

Süper Ligdeki Bir Futbol Kulübünün Alt Takımları Örneğinde Futbolcuların Algıladıkları Personel Güçlendirme ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

ÖZ

Bu çalışmada, bir futbol kulübünde futbolcuların algıladıkları personel güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, bir futbol kulübünde oynayan 52 genç takım oyuncusu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yöntemiyle incelenmiştir. Personel güçlendirme konusu literatürde her ne kadar örgütler için bir yöntem olarak araştırılmışsa da takımlı sporların örgütlenmiş yapıları dikkate alındığında takımlı spor dallarında da araştırılabilecek ve uygulanabilecek bir konu olduğu düşünülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, içsel motivasyon ile anlam, yetkinlik, otonomi, etki alt boyutları arasında ve içsel motivasyon ile personel güçlendirme puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada, futbolcuların psikolojik olarak güçlendirilmeleri ile içsel motivasyon sağlamaları arasında ciddi bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Personel güçlendirme, motivasyon, içsel motivasyon

The Relationship Between Empowerment And Internal Motivation Perceived By Football Players in The Example of Sub-Teams of a Football Club in The Super League

ABSTRACT

In this study, it is aimed to reveal the relationships between perceived empowerment and intrinsic motivation of football players playing for a football club. Relationships between the variables were performed on 54 young team players playing for a football club. In the study, the relationships between the variables were examined by the correlation analysis method. Although personnel empowerment has been researched as a method for organizations in the literature, it is thought that it is a subject that can be researched and applied in team sports, considering the organized structure of team sports. As a result of the analysis, a positive and significant relationship was determined between intrinsic motivation and meaning, perfection, autonomy, impact sub-dimensions, and between intrinsic motivation and empowerment scores. In this study, it was understood that there is a significant relationship between the psychological empowerment of football players and their intrinsic motivation. Besides, in this study, suggestions were presented to both practitioners and researchers.

Key Words: Empowerment, motivation, intrinsic motivation

GİRİŞ

Küreselleşen ve sürekli bir değişim halinde olan dünyada insan ve insan davranışları önemli görmeye başlamışlardır. Öyle ki, sadece dış müşteri odaklı değil artık "iç müşteri" olarak da nitelendirilen çalışanların memnuniyeti önemli bir etken haline gelmiştir. Bu bağlamda, örgütsel ve yönetsel alanlarda insan (çalışan) odaklı yöntemler tercih edilmeye başlamıştır. Sadece yöntemler yeterli olmamakla birlikte, sorunların çözümleri de çalışan odaklı olmaya yönelmiştir. Çünkü artık bilinmektedir ki çalışanlar, bir örgüt için en önemli silah konumundadır. Personel güçlendirme kavramı, modern yönetim anlayışının bir parçası olarak değerlendirilebilir. Genel hatlarıyla, çalışanlara yetki ve otonomi verilmesi olarak nitelendirilebilecek personel güçlendirme, psikolojik ve yönetsel özellikler barındırmaktadır. Çalışanlara verilen güç sayesinde yöneticilerin daha stratejik kararlar almasına olanak sağlanmış olacaktır. Her örgütte, her ortamda ve her kültürde uygulanması beklenmeyen personel güçlendirmenin dışsal ve içsel faktörlerle hazır bir ortamda doğması ve yürütülmesi gerektiği düşünülmektedir. Güçlendirilmiş bir örgütün kültürü, yapısı ve iklimi, güçlendirme sürecine hazır olmalı ve çalışanları da bu doğrultuda hazır hale getirmesi uygun olacaktır. Her örgütün modern bir yönetim anlayışı ile yönetilmesinin neredeyse olanaksız olduğu düşünülürse her çalışanın da güçlendirilmesi olanak dahilinde değildir. Güçlendirilmeye hevesli ve arzulu çalışanlarda karar verebilme yetisinin de olması beklenen özelliklerdendir. Yetkilerin tamamen verilmesi ve çalışanların tamamen özgür karar vermesi anlamına gelmeyen güçlendirme; örgüt politikaları, yönetici ve çalışanlar tarafından benimsendiği sürece uygulanabilir hale getirilebilir. Çalışanların güçlendirilmesi, aynı zamanda onların motive edilmesi ile olanaklı olabilecektir. Zaten motive olmamış herhangi bir çalışanın güçlendirme sürecine dahil olması beklenemez. Belirli bir amaca yönelmek için bireyin duyduğu itici güç anlamına gelen motivasyon sayesinde çalışanlar karşılaştıkları sorunları da kolayca çözebilme yeteneği elde edebileceklerdir. İçsel motivasyon kavramı, bireyin kendini motive etmesi ile ilgili bir kavram olup güçlendirmedeki yeri oldukça önemlidir. Güçlendirme faaliyetlerinin bir parçası olarak değerlendirilebilecek içsel motivasyon, çalışanın karar verebilmesinde, süreçlerde etkin olmasında ve örgüt faaliyetlerine katkı sağlamasında önemli bir aktördür.

