



www.turkishstudies.net/turkishstudies

Turkish Studies

eISSN: 1308-2140

Research Article / Araştırma Makalesi



**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

Examining the Relationship Between Wise Leadership Levels and Intrinsic Motivation Levels Among Sports Organization Employees*

*Spor Örgütü Çalışanlarında Bilge Liderlik Düzeyleri ile İçsel Motivasyon Düzeyleri Arasındaki
İlişkinin İncelenmesi*

Faik Orhun Tapşın* - Serap Özgen**

Abstract: This research was conducted to examine the relationship between levels of wise leadership and levels of intrinsic motivation among employees of sports organizations. Within the scope of the research, the correlational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The population of the study consists of staff members employed at the Diyarbakır Provincial Directorate of Youth and Sports. The sample group of the study consists of staff members employed at this institution who voluntarily participated in the study. Data was collected with the consent of individuals, on a voluntary basis, and via Google Forms. The study utilized a personal information form, the Wise Leadership Scale, and the Internal Motivation Scale for Employees. When the participants' data were examined, the data showed a normal distribution due to the kurtosis and skewness values being within the normal range. Due to the normal distribution of the data, frequency and percentage values, descriptive statistics, T-test, ANOVA test, and Pearson Correlation analysis were used in the analysis of the data to examine the relationship between the scales. When the findings of the study were examined, it was found that in terms of the gender variable, male had a significantly higher average score than female in terms of internal motivation levels among employees. In terms of the age variable in wise leadership, the average scores of those aged 34 and over were significantly lower than those of younger individuals. Regarding the seniority variable at the wise leadership level, the average scores of those with 1-4

* For this research, approval was granted by Dicle University's Faculty of Social and Humanities Sciences on May 13, 2025 (No. 922524), and permit were obtained from the General Directorate of Education, Research, and Coordination of the Ministry of Youth and Sports via letter No. E-36592570 -605-11039721 dated May 28, 2025, from the General Directorate of Education, Research, and Coordination of the Ministry of Youth and Sports.

Araştırma için Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler 13.05.2025 tarih ve 922524 sayılı oluru ile Gençlik ve Spor Bakanlığının Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğünden 28.05.2025 tarihli ve E-36592570-605-11039721 sayılı yazısı ile etik izin alınmıştır.

** Corresponding Author: Asst. Prof. Dr., Dicle University, School of Physical Education and Sports, Department of Sports Management

Sorumlu Yazar: Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7099-6929>

faik.tapsin@dicle.edu.tr

*** * Master's Student, Dicle University, Institute of Health Sciences, Physical Education and Sports Department

Yüksek Lisans Öğrencisi, Dicle Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

ORCID <https://orcid.org/0009-0009-9651-3241>

pulat.serap35@gmail.com

Cite as/ Atıf: Tapşın, F. O. & Özgen, S. (2026). Examining the relationship between wise leadership levels and intrinsic motivation levels among sports organization employees / Spor örgütü çalışanlarında bilge liderlik düzeyleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 21(3), 5745-5780. Ankara Bilim University Publications. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.90094>

Received/Geliş: 10 March/Mart 2026

Accepted/Kabul: 20 September/Eylül 2026

Published/Yayın: 25 September/Eylül 2026

Checked by plagiarism software



years and 5-8 years of experience were significantly higher than those with 9 years or more. No significant differences were observed between groups in terms of work style within the organization and your role within the organization. When examining the relationship between the scales, a positive, low, and significant relationship was found between the level of wise leadership and the level of intrinsic motivation among employees.

Keywords: Wise Leadership, Intrinsic Motivation, Personnel, Organization, Sports Organization

Öz: Bu araştırma, spor örgütü çalışanlarında bilge liderlik düzeyleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında, nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Diyarbakır Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise bu kurumda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan personeller oluşturmaktadır. Veriler kişilerin rızası alınarak, gönüllülük esasına dayanarak ve Google Form aracılığıyla veriler toplanmıştır. Çalışmada kişisel bilgi formu, Bilge Liderlik Ölçeği ve Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların verileri incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1.5 normal aralıkta olduğundan kaynaklı veriler normal dağılım göstermiştir. Verilerin normal dağılımından dolayı verilerin analizinde frekans ile yüzdelik değerler, tanımlayıcı istatistik, T testi, Anova testi ve ölçekler arasındaki ilişkide için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkeninde çalışanlar için içsel motivasyon düzeyinde erkeklerin kadınlara göre anlamlı düzeyde puan ortalamasının yüksek olduğu bulunmuştur. Yaş değişkeninin bilge liderlik durumunda, 34 yaş ve üzerindeki bireylerin puan ortalamaları, 20-26 ve 27-33 yaş aralığında olanlara göre anlamlı derecede düşük çıkmıştır. Mesleki kıdem değişkeninin bilge liderlik düzeyinde ise, 1-4 yıl ile 5-8 yıl olanların puan ortalamaları, 9 yıl ve üzeri olanlara göre anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. Kurumda çalışma şekli ve görevi değişkenlerinde gruplar arasında herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Ölçekler arasındaki ilişki incelendiğinde, bilge liderlik düzeyi ile çalışanlar için içsel motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü, düşük ve anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilge Liderlik, İçsel Motivasyon, Personel, Örgüt, Spor Örgütü

Structured Abstract:

Change is inevitable in sports organizations. The changing and evolving world order and the sports organizations that must maintain their existence within this order must be open to all kinds of innovation and development and keep pace with them. Factors such as failure to accurately identify the drivers of change, failure to implement change initiatives in a planned manner, lack of continuity, and lack of participation by those affected by the change can be seen as reasons for unsuccessful change initiatives. Another important issue is finding a leader to manage the change. Leadership depends on the ability to communicate effectively about the reasons for change, to increase the potential of everyone involved in the change organization, to set a good personal example, and to move forward at an average pace through organization (Dolaşır, 2005). Organizations can secure their future by finding meaning within themselves and discovering the area where they are needed within their sphere of existence. Understanding and interpreting the increasingly complex and rapidly changing world, humanity, and people is extremely valuable, but this requires more mentors and experienced individuals with deep perspectives. At this point, it can be said that the importance of wise leaders who rely on their values rather than just existing data and use their intuition is increasing (Taş & Alparslan, 2020). A wise leader is not motivated by self-interest, self-improvement, or self-admiration. They are motivated by a deep desire to help others as an internalized moral imperative. Wise leaders are expected to find the best leadership style for themselves and provide the best assistance to those they lead. Consistency between words and actions is essential. Values that are emphasized and actions must support each other (Branson, 2009). While the characteristics of a leader can be observed in all groups and communities, the characteristics of leaders in sports are increasingly coming to light. Leaders who face numerous challenges in managing sports teams and organizations are expected to go beyond their duties and manage psychological processes while transferring their knowledge and skills. It is observed that there is a need for leaders who address individuals one by one, value them, and support them. Being a leader who instills confidence and a sense of belonging in the group is an essential characteristic of leaders. The necessity of being a leader goes beyond the position of manager, the duties and authority that come with it, and requires taking initiative, being an educator, and imparting knowledge and skills (Terlemez, 2019). Leaders must also consider the motivation levels of their employees.

The most important aspect of motivation is understanding employee behavior and the reasons behind it. Behind every behavior there is a desire, and ahead of it there is a goal. To achieve goals, individuals must satisfy their desires. An individual is happy to the extent that they achieve the goals they set for themselves, which are appropriate and unique to their own world (Tuna & Türk, 2006). Various motivational tools are used at different times to motivate employees, ensure they are satisfied with their jobs, work more efficiently, and perform better. Employees can be motivated internally by factors such as the nature of the work and personality traits, as well as externally by factors such as salary, rewards, and additional benefits. To improve employee performance, it is necessary to utilize internal motivation factors (Aslan & Doğan, 2020).

Objectives: This study was conducted to examine the relationship between levels of wise leadership and levels of intrinsic motivation among employees of sports organizations. In line with this main objective, answers to the following questions have been sought.

Is there any difference between the level of intrinsic motivation and wise leadership among sports organization employees and their gender, age, length of service, employment status and role within the organization?

Is there any relationship between the level of wise leadership and the level of intrinsic motivation among sports organization employees?

Method: Within the scope of the research, the correlational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The population of the study consists of staff members employed at the Diyarbakır Provincial Directorate of Youth and Sports. The sample group of the study consists of staff members employed at this institution who voluntarily participated in the study. Data was collected with the consent of individuals, on a voluntary basis, and via Google Forms. The data were analyzed using the SPSS 25.0 program. The study utilized a personal information form, the Wise Leadership Scale, and the Internal Motivation Scale for Employees. When the participants' data were examined, the data showed a normal distribution due to the kurtosis and skewness values being within the normal range. Due to the normal distribution of the data,

frequency and percentage values, descriptive statistics, T-test, ANOVA test, and Pearson Correlation analysis were used in the analysis of the data to examine the relationship between the scales.

Findings: When the findings of the study were examined, it was found that in terms of the gender variable, men had a significantly higher average score than women in terms of internal motivation levels among employees. In terms of the age variable in wise leadership, the average scores of those aged 34 and above were significantly lower than those of younger individuals. Regarding the seniority variable at the wise leadership level, the average scores of those with 1-4 years and 5-8 years of experience were significantly higher than those with 9 years or more. No significant differences were observed between groups in terms of work style within the organization and your role within the organization.

Conclusions: When examining the relationship between the scales, a positive, low, and significant relationship was found between the level of wise leadership and the level of intrinsic motivation among employees. It has been found that as participants' level of wise leadership increases, their level of intrinsic motivation also increases. Furthermore, when participants' levels of wise leadership and intrinsic motivation were examined, their average scores were found to be above average.

Keywords: Wise Leadership, Intrinsic Motivation, Personnel, Organization, Sports Organization

الملخص المنظم:

المقدمة:

يُعدُّ التغيير ظاهرةً حتميةً في المنظمات الرياضية. وفي ظل النظام العالمي المتغيّر والمتطور، يتعين على المنظمات الرياضية الساعية إلى المحافظة على استمراريّتها أن تتفتح على مختلف أشكال الابتكار والتطوير، وأن تواكبها بصورة مستمرة، وتُعدُّ عوامل مثل الإخفاق في تحديد دوافع التغيير بدقة، وعدم تنفيذ مبادرات التغيير وفق تخطيط منهجي، وضعف الاستمرارية وغياب مشاركة الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، من أبرز الأسباب المؤدية إلى فشل مبادرات التغيير التنظيمي. ومن القضايا الجوهرية كذلك اختيار القائد القادر على إدارة التغيير بكفاءة؛ إذ تعتمد القيادة على القدرة على التواصل الفعال بشأن مبررات التغيير، وتعزيز إمكانات جميع المشاركين في عملية التغيير، وتقديم القوة الحسنة، وإدارة عملية التغيير بوتيرة متوازنة داخل ويمكن للمنظمات أن تضمن مستقبلها من خلال اكتشاف معناها الداخلي وتحديد المجال الذي تمثل فيه. (Dolaşır, 2005) المنظمة قيمة حقيقية ضمن نطاق وجودها. كما أن فهم العالم المتزايد التعقيد وسريع التحول، وفهم الإنسان وتفسير سلوكه، يُعدُّ ذا أهمية بالغة، إلا أن ذلك يتطلب وجود مرشدين وقادة ذوي خبرة ورؤية عميقة. ومن هذا المنطلق، تزايد أهمية القادة الحكماء الذين يستندون إلى منظومة قيمهم، ولا يقتصرون على البيانات المتاحة فحسب، بل يوظفون حدسهم وخبراتهم في اتخاذ القرارات ولا يستمد القائد الحكيم دافعيته من المنفعة الذاتية أو تطوير الذات أو الإعجاب بها، وإنما تحركه رغبة. (Alparşlan, 2020) أخلاقية داخلية راسخة في خدمة الآخرين. ومن المتوقع أن يطور القائد الحكيم الأسلوب القيادي الأنسب له، وأن يقدّم أفضل أشكال (Branson, 2009) الدعم للأفراد الذين يقودهم، مع تحقيق الاتساق بين أقواله وأفعاله، بحيث تدعم القيم المعلنة الممارسات الفعلية ورغم إمكانية ملاحظة خصائص القيادة في مختلف الجماعات والمجتمعات، فإن خصائص القيادة في المجال الرياضي أصبحت أكثر بروزاً في السنوات الأخيرة. فالقادة الذين يديرون الفرق والمنظمات الرياضية لا يُنتظر منهم الاكتفاء بأداء مهامهم الإدارية، بل يتعين عليهم إدارة العمليات النفسية إلى جانب نقل المعرفة والخبرة. كما تبرز الحاجة إلى قادة يهتمون بالأفراد بصورة شخصية ويمنحونهم التقدير والدعم، ويعززون لديهم الشعور بالثقة والانتماء. وعليه، فإن القيادة تتجاوز مجرد شغل المنصب الإداري وما كما (Terlemeş, 2019) يرتبط به من صلاحيات ومسؤوليات، لتشمل المبادرة، والقيام بدور المربي، ونقل المعرفة والمهارات. ينبغي للقادة مراعاة مستويات الدافعية لدى العاملين

وتتمثل أهم أبعاد الدافعية في فهم سلوك العاملين والدوافع الكامنة وراءه؛ إذ يقف خلف كل سلوك دافع، وأمامه هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه. ويتطلب بلوغ الأهداف إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم، ويقاس شعور الفرد بالرضا والسعادة بمدى تحقيقه وتُستخدم أدوات تحفيزية متنوعة في أوقات مختلفة. (Tuna & Türk, 2006) للأهداف التي يحددها بما يتوافق مع عالمه الخاص لتحفيز العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم وتحسين أدائهم. وقد تنبع الدافعية من عوامل داخلية مثل طبيعة العمل والسمات الشخصية، كما قد تتأثر بعوامل خارجية مثل الأجور والمكافآت والمزايا الإضافية. غير أن تحسين أداء العاملين (Aslan & Doğan, 2020) يتطلب بصورة أساسية الاستفادة من عوامل الدافعية الداخلية

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستوى القيادة الحكيمة ومستوى الدافعية الداخلية لدى العاملين في المنظمات الرياضية. وانطلاقاً من هذا الهدف الرئيس، سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية

- هل توجد فروق في مستويات القيادة الحكيمة والدافعية الداخلية لدى العاملين في المنظمات الرياضية تبعًا لمتغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، ونمط التوظيف، والدور الوظيفي داخل المنظمة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين مستوى القيادة الحكيمة ومستوى الدافعية الداخلية لدى العاملين في المنظمات الرياضية؟

المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه أحد مناهج البحث الكمي. وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الشباب والرياضة على مستوى المحافظة، في حين تألفت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في هذه المؤسسة. وجمعت البيانات بصورة وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج **Google Forms** طوعية وبعد الحصول على موافقة المشاركين باستخدام نماذج وشملت أدوات جمع البيانات: استمارة المعلومات الشخصية، ومقياس القيادة الحكيمة، ومقياس الدافعية الداخلية **SPSS 25.0** للعاملين. وأظهرت قيم الالتواء والتفلطح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لذلك استُخدمت التكرارات والنسب المئوية، والإحصاءات وتحليل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات، (ANOVA) وتحليل التباين الأحادي، (T) الوصفية، واختبار

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن الذكور سجلوا متوسطات أعلى بدرجة دالة إحصائية مقارنة بالإناث في مستوى الدافعية الداخلية وفيما يتعلق بالعمر، تبين أن متوسط درجات القيادة الحكيمة لدى المشاركين الذين تبلغ أعمارهم (34 عامًا فأكثر) كان أقل بدرجة دالة إحصائية مقارنة بالفئات العمرية الأصغر. أما فيما يخص سنوات الخدمة، فقد سجل العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين (1-4) سنوات و(5-8) سنوات متوسطات أعلى بدرجة دالة إحصائية في القيادة الحكيمة مقارنة بمن بلغت خبرتهم (9 سنوات فأكثر). ولم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات فيما يتعلق بنمط العمل داخل المنظمة أو بالدور الوظيفي

الاستنتاجات:

كشفت نتائج تحليل العلاقة بين المتغيرين عن وجود علاقة ارتباطية موجبة، ضعيفة، وذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الحكيمة ومستوى الدافعية الداخلية لدى العاملين. كما أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى القيادة الحكيمة لدى المشاركين يقترن بارتفاع مستوى دافعتهم الداخلية. وإضافةً إلى ذلك، تبين أن متوسطات درجات كلٍّ من القيادة الحكيمة والدافعية الداخلية لدى المشاركين جاءت أعلى من المستوى المتوسط

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة، الدافعية الداخلية، العاملون، المنظمة، المنظمة الرياضية

Résumé Structuré:

Introduction:

Le changement constitue une réalité inévitable au sein des organisations sportives. Dans un ordre mondial en constante mutation et évolution, les organisations sportives soucieuses d'assurer leur pérennité doivent faire preuve d'ouverture à toutes les formes d'innovation et de développement, tout en étant capables de s'y adapter de manière continue. L'incapacité à identifier avec précision les facteurs moteurs du changement, l'absence d'une mise en œuvre planifiée des initiatives de transformation, le manque de continuité ainsi que la faible implication des parties prenantes directement concernées figurent parmi les principales causes de l'échec des processus de changement organisationnel. Une autre question fondamentale réside dans le choix d'un dirigeant capable de piloter efficacement ce changement. Le leadership repose sur la capacité à communiquer de manière efficiente les raisons du changement, à renforcer le potentiel de l'ensemble des acteurs impliqués, à incarner un modèle exemplaire et à conduire l'organisation selon un rythme équilibré et cohérent (Dolaşır, 2005). Les organisations peuvent garantir leur avenir en découvrant leur propre raison d'être et en identifiant le domaine dans lequel elles apportent une véritable valeur au sein de leur environnement. Comprendre et interpréter un monde de plus en plus complexe et dynamique, ainsi que les comportements humains qui le façonnent, représente un enjeu majeur ; cette démarche requiert toutefois des mentors et des dirigeants expérimentés, dotés d'une vision profonde. Dans ce contexte, l'importance des dirigeants sages, capables de s'appuyer sur leurs valeurs plutôt que sur les seules données disponibles et d'intégrer leur intuition dans leurs décisions, ne cesse de croître (Taş & Alparslan, 2020). Un dirigeant sage n'est ni animé par l'intérêt personnel, ni par la quête d'autoperfectionnement ou d'autosatisfaction ; il est guidé par une volonté profondément intériorisée d'aider autrui, considérée comme un impératif moral. Il est attendu de ces dirigeants qu'ils développent le style de leadership le plus adapté à leur personnalité et qu'ils apportent le meilleur accompagnement possible aux personnes qu'ils dirigent. La cohérence entre les discours et les actions constitue

un principe essentiel ; les valeurs défendues doivent être pleinement reflétées dans les comportements adoptés (Branson, 2009). Si les caractéristiques du leadership peuvent être observées dans tous les groupes sociaux, celles des dirigeants du domaine sportif occupent aujourd'hui une place de plus en plus importante. Les responsables des équipes et des organisations sportives sont désormais appelés à dépasser leurs fonctions administratives traditionnelles en gérant également les dimensions psychologiques tout en transmettant leurs connaissances et leurs compétences. Les organisations manifestent un besoin croissant de dirigeants capables d'accorder une attention individualisée aux collaborateurs, de les valoriser et de les soutenir. Inspirer la confiance et renforcer le sentiment d'appartenance au groupe constituent des qualités essentielles du leadership. Dès lors, être leader dépasse largement le simple exercice d'une fonction de direction et des prérogatives qui y sont associées ; cela implique de faire preuve d'initiative, d'assumer un rôle pédagogique et de transmettre savoirs et compétences (Terlemez, 2019). Les dirigeants doivent également prendre en considération les niveaux de motivation de leurs collaborateurs.

L'aspect fondamental de la motivation réside dans la compréhension des comportements des employés ainsi que des motivations qui les sous-tendent. Derrière chaque comportement se trouve un besoin, et devant lui un objectif à atteindre. La réalisation des objectifs suppose la satisfaction des aspirations individuelles. Le degré de satisfaction d'un individu dépend de sa capacité à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés conformément à ses propres valeurs et à son univers personnel (Tuna & Türk, 2006). Différents leviers motivationnels sont mobilisés afin d'accroître la satisfaction professionnelle, l'efficacité et la performance des employés. La motivation peut être alimentée par des facteurs intrinsèques, tels que la nature du travail et les caractéristiques de la personnalité, ou par des facteurs extrinsèques, tels que la rémunération, les récompenses et les avantages sociaux. Toutefois, l'amélioration durable de la performance des collaborateurs repose principalement sur l'activation des facteurs de motivation intrinsèque (Aslan & Doğan, 2020).

Objectifs:

Cette étude vise à examiner la relation entre le niveau de leadership sage et le niveau de motivation intrinsèque des employés des organisations sportives. Dans cette perspective, les questions de recherche suivantes ont été formulées :

- Existe-t-il des différences significatives dans les niveaux de leadership sage et de motivation intrinsèque selon le sexe, l'âge, l'ancienneté, le statut d'emploi et la fonction exercée au sein de l'organisation ?
- Existe-t-il une relation significative entre le niveau de leadership sage et le niveau de motivation intrinsèque des employés des organisations sportives ?

Méthodologie:

Cette recherche repose sur un modèle d'enquête corrélationnelle relevant des méthodes quantitatives. La population de l'étude est constituée des employés de la Direction provinciale de la Jeunesse et des Sports, tandis que l'échantillon comprend les personnels exerçant au sein de cette institution. Les données ont été recueillies sur une base volontaire, avec le consentement éclairé des participants, au moyen de **Google Forms**. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel **SPSS 25.0**. Les instruments de collecte des données comprenaient une fiche d'informations personnelles, l'Échelle du Leadership Sage et l'Échelle de Motivation Intrinsèque des Employés. Les coefficients d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) ayant confirmé la normalité de la distribution des données, les analyses ont mobilisé les fréquences et pourcentages, les statistiques descriptives, le test *t* de Student, l'analyse de variance (ANOVA) ainsi que le coefficient de corrélation de Pearson afin d'examiner les relations entre les variables.

Résultats:

Les résultats révèlent que, selon le sexe, les hommes présentent un niveau de motivation intrinsèque significativement plus élevé que les femmes. Concernant l'âge, les participants âgés de 34 ans et plus obtiennent des scores moyens significativement inférieurs en matière de leadership sage par rapport aux groupes plus jeunes. S'agissant de l'ancienneté, les employés ayant entre 1 et 4 ans ainsi qu'entre 5 et 8 ans d'expérience affichent des niveaux de leadership sage significativement plus élevés que ceux disposant de neuf années d'expérience ou davantage. En revanche, aucune différence statistiquement significative n'a été observée selon le mode d'emploi ou la fonction occupée au sein de l'organisation.

Conclusion:

L'analyse des relations entre les variables met en évidence une corrélation positive, faible mais statistiquement significative, entre le niveau de leadership sage et le niveau de motivation intrinsèque des employés. Les résultats indiquent qu'une augmentation du niveau de leadership sage s'accompagne d'une élévation du niveau de motivation intrinsèque. En outre, les scores moyens relatifs au leadership sage et à la motivation intrinsèque se situent au-dessus du niveau moyen, traduisant des perceptions globalement favorables des participants à l'égard de ces deux dimensions.

Mots-clés: Leadership sage, motivation intrinsèque, personnel, organisation, organisation sportive.

Resumen Estructurado:**Introducción:**

El cambio constituye una realidad inherente a las organizaciones deportivas. En un orden mundial caracterizado por una transformación continua, las organizaciones deportivas que aspiran a mantener su sostenibilidad y competitividad deben permanecer abiertas a toda clase de innovaciones y desarrollos, adaptándose de manera permanente a las nuevas dinámicas. Factores como la incapacidad para identificar con precisión los impulsores del cambio, la ausencia de una implementación planificada de las iniciativas de transformación, la falta de continuidad y la escasa participación de los individuos afectados por dichos procesos representan algunas de las principales causas del fracaso del cambio organizacional. Otro aspecto esencial consiste en identificar un líder capaz de gestionar eficazmente dicho proceso. El liderazgo depende de la capacidad para comunicar de forma efectiva las razones del cambio, potenciar las capacidades de todos los actores involucrados, constituirse en un modelo ejemplar y conducir el proceso de transformación organizacional con un ritmo equilibrado y sostenible (Dolaşır, 2005). Las organizaciones pueden asegurar su futuro encontrando sentido dentro de sí mismas e identificando el ámbito en el que resultan necesarias dentro de su entorno de actuación. Comprender e interpretar un mundo cada vez más complejo y dinámico, así como la naturaleza humana y sus comportamientos, constituye un desafío de gran relevancia, lo que exige la presencia de mentores y líderes con experiencia y una visión profunda. En este contexto, adquieren una importancia creciente los líderes sabios, quienes fundamentan sus decisiones en un sistema de valores más que en los datos disponibles y complementan su juicio con la intuición (Taş & Alparslan, 2020). Un líder sabio no actúa motivado por el interés personal, el perfeccionamiento individual o la autoadmiración; por el contrario, su comportamiento está guiado por un profundo deseo de ayudar a los demás como un imperativo moral interiorizado. Se espera que estos líderes desarrollen el estilo de liderazgo más adecuado a sus características personales y proporcionen el mayor apoyo posible a quienes dirigen. La coherencia entre el discurso y la acción constituye un requisito indispensable, de modo que los valores defendidos se reflejen plenamente en las prácticas desarrolladas (Branson, 2009). Aunque las cualidades del liderazgo pueden observarse en todos los grupos y comunidades, las características específicas del liderazgo deportivo han adquirido una relevancia creciente. Los líderes responsables de gestionar equipos y organizaciones deportivas deben trascender las funciones administrativas tradicionales, administrando también los procesos psicológicos y transmitiendo conocimientos y competencias. Asimismo, existe una necesidad creciente de líderes capaces de atender a cada individuo de manera personalizada, reconocer su valor y brindarle apoyo. Inspirar confianza y fortalecer el sentido de pertenencia dentro del grupo constituye una característica esencial del liderazgo. En consecuencia, ejercer el liderazgo implica mucho más que ocupar un cargo directivo y disponer de determinadas competencias formales; exige asumir iniciativas, desempeñar una función educativa y transferir conocimientos y habilidades (Terlemez, 2019). Además, los líderes deben considerar los niveles de motivación de sus colaboradores.

El aspecto más importante de la motivación consiste en comprender el comportamiento de los empleados y las razones que lo sustentan. Detrás de toda conducta existe una necesidad y, frente a ella, un objetivo que alcanzar. Para lograr dichos objetivos, las personas deben satisfacer sus necesidades y aspiraciones. El grado de satisfacción individual depende del nivel de consecución de los objetivos que cada persona establece de acuerdo con su propio contexto y sistema de valores (Tuna & Türk, 2006). Con el propósito de incrementar la satisfacción laboral, mejorar la eficiencia y elevar el rendimiento, las organizaciones emplean diversos instrumentos de motivación. Los trabajadores pueden sentirse motivados tanto por factores intrínsecos, como la naturaleza del trabajo y los rasgos de personalidad, como por factores extrínsecos, entre ellos la remuneración, las recompensas y las prestaciones adicionales. No obstante, para

mejorar de manera sostenible el desempeño de los empleados resulta fundamental fortalecer los factores de motivación intrínseca (Aslan & Doğan, 2020).

Objetivos:

El presente estudio tuvo como objetivo principal analizar la relación existente entre el nivel de liderazgo sabio y el nivel de motivación intrínseca de los empleados de las organizaciones deportivas. En consonancia con este propósito general, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Existen diferencias significativas en los niveles de liderazgo sabio y motivación intrínseca según el sexo, la edad, la antigüedad laboral, la modalidad de empleo y el rol desempeñado dentro de la organización?
- ¿Existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo sabio y el nivel de motivación intrínseca de los empleados de las organizaciones deportivas?

Metodología:

La investigación se desarrolló mediante un modelo correlacional de encuesta, enmarcado dentro de los métodos cuantitativos de investigación. La población estuvo constituida por los empleados de la Dirección Provincial de Juventud y Deportes, mientras que la muestra estuvo integrada por el personal que desempeñaba funciones en dicha institución. Los datos fueron recopilados de forma voluntaria, con el consentimiento informado de los participantes, mediante **Google Forms**. El análisis estadístico se llevó a cabo utilizando el software **SPSS 25.0**. Como instrumentos de recogida de datos se emplearon un formulario de información personal, la Escala de Liderazgo Sabio y la Escala de Motivación Intrínseca para Empleados. Dado que los coeficientes de asimetría y curtosis evidenciaron una distribución normal de los datos, se aplicaron análisis de frecuencias y porcentajes, estadísticos descriptivos, la prueba *t* de Student, el análisis de varianza (ANOVA) y el coeficiente de correlación de Pearson para examinar las relaciones entre las variables.

