güçlendirmede iki temel bakış açısı vardır. Birinci bakış açısı, otoritenin üstler ve astlar arasında paylaşılmasını gerektiren ilişkisel bakış açısıdır. İkinci bakış açısı, çalışanların çabalarını belirlenen amaçlar doğrultusunda uyumlu hale getirmeyi ve örgütün içerisinde açık iletişimi kolaylaştırmayı amaçlayan motivasyonel bir bakış açısıdır (Özbek ve Kosa, 2009: 194). Güçlendirme, gücün personele transferini içermektedir. Davranışsal güçlendirme, yetki devri ve karar verme gücünü vurgulayan ilişkisel yaklaşıma dayanmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007). Erstad'a (1997) göre güçlendirme, çalışanların kendi iş süreçleri hakkında kararlar alma ve bu kararların sonuçlarının sahipliğini üstlenme özerkliğine sahip olduğu bir ortam anlamına gelmektedir. Personel güçlendirmenin hem çalışanların refahı hem de örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. Araştırmalar, güçlendirilmiş çalışanların daha yüksek iş tatmini, daha fazla örgütsel bağlılık sergilediğini ve stres ve tükenmişliği azalttığını göstermiştir (Gong vd., 2019). Ayrıca, çalışanlarını güçlendiren kuruluşlar, uzun vadede daha yenilikçi, uyumlu ve başarılı olma eğilimindedir (Macey ve Schneider, 2008).

Kişi-Örgüt Uyumunu ve İşgören Motivasyonu İlişkisi

Kişi-örgüt uyumunun çalışan motivasyonu ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna dair yaygın olarak kabul edilen bir inanış vardır. Birey-örgüt uyumu, bireyin kişisel değerleri, amaçları ve ihtiyaçları ile istihdam edildiği örgütün kültürü, değerleri ve amaçları arasındaki mevcut uyum durumunu açıklamaktadır (Kristof-Brown vd., 2005). Bir birey, kendisi ile

örgüt arasında güçlü bir uyum algıladığında, işlerine aktif olarak katılmak ve örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla motive olmaktadır (Cable ve DeRue, 2002). Ayrıca kişi-örgüt uyumunun işyeri stresini azalttığı (French vd., 1982), işten ayrılma niyetlerini azalttığı (Jin vd., 2018), iş tatminini artırdığı (Chen vd., 2016) ve örgütsel bağlılığı artırdığı bulunmuştur (Astakhova, 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etme (Lamm vd., 2010) ve olumlu iş tutumlarını geliştirme (Caldwell ve O'Reilly, 1990) üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, kişi-örgüt uyumunun çalışan motivasyonunu artırabileceğine inanılmaktadır. Araştırmalar, güçlü bir kişi-örgüt uyumunun çeşitli mekanizmalar yoluyla çalışan motivasyonunu artırabileceğini göstermiştir. Çalışanlar kendi kişisel değerleri ve hedefleri ile kuruluşunkiler arasında uyum algıladıklarında, işlerinde bir amaç ve anlam duygusu yaşama olasılıkları daha yüksektir ve bu da iyi performans gösterme motivasyonlarını artırabilir (Kristof-Brown vd., 2005). Koçel (2018: 640), çalışanların motivasyon için uygun bir ortamda işlerini anlamlı ve değerli bulmalarının önemini vurgulamıştır. Kişi-örgüt uyumu ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelerken, kişi-örgüt uyumu güçlü motivasyonu beslemenin öncülü olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir kişi-örgüt uyumu, çalışanlar arasında iş gruplarına ve bir bütün olarak örgüte karşı bağlılık ve aidiyet duygusunu besleyebilir ve böylece işle ilgili davranışlarda bulunma motivasyonlarını artırabilir (Cable ve DeRue, 2002). Bu değerlendirmelere dayanarak, H1 bu çalışmada oluşturulmuştur

H1: Kişi-örgüt uyumunun işgören motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Kişi-Örgüt Uyumunun Personel Güçlendirme İlişkisi

Kişi-örgüt uyumu, çeşitli örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilendirildiği için literatürde büyük ilgi görmektedir. Araştırma bulguları sürekli olarak çalışan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma oranları ile ilgili olarak kişi-örgüt uyumunun önemini göstermiştir (Silverthorne, 2004). Kişi-örgüt uyumunun, örgütlerdeki iş başvuru niyetleri, örgütsel özdeşleşme, çalışan davranışları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi çeşitli tutumsal ve davranışsal unsurları etkilediği bulunmuştur (Arthur vd., 2006; Jehanzeb, 2020; Yaniv ve Farkas, 2005). Ayrıca, kişi-örgüt uyumunun psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir (Kimura, 2011), bu da çalışanların güçlendirilmesi üzerindeki potansiyel etkisini daha da desteklemektedir.