Literatürde bu değişkenlerle ilgili çalışmalar olmakla birlikte, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri spor alanında birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmayla literatürdeki bu boşluğun giderileceği düşünülmektedir.

Personel Güçlendirme Kavramı ve Boyutları

Güç kavramı, tarihin her döneminde farklı koşullarda farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bazı durumlara göre bilgili olmak, bazı durumlara göre maddi bolluk, bazı durumlara göre makam ve mevki sahibi olma bazen de dış görünümün kriter olarak görüldüğü güç kavramına sahip olan bireyler/toplumlar, güce sahip olmayan bireylere/toplumlara karşı avantajlı pozisyondadırlar.

Yönetsel anlamda güç, yöneticilerin çalışanlar için kullandığı bir araç olarak tanımlanabilmektedir. Bu güçler; zorlayıcı güç, yasal güç, benzeşim gücü, karizmatiklik gücü, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve sosyal güç olarak kategorize edilebilmektedir^{32,14}. Bir şeyleri yapma, kaynakları paylaşma ve kişinin ihtiyaç hissettiklerini kullanması³⁰ anlamına gelen güç, bireyin davranışlarına ve

olaylara yön vererek olumsuzluklarla savaşırken aynı zamanda insanları da kazanma yeteneğidir^{34,45}.

Örgütler, belirledikleri amaç ve vizyonlara ulaşabilmek için insana değer vermek ve onları bir makine olarak değil de duygusal birer varlık olarak değerlendirmek gerektiğini anlamış bulunmaktadır. Çalışan ya da iç müşteri olarak da tabir edilen personel kavramı, örgütün görünen yüzü, bir nevi canlı etikettir. Personel güçlendirme kavramı ise yönetim literatüründe modern yaklaşımlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır⁴³.

Personel güçlendirme, stratejik bir süreçtir. Güçlendirmenin uygulanabilmesi için örgütü oluşturan politika, kültür, yapı, yönetici ve çalışanların da uygulama konusunda hazır ve istekli olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, güçlendirmenin bütünsel bir yapıya sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Personel güçlendirme kavramı, insan odaklı yeni yönetim anlayışının önemli bir unsuru olup örgütsel anlamda daha doğru ve hızlı karar verilebilecek uygun ortamlar sağlama olanağı yaratabilmektedir. Bu bağlamda, personel güçlendirme sayesinde yöneticiler, daha büyük ve stratejik işlerle ilgilenecek ve doğru kararlar almalarına ortam hazırlayarak zaman tasarrufunda bulunabileceklerdir. Ayrıca bu yöntem, çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirmelerine de olanak sağlayacaktır.

Personel güçlendirme, tüm departman yöneticilerine katkı sağladığı gibi insan kaynakları departmanı ve yöneticilerine de önemli katkılar sağlayacaktır. Bu doğrultuda Littrell³⁷, personel güçlendirmeyi, insan kaynaklarına özgürlük tanınması ve çalışanların gelişimleri için fırsat oluşturulması olarak değerlendirmektedir. Çünkü çalışanlar, müşterileri ile ilgilenirken gereken koşullarda tüm kuralları ve yasakları delebilmek özgürlüğüne sahiptirler¹⁴.

Personel güçlendirme, sorumlu olduğu işlerle ilgili özgürce karar vermeleri ve eylem gerçekleştirmeleri konusunda çalışanlara verilen yetki⁹ ve bunun gerektiği kadar dağıtılması⁵⁰ ve birey, takım ve örgüt olarak bir arada yaşayabilmeyi farklı bir yöntemini ortaya koymaktadır. Bu yöntemle birlikte; bakış açıları, ilişkiler ve örgüt yapıları farklılık göstermekte ve bu sayede hedeflere daha kolay ve hızlı şekilde doğru adımlar atılabilmektedir¹⁵.

Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar, kendilerine verilen görev, yetki ve sorumlulukla bir nevi işin ortağı olmakta ve kendilerini daha da önemli hissetmektedirler⁴³.

Personel güçlendirme; *anlam*, *yetkinlik*, *otonomi* ve *etki* boyutlarından oluşmaktadır¹⁰.

- **Anlam**, çalışanın örgütte üstlendiği görev ile davranışları, inançları ve değerleri arasındaki yakınlık derecesi⁵² olup bireysel amaçlarla iş odaklı amaçların örtüşmesi, çalışanların görevi benimsemesini sağlamaktadır⁵⁵.
- **Yetkinlik**, çalışanın iş yapabilmesi konusunda yeterli özelliklere sahip olması veya gerçekleştirmeyi düşündüğü eylemlerde kendini yetenekli hissetmesidir⁵². Bir şeye yetebilmek; o işi yapabilmek, beceri sahibi olmak anlamına

gelmektedir. Bu durum ise çalışanın özgüvenini geliştirip doğru kararlar almasına olanak sağlayacaktır⁴³.