Resultados:

Los resultados mostraron que, en función del sexo, los hombres presentaron niveles de motivación intrínseca significativamente superiores a los de las mujeres. En relación con la edad, los participantes de 34 años o más obtuvieron puntuaciones medias significativamente inferiores en liderazgo sabio respecto de los grupos de menor edad. En cuanto a la antigüedad laboral, los empleados con entre uno y cuatro años y entre cinco y ocho años de experiencia alcanzaron puntuaciones significativamente superiores en liderazgo sabio en comparación con aquellos que acumulaban nueve años o más de servicio. Por otra parte, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en función de la modalidad de trabajo dentro de la organización ni del rol desempeñado.

Conclusiones:

El análisis de la relación entre ambas escalas reveló la existencia de una correlación positiva, de baja magnitud y estadísticamente significativa entre el nivel de liderazgo sabio y el nivel de motivación intrínseca de los empleados. Los resultados indican que el incremento del liderazgo sabio se asocia con un aumento de la motivación intrínseca. Asimismo, se observó que las puntuaciones medias correspondientes tanto al liderazgo sabio como a la motivación intrínseca se situaban por encima del nivel medio, lo que refleja percepciones globalmente favorables respecto de ambas variables.

Palabras Clave: liderazgo sabio, motivación intrínseca, personal, organización, organización deportiva.

结构式摘要:

引言 :

变革是体育组织发展过程中不可避免的客观现象。在全球秩序不断演变与重构的背景下,体育组织若要维持其生存能力与可持续发展,必须积极拥抱各类创新与发展,并持续提升适应环境变化的能力。未能准确识别变革驱动因素、缺乏系统性的变革规划、变革过程缺乏持续性,以及利益相关者参与不足,均被认为是组织变革失败的重要原因。此外,选择能够有效领导变革的领导者亦

是成功实施组织变革的关键因素。领导力建立在能够有效阐释变革缘由、激发全体成员潜能、以身作则，并以适度且协调的节奏推进组织变革的能力之上（Dolaşır, 2005）。组织唯有在自身内部发现存在意义，并明确其在所处环境中的独特价值，方能保障未来的发展。面对日益复杂且快速变化的世界，深入理解并正确诠释人类及其行为具有重要意义，而这一过程离不开具有深厚洞察力与丰富经验的导师型领导者。在此背景下，以价值观而非单纯依赖既有数据为决策基础，并善于运用直觉进行判断的智慧型领导者，其重要性日益凸显（Taş & Alparslan, 2020）。智慧型领导者并非受个人利益、自我提升或自我满足所驱动，而是基于一种内化的道德责任感，怀有真诚帮助他人的深层动机。此类领导者应能够形成最适合自身特点的领导方式，并为其所领导的成员提供最有效的支持。同时，其言行必须保持高度一致，所倡导的价值理念应与实际行为相互印证、相互支撑（Branson, 2009）。尽管领导特质普遍存在于各类群体和社会组织之中，但体育领域领导者的特征近年来愈发受到关注。体育团队及体育组织的领导者不仅需要履行传统管理职责，还应在传授知识与技能的同时，承担心理过程管理的重要任务。当前，组织更加需要能够关注个体需求、尊重员工价值并给予持续支持的领导者。能够增强团队成员的信任感与归属感，是优秀领导者的重要特征。因此，领导力已不仅意味着担任管理职位或拥有正式职权，更意味着主动担当、发挥教育引导作用，并实现知识与技能的有效传承（Terlemeç, 2019）。此外，领导者还必须充分关注员工的工作动机水平。

动机研究的核心在于理解员工行为及其背后的驱动因素。每一种行为都源于某种需求，并指向特定目标。个体只有满足自身需求，方能实现既定目标。个体获得幸福感与满足感的程度，在很大程度上取决于其是否能够实现符合自身价值体系和个人世界观的目标（Tuna & Türk, 2006）。组织通常采用多种激励工具，以提高员工的工作满意度、工作效率及整体绩效。员工既可能受到工作性质、人格特质等内在因素的激励，也可能受到薪酬、奖励及福利待遇等外在因素的影响。然而，提高员工绩效的关键在于充分发挥内在动机因素的作用（Aslan & Doğan, 2020）。

研究目的：

本研究旨在探讨体育组织员工智慧型领导水平与内在动机水平之间的关系。围绕这一总体目标，本研究重点回答以下研究问题：

- 体育组织员工的智慧型领导水平与内在动机水平是否因性别、年龄、工作年限、聘用形式及组织角色等变量而存在显著差异？
- 体育组织员工的智慧型领导水平与内在动机水平之间是否存在显著相关关系？

研究方法：

本研究采用定量研究范式中的相关调查（correlational survey）研究设计。研究总体为某省青年与体育厅（Provincial Directorate of Youth and Sports）的工作人员，样本由该机构在职员工构成。研究数据通过 **Google Forms** 在线问卷，在获得受访者知情同意并坚持自愿参与原则的基础上收集完成。所有数据均采用 **SPSS 25.0** 软件进行统计分析。研究工具包括个人信息调查表、智慧型领导量表（Wise Leadership Scale）以及员工内在动机量表（Internal Motivation Scale for Employees）。偏度与峰度检验结果表明数据符合正态分布，因此采用频数分析、百分比分析、描述性统计、独立样本 *t* 检验、单因素方差分析（ANOVA）以及皮尔逊相关分析，对各变量之间的关系进行了统计检验。

研究结果：

研究结果表明，就性别变量而言，男性员工的内在动机平均得分显著高于女性员工。在智慧型领导方面，就年龄变量而言，34岁及以上员工的平均得分显著低于年龄较轻的员工。在工作年限方面，具有1—4年及5—8年工作经验的员工，其智慧型领导平均得分均显著高于具有9年及以上工作经验的员工。而在组织内工作方式及组织角色两个变量上，各组之间均未发现具有统计学意义的差异。

结论:

相关分析结果显示, 体育组织员工的智慧型领导水平与内在动机水平之间存在正向、低程度且具有统计学意义的相关关系。研究进一步发现, 随着参与者智慧型领导水平的提升, 其内在动机水平亦随之提高。此外, 参与者在智慧型领导与内在动机两个维度上的平均得分均高于中等水平, 表明总体上具有较高水平的智慧型领导感知与内在动机。

关键词: 智慧型领导; 内在动机; 员工; 组织; 体育组织。

Структурированная аннотация:**Введение:**

Изменения являются неотъемлемой характеристикой деятельности спортивных организаций. В условиях постоянно трансформирующегося мирового порядка спортивные организации, стремящиеся сохранить свою устойчивость и конкурентоспособность, должны быть открыты к инновациям и развитию, а также обладать способностью своевременно адаптироваться к происходящим изменениям. К числу основных причин неудачной реализации организационных преобразований относятся неспособность точно определить движущие силы изменений, отсутствие системного планирования процесса преобразований, недостаточная преемственность проводимых мероприятий, а также низкий уровень вовлеченности лиц, непосредственно затрагиваемых изменениями. Не менее важной задачей является выбор лидера, способного эффективно управлять процессом изменений. Лидерство основывается на способности убедительно объяснять причины преобразований, раскрывать потенциал всех участников организационных изменений, демонстрировать личный пример и последовательно продвигать организацию вперед в сбалансированном темпе (Dolaşır, 2005). Организации способны обеспечить свое устойчивое будущее посредством осознания собственной миссии и определения той сферы, в которой они обладают наибольшей общественной значимостью. Осмысление и интерпретация все более сложного и динамично изменяющегося мира, а также понимание природы человека требуют наличия наставников и руководителей, обладающих глубоким профессиональным опытом и стратегическим видением. В этом контексте возрастает значение мудрых лидеров, которые принимают решения, опираясь не только на имеющиеся данные, но и на собственную систему ценностей и интуитивное понимание ситуации (Taş & Alparslan, 2020). Мудрый лидер не руководствуется личной выгодой, стремлением к самосовершенствованию или самоутверждению. Его деятельность определяется глубоко интериоризированным нравственным стремлением приносить пользу другим. Предполагается, что такой лидер способен сформировать наиболее эффективный для себя стиль руководства и обеспечить максимальную поддержку возглавляемым им сотрудникам. При этом принципиальное значение имеет согласованность между декларируемыми ценностями и практическими действиями; ценностные установки должны находить непосредственное отражение в управленческом поведении (Branson, 2009). Хотя лидерские качества проявляются во всех социальных группах и сообществах, особенности лидерства в спортивной сфере приобретают все большее научное значение. Руководители спортивных команд и организаций должны не только выполнять административные функции, но и управлять психологическими процессами, одновременно передавая сотрудникам знания и профессиональные компетенции. Современные организации испытывают возрастающую потребность в лидерах, уделяющих внимание каждому сотруднику, признающих его ценность и оказывающих ему поддержку. Способность формировать атмосферу доверия и укреплять чувство принадлежности к коллективу является одной из ключевых характеристик эффективного лидера. Следовательно, лидерство значительно выходит за рамки формальной управленческой должности и связанных с ней полномочий, предполагая инициативность, выполнение образовательной функции и передачу знаний и навыков (Terlemez, 2019). Кроме того, руководители должны учитывать уровень мотивации своих сотрудников.

Наиболее существенным аспектом мотивации является понимание поведения работников и лежащих в его основе мотивов. Каждое действие обусловлено определенной потребностью и ориентировано на достижение конкретной цели. Для достижения поставленных целей человек должен удовлетворить собственные потребности и стремления. Степень удовлетворенности личности

определяется уровнем достижения целей, соответствующих ее индивидуальным ценностям и жизненному миру (Tuna & Türk, 2006). Для повышения удовлетворенности трудом, эффективности деятельности и производительности организаций применяются различные мотивационные инструменты. Работники могут мотивироваться как внутренними факторами, такими как содержание труда и индивидуальные особенности личности, так и внешними стимулами, включая оплату труда, вознаграждения и дополнительные социальные льготы. Вместе с тем устойчивое повышение эффективности деятельности сотрудников требует прежде всего развития факторов внутренней мотивации (Aslan & Doğan, 2020).

Цель

исследования:

Настоящее исследование направлено на изучение взаимосвязи между уровнем мудрого лидерства и уровнем внутренней мотивации работников спортивных организаций. В соответствии с основной целью были поставлены следующие исследовательские вопросы:

- Существуют ли статистически значимые различия в уровнях мудрого лидерства и внутренней мотивации работников спортивных организаций в зависимости от пола, возраста, стажа работы, формы занятости и занимаемой должности?
- Существует ли статистически значимая взаимосвязь между уровнем мудрого лидерства и уровнем внутренней мотивации работников спортивных организаций?

Методология:

Исследование выполнено в рамках корреляционного обсервационного дизайна, относящегося к количественным методам исследования. Генеральную совокупность составили сотрудники Провинциального управления по делам молодежи и спорта, а выборку — работники данного учреждения. Сбор данных осуществлялся на добровольной основе после получения информированного согласия участников посредством платформы **Google Forms**. Статистическая обработка данных проводилась с использованием программного пакета **SPSS 25.0**. В качестве инструментов исследования использовались анкета социально-демографических данных, Шкала мудрого лидерства (Wise Leadership Scale) и Шкала внутренней мотивации работников (Internal Motivation Scale for Employees). Анализ коэффициентов асимметрии и эксцесса показал соответствие данных нормальному распределению, вследствие чего были применены частотный анализ, расчет процентных распределений, методы описательной статистики, *t*-критерий Стьюдента, однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA) и корреляционный анализ Пирсона.

Результаты:

Результаты исследования показали, что по показателю внутренней мотивации мужчины продемонстрировали статистически значимо более высокие средние значения по сравнению с женщинами. По возрастному критерию установлено, что участники в возрасте 34 лет и старше имели статистически значимо более низкие показатели мудрого лидерства по сравнению с более молодыми сотрудниками. По показателю трудового стажа сотрудники со стажем от 1 до 4 лет и от 5 до 8 лет продемонстрировали статистически значимо более высокие уровни мудрого лидерства по сравнению с работниками, имеющими стаж девять лет и более. Вместе с тем статистически значимых различий по способу организации труда и занимаемой должности выявлено не было.

Закключение:

Корреляционный анализ выявил положительную, слабую, но статистически значимую взаимосвязь между уровнем мудрого лидерства и уровнем внутренней мотивации работников спортивных организаций. Полученные результаты свидетельствуют о том, что повышение уровня мудрого лидерства сопровождается увеличением уровня внутренней мотивации сотрудников. Кроме того, средние значения показателей как мудрого лидерства, так и внутренней мотивации оказались выше среднего уровня, что свидетельствует о сравнительно высоком уровне развития обеих исследуемых характеристик.

Ключевые слова: мудрое лидерство, внутренняя мотивация, персонал, организация, спортивная организация.