Personel güçlendirme, yönetsel ve örgütsel etkililiği artırma, örgüt içinde artan güç ve kontrolü teşvik etme ve grup gelişimini ve gruplar arası uyumu teşvik etmedeki bilinen rolü nedeniyle yönetim araştırmacıları arasında oldukça önemlidir (Conger ve Kanungo, 1988). Bireylerin değerleri ve örgütsel hedefler hizalandığında, çalışanlar bir güçlenme duygusu yaşamaya, işlerine inanmaya ve daha fazla bağlılık sergilemeye eğilimlidirler (Fulford ve Enz, 1995). Bir örgüt içindeki strateji, yapı, bireyler ve süreçlerin etkileşimini kapsayan örgüt kültürü, kişi-örgüt uyumu sağlanarak güçlendirilebilir (Durmuşoğlu vd., 2014). Kişi-örgüt uyumu sağlandığında, personel güçlendirme artar. Kişi-örgüt uyumu, çalışanın işyerindeki kültür, değerler, hedefler ve beklentiler gibi unsurlarla uyumlu olduğu ve

bunlara bağlı hissettiği bir durumu ifade eder. Kişi-örgüt uyumu, çalışanların işlerine daha bağlı, daha mutlu ve işlerinden daha memnun hissetmelerine yardımcı olabilir. Bir çalışanın işyerindeki uyum yeteneğini geliştirmek, işyerinde daha etkili olmalarına ve daha iyi performans göstermelerine yardımcı olacaktır. Çalışanın işyerinde daha güçlü ve kendinden emin hissetmesini sağlar. Bu ifadelere dayanarak H2 geliştirilmiştir:

H2: Kişi-örgüt uyumunun personel güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Personel Güçlendirmenin İşgören Motivasyonu İlişkisi

Personel güçlendirme, personelin motivasyonunu, bilgi ve uzmanlığına olan güvenini, proaktif inisiyatifini, olaylar üzerinde algılanan kontrolünü ve örgütün hedefleriyle uyumlu görevleri yerine getirme yeteneğini kolaylaştıran koşulları kapsamaktadır (Koçel, 2010: 416). Çağdaş yönetim teorisi ve pratiğinde hayati bir unsur olarak kabul edilen güçlendirme, çalışma ortamında içsel bir motivasyon aracı olarak hizmet eder (Wright vd., 1998). Çalışanların içsel motivasyon durumlarını ve buna eşlik eden psikolojik süreçleri (Sparrowe, 1994) içeren güçlendirme çalışma ortamındaki davranışsal ve psikolojik deneyimlerini şekillendiren bireysel algılarını ve bakış açılarını içermektedir (Conger ve Kanungo, 1988). Güçlendirme tanımlarında kullanılmakta olan kavram kendi kendine yetebilme kavramı çalışanların herhangi bir işi yapabileceklerine dair inançlarıdır. Bu kavram, çalışanların geçmiş ve gelecekle ilgili performanslarını da içine alan motivasyonu arttıran bir durumdur (Mitchell, 1994). Ayrıca çalışanlar örgütsel sonuçları etkilediklerine inandıklarında daha fazla motive olurlar (Yılmaz, 2019).

Personelin yetkilerini artırmakta olan güçlendirme; çalışanların iş sorumluluklarını üstlenmelerini, başarı ve başarısızlıkla alakalı durumlarının sonuçlarını kabullenmesini sağlarken çalışanların yanlışlarını düzeltmeye dair motivasyonunu artırmasının yanı sıra (Sever-Elüstün ve Sözen, 2018: 237) çalışanların performans ve motivasyonunu artırarak, örgütlere önemli yararlar sağlamaktadır (Doğan, 2006). Bu çerçevede H3 oluşturulmuştur.

H3: Personel güçlendirmenin işgören motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır

Personel Güçlendirmenin Kişi-Örgüt Uyumu ile İşgören Motivasyonu İlişkisi

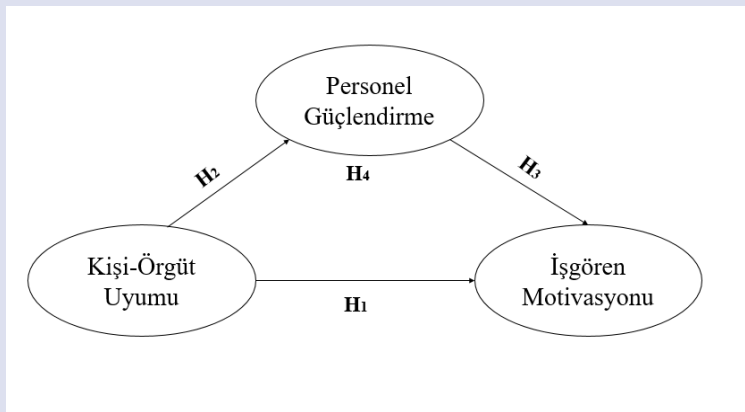
Çalışan güçlendirme, çalışanların motivasyonlarını artıran, bilgi ve yeteneklerine güven aşılayan, isteğe bağlı eylemleri teşvik eden, olaylar üzerinde bir kontrol duygusu geliştiren ve kuruluşun anlamlı hedefleriyle uyumlu olan işlerle meşgul olmalarını sağlayan bir dizi uygulama ve koşulu kapsamaktadır (Koçel, 2010). Personel güçlendirilmesi, örgütsel performansla ilgili bilgilerin çalışanlarla paylaşılması, örgütsel performansla bağlantılı ödüller hakkında bilgi paylaşımı, çalışanların örgütsel performans anlayışını ve buna katkılarını geliştirmek için bilgi paylaşımı ve karar verme hakkında bilgi paylaşımı olmak üzere dört örgütsel bileşeni kapsar. (Bowen ve Lawler, 1992). Kişi-örgüt uyumunun bireysel sonuçları kapsayan işe bağlılık, iş performansı ve iş tatmini gibi motivasyonel değişkenler üzerindeki etkisi literatürde sıklıkla ele alınsa da (Verquer ve diğerleri, 2003) bu ilişkide personel güçlendirmenin aracılık etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu, çalışanların işlerinde daha mutlu olmalarını sağlayarak iş tatminlerini arttırır. Bu da çalışanların örgüte bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırır ve dolayısıyla personel güçlendirme için uygun bir ortam oluşturur. Bu doğrultuda H4 oluşturulmuştur:

H4: Personel güçlendirmenin kişi-örgüt uyumu ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkide aracı rolü vardır

Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Yöntem

Bu çalışmada istatistiksel analiz için SPSS 24.0 yazılımı ile çalışma verilerinin incelenmesi, ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum ve maksimum gibi ölçümleri kapsayan tanımlayıcı istatistiksel tekniklerin uygulanmıştır. Ayrıca bu çalışmada hem açıklayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Arabuluculuk etkisini değerlendirmek için Hayes tarafından geliştirilen PROCESS makrosu kullanılmış olup bulguların istatistiksel önemi $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli
Figure 1. Research model

Evren - Örneklem ve Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Bu araştırmanın çalışma evrenini Erzincan İl Kültür Müdürlüğü ve Erzincan İl Gençlik Spor Müdürlüğü çalışanlarından yaklaşık 500 kişi oluşturmuştur. Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrenin tamamından %5'lik bir hata payı dikkate alındığında, 217 kişilik bir örneklem büyüklüğünün uygun olacağı belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Toplam 270 anket dağıtılmış, eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 237 anket analize dahil edilmiştir.

Katılımcılara ait demografik bilgiler şöyledir; katılımcıların, %56,5'i (n=134) erkek, %43,5'i (n=103) kadındır. %45,6'ü (n=108) bekar, %54,4'ü (n=129) evlidir. %19,0'ı (n=45) 18-26 yaş, %30,8'i (n=73) 27-35 yaş, %20,7'si (n=49) 36-44 yaş, %29,5'inin (n=70) 45 yaş ve üstüdür. %18,1'ü (n=43) ilköğretim, %38,8'ünün (n=92) lise, %43,0'u (n=102) üniversitedir. %39,2'u (n=93) 1-10 yıl arası, %27,8'ü (n=66) 11-21 yıl arası, %32,9'i (n=78) 21 yıl ve üzeri çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları kişisel bilgi formu, kişi-örgüt uyum ölçeği, çalışan motivasyonu ölçeği ve personel güçlendirme ölçeğidir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacılar tarafından geliştirilen bu form, katılımcılardan sosyo-demografik ve tanıtıcı bilgi toplamaya yönelik beş sorudan oluşmaktadır. Kişi-örgüt uyum ölçeği Netemeyer vd., (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışan motivasyonunu ölçmek için Mottaz (1985) tarafında geliştirilen motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen 12 madde ve 4 boyuttan meydana gelen ölçek kullanılmıştır. Her

faktör üç sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin 4 alt boyutu anlam, yeterlilik, özerklik ve etkiyi içermektedir.

Bulgular

Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Analizinin verilere uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsü ve Bartlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. 1'e yakın bir KMO değeri, mevcut veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir (Živadinović, 2004). Bu çalışmada KMO değerleri kişi-örgüt uyum ölçeği için 0,846, personel güçlendirme ölçeği için 0,873 ve çalışan motivasyonu ölçeği için 0,865 olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara dayanarak, veri setinin ileri analizler için uygun olduğu belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekleri oluşturan maddelerin dört alt boyutu kapsadığı görülmüştür. Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin açıkladığı kümülatif varyans %85,643, personel güçlendirme ölçeği açıklanan toplam varyansın %94,214'ü ve çalışan motivasyonu ölçeği toplam varyansın %70,652'sini açıklamıştır. Daha yüksek varyans oranlarının daha güçlü bir faktör yapısını gösterdiği, %40 ile %60 arasında değişen değerlerin sosyal bilimlerde tipik olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Ayrıca, bir yapının veya faktörün sağlam bir ölçümünü oluşturmak için genellikle bir maddenin faktör yükünün 0,30 veya daha yüksek olması beklenir (Stevens, 2002). Bu kriterlerle uyumlu olarak, tüm faktör yükleri beklenen aralık içinde kaldığından, bu çalışmanın sonuçları mevcut literatürle uyumludur. Mevcut çalışmadaki ölçeklerin faktör yükleri çizelge 3-4 ve 5'te gösterilmiştir.