- **Otonomi**, kişinin inisiyatif kullanması ile ilgili özgürlükçü bir kavramdır. İnisiyatif kullanabilen çalışana, otonomi olanağının sağlandığı söylenebilir. Otonomi, bir işin nasıl ve ne zaman yapılacağına çalışan tarafından özgürce belirlenebilmesidir. Zira otonomi, tamamen özgürlüğü değil kısıtlı bir özgürlük anlayışını ifade etmektedir.
- **Etki**, çalışanın işin yönetimi, stratejisi veya sonuçları üzerinde yetkiye sahip olma düzeyi anlamını taşımakta ve örgütle ilgili elde edilen sonuçların kontrol duygusunu ifade etmektedir⁵⁵. Bir olayın ya da bir işin çalışan tarafından yönlendirilmesi etkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Yöneticiler ve çalışanların bir takım olarak örgüt faaliyetlerini yürüttüğü güçlendirme süreci, oldukça zahmetli olup farklı disiplinlerin aktif rol almasıyla tamamlanabilecektir. Bu disiplinler şu şekilde sıralanabilir^{46,40,49,19,32}.

- Katılma.
- Yenilik.
- Bilgiye ulaşılabilirlik.
- Yetki ve sorumluluk.
- Güven ve özgüven sağlama.
- Performans izleme ve geri bildirim yapılması.
- Çalışma ortamında esneklik.

Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, bireyin psikolojik bir parçası olup bireyin davranışlarını yönlendirebilecek güce sahip önemli bir faktördür. Yaşamın her alanında karşımıza çıkan bu faktör, insan ve davranışlarının önemini anlaşılmasıyla psikolojik ve yönetsel anlamda ciddi araştırma konularından biri olmuştur.

Motivasyon, psikolojik bir süreç olup bilim insanları için bireyin davranışlarını anlamalarına önemli bir katkı sunmakta³⁸ ve birey davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yönlendiren döngüsel süreçlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır²⁴. Buradan da anlaşılmaktadır ki; motivasyon dinamik bir yapıya sahip olup bütünsel bir disiplindir.

Motivasyon öyle bir kavramdır ki; fiziksel ve psikolojik faktörleri barındırdığı⁴⁷ gibi motive olmuş bireylerin neden ve nasıl eyleme geçtiklerini de irdelemektedir⁶⁰. Motivasyon; davranışlarda kararlılık gösterme, davranışları yönetebilme gücü ve bir nevi canlanmadır. Belirli bir eylemi gerçekleştirmek için bireylerin içsel ve dışsal etkilerden aldığı güçle coşku ve kararlılık sergilemesidir⁴.

Her alanda olduğu gibi çalışma ortamında da motivasyon, çalışanların mutluluğunun sağlanması için gerekli görülmektedir²⁶. Örgütsel anlamda motivasyon, çalışanın kendisinden ve kendi dışından kaynaklanan iş odaklı davranışlarını harekete geçirmek ve bunun tarzını ve şiddetini belirleyerek eylemde bulunmaktır. Motivasyon, çalışma ve üretme konusunda istek anlamına gelirken⁴⁴ bu sayede belirlenen örgütsel amaçlara ulaşılmaktadır. Macmillan'a (1998)³⁹ göre ise örgütsel motivasyon,

çalışanın örgüt içindeki pozisyonunda yapması gerekenleri yerine getirmek adına kendi becerisini gösterme ve devam ettirme isteğidir.

Motivasyon kavramı, birincil motivasyon ve ikincil motivasyon olarak kategorize edilmektedir. Birincil motivasyonun kapsamına açlığı giderme, uyuma, annelik, seks yapma, acıdan uzaklaşma gibi doğuştan var olan temel faktörler girerken ikincil motivasyon, başarı ve güç elde etme gibi sonradan kazanılan faktörleri kapsamaktadır³⁸.

Motive olmuş çalışanların örgüt faaliyetlerinde daha etkin ve verimli olmaları diğer çalışanların da motive olmalarına ve katkı sağlayacaktır. Bu sayede, örgüt içerisinde bütünsel bir motivasyon sağlanmış olacak ve iş tatmininde de artışların görülmesi beklenecektir.

İçsel motivasyon, bir eylemin sadece doyum almak için yapılmasını ifade ederken dışsal motivasyon, bir eylem ya da davranışın belirli bir sonuç elde etmek amacıyla gerçekleştirilmesidir³¹. Bireyin özgün ve doğal olmayan güdülerini temsil eden dışsal motivasyon²⁷, dış kaynaklı faktörlere (ödüllere) ulaşmak için gerçekleştirilen eylemi temsil etmektedir⁵⁷. Çünkü dışsal motivasyonun temelinde ödülü hak etmek ve cezadan uzaklaşmak vardır^{54,57}.