संरचित सारांश:

परिचय:

परिवर्तन खेल संगठनों की एक अनिवार्य वास्तविकता है। निरंतर परिवर्तित एवं विकसित होती वैश्विक व्यवस्था में अपने अस्तित्व एवं स्थिरता को बनाए रखने की आकांक्षा रखने वाले खेल संगठनों के लिए आवश्यक है कि वे नवाचार, विकास तथा परिवर्तन की प्रत्येक प्रक्रिया के प्रति खुले रहें और बदलती परिस्थितियों के अनुरूप स्वयं को निरंतर अनुकूलित करें। परिवर्तन के प्रेरक कारकों की सटीक पहचान न कर पाना, परिवर्तन पहलों का योजनाबद्ध ढंग से कार्यान्वयन न होना, प्रक्रियागत निरंतरता का अभाव तथा परिवर्तन से प्रभावित हितधारकों की अपर्याप्त सहभागिता, संगठनात्मक परिवर्तन की विफलता के प्रमुख कारणों में सम्मिलित हैं। इसके अतिरिक्त, परिवर्तन का प्रभावी नेतृत्व करने में सक्षम नेता का चयन भी अत्यंत महत्वपूर्ण है। नेतृत्व इस क्षमता पर आधारित है कि नेता परिवर्तन के कारणों का प्रभावी संप्रेषण करे, परिवर्तन प्रक्रिया में सम्मिलित सभी व्यक्तियों की क्षमता का विकास करे, स्वयं आदर्श प्रस्तुत करे तथा संतुलित एवं व्यवस्थित गति से संगठन को परिवर्तन की दिशा में अग्रसर करे (Dolaşır, 2005)। संगठन अपनी आंतरिक सार्थकता की खोज तथा अपने अस्तित्व के क्षेत्र में अपनी विशिष्ट भूमिका की पहचान करके अपने भविष्य को सुरक्षित बना सकते हैं। तीव्र गति से परिवर्तित और अधिकाधिक जटिल होते विश्व तथा मानव व्यवहार को समझना और उसकी व्याख्या करना अत्यंत महत्वपूर्ण है, जिसके लिए गहन दृष्टिकोण और अनुभव से संपन्न मार्गदर्शक एवं नेतृत्वकर्ताओं की आवश्यकता होती है। इसी संदर्भ में उन बुद्धिमान नेताओं का महत्व निरंतर बढ़ रहा है, जो केवल उपलब्ध आँकड़ों पर निर्भर न रहकर अपने मूल्यों और अंतर्दृष्टि के आधार पर निर्णय लेते हैं (Taş & Alparslan, 2020)। बुद्धिमान नेता स्वार्थ, आत्म-विकास या आत्म-प्रशंसा से प्रेरित नहीं होता, बल्कि दूसरों की सहायता करने की गहराई से आत्मसात नैतिक प्रतिबद्धता से प्रेरित होता है। ऐसे नेताओं से अपेक्षा की जाती है कि वे अपने लिए सर्वाधिक उपयुक्त नेतृत्व शैली विकसित करें तथा अपने अधीनस्थों को सर्वोत्तम मार्गदर्शन और सहयोग प्रदान करें। उनके कथन और आचरण के मध्य पूर्ण सामंजस्य होना आवश्यक है; जिन मूल्यों पर वे बल देते हैं, वे उनके व्यवहार में भी स्पष्ट रूप से परिलक्षित होने चाहिए (Branson, 2009)। यद्यपि नेतृत्व के गुण सभी समूहों और समुदायों में देखे जा सकते हैं, तथापि खेल नेतृत्व की विशिष्ट विशेषताएँ वर्तमान समय में अधिक स्पष्ट रूप से उभरकर सामने आई हैं। खेल टीमों और खेल संगठनों का नेतृत्व करने वाले व्यक्तियों से अपेक्षा की जाती है कि वे केवल प्रशासनिक दायित्वों तक सीमित न रहें, बल्कि ज्ञान एवं कौशल के हस्तांतरण के साथ-साथ मनोवैज्ञानिक प्रक्रियाओं का भी प्रभावी प्रबंधन करें। आज ऐसे नेताओं की आवश्यकता अनुभव की जा रही है जो प्रत्येक व्यक्ति पर व्यक्तिगत रूप से ध्यान दें, उसकी गरिमा को स्वीकार करें तथा उसे निरंतर सहयोग प्रदान करें। समूह में विश्वास और अपनत्व की भावना उत्पन्न करना एक प्रभावी नेता का मूलभूत गुण है। इस प्रकार नेतृत्व केवल प्रबंधकीय पद अथवा उससे संबद्ध अधिकारों तक सीमित नहीं है, बल्कि इसमें पहल करना, शिक्षणात्मक भूमिका निभाना तथा ज्ञान एवं कौशल का हस्तांतरण करना भी सम्मिलित है (Terlemeş, 2019)। साथ ही, नेताओं के लिए अपने कर्मचारियों के प्रेरणा-स्तर पर भी समुचित ध्यान देना आवश्यक है।

प्रेरणा का सबसे महत्वपूर्ण पक्ष कर्मचारियों के व्यवहार तथा उसके पीछे निहित कारणों को समझना है। प्रत्येक व्यवहार के पीछे कोई न कोई आवश्यकता होती है तथा प्रत्येक आवश्यकता किसी लक्ष्य की प्राप्ति की ओर उन्मुख होती है। अपने लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तियों को अपनी आवश्यकताओं एवं आकांक्षाओं की पूर्ति करनी होती है। व्यक्ति की संतुष्टि इस बात पर निर्भर करती है कि वह अपने व्यक्तिगत जीवन-दृष्टिकोण और मूल्यों के अनुरूप निर्धारित लक्ष्यों को किस सीमा तक प्राप्त कर पाता है (Tuna & Türk, 2006)। कर्मचारियों को प्रेरित करने, उनकी कार्य-संतुष्टि बढ़ाने, उनकी कार्यकुशलता में वृद्धि करने तथा उनके प्रदर्शन को बेहतर बनाने के उद्देश्य से विभिन्न प्रेरक साधनों का उपयोग किया जाता है। कर्मचारी कार्य की प्रकृति और व्यक्तित्वगत विशेषताओं जैसे आंतरिक कारकों से भी प्रेरित हो सकते हैं तथा वेतन, पुरस्कार और अतिरिक्त सुविधाओं जैसे बाह्य कारकों से भी। तथापि, कर्मचारियों के प्रदर्शन में स्थायी सुधार के लिए आंतरिक प्रेरणा के कारकों का सुदृढ़ीकरण अत्यंत आवश्यक है (Aslan & Doğan, 2020)।

उद्देश्य:

इस अध्ययन का मुख्य उद्देश्य खेल संगठनों के कर्मचारियों में बुद्धिमान नेतृत्व (Wise Leadership) के स्तर तथा आंतरिक प्रेरणा (Intrinsic Motivation) के स्तर के मध्य संबंध का परीक्षण करना था। इस मुख्य उद्देश्य के अनुरूप निम्नलिखित अनुसंधान प्रश्नों के उत्तर खोजे गए:

- क्या खेल संगठनों के कर्मचारियों के बुद्धिमान नेतृत्व तथा आंतरिक प्रेरणा के स्तरों में लिंग, आयु, सेवा-अवधि, रोजगार की स्थिति तथा संगठन के भीतर निर्भाई जाने वाली भूमिका के आधार पर कोई सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण अंतर विद्यमान है?
- क्या खेल संगठनों के कर्मचारियों के बुद्धिमान नेतृत्व के स्तर तथा आंतरिक प्रेरणा के स्तर के मध्य कोई सार्थक संबंध विद्यमान है?

कार्यविधि:

यह अध्ययन मात्रात्मक अनुसंधान पद्धति के अंतर्गत सहसंबंधात्मक सर्वेक्षण (Correlational Survey Model) पर आधारित है। अध्ययन की जनसंख्या प्रांतीय युवा एवं खेल निदेशालय (Provincial Directorate of Youth and Sports) के कर्मचारी थे तथा नमूना इसी संस्था में कार्यरत कर्मचारियों से निर्मित किया गया। प्रतिभागियों की स्वैच्छिक सहमति प्राप्त करने के पश्चात Google Forms के माध्यम से आँकड़ों का संकलन किया गया। प्राप्त आँकड़ों का विश्लेषण SPSS 25.0 सांख्यिकीय सॉफ्टवेयर की सहायता से किया गया। अध्ययन में व्यक्तिगत सूचना प्रपत्र, **Wise Leadership Scale** तथा **Internal Motivation Scale for Employees** का उपयोग किया गया। प्रतिभागियों के आँकड़ों में स्क्यूनेस (Skewness) एवं कर्टोसिस (Kurtosis) मान सामान्य सीमा के भीतर पाए जाने के कारण आँकड़ों को सामान्य वितरणयुक्त माना गया। अतः विश्लेषण के लिए आवृत्ति एवं प्रतिशत, वर्णनात्मक सांख्यिकी, *t*-परीक्षण, एक-मार्गीय विचरण विश्लेषण (ANOVA) तथा पियरसन सहसंबंध विश्लेषण (Pearson Correlation Analysis) का उपयोग किया गया।

निष्कर्ष (परिणाम):

अध्ययन के निष्कर्षों से ज्ञात हुआ कि लिंग के संदर्भ में पुरुष कर्मचारियों का आंतरिक प्रेरणा स्तर महिलाओं की तुलना में सांख्यिकीय रूप से उल्लेखनीय रूप से अधिक था। बुद्धिमान नेतृत्व के संदर्भ में आयु-आधारित विश्लेषण से यह पाया गया कि 34 वर्ष अथवा उससे अधिक आयु वाले प्रतिभागियों का औसत स्कोर अपेक्षाकृत कम आयु वाले प्रतिभागियों की तुलना में सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण रूप से कम था। सेवा-अवधि के संदर्भ में 1-4 वर्ष तथा 5-8 वर्ष का अनुभव रखने वाले कर्मचारियों के बुद्धिमान नेतृत्व के औसत स्कोर, 9 वर्ष अथवा उससे अधिक अनुभव वाले कर्मचारियों की तुलना में सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण रूप से अधिक पाए गए। दूसरी ओर, संगठन के भीतर कार्य-पद्धति तथा निभाई जाने वाली भूमिका के आधार पर समूहों के बीच कोई सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण अंतर नहीं पाया गया।

निष्कर्ष:

दोनों मापनीयों के मध्य संबंध के विश्लेषण से यह स्पष्ट हुआ कि कर्मचारियों के बुद्धिमान नेतृत्व स्तर और आंतरिक प्रेरणा स्तर के मध्य सकारात्मक, निम्न-स्तरीय किन्तु सांख्यिकीय रूप से महत्वपूर्ण सहसंबंध विद्यमान है। परिणामों से यह भी ज्ञात हुआ कि प्रतिभागियों के बुद्धिमान नेतृत्व स्तर में वृद्धि होने पर उनकी आंतरिक प्रेरणा का स्तर भी बढ़ता है। इसके अतिरिक्त, प्रतिभागियों के बुद्धिमान नेतृत्व तथा आंतरिक प्रेरणा दोनों के औसत स्कोर मध्यम स्तर से ऊपर पाए गए, जो इन दोनों आयामों के अपेक्षाकृत उच्च स्तर को इंगित करते हैं।

कुंजीशब्द: बुद्धिमान नेतृत्व, आंतरिक प्रेरणा, कर्मचारी, संगठन, खेल संगठन।

Yapılandırılmış Özet:

Spor kuruluşlarında değişim kaçınılmazdır. Değişen ve gelişen dünya düzeni ile bu düzen içinde varlıklarını sürdürmek zorunda olan spor kuruluşları, her türlü yenilik ve gelişime açık olmalı ve ayak uydurmalıdır. Değişimin itici güçlerinin doğru bir şekilde tespit edilememesi, değişim girişimlerinin planlı bir şekilde uygulanamaması, sürekliliğin sağlanamaması ve değişimden etkilenen kişilerin sürece yeterince dahil edilememesi gibi faktörler, başarısız değişim girişimlerinin nedenleri olarak görülebilir. Bir diğer önemli konu da, bu değişimi yönetecek bir lider bulmaktır. Liderlik, değişimin gerekçelerini etkili bir şekilde aktarabilme, değişim sürecine dahil olan herkesin potansiyelini artırabilme, iyi bir kişisel örnek teşkil edebilme ve organizasyon genelinde makul bir hızla ilerleyebilme becerisine bağlıdır (Dolaşır, 2005). Kuruluşlar, kendi içlerinde bir anlam bularak ve varlık alanları içinde kendilerine ihtiyaç duyulan alanı keşfederek geleceklerini güvence altına alabilirler. Giderek daha karmaşık hale gelen ve hızla değişen dünyayı, insanlığı ve insanları anlamak ve yorumlamak son derece önemlidir. Bunun için derin bir bakış açısına sahip daha fazla akıl hocası ve deneyimli kişiye ihtiyaç vardır. Bu noktada, sadece mevcut verilere değil, kendi değerlerine de güvenen ve sezgilerini kullanan bilge liderlerin öneminin giderek arttığı söylenebilir (Taş & Alparslan, 2020). Bilge bir lider, kişisel çıkar veya kendine hayranlık gibi nedenlerle hareket etmez. Onları harekete geçiren, içselleştirilmiş bir ahlaki zorunluluk olarak başkalarına yardım etme konusundaki derin arzudur. Bilge liderlerin kendileri için en uygun liderlik tarzını bulmaları ve yönettikleri kişilere en iyi desteği sağlamaları beklenir. Sözler ve eylemler arasında tutarlılık olması çok önemlidir. Vurgulanan değerler ve eylemler birbirini desteklemelidir (Branson, 2009). Bir liderin özellikleri her türlü grup ve toplulukta gözlemlenebilse de, spor dünyasındaki liderlerin özellikleri giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır. Spor takımlarını ve organizasyonlarını yönetirken sayısız zorlukla karşı karşıya kalan liderlerin, görevlerinin ötesine geçerek bilgi

ve becerilerini aktarırken psikolojik süreçleri de yönetmeleri beklenmektedir. Bireylerle tek tek ilgilenen, onlara değer veren ve onları destekleyen liderlere ihtiyaç olduğu görülmektedir. Gruba güven ve aidiyet duygusu aşılayan bir lider olmak, liderlerin vazgeçilmez bir özelliğidir. Lider olmanın gerekliliği, yönetici pozisyonunun ve bununla birlikte gelen görev ve yetkilerin ötesine geçer; inisiyatif almayı, eğitmen olmayı ve bilgi ile becerileri aktarmayı gerektirir (Terlemez, 2019). Yöneticiler, çalışanlarının motivasyon düzeylerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Motivasyonun en önemli yönü, çalışanların davranışlarını ve bu davranışların ardındaki nedenleri anlamaktır. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Hedeflerine ulaşmak için, bireylerin arzularını tatmin etmeleri gerekir. Bir birey, kendi dünyasına özgü ve uygun olan, kendisi için belirlediği hedefleri gerçekleştirdiği ölçüde mutlu olur (Tuna & Türk, 2006). Çalışanları motive etmek, işlerinden memnun olmalarını sağlamak, daha verimli çalışmalarını ve daha iyi performans göstermelerini sağlamak amacıyla farklı zamanlarda çeşitli motivasyon araçları kullanılır. Çalışanlar, işin niteliği ve kişilik özellikleri gibi içsel faktörlerin yanı sıra maaş, ödüller ve ek yan haklar gibi dışsal faktörler tarafından da motive edilebilir. Çalışan performansını artırmak için içsel motivasyon faktörlerinden yararlanmak gerekir (Aslan & Doğan, 2020).

Amaçlar: Bu çalışma, spor örgütlerinde çalışanların bilge liderlik düzeyleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki soruların yanıtları araştırılmıştır.

Spor örgütü çalışanlarının içsel motivasyon ve bilge liderlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma şekli ve kurumdaki görevine göre herhangi bir farklılık göstermekte midir?

