



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Mustafa YILDIRIM<sup>a</sup>, Ömer Emre ARSLAN<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, Alanya

<sup>b</sup>Sinop Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Sinop

### Özet

Bu çalışma, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin dışsal ve içsel iş motivasyon düzeyleriyle, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayıp yordamadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda Ankara il merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 462 işgörene anket uygulanmıştır. İş motivasyonu ve örgütsel bağlılığa yönelik olarak toplanan veriler, betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi) ve ölçekteki ifadelerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), ölçekteki ifadelerle verilen cevapların normal dağılıma uygunluğuna yönelik de Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi uygulanarak analiz edilmiştir. Ayrıca dış ve iç motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarını yordayıp yordamadığına belirlemek ve araştırma hipotezlerini test etmek için "Çoklu Doğrusal Regresyon" analizi yapılmıştır. Sonuç olarak içsel motivasyon faktörlerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgulanmıştır. Dışsal motivasyon faktörleri ise bu çalışmada sadece duygusal bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olmuştur. Bu sonuçlar-dan hareketle otel yöneticilerine birtakım öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş Motivasyonu, Örgütsel Bağlılık, Otel İşletmeciliği.

### Abstract

This study attempts to describe the relationship between external and internal motivations level of employees working in five-star hotels in Ankara and their organizational commitments level. Besides, it searches for the extent to which sub-dimensions of work motivation can predict sub-dimensions of organizational commitment. Within this context, a survey study was conducted over 462 employees working in five-star hotels in Ankara. Data for collected for employee motivation and organizational commitment was analyzed by using descriptive analysis (arithmetic mean, standard deviation, correlation analysis), Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) for the reliability of the expressions in the scale, and Kolmogorov-Smirnov (K-S) test for normal distribution of the answers given to the expressions in the scale. Moreover, multi-linear regression analysis was conducted to find the extent to which external and internal motivation factors explain sub-dimensions of organizational commitment and to test the hypotheses of the research. Consequently, the study found that internal motivation factors are significant predictor of emotional, continuity and normative commitments. On the other hand, external motivation factors could only meaningfully explain the emotional commitment in this study. Based on these findings, the study concludes with suggestions to the hotel managers.

**Key Words:** Work Motivation, Organizational Commitment, Hotel Management.

Jel Code: L29, L84, M12

## GİRİŞ

Bireyin motive olmadan, davranışa geçemeyeceği kabul edilmektedir (Ateiga, 2007: 246). Diğer bir deyişle; işten beklediklerini elde eden bireyler elde ettikleri ölçüde tatmin olmakta, bu da doğal olarak bireylerin performanslarını yükseltmektedir (Karatepe, 2005: 28; Barutçugil, 2002: 184; Ünsar, 2011: 1; Özdemir & Muradova, 2008: 146). Örgütlerde, işgörenlerin işe yönelik motivasyonunu sağlayan; ücret (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003: 148; Budak, 2008: 510; Deniz, 2005: 158), işletme yönetimi ve politikası (Çiftci ve ark., 2007: 160; Hançer, 2004:148), çalışanlar arası ilişkiler (Aktan, 2003: 253; Vural & Coşkun, 2007: 54), işyeri koşulları (Karatepe, 2005: 43; Aktan, 2003: 253), işgörenin kişisel hayatı (Barutçugil, 2002: 222), statü (Peker & Aytürk, 2000:297; Deniz, 2005: 162), başarı ihtiyacı (Kaya & Selçuk, 2007: 176), işin niteliği (Eren, 1998: 416; Şimsek ve ark., 2003: 132), sorumluluk verilmesi (Barutçugil, 2002: 218; Kurt, 2005: 293), ilerleme-terfi (Budak, 2008: 510), takdir-ödül (Karatepe, 2005: 33; Özgüven, 2003: 156) ve tanınma (Eren, 1998: 420; Peker & Aytürk, 2000: 297) gibi bir çok faktörü saymak mümkündür.

İşletmelerin yüksek bir rekabet gücünü sağlamaları açısından nitelikli, motivasyonu yüksek, tatmin edilmiş ve örgütüne bağlı çalışanlara sahip olması önemli bir gerekliliktir (Yılmaz, 2010: 246). Diğer bir deyişle; işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyet gösterebilmek için çalışanların örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini arttırmak zorundadırlar (Topaloğlu ve ark., 2008: 203). Bu açıdan örgütsel bağlılık, çalışanların; örgüt amaçlarını benimsemesinde, işte kalma arzusunu devam ettirmesinde, yönetsel karar ve etkinliklere katılmalarında, işletme için yaratıcı ve yenilikçi bir konumda olmalarında hayati bir unsur durumundadır (Durna & Eren, 2005: 210). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütle olan ilişkilerinin uzun süreli olmasını ve örgütsel hedef, karar, politika ve uygulamalarının benimsenmesini sağlamakta (Sezgin, 2010: 146) ve örgüt amaçlarını kabullenmiş, iş için gerekli yetkinlik ve tecrübeyi edinmiş bireylerin, örgütsel bağlılıklarının güçlenmesi ve örgütte kalmalarıyla (İbrahim, 2005: 68), etkin ve verimli insan kaynaklarının sürekliliği sağlanmış olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki de önemli bir inceleme alanı haline gelmektedir (Sığı, 2007: 267). Bu araştırmada da otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, işe yönelik motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve anılan değişkenler arası ilişki örüntülerini tespit etmek amaçlanmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### İş Motivasyonu

Robbins (1998: 145) motivasyonu, bireysel ve örgütsel anlamda iki farklı boyutta değerlendirmiştir. Buna göre motivasyon; bireysel açıdan hedeflere ulaşmak için gösterilen çaba isteği, örgütsel açıdan ise, kişinin örgütteki çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütsel amaçlara ulaşabilmek için üst düzey çaba gösterme arzusu olarak tanımlanmıştır. Yönetimin en önemli görevlerinden birisi ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmaya çalışmaktır, çünkü tersi durumda kişinin yaşadığı bu problem, onun davranışlarına, verimine, moraline, ilişkilerine negatif olarak yansımaktadır (Gökçe vd., 2010: 233).