İçsel Motivasyon

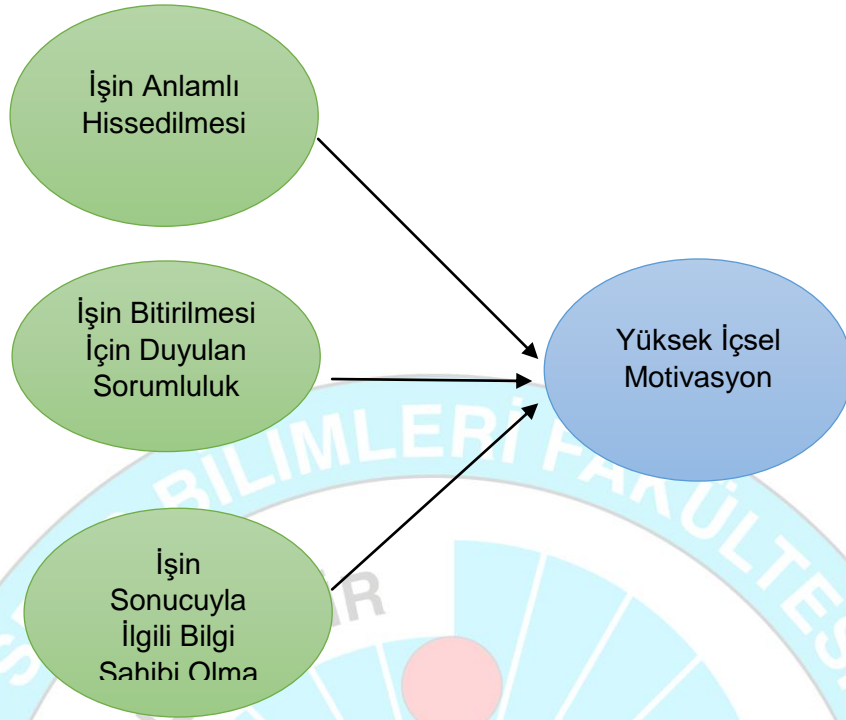
Bireyin dış odaklı etkilerden farklı olarak kendi kendini motive etmesi anlamına gelen içsel motivasyon, bireyin yeteneklerini sergileme ve başarılar elde etme konularında güçlü bir duruş sergilemesi demektir. İçsel motivasyon kavramını tanımlayan ilk disiplin de Psikoloji Bilimidir⁷. İçsel motivasyon araştırmaları, 1940 ve 1960'lı yıllar arasındaki Maslow, Herzberg ve McGregor gibi bilim insanlarının motivasyonla ilgili çalışmaları ile başlamış olup çok boyutlu bir yapıya sahiptir⁸.

Motivasyonu, bireysel motivasyonun kökeni olan içsel ve dışsal motivasyon oluşturmaktadır⁸. İçsel motivasyon, bireyin gereksinimlerine yönelik tepkilerdir. Merak, bilme gereksinimi, yeterli olma isteği, gelişme ve başarıma arzusu içsel güdülere örnek verilebilir¹⁸. Gagné ve Deci²² göre ise içsel motivasyon, kendini ilgilendiren herhangi bir eylemi yapan bireyin yaptığı eylemi ilginç bulması ve söz konusu eylemden tatmin olmasıdır.

Motivasyon, çalışanların işten memnun olmasıyla ve olmamasıyla doğru orantılı olmasından¹² dolayı çalışanlara işbirliği ve beraberlik duygusu yaşattığı için içsel motivasyon, dışsal motivasyona göre daha önemli konumdadır¹¹.

İçsel motivasyon, yeterli ve başarılı olma isteği ile bilme gereksinimlerinde ortaya çıkmaktadır⁵⁶. Yüksek motivasyona sahip olan bir birey hedeflerine ulaşmak için içinden gelen bir ilhama ve içsel bir güce sahiptir. Aynı zamanda bu kavram, öğrenme gereksinimi ve başarıma duygusunun doğal ortamlar içerisinde geliştiği motivasyon tipi⁴⁸ olup bireyin istediği şekilde davranış sergilemesi, hareket etmesi ve bunların devamını sağlaması ile dinamizmi de içeren bir süreçtir²¹.

İçsel motivasyona sahip olan bireyler, heves, ilgi ve rekabet gibi faktörlerle hareket ettikleri için ödül veya ceza sistemine gereksinim duymamaktadırlar⁵⁹. Bu anlayışa göre, çalışanları sadece kendileri değil yaptıkları iş de motive etmektedir⁵.



Şekil 1: İçsel motivasyon faktörleri²⁵

Üç psikolojik gereksinim olarak değerlendirilen yetkinlik, özerklik ve ilintili olma durumu sağlandığında, bireyin hem motivasyonu hem de zihinsel sağlık durumu artış göstermektedir⁴⁸.

Bununla birlikte içsel motivasyon şu faktörleri kapsamaktadır⁴¹:

- İlgili çekici ve zorlayıcı iş.
- İş ortamında bağımsızlık hissi.
- Çalışanın algıladığı işin önemi.
- İş süreçlerine katılma.
- Sorumluluk.
- Çeşitlilik.
- Yaratıcılık.
- Bireyin becerilerini kullanma fırsatları.
- Bireye yapılan geribildirim.

Nohria ve ark⁴² göre ise bireyleri şu dört faktör harekete geçirmektedir:

- Elde etme.
- Bağlılık.
- Anlama, kavrama, bilme.
- Savunma.