Spor örgütü çalışanlarının bilge liderlik düzeyi ile içsel motivasyon düzeyi arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

Yöntem: Araştırma kapsamında, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Diyarbakır Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise bu kurumda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan personeller oluşturmaktadır. Veriler, bireylerin rızası alınarak, gönüllülük esasına dayalı olarak ve Google Formlar aracılığıyla toplanmıştır. Veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada kişisel bilgi formu, Bilge Liderlik Ölçeği ve Çalışanlar için İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların verileri incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal aralıkta olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, ölçekler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere veri analizinde frekans ve yüzde değerleri, betimsel istatistikler, T-testi, ANOVA testi ve Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmanın bulguları incelendiğinde, cinsiyet değişkeninde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinde erkeklerin kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek bir ortalama puana sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bilge liderlikte yaş değişkeni açısından, 34 yaş ve üstündeki kişilerin ortalama puanları, daha genç kişilerin puanlarından önemli ölçüde daha düşük çıkmıştır. Bilge liderlik düzeyindeki mesleki kıdem değişkenine gelince, 1-4 yıl ve 5-8 yıl mesleki deneyime sahip kişilerin ortalama puanları, 9 yıl ve üstünde deneyime sahip olanlara göre yüksek çıkmıştır. Kurumdaki çalışma şekli ve kurumdaki göreviniz değişkenlerinde gruplar arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Sonuçlar: Ölçekler arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanlar arasında bilge liderlik düzeyi ile içsel motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların bilge liderlik düzeyleri arttıkça, içsel motivasyon düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların bilge liderlik ve içsel motivasyon düzeyleri incelendiğinde, ortalama puanlarının ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bilge Liderlik, İçsel Motivasyon, Personel, Örgüt, Spor Örgütü

www.turkishstudies.net/turkishstudies**Turkish Studies**

eISSN: 1308-2140

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

Examining the Relationship Between Wise Leadership Levels and Intrinsic Motivation Levels Among Sports Organization Employees

Introduction

Organizational culture is not merely a one dimensional structure focused solely on organizational success; rather, it reflects an approach in which employees' perspectives are valued, a sense of trust and belonging develops in line with shared values, and individuals are brought together around common goals (Balthazard et al., 2006). In sports organizations, the development and sustainability of this culture is largely made possible by the leader's guiding role.

Leadership emerges as a key factor in achieving organizational goals in sports organizations. Leadership contributes to improved organizational performance by helping to overcome challenges, inspiring change, and fostering work environments that promote harmony (Liu et al., 2024a). In the context of sports management, a leader aims to utilize and direct available resources in a timely, effective, and efficient manner in line with the organization's objectives. At the same time, it is important for the leader to build close, trust-based relationships with all staff members while contributing to organizational goals, as this helps increase employees' confidence in the decisions made (Imbroda-Ortiz et al., 2015). Building trust within sports organizations is cited as a critical factor in strengthening employee engagement (Malloy et al., 2023). This makes it easier for the organization to achieve its established goals (Petronel & Florentina, 2013).

It is important for a leader to be wise in order to understand their duties and responsibilities and fulfill them effectively. In the field of sports, wise leadership refers to a leader's ability to utilize their knowledge and experience in the most effective way possible to achieve the organization's goals within the context of sports organizations and sports management. Effective and wise leadership behaviors demonstrated in sports organizations directly influence employees' motivation levels, their commitment to the organization, and their overall job performance (Lenka & Behura, 2023).

Given that working individuals spend a significant portion of their lives in the workplace, professional life, job satisfaction, trust in the current work environment, organizational commitment, and work motivation play a decisive role in determining performance (Yıldız & Ulucan, 2023). In this context, motivation is considered a key psychological factor that guides an individual's behavior and influences their performance.

The concept of motivation is an integral part of an individual's psychological makeup and serves as a fundamental factor that guides their behavior. Motivation, which influences every aspect of life, has become an important area of research from both psychological and managerial perspectives as the significance of human behavior has come to be understood (Cameron et al., 2001). Motivated employees are more effective and productive in organizational activities, which in turn positively influences the motivation levels of other employees and contributes to the creation of a

holistic motivational environment throughout the organization. This situation is expected to lead to increased job satisfaction. In a work environment lacking motivation, it does not seem possible to empower employees. Since productivity and organizational contribution are among the fundamental expectations organizations have of their employees, ensuring employee job satisfaction and contentment is one of the primary responsibilities of managers and leaders. Employees can only make the greatest possible contribution to the organization if they are motivated (Oğuzhan & Doğan, 2020).

In conclusion, an increase in the perceived level of wise leadership among employees of sports organizations may have a positive impact on their levels of intrinsic motivation.

This study was conducted to examine the relationship between levels of wise leadership and levels of intrinsic motivation among employees of sports organizations. In line with this primary objective, answers to the following questions were sought.

Is there any difference in the level of intrinsic motivation among employees of sports organizations with wise leadership, in terms of gender, age, years of service, employment status, and job role within the organization?

Is there any relationship between the level of wise leadership and the level of intrinsic motivation among employees of sports organizations?

Method

Research Model

In the research design, a correlational survey model appropriate for the study's content was used. The correlational survey model is used to determine the presence and degree of variation among two or more variables (Karasar, 2022). The correlational research model allows for the testing of a strong hypothesis or the verification of the validity of the statements being examined (Bekman, 2022).

Population and Sample

The population of the study consists of staff members employed at the Diyarbakır Provincial Directorate of Youth and Sports. The sample group of the study consists of staff members employed at this institution who voluntarily participated in the study. The data was distributed to participants via a Google Form. A total of 238 people volunteered to participate in the study. Based on the G*Power analysis, it was determined that the sample size of 238 participants was sufficient for the study.

Table 1. Demographic Characteristics of the Sample Group

	Variables	N	%
Gender	Female	58	24.4
	Male	180	75.6
	Total	238	100
Age	20-26 age	52	21.8
	27-33 age	66	27.7
	34 age ve over	120	50.5
	Total	238	100
Length of Service	1-4 years	84	35.3
	5-8 years	70	29.4
	9 years or over	84	35.3
	Total	238	100
Employment Status	Permanent	166	69.7
	Contractual	72	30.3
	Total	238	100
Your Role at the Organization	Branch Manager/Sports Specialist	30	12.6
	Coach	77	32.4
	Civil servant	88	37.0
	Worker	43	18.0
	Total	238	100

An examination of Table 1 reveals that 24.4% of the study participants were female, while 75.6% were male. Since the participants' ages were unknown, the question regarding age was designed as an open-ended question. Groupings were made by analyzing the distribution of participants' responses to the age variable. When the age variable was examined, it was found that 21.8% of the participants were in the 20–26 age group, 27.7% were in the 27–33 age group, and 50.5% were 34 years of age or older. As for the question on length of service, since the participants' As for the question on length of service status was unknown, the question was designed as an open-ended one. Groupings were made by analyzing the distribution of participants' responses to the variable of professional seniority. An analysis of professional seniority revealed that 35.3% of employees have 1–4 years of experience, 29.4% have 5–8 years, and 35.3% have 9 or more years of experience. Employment status, it was found that 69.7% of employees were permanent staff, while 30.3% were contract employees Role at the organization, the study found that 12.6% of participants were branch managers and sports specialists, 32.4% were coaches, 37% were administrative staff, and 18% were manual workers.

Data Collection

The data was collected anonymously via Google Forms without requesting any personal information from participants.

Data Collection Tools

Personal Information Form: The personal information form used in the study was developed in consultation with experts in sports management and staff members of the Provincial Directorate of Youth and Sports. The survey asked for information on gender, age, length of service, work practices at the organization and your role at the organization.

Wise Leadership Scale (WLS): The Wise Leadership Scale was developed by Ding et al. (2019), and its Turkish adaptation was conducted by Üzümlü et al. (2022). The scale consists of 6 items on a 5-point Likert scale. Response options range from 1. Strongly Disagree to 5. Strongly Agree. The scale's internal consistency coefficient is reported as $\alpha = 0.92$.

Intrinsic Motivation Scale for Employees (IMSE): The scale developed by Bardak and Mamatoğlu (2023) consists of a total of 22 items designed to assess employees' intrinsic motivation. The scale comprises 22 items and uses a 5-point Likert scale. The responses to the items on the scale range from 1. Strongly Disagree to 5. Strongly Agree. Items 10 and 12 on the scale are reverse-coded. High scores on the scale indicate a high level of intrinsic motivation. The scale's internal consistency coefficient is reported to be $\alpha = 0.81$.

Data Analysis

Table 2. Results Regarding the Distribution of the Data

Variables	Skewness	Kurtosis
Wise Leadership Scale	-1.130	.877
Intrinsic Motivation Scale for Employees	-.857	.740

As shown in Table 2, an analysis of the data obtained from the study revealed that the Skewness and Kurtosis values fell within the range of ± 1.5 . In a normal distribution, these values are expected to fall within ± 1.5 (Tabachnick & Fidell, 2013). Parametric tests were used because the data follow a normal distribution. For pairwise comparisons, the Independent Samples t-test was used, while the One-Way Analysis of Variance (ANOVA) test was used to compare more than two groups. When the ANOVA test revealed significant differences between the groups, the Scheffe test was used to identify the source of the difference. Pearson correlation analysis was used in the study to examine the relationships between the scales. The data were analyzed using SPSS 25.0.

Reliability of the Study

Table 3. Reliability Values of the Measurement Instruments Used in the Study

Scales	Number of items	Cronbach's Alpha
Wise Leadership Scale	6	.91
Intrinsic Motivation Scale for Employees	22	.83

Table 3 presents the reliability coefficients of the Wise Leadership Scale and the Intrinsic Motivation Scale for Employees used in the study. It was found that the Cronbach's alpha coefficient for the Wise Leadership Scale was $\alpha = 0.91$ and for the Intrinsic Motivation Scale for Employees was $\alpha = 0.83$. These results indicate that the study has high reliability.

Ethical Compliance of the Study

Ethical approval for the research was granted by Dicle University's Faculty of Social and Human Sciences via its decision dated 13 May 2025 and numbered 922524, and the necessary permits for the research were obtained from the General Directorate of Education, Research and Coordination of the Ministry of Youth and Sport via its letter dated 28 May 2025 and numbered E-36592570 -605-11039721 dated 28 May 2025.

Findings

Table 4. Values Related to the Scales Used in the Study

Scales	Number of items	n	Mean	SD	Min	Max
Wise Leadership Scale	6	238	24.66	5.49	6.00	30.00
Intrinsic Motivation Scale for Employees	22	238	92.53	9.38	59.00	110.00

According to Table 4, the participants' mean score on the Wise Leadership Scale was 24.66 ± 5.49 and their mean score on the Intrinsic Motivation Scale for Employees was 92.53 ± 9.38 . Given that the maximum score on the Wise Leader scale is 30 and the maximum score on the Intrinsic Motivation for Employees scale is 110, it was found that the participants' average score was above average.

Table 5. T-Test Analysis Results for Participants by Gender

Scales	Gender	n	Mean	SD	t	p
Wise Leadership Scale	Female	58	24.01	6.12	-.955	.342
	Male	180	24.87	5.27		
Intrinsic Motivation Scale for Employees	Female	58	89.98	10.32	-2.237	.028
	Male	180	93.36	8.94		

When examining the relationship between participants' level of wise leadership and the gender variable in Table 5, no significant difference was observed between the average score for female (24.01) and that for male (24.87). According to the results of the analysis of the relationship between the level of intrinsic motivation among employees and the gender variable, when considering the participants' average scores, it was found that the average score for female (89.98) was significantly lower than that for male (93.36).

Table 6. Results of the ANOVA Analysis of Participants by Age

Scales	Age	n	Mean	SD	F	p	The Source of the Difference (Scheffe)
Wise Leadership Scale	20-26 age	52	26.19	4.88	18.103	.000	c<a.b
	27-33 age ^b	66	27.03	3.94			
	34 age and over ^c	120	22.70	5.77			
Intrinsic Motivation Scale for Employees	20-26 age	84	91.36	9.54	1.761	.174	-
	27-33 age	70	91.40	9.36			
	34 age and over	84	93.66	9.27			

When the relationship between the participants' age and their level of wise leadership was examined using a one-way ANOVA in Table 6, the mean score for those aged 20–26 (26.19) was found to be significantly lower than that of those aged 27–33 (27.03) and those aged 34 and over (22.70). When the relationship between the intrinsic motivation scale for employees and the age variable was examined using an ANOVA test, the mean score for those aged 20–26 (91.36) the mean score for those aged 27–33 (91.40) and the mean score for those aged 34 and over (93.66), no significant differences were observed between these groups.

Table 7. Results of the ANOVA Analysis of Participants by Length of Service

Scales	Length of Service	n	Mean	SD	F	p	The Source of the Difference (Scheffe)
Wise Leadership Scale	1-4 years	84 ^a	25.28	5.70	5.681	.004	c<a.b
	5-8 years	70 ^b	25.80	4.41			
	9 years ve over	84 ^c	23.09	5.77			
Intrinsic Motivation Scale for Employees	1-4 years	84	91.94	8.97	.365	.695	-
	5-8 years	70	92.48	10.22			
	9 years and over	84	93.17	9.14			

When the relationship between participants' years of length of service and their level of wise leadership was examined in Table 7 based on the results of the ANOVA test, the mean score for those with 1–4 years of professional experience (25.28) and those with 5–8 years of professional experience (25.80) was found to be significantly higher than that of those with 9 or more years of professional experience (23.09). When the relationship between employees' level of intrinsic motivation and years of professional experience was examined using an ANOVA test, the mean score for those with 1–4 years of professional experience (91.94), the mean score for those with 5–8 years of professional seniority (92.48) and the mean score for those with 9 or more years of professional seniority (93.17).

Table 8. T-Test Analysis Results for Participants by Employment Status at the Organization

Scales	Employment Status	n	Mean	SD	t	p
Wise Leadership Scale	Permanent	166	24.59	5.16	-.313	.755
	Contractual	72	24.83	6.20		
Intrinsic Motivation Scale for Employees	Permanent	166	92.98	8.82	1.124	.297
	Contractual	72	91.50	10.56		

When examining the relationship between the variable 'employment status within the organisation' and the level of wise leadership in Table 8, no difference was observed between the average score of permanent staff (24.59) and that of contract staff (24.83). As regards the level of intrinsic motivation among employees, no difference was found between the average score of permanent staff (92.98) and that of contract staff (91.50).

Table 9. ANOVA Test Analysis Results for Participants Based on Your Position in the Organization

Scales	Your Position in the Organization	n	Mean	SD	F	p
Wise Leadership Scale	Branch Manager/Sports Specialist	30	24.16	4.73	2.190	.090
	Coach	77	25.83	4.89		
	Civil Servant	88	24.47	6.06		
	Worker	43	23.30	5.52		
Intrinsic Motivation Scale for Employees	Branch Manager/Sports Specialist	30	91.36	11.64	1.324	.267
	Coach	77	92.33	7.53		
	Civil Servant	88	93.95	9.71		
	Worker	43	90.81	9.85		

When the relationship between the participants' role within the organisation and their level of wise leadership was examined; no significant difference was found between the average scores of branch managers/sports specialists (24.16), coaches (25.83), civil servant (24.47) and workers (23.30). When considering the level of intrinsic motivation among employees, no significant difference was observed between the average score of branch managers/sports specialists (91.36) and the average scores of coaches (92.33), civil servant (93.95) and workers (90.81).