Çizelge 1: Demografik Bilgiler

Table 1: Demographic Information

		N	%
Cinsiyet	Erkek	134	56,5
	Kadın	103	43,5
Medeni Hal	Bekar	108	45,6
	Evli	129	54,4
Yaş	18-26 Yaş	45	19,0
	27-35 Yaş	73	30,8
	36-44 Yaş	49	20,7
	45 Yaş ve üstü	70	29,5
	İlköğretim	43	18,1
Eğitim Durumu	Lise	92	38,8
	Üniversite	102	43,0
	1-10	93	39,2
Çalışma Yılı	11-21	66	27,8
	21 yıl ve üstü	78	32,9

Çizelge 2: Kişi-Örgüt Uyumu, Personel Güçlendirme ve İş gören Motivasyonu Ölçeklerinin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Table 2: KMO and Bartlett's Test Results of Person-Organization Fit, Staff Empowerment and Employee Motivation Scales

	Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği	Personel Güçlendirme Ölçeği	İş gören Motivasyonu Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,846	0,873	0,865
Chi-Square	1020,018	5037,098	7917,313
Df	6	66	276
Sig.	<0,000	<0,000	<0,000

Çizelge 3: Kişi-Örgüt Uyum Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Table 3: Factor Analysis Results of Person-Organization Fit Scale

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Kişi-Örgüt Uyum Ölçeği			
S1	0,936	3,426	85,643
S2		0,846	
S3		0,966	
S4		0,949	

Çizelge 4: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Table 4: Factor Analysis Results of Staff Empowerment Scale

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Anlam Boyutu			
S5	0,788		
S6	0,772	9,506	79,221
S7	0,741		
Yetkinlik Boyutu			
S8	0,597		
S9	0,682	1,022	7,326
S10	0,817		
Özerklik Boyutu			
S11	0,895		
S12	0,838	0,995	4,862
S13	0,648		
Etki Boyutu			
S14	0,807		
S15	0,764	0,890	2,805
S16	0,899		

Çizelge 5: İş gören Motivasyonu Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Table 5: Factor Analysis Results of Employee Motivation Scale

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
İçsel Motivasyon Boyutu			
S17	0,823		
S18	0,876		
S19	0,920		
S20	0,892		
S21	0,888	11,843	49,347
S22	0,921		
S23	0,863		
S24	0,814		
S25	0,696		
Dışsal Motivasyon Boyutu			
S26	0,529		
S27	0,514		
S28	0,493		
S29	0,696		
S30	0,832		
S31	0,878		
S32	0,868		
S33	0,878	5,113	21,305
S34	0,807		
S35	0,815		
S36	0,893		
S37	0,883		
S38	0,857		
S39	0,799		
S40	0,745		

Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmaktadır. Bu durumda çarpıklık (Skewness) için mutlak değer olarak 3 ve basıklık (Kurtosis) için mutlak değer 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline 2011). Ayrıca Cronbach Alpha

değerlerinin 0,70 ile 0,99 olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011). Çalışmada basıklık, çarpıklık değerleri ve Cronbach Alpha değerleri kabul gören değer aralıklarında bulunmuş olup çizelge 6'da gösterilmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış olup elde edilen uyum değerleri çizelge 7’de gösterilmiştir.

Yapılan analiz sonucu çizelge 7’ye göre RMSEA, SRMS, NFI, CFI ve GFI ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer almaktadır. Buna göre araştırma verilerinin kabul edilebilir ve iyi uyuma sahip olduğunu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir (Erkorkmaz vd., 2013).

Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Kişi-örgüt uyumunun işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Bağımsız değişken olarak ele alınan “kişi-örgüt uyumu” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “işgören motivasyonu” arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R2: 0,072). Kişi-örgüt

uyumundaki bir birim artış işgören motivasyonu için 0,361 birim artış yaratmaktadır. H1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2: Kişi-örgüt uyumunun personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır.

Bağımsız değişken olarak ele alınan “kişi-örgüt uyumu” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “personel güçlendirme” arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R2: 0,355). Kişi-örgüt uyumundaki bir birim artış personel güçlendirme için 0,691 birim artış yaratmaktadır. H2 kabul edilmiştir.

Hipotez 3: Personel güçlendirmenin işgören motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Bağımsız değişken olarak ele alınan “personel güçlendirme” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “işgören motivasyonu” arasındaki basit doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $<0,01$; Adjusted R2: 0,126). Personel güçlendirmedeki 1 birim artış işgören motivasyonu için 0,407 birim artış yaratmaktadır. H3 kabul edilmiştir.

Hipotez 4: Kişi-örgüt uyumunun işgören motivasyonu üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü vardır.