Örgütlerin başarısı için içsel ve dışsal motivasyon gerekli görülmektedir. Dışsal motivasyona daha çok önem veren örgütlerde zamanla çalışanlarda bireysel dejenerasyon görülmekte ve örgütün başarısında düşüş göze çarpmaktadır. İçsel motivasyon ise bireyin yaratılışından kaynaklı bir olgu olduğu için çalışan ve örgüt üzerindeki olumlu yansımaları kaçınılmaz hale gelmektedir³³.

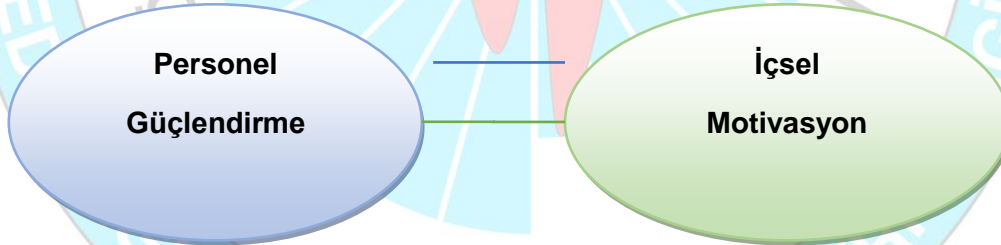
MATERYAL VE METOT

Veri Toplama Aracı ve Araştırmanın Modeli

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketler, kulüp yönetim kurulu üyesine verilmiş ve yönetim kurulu üyesi de anketleri bizzatıhi oyunculara antrenörleri eşliğinde ulaştırmıştır. Anketler dağıtıldıktan üç gün sonra ise toplatılmış ve veri girişi için hazır hale getirilmiştir.

Bir futbol kulübünün genç takımlarında oynayan sporcu grubunun toplam sayısı 57 olup anketlere geri dönüş sayısı 52'dir. Bu da katılım oranının %91 olduğu anlamına gelmektedir. Araştırmanın evrenini temsil etmek için örneklem sayısının yeterli olduğu değerlendirilmiştir (Gürbüz ve ğahin, 2018).

Anketin birinci bölümünde; futbolcuların takım yaş grubu, oyun mevkii, doğum yeri, futbol oynama süresi, görev aldığı ilk takım bilgilerinden oluşan kişisel bilgi formu yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde; motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, Mottaz (1985)⁴⁰'in çalışmasında kullandığı ölçek temel alınarak Dündar ve ark (2007)¹⁷ tarafından geliştirilen "İçsel Motivasyon Ölçeği" yer almaktadır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) 10 madde ve tek boyut bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin geneli için Cronbach Alpha katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümünde Spreitzer (1996)⁵¹ tarafından geliştirilen, orijinali 12 madde ve dört boyuttan oluşan ve Üner ve Turan (2010)⁵⁸ tarafından da kullanılan "Personel Güçlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert tipinde (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) 12 madde ve her biri 3 maddeden oluşan 4 boyut (anlam, yetkinlik, otonomi, etki) bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin geneli için Cronbach Alpha katsayısı 0,91; alt boyutların katsayıları sırasıyla 0,94 / 0,77 / 0,91 / 0,86 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın modeli

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Ölçek ve alt boyut puanları ortalama, standart sapma betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur. Ölçek puanlarının normallik sınavında çarpıklık katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Puanların normal dağılım göstermemesi durumunda karekök, logaritmik veya ters dönüşüm yöntemlerinden uygun olanıyla puanların normal dağılıma dönüşümleri sağlanabilir⁶. Normal dağılım göstermeyen puanların logaritmik dönüşümleri yapılarak normal dağılımları sağlandıktan sonra ilişki testlerinde Pearson korelasyonu analizinden; dönüşüm sonrası normal dağılım göstermeyen anlam boyutunun korelasyon analizinde Spearman's Rho

korelasyonundan yararlanılmıştır. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi $p<0,05$) olarak belirlenmiştir.

BULGULAR

Tablo 1’de, futbolcuların demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Demografik Özellik	Grup	N	%
Yaş grubu	U17	13	25,0
	U19	17	32,7
	U21	22	42,3
Oyun mevki	Kaleci	6	11,5
	Defans	20	38,5
	Orta saha	20	38,5
	Forvet	6	11,5
Doğum yeri	Kayseri	26	55,8
	Başka il	26	44,2
Futbol oynama süresi	4 yıl ve daha fazla	52	100,0
Görev aldığı ilk takım	Şimdiki takım	16	30,8
	Başka bir takım	36	69,2

Araştırmaya katılan 53 futbolcunun %25’i U17, %32,7’si U19, %42,3’ü U21 takımında oynamaktadır. Futbolcuların %11,5’i kaleci, %38,5’i defans, %38,5’i orta saha, %11,5’i forvet mevkinde oynamaktadır. Futbolcuların %55,8’i Kayseri doğumlu olup futbolcuların tamamının (%100) futbol oynama süresi 4 yıl ve üstüdür. Çalışmaya katılan futbolcuların %30,8’inin görev aldığı ilk takım şu anda oynadığı takımıdır.