Tablo 10. Results of the Correlation Analysis on the Relationship Between Participants' Wise Leadership Level and Their Level of Intrinsic Motivation

		WLS	IMSE
WLS	P.K		.280**
	Sig	1	.000
	N		238
IMSE	P.K	.280**	
	Sig	.000	1
	N	238	

A low correlation between 0.000 and 0.300, a moderate correlation between 0.301 and 0.700, and a strong correlation between 0.701 and 1.00, Wise Leadership Scale: WLS, Intrinsic Motivation Scale for Employees: IMSE

Table 10 shows a positive, statistically significant, and weak correlation (,280**; $p < 0.05$) between participants' level of wise leadership and the level of intrinsic motivation among employees.

Discussion and Conclusion

According to the findings of the study, it was determined that there was no significant difference in the levels of wise leadership among employees of sports organizations based on gender; however, there was a significant difference in their levels of intrinsic motivation in favor of male employees. This finding suggests that wise leadership is a personal and managerial competence that is independent of gender differences. Indeed, the studies by Beltekin and Kuyulu (2019) and Taşğın et al. (2007) also concluded that there was no significant difference between leadership traits and the gender variable. This finding is consistent with the results of our study. It has been noted that leadership develops based on knowledge, experience, empathy, and ethical values (Grigoropoulos, 2020). The fact that wise leadership in sports organizations does not differ by gender has led to the conclusion that the influence of gender roles on organizational cultures has been diminishing in recent years. She noted that female leaders are just as effective as male leaders when it comes to strategic decision-making, problem-solving, and boosting employee motivation (Akkaya & Üstgörl, 2020; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). A significant difference in favor of men was found in terms of the total score on the intrinsic motivation scale for employees of sports organizations. This finding suggests that male employees perceive higher levels of satisfaction, meaning, and benefit from their work while performing their duties. Similarly, Stokowski et al. (2018) noted that men working in the sports sector have higher levels of intrinsic motivation than women, and that this may be linked to their assuming greater authority and responsibility within the organization. According to the self-determination theory proposed by Deci and Ryan (2012), intrinsic motivation increases when an individual's needs for autonomy, competence, and relatedness are met. The fact that men in sports organizations have more opportunities to meet these needs may be the primary reason for the observed difference.

When the relationship between participants' age and their level of wise leadership was examined, the average score for those aged 20–26 (26.19) was found to be significantly lower than that of those in the 27–33 age group (27.03) and those aged 34 and older (22.70). When the relationship between the intrinsic motivation scale and age among employees was examined using an ANOVA test, no significant relationship was found between the groups. A review of the literature revealed that the results of different studies vary. Although leadership experience is generally expected to develop with age (Walter & Scheibe, 2013), some studies have found no significant differences between age and wise leadership (Bekdaş & Yumuk Günay, 2021). It is well established in the literature that age, gender, and non-cognitive personal characteristics contribute to differences in wise leadership (Standish, 2020). Since wise leadership encompasses multifaceted competencies such as adapting to changing conditions, sharing knowledge, and demonstrating empathy (Taş & Alparslan, 2020), some of these elements may reach a point of experiential saturation with age, potentially leading to a decline in innovative leadership behaviors. No correlation was found

between age and the level of intrinsic motivation. This may be because intrinsic motivation is often related not to a person's age, but to how meaningful they find their work, the extent to which they can develop themselves, and how much autonomy they feel in the workplace. For this reason, young and older employees may have similar levels of intrinsic motivation even if they work under similar conditions. However, the literature also shows that other findings exist. He noted that as people age, they may become more sensitive to their workloads, stress levels, and burnout (Avşaroğlu et al., 2005; Özmete, 2016). In this context, the process of adapting to organizational changes can be more challenging for older workers, which may lead to an increase in negative emotions. When the relationship between years of length of service and the level of wise leadership was examined, the average score for those with 1–4 years of length of service and those with 5–8 years of professional experience was significantly higher than that of those with 9 or more years of length of service. A review of the literature reveals that Higgs and Rowland (2005) noted that as leaders gain more organizational experience, they tend to become more cautious about change and lean toward traditional approaches. Similarly, Taş and Alparslan (2020) have emphasized that wise leadership is a dynamic knowledge management process that evolves as long as individuals remain open to learning and innovation. Consequently, as professional seniority increases, it appears likely that knowledge-based intuitive decision-making and a visionary perspective in leadership behaviors will weaken. The study also found no correlation between professional seniority and intrinsic motivation. This finding suggests that length of service alone does not determine motivation. In other words, whether an individual has been with the organization for a long or short time may not directly influence the intrinsic desire and sense of meaning they feel while performing their work. A review of the literature reveals that similar findings have been observed in other studies. Dalman (2023) has noted that long-term work experience can increase burnout, particularly in high-stress organizations. Similarly, Ayan et al. (2016) emphasize that emotional exhaustion negatively affects leadership, which in turn reduces both employees' individual performance and team performance.

The analysis found no significant difference when examining the employment status (permanent or contract) in the organization, the level of wise leadership, and the intrinsic motivation scores of employees. Wise leadership is linked to an individual's ability to make sense of their experiences, think intuitively, and make informed decisions (Ardelt & Sharma, 2021). Therefore, it can be said that these characteristics are shaped more by the employee's personal development and openness to learning than by their position within the organization. Similarly, it is noted that intrinsic motivation is strengthened by an individual's inner interest in their work and their perception of its meaning, and is influenced only to a limited extent by external factors (Künye & Aydın, 2020). Similar studies in the literature also emphasize that employees' employment arrangements do not result in significant differences in their motivation levels (Dündar et al., 2007). These findings suggest that fostering personal awareness, a desire to learn, and openness to innovation may be important, regardless of employees' status within organizations.

In analyses conducted based on the variable of job type within the organization (branch manager/sports specialist, coach, civil servant, worker), no statistically significant differences were found in terms of wise leadership level and intrinsic motivation. The reason for this situation may be that, even though roles within the organization have different titles, employees operate within a similar organizational culture, management philosophy, and working conditions, which may have led to their perceptions becoming more aligned. The same organizational structure and similar management practices may have shaped the perceptions of wise leadership among employees in different positions such as branch managers, sports specialists, coaches, clerks, or workers to a similar degree. (Küpers & Statler, 2008).

A positive, significant, and weak correlation was observed between participants' level of wise leadership and employees' level of intrinsic motivation. It can be said that as individuals' level of wise leadership increases, so does their level of intrinsic motivation. This has led to the conclusion

that wise leadership directly addresses employees' psychological and professional needs. A wise leader is not merely someone who manages, but also someone who understands, provides guidance, acts fairly, and thinks long-term. This type of leadership approach helps employees feel valued and fulfilled. When an employee sees that their ideas are valued and their hard work is appreciated, they develop a stronger sense of connection to their work (Ardelt & Sharma, 2021). Individuals working in roles such as coaches and sports specialists are particularly affected by the manager's attitude. A wise leader's supportive, fair, and empathetic approach can strengthen employees' intrinsic motivation by meeting their needs for autonomy, competence, and belonging (Körük et al., 2003). A review of the literature reveals that there are research findings similar to our results. Liu et al. (2024b) noted that various leadership styles significantly influence employees' levels of intrinsic motivation and overall commitment. In a similar study, Yücel Batmaz and Gürer (2016) found that transformational leadership has an effect on intrinsic motivation. In their study of healthcare workers, Sayan and Güney (2019) noted that leadership styles have an impact on employee motivation.

In conclusion, a positive, weak, and statistically significant relationship was found between wise leadership and intrinsic motivation among employees of sports organizations. Similar research findings to ours have also been reported in the literature. It has been observed that wise leadership in sports organizations supports intrinsic motivation but is not sufficient on its own; therefore, it is recommended that the subject be examined through both quantitative and qualitative research to gain a more comprehensive understanding of this relationship.

Suggestions

- Experienced managers and employees should mentor less experienced staff.
- Employees should be granted a certain degree of freedom to make decisions while performing their duties.
- Given that the study found only a weak correlation between wise leadership and intrinsic motivation, multi-dimensional management strategies should be developed to boost employee motivation.
- Reward and incentive programs should also be implemented to boost the intrinsic motivation of employees in the sports organization.



www.turkishstudies.net/turkishstudies

Turkish Studies

eISSN: 1308-2140



ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY

Spor Örgütü Çalışanlarında Bilge Liderlik Düzeyleri ile İçsel Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Giriş

Örgüt kültürü, yalnızca kurum başarısını merkeze alan tek yönlü bir yapıdan ibaret olmayıp, çalışanların görüşlerinin önemsendiği, paylaşılan değerler doğrultusunda güven ve aidiyet duygusunun geliştiği ve bireyleri ortak amaçlar etrafında bir araya getiren bir anlayışı ifade etmektedir (Balthazard vd., 2006). Spor örgütlerinde ise bu kültürün oluşması ve sürdürülebilmesinde büyük ölçüde liderin yönlendirici rolüyle mümkün olmaktadır.

Spor organizasyonlarında örgütsel hedeflere ulaşmada liderlik önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Liderlik karşılaşılan zorlukların aşılmasını, değişime ilham verilmesini ve uyumu destekleyen çalışma ortamlarının oluşturulmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Liu vd., 2024a). Spor yönetimi bağlamında lider, mevcut kaynakları zamanında, etkili ve verimli bir biçimde kurum amaçları doğrultusunda kullanmayı ve yönlendirmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte liderin, örgütsel amaçlara katkı sağlarken tüm personel ile yakın ve güvene dayalı ilişkiler kurması, çalışanların alınan kararlara duyduğu güveni artırması açısından da önemlidir (Imbroda-Ortiz vd., 2015). Spor örgütlerinde güvenin inşa edilmesi, çalışan bağlılığının güçlenmesinde kritik bir unsur olarak belirtilmektedir (Malloy vd., 2023). Bu durum, organizasyonun belirlenen hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Petronel ve Florentina, 2013).

Liderin görev ve sorumluluklarını bilmesi ve bunları etkin bir biçimde yerine getirebilmesinde liderin bilge olması önemlidir. Spor alanında bilge liderlik, spor örgütleri ve spor yöneticiliği bağlamında liderin bilgi ve deneyimlerini örgütün amaçları doğrultusunda en yararlı şekilde kullanabilmesini ifade etmektedir. Spor organizasyonlarında sergilenen etkili ve bilge liderlik davranışları ise çalışanların motivasyon düzeylerini, örgüte olan bağlılıklarını ve genel iş performanslarını doğrudan etkilemektedir (Lenka ve Behura, 2023).

Çalışan bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirdikleri dikkate alındığında iş hayatı, iş tatmini, mevcut iş ortamına duyulan güven, örgütsel bağlılık ve işe yönelik motivasyon, ortaya konulan performans üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Yıldız ve Ulucan, 2023). Bu bağlamda motivasyon, bireyin davranışlarını yönlendiren ve performansını etkileyen önemli bir psikolojik faktör olarak değerlendirilmektedir.

Motivasyon kavramı, bireyin psikolojik yapısının bir parçası olup davranışlarını yönlendirme gücüne sahip temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşamın her alanında etkisini gösteren motivasyon, insan davranışlarının öneminin anlaşılmasıyla birlikte psikolojik ve yönetsel açıdan önemli bir araştırma konusu hâline gelmiştir (Cameron vd., 2001). Motive olmuş çalışanların örgütsel faaliyetlerde daha etkin ve verimli olmaları, diğer çalışanların da motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkileyerek örgüt genelinde bütüncül bir motivasyon ortamı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum, iş tatmininde artışlara yol açması beklenmektedir. Motivasyonun olmadığı bir çalışma ortamında, çalışanların güçlendirilmesi mümkün görülmemektedir. Örgütlerin çalışanlardan temel beklentileri arasında verimlilik ve örgütsel katkı yer aldığından, çalışanların iş tatmini ve memnuniyetlerinin sağlanması yönetici ve liderlerin temel

sorumlulukları arasında yer almaktadır. Çalışanların örgüte en yüksek katkıyı sağlayabilmeleri, onların motive edilmeleriyle mümkün olabilmektedir (Oğuzhan ve Doğan, 2020).

Sonuç olarak, spor örgütü çalışanlarında algılanan bilge liderlik düzeyinin artması, içsel motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışma spor örgütü çalışanlarında bilge liderlik düzeyleri ile içsel motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu ana amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır.

Spor örgütü çalışanlarının içsel motivasyon ve bilge liderlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma şekli ve kurumdaki görevine göre herhangi bir farklılık göstermekte midir?

Spor örgütü çalışanlarının bilge liderlik düzeyi ile içsel motivasyon düzeyi arasında herhangi bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmanın modelinde, çalışmanın içeriğine uygun olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişkenin aralarındaki değişim varlığı ile derecesini belirleme amacıyla kullanılmaktadır (Karasar, 2022). İlişkisel tarama modeli, kuvvetli bir varsayımı, ortaya koyulmak istenen olguyu ya da önermelerin doğruluğunu ispat etme imkânı tanımaktadır (Bekman, 2022).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Diyarbakır Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise bu kurumda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan personeller oluşturmaktadır. Veriler katılımcılara Google form aracılığıyla ulaştırılmıştır. Araştırmaya 238 kişi gönüllü olarak katılmıştır. G*Power analizi sonucunda, araştırmaya katılan 238 kişinin örneklem büyüklüğü açısından yeterli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Örneklem Grubuna Ait Demografik Özellikler

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	58	24,4
	Erkek	180	75,6
	Toplam	238	100
Yaş	20-26 yaş	52	21,8
	27-33 yaş	66	27,7
	34 ve üstü	120	50,5
	Toplam	238	100
Mesleki Kıdem	1-4 yıl	84	35,3
	5-8 yıl	70	29,4
	9 yıl ve üstü	84	35,3
	Toplam	238	100
Kurumdaki Çalışma Şekli	Kadro	166	69,7
	Sözleşmeli	72	30,3
	Toplam	238	100
Kurumdaki Göreviniz	Şube Müdürü/Spor Uzmanı	30	12,6
	Antrenör	77	32,4
	Memur	88	37,0
	İşçi	43	18,0
	Toplam	238	100

Tablo 1 incelendiğinde, çalışmaya katılan grubun %24,4'ünün kadın, %75,6'sinin ise erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeninde, katılımcıların yaş durumları bilinmediğinden dolayı soru açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Katılımcıların yaş değişkenine verdikleri cevapların dağılımı incelenerek gruplandırmalar yapılmıştır. Yaş değişkeni incelendiğinde, 20-26 yaş aralığında olanların %21,8 oranında olduğu, 27-33 yaş aralığında olanların oranı %27,7 ve 34 yaş ve üstünde olanların oranı ise %50,5 olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem sorusunda ise, katılımcıların mesleki kıdem durumları bilinmediğinden dolayı soru açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Katılımcıların mesleki kıdem değişkenine verdikleri cevapların dağılımı incelenerek gruplandırmalar yapılmıştır. Mesleki kıdem durumu incelendiğinde, 1-4 yıl olanların %35,3 oranında olduğu, 5-8 yıl olanların oranı %29,4 ve 9 yıl ve üzeri mesleki kıdem olanların ise %35,3 orana sahip olduğu tespit edilmiştir. Kurumdaki çalışma şekli değişkeninde ise, kadrolu olanların oranı %69,7 iken sözleşmeli olanların oranı %30,3 olduğu bulunmuştur. Kurumdaki göreviniz değişkeninde ise katılımcıların şube müdürü ve spor uzmanı olanların oranı %12,6, antrenörlerin %32,4 oranı olduğu, memur olanların ise %37'lik ve işçilerin ise araştırmada %18'lik orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Veriler, Google Form aracılığıyla ve anonim olarak kişilerin herhangi bir özel bilgisi istenmeden toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada kişisel bilgi formu hazırlanırken spor yönetimi alanında uzman ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarından görüş alınarak hazırlanmıştır. Çalışmada cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma şekli ve kurumdaki göreviniz bilgileri sorulmuştur.