Çizelge 6: Kişi-Örgüt Uyum, Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu Ölçeklerinin Ölçeklerinin Normallik Dağılımları ve Güvenirlik Katsayıları

Table 6: Normality Distributions and Reliability Coefficients of Person-Organization Fit, Staff Empowerment and Employee Motivation Scales

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Kişi-Örgüt Uyum Ölçeği	3,55±0,68	1,5-5 (3,75)	-0,977	1,291	0,943
İçsel Motivasyon	3,65±1,13	1-5 (4,11)	-0,904	-0,201	0,961
Dışsal Motivasyon	3,69±1	1-5 (3,87)	-0,730	-0,244	0,956
İş gören Motivasyonu Ölçeği	3,67±0,89	1-5 (3,91)	-0,911	0,282	0,955
Anlam	4,09±0,86	1,33-5 (4)	-1,460	2,569	0,976
Yetkinlik	4,13±0,84	1,33-5 (4)	-1,002	0,879	0,962
Özerklik	4,14±0,79	2-5 (4)	-0,700	-0,010	0,953
Etki	3,77±0,91	1-5 (4)	-0,947	0,146	0,879
Personel Güçlendirme Ölçeğini	4,03±0,79	1,67-5 (4)	-0,967	0,967	0,972

Çizelge 7: Uyum Değerleri

Table 7: Fit Values

Uyum Kriteri	χ^2	P	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	CFI	GFI
Kişi-Örgüt Uyum Ölçeği	8,01	0,000	4,01	0,097	0,02	0,99	0,99	0,99
Personel Güçlendirme Ölçeğini	180,04	0,000	3,69	0,092	0,07	0,95	0,96	0,95
İşgören Motivasyonu Ölçeği	753,13	0,000	3,04	0,098	0,09	0,93	0,95	0,94

Çizelge 8: Kişi-Örgüt Uyumunun İş Gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Table 8: Regression Analysis Results to Determine the Effect of Person-Organization Fit on Employee Motivation

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	2,392	0,296	8,078	0,001**
Kişi-Örgüt Uyum	0,361	0,082	4,440	0,001**

Çizelge 9: Kişi-Örgüt Uyumunun Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

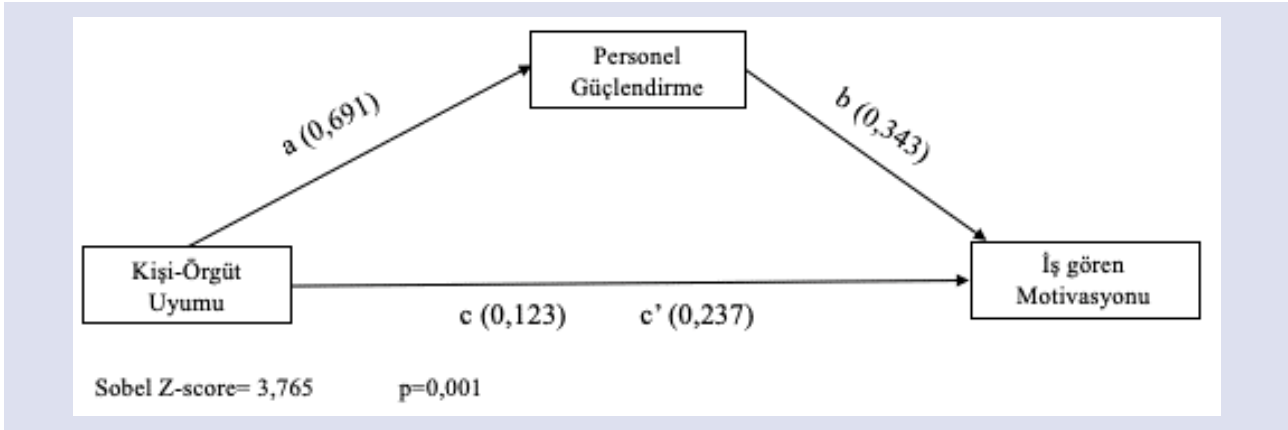
Table 9: Regression Analysis Results to Determine the Effect of Person-Organization Fit on Staff Empowerment

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	1,580	0,218	7,230	0,001**
Kişi-Örgüt Uyum	0,619	0,060	11,436	0,001**

Çizelge 10: Personel Güçlendirmenin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Table 10: Regression Analysis Results to Determine the Effect of Staff Empowerment on Employee Motivation

Katsayı	B	S.H.	t	p
Sabit	2,031	0,283	7,185	0,001**
Personel Güçlendirme	0,407	0,069	5,918	0,001**



Çizelge 11: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etki Değerleri

Table 11: Total, Direct and Indirect Impact Values

Personel güçlendirmenin aracı etkisi olduğu	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı BoLLCI- BoULCI
Kişi-Örgüt Uyumu- Personel Güçlendirme- İş Gören Motivasyonu	0,237	0,123	0,114	0,126-0,374

Kişi-örgüt uyumunun işgören motivasyonu üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek için sobel testi z kullanılmıştır. Bu model için tespit edilen Z skor'unun 1,960'tan daha büyük ve anlamlı olduğu için aracı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çizelge 11'de toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki değerleri sunulmuştur.

Toplam etki ile doğrudan etki arasındaki ayırım, arabuluculuk etkisinin kapsamı hakkında fikir vermektedir. Çizelge 11'e göre aracılık etkisinin %11,4 olduğu görülmektedir. Ancak bu etkinin ortaya çıkışının yanı sıra öneminin de ortaya konulması önemlidir. Bunu belirlemek için Bootstrap güven aralığı istatistiklerine dikkat edilmelidir. Sonuçlar incelendiğinde hem alt hem de üst sınırların sıfırın altında veya sıfırın üzerinde olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu bulgular dikkate alındığında, personel güçlendirmenin kişi-örgüt uyumu ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı söylenebilir ve H4 kabul edilmiştir.