Tablo 2’de, içsel motivasyon ve personel güçlendirme değişkenlerine ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere ait betimsel istatistikler

Ölçek	N	Ort.	Ss	Çarpıklık
İçsel Motivasyon	52	4,24	0,61	-0,62
Anlam	52	4,74	0,64	-1,64
Yetkinlik	52	4,32	0,68	-0,53
Otonomi	52	3,77	0,97	-0,67
Etkililik	52	3,63	0,87	-0,23
Personel Güçlendirme	52	4,12	0,63	-0,53

Tablo 2’ye göre futbolcuların içsel motivasyon puanı ($4,24\pm 0,61$) çok yüksek düzeyde; personel güçlendirme algı düzeyi puanları ($4,12\pm 0,63$) “yüksek düzeyde olumlu” olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3'te, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1. İçsel Motivasyon	1					
2.Anlam	0.42**	1				
3.Yetkinlik	0.66**	0.39**	1			
4.Otonomi	0.53**	0.26*	0.56**	1		
5. Etkililik	0.51**	0.23*	0.69**	0.65**	1	
6. Personel Güçlendirme	0.68**	0.40**	0.85**	0.84**	0,87**	1

*p<0,05 **p<0,01

İçsel motivasyon ile anlam ($r=0,42$; $p<0,05$), yetkinlik ($r=0,66$; $p<0,05$), otonomi ($r=0,53$; $p<0,05$), etkililik ($r=0,51$; $p<0,05$) alt boyutları arasında ve içsel motivasyon ile personel güçlendirme ($r=0,68$; $p<0,05$) puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Personel güçlendirme algısı yüksek olan futbolcuların içsel motivasyonu da yüksek düzeydedir.

TARTIŞMA

Personel güçlendirme ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada anlam, yetkinlik, otonomi, etki alt boyutları ve personel güçlendirme toplam puanı ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir. Akhan (2018)¹ içsel motivasyon ile personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmiştir. Alagele (2018)² çalışmasında personel güçlendirme ile personel motivasyonu arasında anlamlı ilişki olduğu, çalışanların güçlendirilmesinin motivasyonu olumlu yönde etkilediği bulgularını elde etmiştir. Demirkan (2018)¹³, Gabra ve ark (2019)²⁰, personel güçlendirme ile çalışan motivasyonu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmiştir. İhtiyaroğlu (2017)²⁸ çalışmasında yapısal ve psikolojik güçlendirme ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmiştir. Kandemir ve Özdaşlı (2019)²⁹ çalışmalarında personel güçlendirmenin çalışanların işyeri mutluluğunu ve dolayısıyla içsel motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği bulgularını elde etmişlerdir. Kuranel (2016)³⁵, Sür (2016)⁵³, Yüksel ve Adıgüzel (2015)⁶² çalışmalarında personel güçlendirme ve alt boyutları ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmiştir. Li ve ark (2015)³⁶ çalışmalarında psikolojik güçlendirme ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmişlerdir. Tutar ve ark (2011)⁵⁶ çalışmalarında, personel güçlendirme ile başarıya motivasyonu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmişlerdir. Yüksel (2015)⁶¹ çalışmasında, içsel motivasyon ile personel güçlendirme toplam puanı ve yetkinlik, etkililik, otonomi alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgularını elde etmiştir. Zhang ve Bartol (2017)⁶³ çalışmalarında, güçlendirici liderlik davranışlarının içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulgularını elde etmişlerdir.

Drake ve ark (2007)¹⁶ çalışmalarında, personel güçlendirmenin yalnızca bir alt boyutu ile motivasyon arasında anlamlı ilişki olduğu, diğer boyutların anlamlı ilişkiye sahip olmadığı bulgularını elde etmişlerdir. Güneş (2015)²³ çalışmasında, içsel motivasyon ile personel güçlendirme arasında anlamlı ilişki olmadığı bulgularını elde etmiştir.

Balfakih (2019)³ çalışmasında anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarından hiçbirinin motivasyon üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı bulgularını elde etmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile Drake ve ark (2007)¹⁶, Güneş (2015)²³, Balfakih (2019)³ çalışmaları arasında paralellik olmadığı; diğer çalışmalarla 1,2,28,29,35,53,62,36,56,61,63 paralellik gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Farklılık gösteren çalışmalardan Drake ve ark (2007)¹⁶ ve Balfakih (2019)³ çalışmalarında, personel güçlendirme motivasyonunun genel olarak karşılaştırıldığı, içsel motivasyonun ayrı tutulmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma bulguları ve literatür birlikte değerlendirildiğinde, örgütlerde kararlara katılımlarının sağlanması, yetkin oldukları görevler verilmesi veya hizmet içi eğitimlerle yetkinliklerinin artırılması, kararlara katılımlarının sağlanması, yetki devri gibi personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Personel güçlendirme ve motivasyon, birbiriyle neredeyse iç içe geçmiş insan psikolojisi odaklı kavramlardır. Motivasyon olmadan güçlendirmenin sağlanması mümkün değildir. Örgütlerin çalışanlardan beklentilerinin; örgüte katkıları ve verimlilik olduğu düşünülürse, çalışanların iş tatminlerinin ve memnuniyetlerinin sağlanması yine örgüt ve yöneticilerin görevlerinden olmalıdır.