Bilge Liderlik Ölçeği (BLÖ): Bilge Liderlik Ölçeği, Ding vd. (2019) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlamasını Üzümlü vd. (2022) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li likert tipli ve 6 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin cevapları 1. Kesinlikle Katılmıyorum ile 5. Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçeğin, iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = ,92$ olarak belirtilmiştir.

Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği (ÇİİMÖ): Bardak ve Mamatoğlu (2023) tarafından geliştirilen ölçek, çalışanların içsel motivasyonlarını değerlendiren toplamda 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 22 madde ve 5'li likert tiplidir. Ölçekte maddelerin cevapları 1. Hiç Katılmıyorum ile 5. Tamamen katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçekte 10. ve 12. madde tersten kodlanmaktadır. Ölçekten alından yüksek puanlar içsel motivasyonun yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı $\alpha = ,81$ olduğu belirtilmiştir.

Verilerin Analizi

Tablo 2. Verilerin Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Bilge Liderlik Ölçeği	-1,130	,877
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	-,857	,740

Tablo 2'ye bakıldığında, araştırmadan elde edilen veriler incelendiğinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin dağılımına bakılmış ve değerlerin ± 1.5 aralığında olduğu görülmüştür. Verilerin normal dağılımında bu değerlerin ± 1.5 arasında olması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Veriler normal dağılımından dolayı parametrik testler kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda Bağımsız Örneklem T-testi, ikiden fazla çoklu grupların karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) testi kullanılmıştır. Anova testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık çıkması durumunda farkın kaynağını belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır. Çalışmada ölçekler arasında ilişki için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın Güvenirliği**Tablo 3.** Çalışmada Kullanılan Ölçme Araçlarının Güvenirlik Değerleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bilge Liderlik Ölçeği	6	,91
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	22	,83

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmada kullanılan Bilge Liderlik Ölçeği ve Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeklerinin güvenilirlik değerleri ortaya konmuştur. Bilge Liderlik Ölçeği'nin Cronbach's Alpha katsayısının $\alpha = ,91$ ve Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği'nin ise $\alpha = ,83$ olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırmanın yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Etik Uygunluğu

Araştırmanın etik izni için Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler 13.05.2025 tarih ve 922524 sayılı oluru ile Gençlik ve Spor Bakanlığının Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğünden 28.05.2025 tarihli ve E-36592570-605-11039721 sayılı yazısı ile araştırmanın izinleri alınmıştır.

Bulgular**Tablo 4.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Değerler

Boyutlar	Madde Sayısı	N	Ort	Ss	Min	Max
Bilge Liderlik Ölçeği	6	238	24,66	5,49	6,00	30,00
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	22	238	92,53	9,38	59,00	110,00

Tablo 4'ye göre, katılımcıların Bilge Liderlik Ölçeği puan ortalaması $24,66 \pm 5,49$ ve Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği puan ortalaması $92,53 \pm 9,38$ olduğu görülmüştür. Bilge Lider ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 30, Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon ölçeğinden alınabilecek en yüksek puan 110 olduğu düşünüldüğünden, katılımcıların puan ortalaması ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	Ort	Ss	t	p
Bilge Liderlik Ölçeği	Kadın	58	24,01	6,12	-,955	,342
	Erkek	180	24,87	5,27		
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	Kadın	58	89,98	10,32	-2,237	,028
	Erkek	180	93,36	8,94		

Tablo 5'de katılımcıların bilge liderlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki durum incelendiğinde kadınların puan ortalaması (24,01) ile erkeklerin puan ortalaması (24,87) arasında herhangi bir anlamlı farklılık görülmemiştir. Katılımcıların çalışanlar için içsel motivasyon düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki analiz sonucuna göre, katılımcıların puan ortalamalarını ele aldığında kadınların (89,98) puan ortalaması, erkeklere (93,36) göre anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Anova Analizi Sonucu

Değişken	Yaş	n	Ort	Ss	F	p	Farkın Kaynağı (Scheffe)
Bilge Liderlik Ölçeği	20-26 yaş ^a	52	26,19	4,88	18,103	,000	c<a,b
	27-33 yaş ^b	66	27,03	3,94			
	34 ve üstü ^c	120	22,70	5,77			
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	20-26 yaş	84	91,36	9,54	1,761	,174	-
	27-33 yaş	70	91,40	9,36			
	34 ve üstü	84	93,66	9,27			

Tablo 6’da katılımcıların yaş değişkeni ile bilge liderlik düzeyi arasında durum Anova testine göre incelendiğinde; 20-26 yaş arasında olanların puan ortalaması (26,19), 27-33 yaş aralığında (27,03) ve 34 yaş ve üstü olanlara (22,70) göre anlamlı derecede düşük çıkmıştır. Çalışanlar için içsel motivasyon ölçeği ile yaş değişkeni arasındaki durum Anova testine göre incelendiğinde; 20-26 yaş aralığında olanların puan ortalaması (91,36), 27-33 yaş aralığında olanların puan ortalaması (91,40) ve 34 yaş ve üstü olanların puan ortalaması (93,66) açısından aralarında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Anova Analizi Sonucu

Değişken	Mesleki kıdem	n	Ort	Ss	F	p	Farkın Kaynağı (Scheffe)
Bilge Liderlik Ölçeği	1-4 yıl	84 ^a	25,28	5,70	5,681	,004	c<a,b
	5-8 yıl	70 ^b	25,80	4,41			
	9 yıl ve üstü	84 ^c	23,09	5,77			
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	1-4 yıl	84	91,94	8,97	,365	,695	-
	5-8 yıl	70	92,48	10,22			
	9 yıl ve üstü	84	93,17	9,14			

Tablo 7’de katılımcıların mesleki kıdem ile bilge liderlik düzeyi arasındaki durum Anova testi sonucuna göre incelendiğinde; 1-4 yıl mesleki kıdem (25,28) ile 5-8 yıl mesleki kıdem olanların (25,80) puan ortalaması anlamlı derecede 9 ve üstü mesleki kıdem yılı (23,09) olanlara göre bilge liderlik düzeyi yüksek çıkmıştır. Çalışanlar için içsel motivasyon düzeyi ile mesleki kıdem arasındaki durum Anova testine göre incelendiğinde; 1-4 mesleki kıdem yılı olanların puan ortalaması (91,94), 5-8 mesleki kıdem yılı olanların puan ortalaması (92,48) ve 9 yıl ve üstü mesleki kıdem yılı olanların puan ortalaması (93,17) arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 8. Kurumdaki Çalışma Şekli Değişkenine Göre Katılımcıların T-Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Kurumdaki Çalışma Şekli	n	Ort	Ss	t	p
Bilge Liderlik Ölçeği	Kadrolu	166	24,59	5,16	-,313	,755
	Sözleşmeli	72	24,83	6,20		
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	Kadrolu	166	92,98	8,82	1,124	,297
	Sözleşmeli	72	91,50	10,56		

Tablo 8’de katılımcıların kurumdaki çalışma şekli değişkeni ile bilge liderlik düzeyi arasındaki durum incelendiğinde; kadrolu çalışanların puan ortalaması (24,59) ile sözleşmeli çalışanların puan ortalaması (24,83) arasında bir farklılık görülmemiştir. Çalışanlar için içsel motivasyon düzeyinde ise kadrolu çalışanların puan ortalaması (92,98) ile sözleşmeli çalışanların puan ortalaması (91,50) arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 9. Kurumdaki Göreviniz Değişkenine Göre Katılımcıların ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Değişken	Kurumdaki göreviniz	n	Ort	Ss	F	p
Bilge Liderlik Ölçeği	Şube müdürü/Spor Uzmanı	30	24,16	4,73	2,190	,090
	Antrenör	77	25,83	4,89		
	Memur	88	24,47	6,06		
	İşçi	43	23,30	5,52		
Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği	Şube müdürü/Spor Uzmanı	30	91,36	11,64	1,324	,267
	Antrenör	77	92,33	7,53		
	Memur	88	93,95	9,71		
	İşçi	43	90,81	9,85		

Tablo 9’da katılımcıların kurumdaki göreviniz değişkeni ile bilge liderlik düzeyi arasındaki durum incelendiğinde; Şube müdürü/spor uzmanı olanların puan ortalaması (24,16), antrenörlerin puan ortalaması (25,83) memurların puan ortalaması (24,47) ve işçilerin puan ortalamasına (23,30) arasında herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Çalışanlar için içsel motivasyon düzeyi açısından ele alındığında ise, Şube müdürü/spor uzmanı çalışanlarının puan ortalaması (91,36) antrenörlerin puan ortalaması (92,33), memurların puan ortalaması (93,95) ve işçilerin puan ortalaması (90,81) arasında bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Bilge Liderlik Düzeyi ile İçsel Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

		BLÖ	ÇİİMÖ
BLÖ	P.K		,280**
	Sig	1	,000
	N		238
ÇİİMÖ	P.K	,280**	
	Sig	,000	1
	N	238	

0.000-0.300 arası düşük düzeyde ilişki, 0.301 - 0.700 arası orta düzeyde ilişki, 0.701-1.00 arası güçlü bir ilişki, Bilge Liderlik Ölçeği: BLÖ, Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği: ÇİİMÖ

Tablo 10’da katılımcıların bilge liderlik düzeyi ile çalışanlar için içsel motivasyon düzeyi arasında (.280**, $p < 0,05$) pozitif yönlü, anlamlı ve düşük seviyede bir ilişki görülmüştür.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre spor örgütü çalışanlarının bilge liderlik düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak içsel motivasyon düzeylerinde erkek çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, bilge liderliğin toplumsal cinsiyet farklılıklarından bağımsız bir kişisel ve yönetsel yeterlilik olduğunu düşündürmektedir. Nitekim Beltekin ve Kuyulu (2019) ile Taşgın vd. (2007) çalışmalarında da liderlik özellikleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Liderliğin bilgi, deneyim, empati ve etik değerlere dayalı olarak geliştiği belirtilmiştir (Grigoropoulos, 2020). Spor örgütlerinde bilge

liderliğin cinsiyet açısından farklılaşmaması, son yıllarda örgüt kültürlerinde toplumsal cinsiyet rollerinin etkisinin azalmakta olduğunu düşündürmüştür. Kadın liderlerin de erkek liderler kadar stratejik karar alma, problem çözme ve çalışan motivasyonunu artırma konularında etkili olduğunu belirtmiştir (Akkaya ve Üstgörül, 2020; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Spor örgütü çalışanlarının içsel motivasyon ölçeği toplam puanı açısından erkeklerin lehine anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, erkek çalışanların görevlerini yerine getirirken işten elde ettikleri tatmin, anlam ve fayda algısının daha yüksek olduğunu düşündürmüştür. Benzer biçimde Stokowski vd. (2018) spor alanında görev yapan erkek bireylerin içsel motivasyon düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu, bunun da örgüt içinde daha fazla yetki ve sorumluluk almalarıyla ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Deci ve Ryan'ın (2012) ortaya koyduğu öz-belirleme kuramına göre içsel motivasyon bireyin özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla artar. Spor örgütlerinde erkeklerin bu ihtiyaçları karşılama fırsatının daha fazla olması, elde edilen farklılığın temel nedeni olabilir.

Katılımcıların yaş değişkeni ile bilge liderlik düzeyi arasındaki durum incelendiğinde; 20-26 yaş arasında olanların puan ortalaması (26,19), 27-33 yaş aralığı (27,03) ve 34 yaş ve üstü olanlara (22,70) göre anlamlı derecede düşük çıkmıştır. Çalışanlar için içsel motivasyon ölçeği ile yaş arasındaki durum Anova testine göre incelendiğinde; gruplar arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Alanyazın incelendiğinde farklı araştırma sonuçların olduğu görülmüştür. Genellikle yaşın artmasıyla liderlik tecrübesinin gelişmesi beklense de (Walter ve Scheibe, 2013) bazı araştırmalar bilge liderliğin yaş durumu arasında anlamlı farklılık bulmayan çalışmaların olduğu da görülmüştür (Bekdaş ve Yumuk Günay, 2021). Literatürde yaş, cinsiyet ve bilişsel olmayan kişisel özelliklerin bilge liderlikte farklılıklar yarattığı bilinmektedir (Standish, 2020). Bilge liderlik, değişen koşullara uyum sağlama, bilgi paylaşımı ve empati kurma gibi çok yönlü yetkinlikleri içerdiğinden (Taş ve Alparslan, 2020) yaşla birlikte bu unsurlardan bazıları deneyimsel bir doygunluğa ulaşabilir ve yenilikçi liderlik davranışlarında azalma olabilir. Yaş ile içsel motivasyon düzeyi arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Bu durumun sebebi, öncelikle içsel motivasyon çoğu zaman bireyin yaşıyla değil, yaptığı işi ne kadar anlamlı bulduğu, kendini ne ölçüde geliştirebildiği ve iş ortamında ne kadar özerk hissettiğiyle ilişkili olabilir. Bu nedenle genç ya da ileri yaştaki çalışanlar, benzer çalışma koşullarına sahipse de içsel motivasyon düzeyleri de benzer olabilir. Ancak alanyazında başka sonuçların olduğu da görülmüştür. Yaşın ilerlemesiyle bireylerin iş yükü, stres ve tükenmişlik düzeylerine karşı daha hassas hale gelebildiklerini belirtmiştir. (Avşaroğlu vd., 2005; Özmete, 2016). Bu bağlamda, yaşça ileri çalışanlarda örgütsel değişimlere uyum sağlama süreci zorlaşabilir ve bu da olumsuz duygulanım düzeylerinin artmasına yol açabilir.