Sonuç

Bu çalışma, personel güçlendirmenin aracı rolü göz önünde bulundurularak kişi-örgüt uyumu ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. İlk bulgu, kişi-örgüt uyumunun çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kişi-örgüt uyumundaki bir birimlik artış, çalışan motivasyonunda 0,361 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlayarak işe bağlılıklarını artırmakta ve onların motivasyonlarını yükseltmektedir.

Diğer bir bulgu ise kişi-örgüt uyumunun personel güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Kişi-örgüt uyumundaki bir birimlik artış, personel güçlendirmede 0,691 birimlik bir artışa karşılık gelmektedir. Yöneticilerin desteği ve kurum içinde güven ortamının yaratılması çalışanların güçlendirilmesinde önemli faktörlerdir. Kişi-örgüt uyumu yüksek olan çalışanlar,

örgütün hedeflerine daha kolay uyum sağlar ve dolayısıyla çalışan güçlendirme sürecine daha etkin katılırlar.

Personel güçlendirmenin işgören motivasyonunu anlamlı ve pozitif etkilemesi de araştırmadaki bir diğer sonuçtur. Personel güçlendirmedeki bir birim artış işgören motivasyonu için 0,407 birim artışı beraberinde getirmektedir. Çalışma sonucuna göre personel güçlendirme işgören motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki sağlamaktadır, ilgili literatür de bu durumu desteklemektedir (Tutar vd., 2011; İhtiyaroglu, 2017). İşletmelerde pozitif psikolojik sermayenin yönetilmesiyle de işgörenlerin pozitif gelişimleri ve psikolojik durumları da olumlu etkilenmekte (Yılmaz, 2020) ve böylece güçlenmeleri sağlanmaktadır. Çalışan güçlendirme, çalışanların yetkinlik duygusunun artmasında önemli bir rol oynamakta, bu sayede kendilerine verilen sorumlulukları daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini ve daha yüksek iş performansı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Sonuçta, personelin güçlendirilmesi, çalışanların kendilerine ve rollerine olan güvenlerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş performanslarında motivasyon ve başarıyı da teşvik eder. Bu nedenle, çalışanların güçlendirilmesini teşvik ederek, işletmeler çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir ve genel iş performanslarını artırabilir. Bu durum, çalışanların özgüvenlerinin geliştirilmesi, işleri üzerinde kontrol sağlama becerileri ve sahiplik duyguları ve katkılarından memnuniyet duymaları yoluyla elde edilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonucun bulgu ise kişi-örgüt uyumunun işgören motivasyonu üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü olduğu yönündedir. Kişi-örgüt uyumunun işgören motivasyonu üzerindeki etkisinin % 11,4'lük kısmı aracı değişken olan personel güçlendirme tarafından açıklanmaktadır. Kişi-örgüt uyumu arttıkça, personel güçlendirmenin geliştirilmesi yoluyla işgörenlerin motivasyonları artmaktadır. Bu makaledeki bulgular, işgören motivasyonunun artırılması için kişi-örgüt uyumunun sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, işgören motivasyonunun artırılmasında personel güçlendirmenin bir aracı olarak kullanılması önerilmektedir.

İşletmelerin büyüyüp uluslararası ve çok uluslu alanlara açılmaları için insan unsuruna ağırlık verilmesi (Yılmaz ve Kumkale, 2019) ve personel güçlendirmenin desteklenmesi çok önemlidir. Personel güçlendirme, çalışanların aktif katılımı, ortak düşünme, bilgi paylaşımı ve ortak bir hedefe yönelik toplu eylem, yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Certoma vd., 2017: 45-50). Çalışan motivasyonunun daha yüksek seviyeleri, gelişmiş performans ve artan işyeri memnuniyeti ile ilişkilidir. Çalışanlar, çalışma ortamlarında bir uyum ve bağlılık duygusu yaşadıklarında, motivasyon seviyeleri daha yüksek olma eğilimindedir. Ayrıca, çalışanlar güçlendirildiğinde motivasyonları daha da artar.

Araştırmanın kabul edilmesi gereken belirli sınırlılıkları vardır. İlk olarak, bulguların genellenebilirliği, çalışma örnekleminin dar odak noktası ve spesifik endüstrisi nedeniyle sınırlı olabilir. Ayrıca, makalenin konusunun kapsamı, çalışan kişilik özellikleri gibi diğer değişkenlerin kişi-örgüt uyumu, çalışan motivasyonu ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiler üzerindeki etkisini gözden kaçırabilir. Diğer bir sınırlama, ortak yöntem varyansı hatasının olası varlığıyla ilgilidir, çünkü veriler yalnızca çalışanların bireysel algılarına ve tutumlarına dayanan anketler yoluyla toplanmıştır. Ayrıca, makalede tartışılan kavramlar ve sonuçlar farklı dillere çevrildiğinde veya farklı kültürel bağlamlarda yorumlandığında farklı anlamlar taşıyabileceğinden, dil ve kültürel farklılıklar araştırmaya sınırlamalar getirebilir. Çalışmanın nicel bir yaklaşımı benimsediği göz önüne alındığında, elde edilen sonuçlar bu yaklaşımın doğasında var olan kısıtlamalara tabidir.