Motivasyon, çalışanların tatmin olmaları ve performansları ile ilişki halindedir. Çalışanların daha etkin olabilmeleri ve örgüte en yüksek yarar sağlayabilmeleri, onların motive edilmeleriyle olanaklı hale gelebilecektir. Motive olmuş çalışanların bilgilerini, yeteneklerini ve deneyimlerini kullanarak örgütün faaliyetlerine daha iyi katkı sağlayacakları düşünülmektedir.

Genç takımlarda forma giyen futbolcuların yaş itibarıyla küçük olmaları, onların yaşamda yeterli deneyime sahip olamamaları anlamına gelmektedir. Fiziksel ve duygusal gelişimini tamamlayamayan genç futbolcuların güçlendirilmeleri de kolay olmayacaktır. Kendi kendini motive etmesini bilen genç bir futbolcu, takım arkadaşlarına da bu hisleri aşılayacak ve bireysel başlamış olan motivasyon süreci toplumsal bir hale dönüşüp takımlarına yansımaya geçecektir. Araştırma yapılan takımdaki futbolcuların fiziksel, mental ve biyolojik gelişimlerini sağlamak, kulübün görevlerinden olup onlara otonom sağlamaları, oyun içinde rahat karar verebilmelerini de beraberinde getirecektir. Yetenek sahibi gençlerin oynadıkları oyunu anlamlandırması, yeteneklerini sahaya yansıtması onların daha motive şekilde oynamalarına ortam hazırlayacaktır.

Çalışmanın Türkiye Süper Ligi'nde bir kulübün üç genç takımında yapılmış olması bir kısıt oluşturmaktadır. Türkiye Süper Ligi'nden başka bir takımda, Türkiye'nin başka liglerinden herhangi bir takımında, farklı ülkelerin liglerine bağlı faaliyet gösteren herhangi bir takımda ve büyük yaşlardaki takımlar için personel güçlendirme ve içsel motivasyon konularının yer aldığı başka bir çalışma farklı sonuçlar doğurabilecektir. Personel güçlendirme ve içsel motivasyon konularının yanında, sporcuların takımlarına tatmin, bağlılık, adanmışlık ve özdeşleşme konuları da ayrıca çalışma konularından olabilir.

KAYNAKLAR

1. Akhan AG. (2018). Hizmetkar liderliğin motivasyona etkisi: gross market örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
2. Alagele DHKH. (2018). Test the influence of empowerment employees on motivation: Empirical study. *Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences*. 1(30), 6-24.
3. Balfakih D. (2019). Çalışanın kişilik özellikleri ve psikolojik güçlendirmenin iş motivasyonu üzerine etkileri: Türkiye ve Yemen uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
4. Barutçugil İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi, Ankara: Kariyer Yayınları.
5. Brief PA., Aldağ RJ. (1977), The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*. 2(3), 496-500.
6. Büyüköztürk Ş. (2010). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
7. Cecere G., Mancinelli S., Mazzanti M. (2014). Waste prevention and social preferences: the role of intrinsic and extrinsic motivations. *Ecological Economics*. 107, 163-176.
8. Cho YJ., Perry JL. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*. 32(4), 382-406.
9. Chow B., Lu P., Ni L. (2006). Hamilton's Ricci Flow American Mathematical Soc.
10. Conger JA., Kanungo RN. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*. 13(3), 471-482.
11. Danish RQ., Usman A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 5(2), 159-167.
12. Davis K. (1988). İşletmede insan davranışı; örgütsel davranış (Çeviren: Tosun K), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
13. Demirkan T. (2018). Sağlık kurumlarında iç halkla ilişkilerin yeri ve önemi üzerine bir örnek çalışma (Okan Üniversitesi Hastanesi). Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
14. Doğan S. (2006). Personel güçlendirme, İstanbul: Kare Yayıncılık.
15. Doğan S., Demiral Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (32), 47-80.
16. Drake AR., Wong J., Salter SB. (2007). Empowerment, motivation, and performance: Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*. 19(1), 71-89.
17. Dündar S., Özutku H., Taşpınar F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 107-108.
18. Ersarı G., Naktiyok A. (2012) İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 81-101.
19. Ford RC., Fottler MD. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Perspectives*. 9(3), 21-29.