Mesleki kıdem ile bilge liderlik düzeyi arasındaki durum incelendiğinde; 1-4 mesleki kıdem yılı ile 5-8 mesleki kıdem yılı olanların puan ortalaması anlamlı derecede 9 ve üstü mesleki kıdem yılı olanlara göre bilge liderlik düzeyi yüksek çıkmıştır. Alanyazın incelendiğinde, Higgs ve Rowland (2005) liderlerin örgütsel deneyimleri arttıkça değişime karşı daha temkinli ve geleneksel yaklaşımlara yönelme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Taş ve Alparslan (2020) bilge liderliğin dinamik bir bilgi yönetimi süreci olduğunu, bireylerin öğrenmeye ve yeniliğe açık oldukları sürece geliştiğini vurgulamışlardır. Dolayısıyla mesleki kıdem yılı arttıkça liderlik davranışlarında bilgiye dayalı sezgisel karar verme ve vizyoner bakış açısının zayıflaması olası görünmektedir. Araştırmada ayrıca mesleki kıdem yılı ile içsel motivasyon arasında herhangi bir ilişki görülmemiştir. Bu durumun sebebi, deneyim süresinin tek başına motivasyonu belirlemediğini düşündürmüştür. Bir başka ifadeyle, kurumda uzun ya da kısa süredir çalışan bireyin, işi yaparken duyduğu içsel istek ve anlam duygusunu doğrudan etkilememiş olabilir. Alanyazın incelendiğinde başka sonuçlarında olduğu görülmüştür. Dalman (2023) uzun süreli iş deneyiminin özellikle yüksek stresli örgütlerde tükenmişliği artırabileceğini ifade etmiştir. Benzer biçimde Ayan vd. (2016) duygusal tükenmişliğin liderliği olumsuz etkilediğini, bunun da çalışanların hem kendi, hem de ekip performanslarını düşürdüğünü vurgulamaktadırlar.

Kurumdaki çalışma şekli (kadrolu veya sözleşmeli) ile bilge liderlik düzeyi ve çalışanlar için içsel motivasyon puanlarına bakıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Bilge liderlik; bireyin deneyimlerini anlamlandırma, sezgisel düşünme ve bilgi temelli kararlar alma kapasitesiyle ilişkilidir (Ardelt ve Sharma, 2021). Dolayısıyla bu özelliklerin, çalışanın kurumdaki pozisyonundan çok kişisel gelişim ve öğrenmeye açıklıkla şekillendiği söylenebilir. Benzer biçimde içsel motivasyonun da bireyin işine duyduğu içsel ilgi ve anlam algısıyla güçlendiği, dışsal etkenlerden sınırlı biçimde etkilendiği belirtilmektedir (Künye ve Aydın, 2020). Alan yazındaki benzer araştırmalar da çalışanların istihdam biçimlerinin motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturmadığını vurgulanmaktadır (Dündar vd., 2007). Bu sonuçlar, örgütlerde çalışanların statülerinden bağımsız olarak kişisel farkındalık, öğrenme isteği ve yeniliğe açıklığın desteklenmesinin önemli olabileceğini düşündürmüştür.

Kurumdaki görev türü (şube müdürü/spor uzmanı, antrenör, memur, işçi) değişkenine göre yapılan analizlerde; bilge liderlik düzeyi ve içsel motivasyon açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumun sebebi, kurum içinde görevler farklı unvanlara sahip olsa da çalışanların benzer örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve çalışma koşulları içerisinde bulunmaları, algılarının birbirine yakınlaşmasına yol açmış olabilir. Aynı kurumsal yapı ve benzer yönetsel uygulamalar, şube müdürü, spor uzmanı, antrenör, memur ya da işçi gibi farklı pozisyonlardaki çalışanların bilge liderlik algılarını benzer düzeyde şekillendirmiş olabilir (Küpers ve Statler, 2008).

Katılımcıların bilge liderlik düzeyi ile çalışanlar için içsel motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü, anlamlı ve düşük seviyede bir ilişki görülmüştür. Kişilerin bilge liderlik düzeyi arttıkça, içsel motivasyon düzeyinin de arttığı söylenebilir. Bu durumun sebebi, bilge liderliğin çalışanların psikolojik ve mesleki ihtiyaçlarına doğrudan hitap ettiğini düşündürmüştür. Bilge lider yalnızca yöneten değil, aynı zamanda anlayan, rehberlik eden, adil davranan ve uzun vadeli düşünebilen bir liderdir. Bu tür bir liderlik yaklaşımı çalışanların kendilerini değerli ve anlamlı hissetmelerini sağlar. Çalışan, fikirlerinin önemsendiğini ve emeğinin takdir edildiğini gördüğünde yaptığı işe karşı daha fazla içsel bağ geliştirir (Ardelt ve Sharma, 2021). Özellikle antrenörler ve spor uzmanları gibi pozisyonlarda çalışan bireyler, yöneticinin tutumundan doğrudan etkilenir. Bilge bir liderin destekleyici, adaletli ve empatik yaklaşımı çalışanların özerklik, yeterlilik ve aidiyet ihtiyaçlarını karşılayarak içsel motivasyonunu güçlendirebilir (Körük vd., 2003). Alanyazın incelendiğinde sonucumuza benzer araştırma sonuçlarının olduğu görülmüştür. Liu vd. (2024b) Çeşitli liderlik biçimlerinin, çalışanların içsel motivasyon düzeyi ve genel bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer bir çalışmada ise, Yücel Batmaz ve Gürer (2016) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin içsel motivasyonun üzerinde bir etkisi olduklarını bulmuşlardır. Sayan ve Güney (2019) Sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, spor örgütü çalışanlarında bilge liderlik ile içsel motivasyon arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alanyazında da sonucumuza benzer araştırma sonuçları da görülmüştür. Spor örgütlerinde bilge liderliğin içsel motivasyonu desteklediğini ancak tek başına yeterli olmadığı görülmüş olup, bu ilişkinin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için konunun hem nicel hem de nitel araştırmalarla incelenmesi önerilmektedir.

Öneriler

- Deneyimli yöneticiler ve çalışanlar, daha az deneyimli personele rehberlik etmelidir.
- Çalışanlara görevlerini yerine getirirken belirli ölçüde karar alma özgürlüğü tanınmalıdır.
- Araştırmada bilge liderlik ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin düşük düzeyde kalması nedeniyle, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik çok boyutlu yönetim stratejileri geliştirilmelidir.
- Spor örgütünde çalışanların içsel motivasyonunu artırmak için ödül ve teşvik uygulamalarına da yer verilmelidir.

References

- Akkaya, B., & Üstgörül, S. (2020). Leadership styles and female managers in perspective of agile leadership. In *Agile business leadership methods for Industry 4.0* (pp. 121-137). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008>
- Ardelt, M., & Sharma, B. (2021). Linking wise organizations to wise leadership, job satisfaction, and well-being. *Frontiers in Communication*, 6, 685850. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.685850>
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M., & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129. <https://izlik.org/JA65NS56AP>
- Ayan, A., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2016). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 507-538. <https://doi.org/10.18026/cbusos.68544>
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 709-732.
- Bardak, F., & Mamatoğlu, N. (2023). Çalışanlar için içsel motivasyon ölçeği: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Humanistic Perspective*, 5(3), 1072-1097. <https://doi.org/10.47793/hp.1264714>
- Branson, C. M. (2009). Leadership for an Age of Wisdom. In *Leadership for an Age of Wisdom* (pp. 157-163). Springer.
- Bekdaş, M., & Yumuk Günay, G. (2021). Turizm işletmelerindeki yöneticilerin bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişki: Edirne ili örneği. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 94-113. <https://izlik.org/JA48SH43TP>
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: İlişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258. <https://doi.org/10.54707/meric.1143322>
- Beltekin, E., & Kuyulu, İ. (2019). Spor bilimleri fakültelerinde öğrenim gören öğrencilerin liderlik yönelim düzeylerinin incelenmesi (Erciyes Üniversitesi örneği). *Herkes için Spor ve Rekreasyon Dergisi*, 1(1), 26-29. <https://izlik.org/JA42CL82XE>
- Cameron, J., Banko, K. M., & Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1-44.
- Dalman, Ö. (2023). *İş stresi ve tükenmişliğin iş yaşam dengesine etkisi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2019). Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. *Asia Pacific Management Review*, 24(4), 310-317. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.10.005>

- Dolaşır, S. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119. <https://izlik.org/JA27CA94PH>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of social issues*, 57(4), 781-797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Grigoropoulos, J. E. (2020). How Can Manifesting Leadership Skills Infused with Ethos, Empathy, and Compassion Better Prepare Students to Assume Leadership Roles?. *International Journal of Progressive Education*, 16(1), 54-66. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.228.5>
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151. <https://doi.org/10.1080/14697010500082902>
- Imbroda-Ortiz, J., Castillo-Rodríguez, A., & Chinchilla-Minguet, J. L. (2015). Sports management, leadership in the organization. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(2), 56-65. <https://doi.org/10.15640/jpesm.v2n2a5>
- Karasar, N. (2022). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler* (37 baskı). Nobel Yayıncılık.
- Körük, E., Biçer, T., & Donuk, B. (2003). Amatör futbol antrenörlerinin liderlik davranış tipleri kullandıkları motivasyon tekniklerinin belirlenmesi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 53-57.
- Künye, N., & Aydın, B. (2020). Öz-Şefkat ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3159-3169.
- Küpers, W., & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14(4), 379-400. <https://doi.org/10.1080/14759550802489771>
- Lenka, P., & Behura, A. K. (2023). Philosophy of sports: Analyzing sports effects for leadership excellence. *Physical Culture and Sport*, 101(1), 25-34. <https://doi.org/10.2478/pccsr-2023-0022>
- Liu, Y., Ali, A. A., Pan, J., & Xiao, Y. (2024a). The effect of leadership styles on employee's performance in Ethiopian sports organizations with mediating and moderating roles. *Scientific Reports*, 14(1), 30875. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-81788-y>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024b). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in psychology*, 15, 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Malloy, E., Yukhymenko-Lescroart, M. A., & Kavussanu, M. (2023). Investigating the relationship between authentic leadership and athletes' commitment, positive affect, and perceived teammate prosocial behaviour via trust and team culture. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(4), 1082-1090. <https://doi.org/10.1177/17479541221139280>
- Oğuzhan, Y., & Doğan, S. (2020). Süper ligdeki bir futbol kulübünün alt takımları örneğinde futbolcuların algıladıkları personel güçlendirme ve içsel motivasyon arasındaki ilişki. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(3), 411-425. <https://izlik.org/JA78MU98RF>

- Özmete, E. (2016). Yaşlı bakımı işinin psiko-sosyal riski: Kurumsal yaşlı bakımında çalışanların stres nedenlerinin, tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 243-264.
- Petronel, M., & Florentina, M. (2013). Sports organization management: Between constraints and objectives. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 81, 95-99. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.394>
- Sayan, İ., & Güney, S. (2019). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Determining the level of motivation in health workers. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 19-40. <https://izlik.org/JA68AN79RZ>
- Standish, C. (2020). Wisdom and leadership: Do wise people perform more efficiently?, [Master's thesis]. University of Oklahoma.
- Stokowski, S., Li, B., Goss, B. D., Hutchens, S., & Turk, M. (2018). Work motivation and job satisfaction of sport management faculty members. *Sport Management Education Journal*, 12(2), 80-89. <https://doi.org/10.1123/smej.2017-0011>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Pearson.
- Taş, M. A., & Alparslan, A. (2020). Postmodern zamanın beklentisi: Bilge liderlik. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 131-149. <https://doi.org/10.38057/bifd.718028>
- Taşgın Ö, Bozdam A., & Tekin M (2007). Badminton antrenörlerinin çeşitli değişkenlere göre liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Kocaeli: 3. Raket Sporları Sempozyumu 14-15 Aralık*.
- Terlemez, M. (2019). Sporda liderlik tipleri, yaklaşımları ve fonksiyonları. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 138-151. <https://izlik.org/JA56MD22GX>
- Tuna, M., & Türk, M. S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 619-632. <https://izlik.org/JA66HW88PF>
- Üzüm, B., Özkan, O. S., & Gülbahar, Y. (2022). Bilge liderlik ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1795-1803.
- Walter, F., & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 882-901. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.003>
- Yıldız, S., & Ulucan, H. (2023). Investigation of the effect of organizational climate on the performance and motivation of employees (A study on sports organizations). *International Journal of Sciences and Research*, 79(3), 61-76. <https://doi.org/10.21506/j.ponte.2023.3.3>
- Yücel Batmaz, N., & Güner, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492. <https://izlik.org/JA98NW42TJ>

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

We declare that this article is an original work and was prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The article has not been published elsewhere and is not currently under review by another journal.

All sources used in the study have been cited in accordance with academic standards. We declare that the study does not contain plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data, and that the research findings have been presented in accordance with the principles of scientific integrity.

Author Contributions

We designed, conducted, and analyzed the study and prepared the report for this article. We have reviewed and approved the final version of the article and agreed to its publication.

Conflict of Interest

We declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by us. Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with us.

Copyright and Permissions

We confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

We confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan ederiz. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıflanmıştır. Çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipülasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan ederiz.

Yazar Katkısı

Çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin raporlama aşamasını birlikte yürüttük. Makalenin son hâlini okuyup onayladık ve yayımlanmasını kabul ettik.

Çıkar Çatışması

Bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan ederiz.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmıştır. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri tarafımızdan dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk bize aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan ederiz.

Yazar Onayı

Makalenin son hâlini okuduk, onayladık ve yayımlanmasını kabul ettiğimizi beyan ederiz.

Authors' Contribution Statement / Yazarların Katkı Oranı Beyanı

The researchers' contribution statement is as follows / Araştırmacıların katkı oranı beyanı şu şekildedir:

First author / 1. Yazar %60,
Second author / 2. Yazar %40.