Literatürde iş motivasyonuna ilişkin birçok kuram bulunmaktadır (Koçel, 2010; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Eren, 1998). Bu çalışmada iş motivasyonu, Herzberg'in çift faktör motivasyon kuramı çerçevesinde incelenmiştir. Herzberg'in kuramında içsel motivasyon araçları, işin içeriği ile ilişkilendirilmiş ve bireyi işe güdüleyen araçlar olarak ifade edilmiştir. Diğer faktör olan dışsal motivasyon unsurları ise, işten kaynaklı tatminsizliği azaltan araçlar başlığında sınıflandırılmıştır (Dündar ve ark., 2007: 6). Dolayısıyla, Herzberg'in motivasyon kuramı; bireyi, ihtiyaçları kapsamında doyuma ulaştıran veya ulaştırmayan unsurlar hususunda bir ayrıma sahiptir (Küçük, 2007: 76). Buna göre yalnızca içsel faktörlerin (sorumluluk, kişisel ve mesleki gelişim, işteki başarı, işteki çeşitlilik, işgörenin katkısı, takdir-ödül, tanınma, ilerleme-terfi) üst düzey motivasyon yarattığı öne sürülmektedir. Dışsal motivasyon etmenleri (ücretlendirme, iş güvencesi, terfi, işteki çalışma şartları) ise çalışanları doğrudan motive etmese de uygun motivasyon zemininin oluşmasına yardımcı olmaktadır (Can vd.,1995: 245; Hançer, 2004: 148; Deniz, 2005: 162; Mahaney & Lederer, 2006: 42; Dündar vd., 2007: 6; Gökçe ve ark. 2010: 237; Altındış, 2011: 8601-8609; Kaş, 2012: 27-32).

Hitt ve ark. (1989)'e göre, dışsal etmenler tek başına yeterli olmasa da iş motivasyonu için gerekli durumdadır ve tüm dışsal etmenlerin iş tatminsizliğini azalttığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla bireysel motivasyonun, dışsal (hijyen) ve içsel (motive edici) faktörlerin mevcut olmasına bağlı olduğu söylenebilir (Leonard ve ark., 1999: 979). Herzberg'in kuramında dışsal ve içsel faktörler, işgörenin işine ve örgütüne yönelik tatmininde belirleyici değişkenlerdir. Dış faktörler işin dışındaki çevreye ilişkin unsurları kapsarken, iç faktörler ise işletmenin çalışana sunduğu olanaklar ile ilgilidir (Güzel, 2010: 3419). Öte yandan işgörenlerin, dışsal faktörler

tarafından motive edilmesinin yanı sıra, bireysel hedeflerin gerçekleşebilmesi için yüksek performans göstereceği ve sonuçta içsel olarak da motive olacağı kabul edilmektedir (Bassett-Jones ve Lloyd., 2005: 930). Bu anlamda içsel motivasyon, işgörenlerin ekonomik getirilerden başka nedenler için, kişisel ve mesleki gelişme, özsaygı, başarı duygusu gibi sebeplerle motive olmasını ifade eden bir kavramdır (Lambert 1991: 343).

Yapılan bir araştırmada, işgören motivasyonu üzerinde dışsal ve içsel motivasyon araçlarının etkili olduğu ifade edilirken; çalışanların motivasyonu üzerindeki içsel motivasyon araçlarının etkisinin, dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu vurgulanmıştır (Dündar vd., 2007: 14). Başka bir görüşe göre ise, bu kuramın gelişmekte olan ülkeler için çok anlamlı olmadığı ifade edilmektedir. Bu gibi ülkelerde yaşayan çalışanlar için en belirleyici unsur, temel gereksinimlerin karşılanmasıdır (Gökçe ve ark., 2010: 239). Buradan hareketle Güzel'e (2010: 3419) göre düşük içsel ve yüksek dışsal faktörleri olan bir işte çalışan işgörenler motivasyonları düşük olmalarına rağmen pek fazla şikâyetle bulunmayacak, tersi şekilde de, yüksek motivasyon (içsel) faktörleri olan ancak düşük dışsal faktörleri olan bir işte çalışan işgörenlerin ise motivasyonlarının yüksek olmasına rağmen çalışma ortamı hakkında sık olarak şikâyetle buldukları gözlemlenebilecektir.

### Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, Meyer & Allen (1991) tarafından; işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etme ve etmeme kararlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır. Robbins'e (1998: 143) göre ise örgütsel bağlılık, işgörenin örgüt ve örgüt amaçlarıyla kendisini özdeşleştirmesi ve işletmede çalışmayı sürdürmek istemesidir. Bir diğer tanıma göre de örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte ait hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmaya çalışması ve bir aile üyesi gibi hissetmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 113). Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin birçok farklı kuram bulunmaktadır (Gül, 2002: 43; Perçin & Özkul, 2009: 29, Katz & Kahn, 1977: 129; Kanter, 1968; İnce & Gül, 2005: 53). Bu araştırmada örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'in kuramı çevresinde incelenmiştir. Anılan kuramda örgüte yönelik bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır (Meyer & Allen, 1991; Gül, 2002: 45, Kaş, 2012: 42; Vural & Coşkun, 2007: 145-146).

Kurama göre işgörenler, bireysel beklenti, amaç ve önceliklerinin örgütsel politika ve uygulamalarla paralellik göstermesi halinde örgüte yönelik duygusal bağlılık sergilemektedir (Wiener, 1982: 423). Meyer ve Allen, örgüt-üye arasındaki karşılıklı bağlılığın, tarafla-

rın birbiriyle özdeşleşme düzeyinde olmasını duygusal bağlılık olarak kavramsallaştırmıştır. Buna göre, duygusal bağlılık düzeyi baskın olan çalışanların örgüte katılımı ve katkısı, öznel gereksinimlerden kaynaklı bir zorunluluğun değil, ilişkiden sağlanan fayda ve memnuniyetin bir sonucudur (Allen & Meyer, 1991: 1-18). Dolayısıyla, duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, iş ve özel yaşamları dâhilinde örgüte değer ve önem atfetmektedir (Bolat & Bolat, 2008: 86). Meyer ve Allen, duygusal bağlılığın iki temel öncülü olduğunu savlar-ken, bu unsurları; bireylerin çalıştıkları örgütte kendilerini başarılı görmesi ve iş ortamı, olanak ve koşullarının rahat ve huzurlu olması şeklinde ifade etmiştir (Meyer & Allen, 1984: 372-378). Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan devamlılık bağlılığı; bireylerin, örgütle olan ilişki sürecinin ortaya çıkardığı kazanım ve yatırımları gözeterek çalışmaya devam etmesidir (Bergman, 2006: 646). Diğer bir deyişle örgütten ayrılmanın soyut ve/veya somut yüksek maliyetlere yol açma olasılığı, bireyin örgüte bağlılık göstermesindeki temel motivasyondur. Bu çerçevede, devam bağlılığı yüksek çalışanların, özellikle olası maddi kayıpları dikkate alarak örgütsel bağlılık sergiledikleri öne sürülmektedir (Bolat & Bolat, 2008: 86).

Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık kuramındaki son boyut normatif bağlılıktır. Normatif bağlılık, örgüt üyeliğinin gönüllü bir seçimden öte ahlaki bir yükümlülüğünden kaynaklandığını işaret etmektedir. Buna göre ilişki sürecindeki somut ve/veya soyut kazançlar, üyeliğin devamı için bireye bir sorumluluk yüklemektedir. Diğer bir deyişle normatif bağlılık, bireyin örgütten elde ettiği kazanımlar karşılığında gösterdiği bağlılık, dolayısıyla etik bir tutumun sonucudur. (Sığırı, 2007: 264). Normatif bağlılığın, özellikle duygusal bağlılıktan farkı, çalışanın örgütle olan ilişkisinde sergilediği bağlılıkta kendisini zorunlu, borçlu ve sorumlu görmesiyle ilgilidir. Diğer örgüt üyelerinin baskısı veya hâkim örgüt kültürü, normatif bağlılığın gelişmesi ve yerleşik hale gelmesinde belirleyicidir (Demirel, 2008: 184). Bu anlamda, normatif bağlılık; etik değerler zemininde ortaya çıkmakta ve bireyler, örgüte bağlılığı ve işe devamlılığı ahlaki bir yükümlülük şeklinde algılamaktadır (Bolat & Bolat, 2008: 86).

### Motivasyon ve Bağlılık İlişkisi

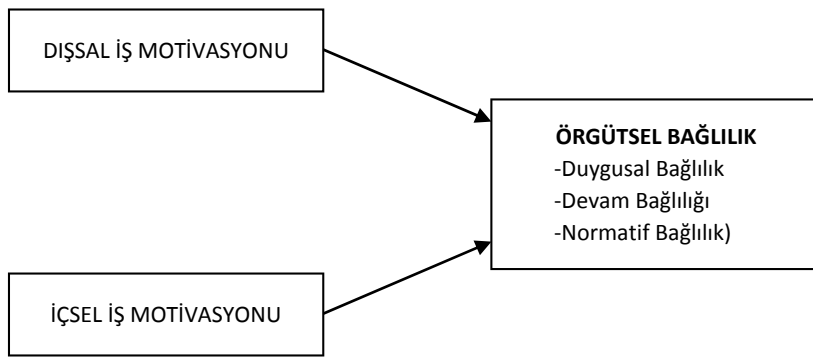
Yapılan araştırmalara göre, çalışanların örgütsel bağlılık tür ve düzeyi, örgüte ya da işe yönelik bir takım olumlu/olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir (Synder & Spreitzer, 1984; Moon, 2000; Kuruüzüm ve ark., 2010; Kaş, 2012). İşe ilişkin memnuniyet ve güdülenimler, iş süreçlerine katılım, işe devam etme gibi hususlarla pozitif ilişkisi olan örgütsel bağlılık, gö-

rece düşük olması halinde çalışanlarda işten ayrılma, verilen görevleri ihmal etme, yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Yağcı, 2007: 119). Gerçekleştirilen bir çalışma sonucuna göre; işgörenlerin performanslarıyla maddi kazanımları arasında bir ilişki olduğu belirlenirken, her iki değişkenin bireyler açısından umulan düzeyde olması, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve sonuçta örgütsel etkinlik ve iş doyumunu yükselmektedir (Moon, 2000). Hizmet sektöründe gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, içsel motivasyonun örgütsel bağlılığın türü ve seviyesinde belirleyici olduğu saptanmıştır (Kuruüzüm ve ark., 2010: 191). Bu etkinin

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bir hizmet endüstrisi olan turizm sektöründe faaliyet gösteren, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin dışsal ve içsel iş motivasyon düzeyleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayıp yordamadığını inceleyerek iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



temel kuramsal varsayımı; mevcut içsel motivasyon araçlarının, elde edilen örgütsel kazanımların, bireysel beklentilere uyumlu olacağına dair inancı pekiştirmesi ve bu sonucun, bireyleri örgütsel amaç, karar, politika ve uygulamalara yönelik katkı sağlamaya ve çaba göstermeye teşvik etmesidir (Ağca & Ertan, 142: 2008). Synder & Spreitzer (1984) tarafından yapılan çalışmada da içsel motivasyon araçlarına ilişkin çalışan algılamalarının, duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu vurgulanmıştır. Kaş (2012) tarafından yapılan çalışmada da iş motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu saptanmış ve en yüksek ilişkinin içsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında olduğu saptanmıştır.

Bu kapsamda bu çalışmada ise, literatürdeki bu dayanaklardan hareketle iş motivasyonu ve örgütsel bağlılıkla ilgili tüm alt boyutları kapsayan ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla sadece ilişkisini ortaya koyan değil, aynı zamanda içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Bu araştırma modeli kapsamında ise araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- H1:** İşgörenlerin dışsal iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini yordamaktadır.
- H2:** İşgörenlerin dışsal iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerini yordamaktadır.
- H3:** İşgörenlerin dışsal iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerini yordamaktadır.
- H4:** İşgörenlerin içsel iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini yordamaktadır.
- H5:** İşgörenlerin içsel iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerini yordamaktadır.
- H6:** İşgörenlerin içsel iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerini yordamaktadır.

## YÖNTEM

Bu çalışma, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin dışsal ve içsel iş motivasyon (Herzberg'in çift faktör kuramındaki) düzeyleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayıp yordamadığını ortaya koymayı amaçladığı için korelasyonel bir araştırmadır. Korelasyon araştırmaları iki ve daha fazla değişkenin birlikte değişim gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Martella, Nelson & Martella, 1999: 201).

Korelasyonel araştırmalar keşfedici ve yordayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Fraenkel & Wallen, 2009: 329). Keşfedici korelasyon araştırmaları değişkenler arası ilişkileri çözümlyerek önemli bir olayı anlamaya çalışmak için kullanılır. Keşfedici korelasyon araştırmalarının yürütülmesinde uzak hedef neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi de olabilir (Büyüköztürk ve ark. 2011: 227). Yordayıcı korelasyon araştırmalarında ise iki tip değişken vardır; yordayıcı değişken ve ölçüt (kriter) değişken (Martella ve ark. 1999: 201; Fraenkel & Wallen, 2009). Bu türde değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek ve değişkenlerin birinden yola çıkarak diğeri yordanmaya (öngörülme) çalışılır (Büyüköztürk vd. 2011: 227).