20. Gabra SF., Yousef HR., Abood SA. (2019). Relationship between empowerment and motivation among staff nurses in Minia University Hospital. *Journal of Nursing and Health Science*. 8(2), 57-64.
21. Gage NL., Berliner DC. (1988). *Educational psychology*. 4. Basım. USA: Houghtan Zmifflin Company.
22. Gagné M., Deci EL. (2005), Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 331-362.
23. Güneş Ş. (2015). Personel güçlendirmenin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri ve bir araştırma: Batman merkezdeki kamu işletmelerinde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
24. Greenberg J., Baron RA. (2000). *Perilaku organisasi*, Jakarta: Prentice Hall.
25. Hackman JR., Oldham GR. (1980). *Work redesign*. 1. Basım. Massachusetts: Addison Wesley.
26. Hagemann G. (1992). *The motivation manual*. London: Gower.
27. Hayenga AO., Corpus JH. (2010). Profiles of intrinsic and extrinsic motivations: A person-centered approach to motivation and achievement in middle school. *Motivation and Emotion*. 34(4), 371-383.
28. İhtiyaroğlu N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 361-378.
29. Kandemir H., Özdaşlı K. (2019). Olumlu informal iletişimin personel güçlendirme aracılığı ile iş yeri mutluluğuna etkisi: araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*. 7(18), 242-258.
30. Kanter RM. (1977). Some effects of proportions on group life. In the gender gap in psychotherapy. Boston, MA: Springer.
31. Kındap Y. (2011). A longitudinal study of the relationship between supportive parenting, social adjustment and self-determination level among adolescents on the basis of Self Determination Theory. Unpublished doctoral dissertation. Department of Psychology, Hacettepe University, Ankara.
32. Koçel T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
33. Kolayış H., Sarı İ., Köle Ö. (2015). Takım sporlarıyla uğraşan kadın sporcuların imgeleme, güdülenme ve kaygı puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 13(2), 129-136.
34. Kotter JP. (1985). *Power and ence: Beyond Formal Authority*.
35. Kuranel E. (2016). Personel güçlendirme: hastane yöneticileri üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
36. Li Y., Wei F., Ren S., Di Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*. 30(4), 422-438.
37. Littrell RF. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the "ideal manager" in China. *International Journal of Intercultural Relations*. 31(1), 87-110.
38. Luthans F. (1992). *Motivation theory: needs and processes*. organizational behavior. 6. Basım. McGraw-Hill, Inc.
39. Mills MJ., Fullagar CJ. (2008). Motivation and flow: toward an understanding of the dynamics of the relation in architecture students. *The Journal of Psychology*. 142(5), 533-556.

40. Moorhead G., Griffin RW. (1989). *Organizational behavior*, MA: Houghton Mifflin.
41. Mottaz CJ. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*. 26(3), 365-385.
42. Nohria N, Groysberg B., Lee LE. (2008). Employee motivation. *Harvard Business Review*. 86(7/8), 78-84.
43. Oğuzhan YS. (2019). Algılanan sosyal desteğin personel güçlendirme ve iş stresine etkisi: kendilik algısının düzenleyicilik rolü. Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
44. Özgen H., Yalçın A. (2010). İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım, Ankara: Nobel Kitabevi.
45. Pfeffer J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*. 34(2), 29-50.
46. Posner BZ., Kouzes JM. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological Reports*. 63(2), 527-530.
47. Robbins SP., Judge TA. (2013). Örgütsel davranış (Çeviri: Erdem İ), Ankara: Nobel Kitabevi.
48. Ryan RM., Deci EL. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78.
49. Samad S. (2007). Social structural characteristics and employee empowerment: the role of proactive personality. *International Review of Business Research Papers*. 3(4), 254-264.
50. Spencer C., McLaren S. (2017). Empowerment in nurse leader groups in middle management: a quantitative comparative investigation. *Journal of Clinical Nursing*. 26(1-2), 266-279.
51. Spreitzer GM. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*. 39(2), 483-504.
52. Spreitzer GM. (2005). Empowerment at work. working paper series, Michigan: Ross School of Business.
53. Sür B. (2016). Organizasyonlarda yöneticilerin nepotik tutumlarını önlemede çalışanları güçlendirmenin rolü: İstanbul ili raylı ulaşım sisteminde bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
54. Stone DN., Deci EL., Ryan RM. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*. 34(3), 75-91.
55. Thomas KW., Velthouse BA. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 15(4), 666-681.
56. Tutar H. (2013), Davranış bilimleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
57. Tutar H., Altinoz M., Çakıroğlu D. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees. *African Journal of Business Management*. 5(15), 6318-6329.
58. Üner S., Turan S. (2010). The construct validity and reliability of the Turkish version of Spreitzer's psychological empowerment scale. *BMC Public Health*. 10(1), 1-8.
59. Vallerand RJ. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of Applied Psychology*. 2, 427-435.

60. Weiner B. (1993). On sin versus sickness: A theory of perceived responsibility and social motivation. *American Psychologist*. 48(9), 957-965.
61. Yüksel O. (2015). Kamu hastaneleri birliği kapsamındaki hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
62. Yüksel O., Adıgüzel O. (2015). Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(39), 1019-1027.
63. Zhang X., Bartol KM. (2017). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*. 53(1), 107-128.