Gelecekteki araştırmalar için çeşitli öneriler sunulabilir. Bulguların genellenebilirliğini artırmak için yöneticileri çalışmaya dahil etmek ve örneklem büyüklüğünü artırmak önemlidir. Özel sektördeki çalışanların incelenmesi ve araştırmanın farklı illere genişletilmesi konunun daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayabilir. Ek olarak, çalışmanın kapsamına ek değişkenler dahil etmek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri nitel araştırma teknikleri kullanarak keşfetmek değerli bilgiler sağlayabilir. Son olarak, çalışmanın farklı dillere veya kültürler uyarlanması, kültürler arası karşılaştırmalara olanak sağlayacak ve konunun daha bütüncül olarak anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Extended Abstract

Introduction

In the global competitive environment, the importance that organizations attach to human element in order to make a difference is increasing day by day. The success and sustainability of organizations depend on various factors such as employee motivation, job performance, collaboration, adaptability, and talent. It is of great importance for organizations to ensure that their employees are aligned with, empowered by, and motivated within the organization, as this is crucial for gaining a competitive advantage. Employees' motivations, their compatibility with each other, and their empowerment are important factors that affect their level of participation, performance, and commitment to their jobs. In this context, person-organization harmony, employee motivation, and staff empowerment have an important place in the literature. Due to this importance, the relationship between person-organization fit and employee motivation and the mediating role of staff empowerment in this relationship constitute the purpose of the study.

Method

In this study, descriptive statistical techniques covering measurements such as mean, standard deviation, median, frequency, ratio, minimum, and maximum were applied using SPSS 24.0 software for statistical analysis. Additionally, both exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were utilized. The mediation effect was evaluated using the PROCESS macro developed by Hayes, and the statistical significance of the findings was evaluated at $p < 0.01$ and $p < 0.05$. The study population consisted of approximately 500 employees from the Erzincan Provincial Directorate of Culture and the Erzincan Provincial Directorate of Youth and Sports. The convenience sampling method, a non-random sampling method, was employed. Considering a 5% margin of error from the entire population, a sample size of 217 individuals was deemed appropriate (Ural and Kılıç, 2005: 43). A total of 270 questionnaires were distributed, and after removing missing and incorrectly filled questionnaires, 237 questionnaires were included in the analysis.

Findings

The four hypotheses formulated within the scope of the research were accepted, and the results obtained are as follows. The first finding demonstrates that person-organization fit has a significant and positive effect on employee motivation. A one-unit increase in person-organization fit leads to a 0.361-unit increase in employee motivation. Person-organization fit refers to the compatibility between employee characteristics (such as culture, values, work ethics, and job performance expectations) and the organization's culture, values, and goals. A strong person-organization fit fosters cohesion, collaboration, and commitment among employees, resulting in higher levels of motivation and performance.

Another finding reveals that person-organization fit has a significant and positive effect on staff empowerment. A one-unit increase in person-organization fit corresponds to a 0.691-unit increase in staff empowerment. Managerial support and the establishment of a trust-based environment within the organization are critical factors in empowering employees. Person-organization fit not only influences staff empowerment but also impacts positive work behaviors such as organizational identification and organizational culture. Employees with high individual-organization harmony adapt more easily to the organization's goals, enabling them to participate more effectively in the staff empowerment process. A strong person-organization fit facilitates the alignment of employees with the organizational culture, thereby ensuring the effective implementation of the empowerment process.

Another result of the research is that staff empowerment has a significant and positive effect on employee motivation. A 1-unit increase in staff empowerment brings a 0.407-unit increase in employee motivation. According to the results of the study, staff empowerment has a significant and positive effect on employee motivation, and the relevant literature supports this situation (Tutar et al., 2011; İhtiyaroğlu, 2017). By managing positive psychological capital in enterprises, the positive developments and psychological states of employees are also positively affected (Yılmaz, 2020), thus ensuring their

empowerment. Staff empowerment plays an important role in increasing the sense of competence among employees, enabling them to fulfill their responsibilities more effectively and achieve higher job performance. As a result, staff empowerment contributes to increased motivation in the workplace. In addition, the process of empowerment facilitates skill development, knowledge acquisition, and continuous learning by serving as a motivating factor for employees to strive for personal development and excel in their roles. At the same time, staff empowerment gives employees more autonomy and involvement in their work, developing a sense of control over their roles and responsibilities. This increased sense of control can increase employee engagement and foster a greater sense of ownership. When employees have more control over their work, they perceive a greater sense of importance and are more satisfied with their contributions. Ultimately, empowering staff not only increases employee confidence in themselves and their roles but also promotes motivation and success in their job performance. Therefore, by promoting staff empowerment, businesses can positively affect employee motivation and improve their overall job performance. This can be achieved through the development of employees' self-confidence, their ability to exercise control over their work, and their sense of ownership and satisfaction with their contributions.

The last finding obtained from the research is that staff empowerment has a mediating role in the effect of person-organization fit on employee motivation. 11.4% of the effect of person-organization fit on employee motivation is explained by staff empowerment, which serves as the mediating variable. As person-organization fit increases, the motivation of employees increases through the development of staff empowerment.