Dolayısıyla bu çalışmada, "iş motivasyonu" alt boyutlarının düzeyleri ve "örgütsel bağlılık" alt boyutlarının düzeyleri arasında oluşan pozitif ilişki neticesinde, iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkisine yönelik yordayıcı bir yoruma gidilmiştir.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'daki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Turizm istatistikleri incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir. Sadece konaklama işletmeleri sayıları ve bunlara ait yatak ve oda kapasiteleri hakkında bilgi edinilebilmektedir. Dolayısıyla bu durumda, otel işletmelerindeki işgören sayısına ulaşabilmek amacıyla, yatak başına düşen işgören sayısının hesaplanmasına ilişkin kullanılan tablodan (Ağaoğlu, 1992: 114; Turizm Bakanlığı, 1989) yararlanılmıştır. Bahsedilen tabloda beş yıldızlı oteller için yatak başına işgören oranı 0.59 olarak belirtilmektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden (2014) alınan verilere göre, Ankara'da bulunan 16 adet beş yıldızlı otelde yatak kapasitesi toplam 5345 ve 31 adet dört yıldızlı otelde ise yatak kapasitesi toplam 4688'tir. Dolayısıyla; [**İşgören Sayısı**]=Yatak Sayısı\*Yatak Başına Düşen Personel Sa-

yısı] formülüne göre;  $5345*0,59 = 3153,55$  adet, yani 3154 işgörenin beş yıldızlı otel işletmelerinde çalıştığı, tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, araştırmanın evrenini beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 3154 işgörenin oluşturduğu tahminlenmektedir.

Araştırmada, evrenin büyüklüğü, zaman ve maliyet gibi sınırlayıcı faktörler nedeniyle Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi kullanılarak işgören evreninden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada işgören evrenine ait örneklem sayısının belirlenmesinde Özdamar'ın (2001) **sınırlı evrenler (N<10.000) ve nicel araştırmalar için önerdiği formül kullanılmış ve minimum örneklem sayısı 343 olarak hesaplanmıştır.**

Formülden hesaplanan ve örneklem alınması gereken minimum sayının elde edilebilmesi için, geri dönmeyecek ve geçersiz sayılacak anketler göz önünde bulundurularak, toplam 500 anket uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden toplam 462 anket değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak bu araştırmanın örneklemini Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 462 işgören oluşturmaktadır.

Tablo 1'de örneklem grubunun demografik duruma ve iş hayatına ilişkin yüzde ve frekans analizleri yer almaktadır. Tablo 1'e bakıldığında örneklem grubunun çoğunluğunu erkek, 18-29 yaş aralığında olan lise veya önlisans mezunu, geliri asgari ücret - 1200 TL aralığında olan, çalıştığı otelde işgören pozisyonunda olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Ayrıca, turizm sektöründe çalışma süresine bakıldığında 2-10 yıl arasında çalışanların çoğunluğu oluşturduğu, ancak şu anda çalıştığı oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında ise çoğunluğu 1 yıl ve daha az süre çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni otelcilik sektöründe işgören devir hızının yüksek olması olabilir. Yine örneklem grubunun çalıştığı otel departmanlarına bakıldığında çoğunluğun servis-bar, mutfak ve kat hizmetlerinde çalıştığı görülmektedir. Genel anlamda bir otel içerisinde en fazla işgörenin çalıştığı, en yoğun departmanların yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanları olması, örneklem grubunun çalıştığı departmanlardaki heterojenlik ile tutarlılık göstermektedir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Korelasyonel araştırmalarda, sonuçta nicel veriler elde edilmek üzere her türlü veri toplama aracı kullanılabilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için veri toplama araçlarının yüksek düzeyde geçerli ve güvenilir olarak geliştirilmesi gerekmektedir (Büyüköztürk ve ark. 2011:220).

**Tablo 1.** Örneklem Grubunun Tanıtılmasına İlişkin İstatistikî Bilgiler (n= 462)

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	303	65.6	<b>Unvan</b>	İşgören	381	82.5
	Kadın	159	34.4		Alt kademe yönet.	27	5.8
<b>Yaş</b>	18 – 23	147	31.8		Orta kademe yön.	45	9.7
	24 – 29	180	39.0		Üst düzey yönetici	9	1.9
	30 – 35	69	14.9		1 yıl ve daha az	114	24.7
<b>Eğitim Düzeyi</b>	36 ve üstü	66	14.3	<b>Sektörde</b>	2 – 5 yıl	159	34.4
	İlköğretim	69	14.9	<b>Çalışma Süresi</b>	6 – 10 yıl	126	27.3
<b>Medeni Durum</b>	Lise	273	59.1	11 yıl ve üstü	63	13.6	
	Önlisans	78	16.9	1 yıl ve daha az	246	53.2	
	Lisans	42	9.1	<b>Otelde</b>	2 – 5 yıl	174	37.7
<b>Ücret (TL)</b>	Bekâr	246	53.2	<b>Çalışma Süresi</b>	6 yıl ve üstü	42	9.0
	Evli	216	46.8	Önbüro	60	13.0	
<b>Medeni Durum</b>	Asgari Ü.-1200	210	45.5	Muhasebe	27	5.8	
	1201 – 1500	204	44.2	Servis-Bar	171	37.0	
	1501 ve üstü	48	10.4	Mutfak	72	15.6	
<b>Medeni Durum</b>				<b>Departman</b>	Kat hizmetleri	90	19.5
					Satış ve pazarlama	42	9.1

Standartlaşmış ölçme araçları; anketler, mülakatlar (görüşme), gözlemler ve testlerin hepsi korelasyonel araştırmalarda araştırmacılar tarafından kullanılabilir (Martella, 1999:203).

Dolayısıyla, Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin dışsal ve içsel iş motivasyon düzeyleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayıp yordamadığını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kullanılacak anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; araştırmaya katılan işgörenlerin demografik ve iş hayatıyla ilgili durumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde, işgörenlerin iş motivasyonları ile alt boyutları olan dışsal ve içsel motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla, Güzel'in (2010), Herzberg'in çift etmen kuramı çerçevesinde oluşturarak turizm sektörü ile ilgili çalışmasında kullanmış olduğu, 30 ifadeden oluşan "iş motivasyonu" anketi kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise; Meyer ve Allen'in (1991); duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık yaklaşımları çerçevesinde geliştirdikleri ve Türkiye'de çeşitli araştırmalarda (Yavuz, 2008; Günel 2009; Tekbalkan, 2010, Kaş, 2012) kullanılmış olan "örgütsel bağlılık" ölçeğinden yararlanılmıştır. İş motivasyonu anketi içerisindeki 30 ifadenin ilk 15'i dış motivasyona diğerleri ise iç motivasyona yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığa ilişkin ankete ait 20 ifadeden 7'si duygusal bağlılığa, sonraki 6'sı devamlı bağlılığına ve son 7'si ise normatif bağlılığa ilişkin

ifadelerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadeler örneklem grubunun katılım düzeyi, "Hiç Katılmıyorum (1)", "Az Katılıyorum (2)", "Orta Düzeyde Katılıyorum (3)", "Çok Katılıyorum (4)", "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde puanlandırılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçekler için her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere (dış motivasyon, iç motivasyon, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) güvenilirliği test etmek için Cronbach's Alpha ve ifadelerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için de Kolmogorov-Smirnov testleri yapılmıştır. Katılımcıların demografik ve iş hayatına ilişkin durumları frekans ve yüzde dağılımlarıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların iş motivasyonu alt boyutları olan dış motivasyon ve iç motivasyon ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa ilişkin ifadelerle ilişkin görüşleri aritmetik ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamındaki her bir alt boyutun birbirleriyle olan ilişkisini belirlemeye yönelik olarak, normal dağılım gösteren boyutlarda Pearson Korelasyon katsayısı, normal dağılım göstermeyen durumlarda da Spearman Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca dış ve iç motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarını yordayıp yordamadığına ilişkin olarak ve araştırma hipotezlerini test etmek içinde "Çoklu Doğrusal Regresyon" analizi yapılmıştır. İlgili sonuçlar tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 2'de iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığa yönelik betimsel istatistiklere ( $\bar{X}$ , standart sapma, minimum ve maksimum, korelasyon) ve ölçekteki ifadelerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ), ölçekteki ifadelerle verilen cevapların normal dağılıma uygunluğuna yönelik Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 2.** İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Ölçümlere Ait Betimsel İstatistikler ve Kolmogorov – Smirnov ile Cronbach's Alpha Testleri

Motivasyon ve Bağlılık Alt Faktörleri	$\bar{X}$	s.s.	Min.	Max.	K-S (p)	$\alpha$	Korelasyon (r)				
							1.	2.	3.	4.	5.
1. Dışsal Motivasyon	3.24	0.53	2.00	4.53	0.504*	0.817	-	0.68	0.52	0.32	0.49
2. İçsel Motivasyon	3.27	0.64	1.47	4.93	0.458*	0.888	0.68	-	0.60	0.44	0.59
3. Duygusal Bağlılık	3.26	0.84	1.00	5.00	0.681*	0.919	0.52	0.60	-	0.61	0.63
4. Devam Bağlılığı	3.01	0.73	1.50	4.83	0.337*	0.774	0.32	0.44	0.61	-	0.62
5. Normatif Bağlılık	3.28	0.73	1.00	5.00	0.036	0.837	0.45	0.57	0.63	0.62	-

\* Kolmogorov-Smirnov testinde  $p > 0.05$  ise normal dağılım göstermektedir.

Tablo 2'de iş motivasyonunun ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutuna ilişkin ölçekteki ifadelerle verilen cevapların aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ) incelendiğinde, ortalamaların "Orta Düzeyde Katılıyorum (3)" düzeyinin üstünde ve orta düzeye çok yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca ilgili ortalamalara ilişkin standart sapmaların (s.s.) da yüksek olmadığı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılığa ilişkin anketteki ifadelerle genel anlamda orta düzey katıldıkları yorumu yapılabilir. Ölçeklerdeki her bir alt boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizi

boyutu dışında tüm boyutların normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Korelasyon analizi yapılırken boyutlar arası ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Ancak, normatif bağlılık boyutu ile diğer boyutlar arası ilişkiler hesaplanırken ise, normatif bağlılık verileri normal dağılım göstermediği için Spearman Korelasyon katsayısı (Ural & Kılıç, 2006:250) kullanılarak hesaplama yapılmıştır. Bu

kapsamda yapılan analizlere göre; dışsal motivasyon ve içsel motivasyon arasında ( $r = 0.68$ ), içsel motivasyonla duygusal bağlılık arasında ( $r = 0.60$ ), devam bağlılığıyla duygusal bağlılık arasında ( $r = 0.61$ ), duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasında ( $r = 0.63$ ), devam bağlılığıyla normatif bağlılık arasında ( $r = 0.62$ ) pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır. İş motivasyonu ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının geri kalanları arasında yine pozitif ancak düşük veya orta düzey korelasyon bulunmaktadır. Bu durum motivasyon alt faktörlerinin

**Tablo 3.** Duygusal Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	0.226	0.338	-	0.671	0.503	-	-
Dış Motivasyon	0.332	0.138	0.210	2.408	0.017	0.524	0.192
İç Motivasyon	0.599	0.114	0.460	5.273	0.000	0.603	0.394
R= 0.622	R <sup>2</sup> =0.387						
F = 47.737	p= 0.000						

( $\alpha$ ) sonuçlarına bakıldığında, en düşük  $\alpha = 0.77$  ile devam bağlılığının, en yüksek  $\alpha = 0.91$  olarak da duygusal bağlılığın yer aldığı görülmektedir. Ancak yine de, tüm boyutlar için hesaplanan  $\alpha$  değeri, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin parametrik olması için verilerin normal dağılıma uygunluk göstermesi gerekir. Bu kapsamda, Tablo 2'deki Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları incelendiğinde normatif bağlılık

ve bağlılık alt faktörlerinin birbiriyle doğru orantılı bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Dış motivasyon ve iç motivasyon faktörleri değişkenlerine göre duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları ise Tablo 3'te verilmiştir.

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan, ölçüt) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde dış motivasyon ile duygusal bağlılık arasında

da pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r= 0.52$ ) olduğu, diğer değişken kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyonun  $r= 0.19$  olarak hesaplandığı görülmektedir. İçsel motivasyon ve duygusal bağlılık arasında ise pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki ( $r= 0.60$ ) olduğu, diğer değişken kontrol edildiğinde, bu korelasyonun  $r= 0.39$  olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon değişkenleri ikisi birlikte, işgörenlerin duygusal bağlılıkları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R= 0.622$ ;  $R^2=0.387$ ;  $p=0.000<0.01$ ). Dış ve iç motivasyon faktörleri birlikte, duygusal bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %39'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki görece önem sırası; içsel motivasyon ve dışsal motivasyon şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) yordayıcılar olduğu görülmektedir. Ancak içsel motivasyon faktörü dışsal motivasyon faktörüne göre duygusal bağlılık açısından daha önemli bir yordayıcı durumundadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) ise aşağıda verilmiştir:

$$\text{Duygusal Bağlılık} = 0.226 + 0.332 \text{ Dışsal Motivasyon} + 0.599 \text{ İçsel Motivasyon}$$

Duygusal bağlılığa ilişkin Tablo 3'deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; "H1: İşgörenlerin dışsal iş motivasyonu düzeyleri, işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini yordamaktadır." ve "H4: İşgörenlerin içsel iş motivasyonu düzeyleri, işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini yordamaktadır." hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4'te ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde dışsal motivasyon ve devam bağlılığı arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r= 0.32$ ) bir ilişkinin olduğunu, ancak diğer değişken kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r= 0.03$  olarak hesaplandığı görülmektedir. İçsel motivasyon ve devam bağlılığı arasında ise pozitif ve orta düzeyde ( $r=0.44$ ) bir ilişki vardır. Diğer değişken kontrol edildiğinde ise bu korelasyonun  $r=0.31$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon değişkenleri ikisi birlikte, işgörenlerin devam bağlılığı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R= 0.443$ ;  $R^2=0.196$ ;  $p=0.000<0.01$ ). Dışsal ve içsel motivasyon faktörleri birlikte, devam bağlılığındaki toplam varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, sadece iç motivasyon değişkeninin devam bağlılığı üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Dış motivasyon faktörleri işgörenlerin devam bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Tablo 4'deki regresyon analizi sonuçlarına göre devam bağlılığının yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir:

$$\text{Devam Bağlılığı} = 1.277 + 0.065 \text{ Dışsal Motivasyon} + 0.466 \text{ İçsel Motivasyon}$$

Devam bağlılığına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; "H5: İşgörenlerin içsel iş motivasyonu düzeyleri, işgörenlerin devam bağlılık düzeylerini yordamaktadır." hipotezi desteklenirken, "H2: İşgörenlerin dışsal iş motivasyonu düzeyleri, işgörenlerin devam bağlılığı düzeylerini yordamaktadır." hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 4.** Devam Bağlılığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.277	0.338	-	3.775	0.000	-	-
Dış Motivasyon	0.065	0.138	0.047	0.472	0.638	0.326	0.038
İç Motivasyon	0.466	0.114	0.409	4.094	0.000	0.441	0.316
R=0.443		R <sup>2</sup> = 0.196					
F=18.387		p=0.000					

Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon faktörleri değişkenlerine göre devam bağlılığının yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon faktörleri değişkenlerine göre normatif bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları da Tablo 5'te verilmiştir.



**Tablo 5.** Normatif Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	0.726	0.300	-	2.424	0.017	-	-
Dış Motivasyon	0.238	0.122	0.173	1.953	0.053	0.499	0.157
İç Motivasyon	0.546	0.101	0.478	5.415	0.000	0.596	0.403

R= 0.609    R<sup>2</sup>=0.371  
F=44.580    p=0.000

Yordayıcı değişkenlerle (dış motivasyon ve iç motivasyon) bağımlı değişken (normatif bağlılık) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, dışsal motivasyon ile normatif bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.49$ ) olduğu, ancak diğer değişken kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyonun  $r= 0.157$  olduğu bulgulanmıştır. İçsel motivasyon ve normatif bağlılık arasında ise (yaklaşık  $r=0.60$ ) pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer değişken kontrol edildiğinde ise iki değişken arasındaki korelasyon  $r= 0.40$  olmaktadır. Dış ve iç motivasyon birlikte ise, işgörenlerin normatif bağlılıkları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R= 0.609$ ;  $R^2=0.371$ ;  $p=0.000<0.01$ ). İki bağımsız değişken birlikte, normatif bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %37'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ), bağımsız (yordayıcı) değişkenlerin normatif bağlılık üzerindeki görece önem sırası; içsel motivasyon, dışsal motivasyon şeklindedir. Tablo 5'teki regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece iç motivasyon faktörlerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı (önemli) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Dış motivasyon faktörleri önemli bir etkiye sahip değildir. Normatif bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği ise aşağıda verilmiştir:

$$\text{Normatif Bağlılık} = 0.726 + 0.238 \text{ Dışsal Motivasyon} + 0.546 \text{ İçsel Motivasyon}$$

Normatif bağlılığa ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, "H6: İşgörenlerin içsel iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerini yordamaktadır." hipotezi desteklenirken, "H3: İşgörenlerin dışsal iş motivasyon düzeyleri, işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerini yordamaktadır." hipotezi desteklenmemiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

İşgörenlerin dışsal ve içsel iş motivasyon düzeyleriyle örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarını yordayıp yordamadığını inceleyerek iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın bulguları ışığında araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Dündar ve ark. (2007) ve Kaş'ın (2012) çalışmalarıyla benzer olarak içsel ve dışsal motivasyon faktörleri işgörenlerin iş motivasyonlarını birlikte oluşturmaktadır. İçsel motivasyon faktörleri katılımcılar için biraz daha önemli gözükse de dışsal motivasyon faktörleri de bu çalışma açısından içsel motivasyonla aynı doğrultuda motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Aynı şekilde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık da birbirleriyle ilişki içerisinde örgütsel bağlılığı ifade etmektedirler. Ancak bu çalışmada, katılımcılar ahlaki olarak ve sosyal baskının da etkisiyle normatif olarak ve ayrıca sevgi ve özdeşleşme duygularının etkisiyle de duygusal olarak bağlılık göstermektedirler. Ancak devam bağlılığına ilişkin ifadeler verilen cevapların ortalaması orta düzeyin üstünde olsa da, bu bağlılık türü diğerlerine oranla daha düşük bir ortalamaya sahiptir. Dolayısıyla, otel işgörenleri işlerini, kariyer, gelir ve terfi gibi açılardan çok iyi bir yatırım olarak görmemekte ve yüksek düzeyde bağlılık geliştirmemektedirler. Bu sonuçlar, Yağcı (2007) ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışma bulgularına göre, içsel motivasyon faktörleri yani; bir işi başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, işgörenin yapmış olduğu katkının önemi, takdir edilmek, tanınmak gibi unsurlar, dışsal motivasyon faktörlerine yani; çalışma koşulları, ücretlendirme, iş güvencesi, terfi, lojman imkanları, fiziksel şartlar gibi unsurlara göre örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere tüm alt boyutlarını daha fazla yordamaktadır. Hatta dış motivasyon faktörlerinin devamlılık ve normatif bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi bu çalışma açısından bulgulanmamıştır. İç motivasyon faktörleri ise duygusal, devamlılık ve nor-

matif bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı durumundadır. Yani bireyin işletmeye katkı yaptığını, kişisel gelişimini sağladığı düşünmesi, sorumluluk alabilmesi, işinde başarılı olduğunu düşünmesi gibi motivasyon faktörleri işgörenin işletmeye karşı sevgisini, özdeşlik duygusunu, kariyer ve terfisine ilişkin kurduğu yatırım planlarını ve işletmeye karşı duyduğu zorunlu (ahlaki ve toplumsal nedenlerle) aidiyeti etkilemektedir. Bu sonuçlar Kuruüzüm ve ark. (2010)'nin bağlılığı içsel faktörlerin daha fazla etkilediğini ifade ettiği çalışmayla paralellik taşımaktadır. Bu çalışmadaki içsel motivasyonla duygusal bağlılık arasındaki ilişki Ağca ve Ertan (2008) ile Synder ve Spreitzer (1984)'ün yaptığı çalışmalarla aynı doğrultudadır. Dış motivasyon faktörlerinin duygusal bağlılığı etkilemesi ise Herzberg'in motivasyon kuramının gelişmiş ekonomilerin dışında geçersiz kalabileceği eleştirisini (Ataman, 2001; Gökçe vd., 2010) destekler niteliktedir. Dolayısıyla işgörenler, ona maaş ödeyen, sigortasını yatıran, ulaşımı için servis sağlayan işletmelerine karşı bir sevgi ve benimseme duygusu içerisine girmiş olabilirler. Ancak yinede bu çalışma açısından; dış motivasyon faktörleri ile iç motivasyon faktörleri birlikte düşünüldüğünde, Kaş (2012)'nin sonuçlarıyla paralel olarak, iş motivasyonunun örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Ancak, bu çalışmada literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak iş motivasyonunun tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Dolayısıyla genel anlamda iş motivasyonunun, dış ve iç faktörler bir arada ele alınırsa, örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkileyen bir faktör durumunda olduğu düşünülebilir.