Conclusion

The findings in this article emphasize the importance of ensuring person-organization fit to increase employee motivation. Additionally, it is recommended to use staff empowerment as a means of increasing employee motivation. In order for businesses to grow and expand into international and multinational areas, it is very important to emphasize the human element (Yılmaz and Kumkale, 2019) and to support staff empowerment. Staff empowerment plays a crucial role in encouraging innovative ideas, active participation of employees, collective thinking, information sharing, and collective action toward a common goal (Certoma et al., 2017: 45-50). Employee motivation refers to the level of motivation required to increase employee performance in their roles. The degree of dedication of employees to their work, the effort they put into achieving success and job satisfaction affect employee motivation. Higher levels of employee motivation are associated with improved performance and increased workplace satisfaction. When employees experience a sense of cohesion and connectedness in their work environment, their motivation levels tend to be higher. Furthermore, when employees are empowered in their roles, their motivation is further enhanced. This leads to increased job satisfaction and performance levels. It is recommended that managers in organizations use staff empowerment practices to increase employee motivation. The benefits of staff empowerment practices for businesses include factors such as increased employee motivation, performance, and commitment, low turnover, higher customer satisfaction, and business success

Contribution Rates and Conflicts of Interest

Etik Beyan	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	Ethical Statement	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: FYK (%100) Veri Toplanması: FYK (%100) Veri Analizi: FYK (%100) Makalenin Yazımı: FYK (%100) Makale Gönderimi ve Revizyonu: FYK (%100)	Author Contributions	Research Design: FYK (100%) Data Collection: FYK (100%) Data Analysis: FYK (100%) Writing the Article: FYK (100%) Article Submission and Revision: FYK (100%)
Etik Bildirim	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr	Complaints	iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding insupport of this research.
Telif Hakkı & Lisans	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.	Copyright & License	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0

Kaynakça

- Aksoy, C. (2019). The relationship between organizational justice, supervisor support, organizational trust, and organizational commitment: A research in aviation sector. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 349-356.
- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the US and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956-963.
- Aydoğan, E. G., & Aydınhan, B. (2020). Kişi-örgüt uyumu ve örgüt kültürü arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe bir uygulamaya. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 51-78.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Besterfield, D. H. (1999). *Total quality management*. Prentice Hall.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Beta Yayınevi.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 31-39.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Certoma, C., Dyer, M., Pocatilu, L., & Rizzi, L. (2017). Citizen empowerment and innovation in the data-rich city. *Tracts in Civil Engineering Journal*, 45-50.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayınevi.
- Durmusoglu, S., Jacobs, M., Zamantili Nayir, D., Khilji, S., & Wang, X. (2014). The quasi-moderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 19-37.
- Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (Eds.). (2013). *Handbook of competence and motivation*. Guilford Publications.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, I., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 326-336.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Wiley.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2019). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 62(1), 91-112.
- Gümüştekin, G., & Emet, C. (2007). Güçlendirme algısındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalğar, H., & Yılmaz, T. (2013). Muhasebe meslek mensuplarının içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: Person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171-191.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.
- Kimura, T. (2011). Empowerment, PO fit, and work engagement: A mediated moderation model. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38(2), 44-58.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3.ed.) New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7, 425-447.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristoff, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuru, S. A. (2020). Etik liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Kişi örgüt uyumunun aracılık etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 515-530.
- Lamm, M. S., Shaw, G. E., & Kuyumcu, D. (2010). The effect of person-organization fit on the display of organizational-citizenship behaviors directed towards the organization (OCB-Os). *TCNJ Journal of Student Scholarship*, 12, 1-8.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87-110.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. Boston, MA: McGraw-Hill International Editions.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Mitchell, W. L. (1994). Pragmatic literacy and empowerment: An Aymara example. *Anthropology & education quarterly*, 25(3), 226-235.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O., & MacMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 85-98.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, T. M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Özbek, M., & Kosa, G. (2015). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 189-212.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Assessing mediation in communication research* (pp. 13-54). In *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research*. London: Sage.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education Inc.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sever-Elüstün, T., & Sözen, İ. (2018). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık algısı ve ilişkisi: Liman işletmesi çalışanları örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 5(10), 235-270.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17(3), 51-73.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (Fourth Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-5.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kışı-örgüt uyumu ve amire güven-kışı-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6318.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Vogt, J. F., & Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance*. University Associates: San Diego, CA.
- Wei, Y. C. (2012). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 833-844.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Wright, P. C., Geroy, G. D., & Anderson, J. (1998). Strategic performance empowerment model. *Empowerment in Organizations*, 6(2), 57-65.
- Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.
- Yılmaz, F., & Kumkale, İ. (2019). İşletmelerin faaliyet alanı sınırlarına göre entelektüel sermaye ve firma performansının değerlendirilmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 199-214.
- Yılmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 968-980.
- Yılmaz, F. (2020). Pozitif psikolojik sermayenin demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 71-83.
- Živadinović, K. N. (2004). Utvrđivanje osnovnih karakteristika proizvoda primjenom faktorske analize [Defining the basic product attributes using the factor analysis]. *Ekonomski pregled*, 55, 952-966.