Bu kapsamda araştırmanın sonuçlarından hareketle otel işletmesi yöneticilerine bazı öneriler sunulmuştur:

- İşgörenlerin maaşlarını düzenli ödüyor olmak ve sigortalarını yatırıyor olmak yöneticiler tarafından işgörelere yönelik bir lütuf olarak görülmemelidir, çünkü onlar zaten olması gereken unsurlardır.
- İşgörenlerin bağlılığını kazanma ve işletmeyi benimsemesini sağlama çalışmaları; işten atma, maaşından kesinti yapma, ona verilen çeşitli (ulaşım, fiziksel imkan vs.) imkanları kısma gibi uygulamalarla gerçekleştirilmemelidir. İşsizliğin yüksek olduğu ülkelerde bu uygulamalar işgörelere etkilemekte ve gerçek dışı bir şekilde oluşan minnet duygularıyla işletmeye karşı sevgi ve benimseme kazanmaktadırlar. Bunun uzun vadede hem işgörelere açısından hem de işletme açısından sağlıklı sonuçlar veremeyeceği dikkate alınmalıdır.

- İşgörelere başarıma güdüsü, işletme kararlarına katılımı, hem sosyo-psikolojik hem de ekonomik olarak takdir edilmelerinin, onların çalıştıkları örgüte karşı olan bağlılıklarını arttıracakları gerçeği yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.
- İşgörelere çalıştıkları işletmede kariyer planları kurabilecekleri, işletmeyi kendi gelişimleri açısından hem parasal hem de sosyal açıdan bir yatırım olarak algılayabilecekleri bir yönetim anlayışı ve uygulaması gerçekleştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 457, 110-121.
- Ağca, V. & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi:Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altındış, S. (2011). Job Motivation And Organizational Commitment Among The Health Professionals: A Questionnaire Survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609.
- Ateiga, N. (2007). Örgütlerde Mutlak güç; "Motivasyon..." Y. D. Ertürk (Editor). Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları. (Birinci baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık, 245-255.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bassett-Jones, N. & Lloyd, C. G. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Birinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Onuncu Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, S. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayınları.
- Çiftçi, B., Dolgun, U., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. ve Özler, D. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. U. Dolgun. (Editor). (Birinci Baskı). Ankara: Ekin Kitabevi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon. M. Tikici. (Editor). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık. ss.126-172.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fraenkel, J. & Wallen, N.E. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education*. 7. Edition, New York: McGraw-Hill.
- Futrell, C. M. (1977). The Impact of Manager's Job Characteristics and Performance on Satisfaction, Involvement, and Intrinsic Motivation. *Journal of Management*, 3, 27-33.
- Gökçe, G., Şahin, A. & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14,(20), 233-246.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-55.
- Günel, O. D. (2009). *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güzel, O. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Yasar University*, 20(5), 3415-3429.
- Hançer, M. (2004). İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hitt, Michael A R., Middlemist, D. & Mathis, R.L. (1989). *Management Concepts and Effective Practice*. (Third Edition), San Francisco: West Publishing Company.

İbrahim, H. (2005). *İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 149, Temmuz-Ağustos-Eylül, 62-85.

İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. (Birinci Baskı). Çizgi Kitabevi.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. (Birinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kaş, L. (2012). *Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. H. Can. ve Y. Bayar), Ankara: Doğan Basımevi.

Kaya, N. & Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (On İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.

Kuruüzüm, A., Irmak, S. & Çetin, E.İ. (2010). *İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz*. *Bilgi*, 53, 183-198.

Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 75-94.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2011). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.

Lambert, S. J. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 341-363.

Leonard, H. N., Beauvais L.L. & Scholl, W.R. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes, *Human Relations*, 52(8), 969-974.

Mahaney, C. R. & Lederer, A. L. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

Martella, R.C., Nelson, R. & Martella-Marchand, N.E. (1999). *Research Methods: Learning to Become a Critical Research Consumer*. MA: Allyn&Bacon.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, (69), 372-378.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Moon, M. J., (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.

Mottaz J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26,(3), 365-385.

Özdamar, K. (2001). Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler). (Dördüncü Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları

Özdemir, S. & Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *D.E.U.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.

Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. (Birinci Baskı). Ankara: Sistem Ofset.

Peker, O. & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. (Birinci Baskı). Ankara: Yargı Yayınevi.

Perçin, S. N. & Özkul, E. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık*. Zeyyat Sabuncuoğlu. (Editor). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour*. (8. Edition.), New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Sabuncuoğlu, Z. & Tuz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (Dördüncü Baskı). Bursa: Furkan Ofset.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35,(156), 142-159.

Sığırı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

Şimşek, M. S., Akgemci, T. & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (Üçüncü Baskı). Konya: Adım Ofset.

Synder, E. E. & Spreitzer, E., (1984). Identity and Commitment to The Teacher Role. *Teaching Sociology*, 11(2), 151-166.

Tekbalkan, M. (2010). *Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Topaloğlu, M., Koç, H. & Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201-218.

Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.

Ural, A. & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 25, Temmuz-Ağustos, 1-15.

Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9,(3), 114-129.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

## Extensive Summary

### THE INFLUENCE OF EMPLOYEES' WORK MOTIVATION OVER ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON FIVE STAR HOTELS LOCATED IN ANKARA

Mustafa Yıldırım\*, Ömer Emre Arslan

#### Introduction

It is generally acknowledged that individuals will not take an action without being motivated (Ateiga, 2007: 246). In other words, individuals are satisfied to the extent they achieve their expectation from a particular work and this satisfaction naturally increases their performances (Karatepe, 2005: 28; Barutçugil, 2002: 184; Ünsar, 2011: 1; Özdemir & Muradova, 2008: 146). In case of organizations, factors such as wage (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003: 148; Budak, 2008: 510; Deniz, 2005: 158), enterprise management and policies (Çiftci et al., 2007: 160; Hançer, 2004:148), relations between employees (Aktan, 2003: 253; Vural & Coşkun, 2007: 54), working conditions (Karatepe, 2005: 43; Aktan, 2003: 253), personal lives of employees (Barutçugil, 2002: 222), status (Peker & Aytürk, 2000:297; Deniz, 2005: 162), the need for success (Kaya & Selçuk, 2007: 176), characteristics of a particular work (Eren, 1998: 416; Şimşek et al., 2003: 132), responsibility (Barutçugil, 2002: 218; Kurt, 2005: 293), promotions (Budak, 2008: 510), rewards (Karatepe, 2005: 33; Özgüven, 2003: 156) and recognition (Eren, 1998: 420; Peker & Aytürk, 2000: 297) influence the motivation levels of employees.

In order to attain competitive advantage, enterprises need qualified, motivated and satisfied employees who are committed to their organizations (Yılmaz, 2010: 246). In other words, organizations should increase organization commitment levels of their employees in order to survive and reach targeted objectives (Topaloğlu et al., 2008: 203). Hence, organization commitment is a highly vital issue for employees to adopt the organizational aims, to get involved in administrative decisions and activities and to produce innovative and creative decisions (Durna & Eren, 2005: 210). Organizational commitment provides long term relationship between individual and organization and provides to adopt organizational goals, decision, policy and application. (Sezgin, 2010: 146). Besides, it contributes to the continuity of the effective and productive human resources by maintaining

\* Corresponding author at: Alanya Alaattin Keykubat University, Alanya Business Faculty, Antalya / Turkey  
E-Mail Address: mustafayildirim2023@gmail.com

the continuity of the qualified employees within the organization and by increasing their organizational commitment (İbrahim, 2005: 68). This situation makes the relation between organizational commitment and motivation an important area to be investigated (Sığırı, 2007: 267). This study has two objectives: to determine the motivation and organizational commitment levels of employees working in hotel enterprises, and to reveal the relationship and patterns between these two variables.

### Method

This correlational study attempts to describe the relationship between external and internal motivations (in Herzberg's dual factor theory) of employees working in five-star hotels in Ankara and their organizational commitments. Besides, it searches for the extent to which sub-dimensions of work motivation can predict sub-dimensions of organizational commitment.

Correlational studies are the studies that aim to determine if two or more variables change together (Martella, Nelson & Martella, 1999: 201). They can be classified into two categories, namely exploratory and predictive (Fraenkel & Wallen, 2009: 329). Exploratory correlational are applied to provide an understanding to an important event by analyzing the relationship between variables. These studies may also aim to determine the causal relationship between two factors (Büyüköztürk et al. 2011: 227). On the other hand, predictive correlational studies embody two variables: predictive variable and criteria variable (Martella et al. 1999: 201; Fraenkel & Wallen, 2009). These studies aim to predict one of these variables by using the other variable and the relationship between these two variables (Büyüköztürk et al. 2011: 227).

Thereby, this study is a predictive study that aims to predict the influence of work motivation over organizational commitment as a consequence of the positive relationship between the sub-dimensions of work motivation and organizational commitment.

Employees working in five-star hotels located in Ankara constitute the universe of this study. The study includes 462 surveys conducted over the employees. Hence, the sample of this study includes 462 employees working in five-star hotels located in Ankara.

### Results and Conclusion

This study, which aims to determine the relation between external and internal motivation levels of employees and their organizational commitment levels and which aims to reveal the impact of work motivation

over organizational commitment by analyzing the extent to which sub-dimensions of work motivation can predict sub-dimensions of organizational commitment, has found the followings: Similar to the findings of Dündar et al. (2007) and Kaş (2012), the study found that external and internal motivation factors together constitute the work motivations of employees. Although internal motivation factors seem more important, external motivation factors also are seen as a source of motivation in the same direction with internal motivation for this study. Similarly, emotional, continuity and normative commitment in relation to each other indicate organizational commitment. However, in this study, participants have morally and under the social pressures have normative commitment, and have emotional commitment due to the influence of sympathy and identification. Although the answer average of the expressions related to continuity commitment are over the average, this commitment type has a lower average value compared to the other types of commitment. Hence, hotel employees do not consider their jobs as an opportunity for a better career, income and promotion so that they do not develop high levels of commitment. These findings are parallel to those of Yağcı (2007).

According to the findings of this study, internal motivation factors, such as succeeding a work, diversity of work, independence, responsibility, personal and professional development, the importance of the contribution of the employee, being appreciated, and recognition predict the sub-dimensions of organizational commitment compared to external motivation factors, including working conditions, wage system, job security, promotion, housing and physical conditions. Even, significant impact of external factor on continuity and normative commitment dimension are not founded in this study.

Internal motivation factors seem a meaningful predictive factor for emotional, continuity and normative commitment. In other words, motivation factors such as the perceived contribution of the employees to their work, their ideas about personal development, their responsibilities and their perceived success in their work influence the employees' sympathy to and identification with the organization, as well as the employees' career and promotion plans and the obligatory commitment (due to normative and social reasons). These findings are parallel to the study of Ku-ruüzüm et al (2010) that revealed the importance of internal motivation factors over organizational commitment. The findings of this study on internal motivation and emotional commitment are

also parallel to the findings of Ağca and Ertan (2008), and Synder and Spreitzer (1984).

Impact of external motivation factors over emotional commitment seems to support the critique that Herzberg's motivation theory does not fit for the countries other than the developed ones (Ataman, 2001; Gökçe et al., 2010). Because of that employees may develop a feeling of identification towards the enterprises that pay their wages and provide transportation facilities. Parallel to the findings of Kaş (2012), this study found that work motivation has a positive relationship with organizational commitment when both the external and internal motivation factors are taken into consideration. However, unlike the other studies in the literature, this study searched for the extent to which all sub dimensions of work motivation influence the sub dimensions of organizational commitment. So, it may be reached to the conclusion that organizational commitment is positively influenced with work motivation, together with its external and internal factors.

Within this context, this study suggests the followings to the managers of hotels:

- Regular wage payment and social security should not be considered as a favor since they are obligatory issues.
- Gaining employee's organizational commitment and efforts to ensure business adoption cannot be achieved by measures such as firing employees, pay cut, or reduction in transportation or other physical facilities. In countries with higher unemployment rates, these measures may lead to fake organizational commitment. However, these measures do not result with healthy outcomes in the long run in terms of both employees and business.
- Employees' intention to succeed, their involvement in the decisions of the enterprises and their demand for being appreciated, both in socio-psychological and economic terms, may lead to the increase in organizational commitment. Due to this, this should be taken into consideration.
- A managerial approach in which the employees can plan for their future career and in which they can consider the firm as an investment opportunity in financial and social terms should be realized.

