

**BANKACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL ADALET VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ ARAŞTIRILMASI**

*INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL
JUSTICE PERCEPTIONS OF BANKING SECTOR EMPLOYEES*

Cenk AKSOY¹

ÖZET

Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında kamu ve özel sektör banka şubelerinde çalışan personele örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ölçekleri ve demografik değişkenler ile alakalı soruları içeren anketten 160 tane dağıtılmış, ancak bunlardan 120'si değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, t-testi, Anova, regresyon, korelasyon) kullanılarak SPSS 18.0 istatistik paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenler açısından çalışanların bağlılık düzeylerinde bazı farklılıklar olduğu, adalet düzeylerinde ise farklılaşma olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Bankacılık Sektörü.

Jel Kodları: D23

ABSTRACT

In this study, perception of organizational commitment and organizational justice of employees in the banking sector was questioned. The survey of public and private sector personnel working in bank branches and organizational commitment, organizational justice scale and demographic variables, including questions related to the questionnaire distributed at 160, but 120 of them was evaluated. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 18.0 statistical software packages by using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, t-test, Anova, regression and correlation) for the purpose of research. A liner relationship was found between organizational commitment and organizational justice. Besides, the analysis found no difference according to demographic variables in terms of organizational justice, however there is a difference in organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Justice and Banking Sector.

Jel Codes: D23

¹ Arş. Gör. Dr., Dicle Üniversitesi SHYO, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, cenk.aksoy@dicle.edu.tr

GİRİŞ

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynaklarına büyük önem vermelidir. İşletmeler, bir değer olarak gördüğü çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve bu çalışanların örgütte tutulmasını sağlayarak faaliyetlerini arttırmak için örgütsel bağlılığını arttırmak zorundadır. Çalışanların, örgütlerine bağlı olmak için işleriyle ilgili yapılan prosedür ve uygulamalarda işletmelerini adil, eşit ve tarafsız görmeleri çok önemlidir. Oluşacak adil bir çalışma ortamında, çalışanlar daha verimli ve daha etkili bir şekilde çalışabilecek ve bu da kurumun kârlılığını artıracaktır. Bağlılık ortamının oluşumunda belki de en temel yapı taşı adalet kavramıdır. Adil uygulamaların olduğu bir organizasyonda çalışanların motivasyonları artmakta ve haksızlarla karşılaşan çalışanların ise işletmelerine duydukları güvenleri azaltmaktadır. Çalışanların işyerlerine olan güvensizlikleri ise bağlılıklarını zayıflatmakta; bu durumda onların işletmelerinden ayrılmalarına ya da performanslarının düşmesine neden olabilmektedir.

Çalışmada genel hatlarıyla literatür özeti olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramlarına yer verilmiştir. Daha sonra ilgili kavramlar arasındaki ilişki alan araştırması kapsamında incelenmiş ve bulgular açıklanmıştır. Sonuç bölümünde ise kavramlar arasındaki ilişki çalışanların demografik değişkenleri ve bankacılık sektörü açısından değerlendirilmiştir.

LİTERATÜR TARAMASI

1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, özellikle örgütsel davranış alanında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup, uzun yıllar akademisyenler tarafından üzerinde araştırmaların yapıldığı bir odak haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık kavramının çalışanların örgüt ile ilişkilerini nitelendiren psikolojik bir durumu ifade ettiği konusunda ortak bir noktada birleşmektedir. İşgörenler örgüt için faaliyet göstermekte ve zihinlerinde oluşturdukları örgütsel izlenimlere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri değişmektedir (Güçlü, 2006: 8, akt. Varol, 2010: 3). Bu alanda yapılan çalışmalara en önemli katkıyı sağladığı düşünülen Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık kavramı "bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklindeki üç bileşenden meydana geldiğini belirtmektedirler. İşgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu yansıtan örgütsel bağlılık kavramının tanımı hakkında araştırmacılar açısından farklı bakış açıları bulunmaktadır. Söz konusu bu araştırmacılar açısından yapılan tanımlar şu şekildedir (akt. Bakan, 2011: 8-10):

- Örgütün amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hall ve ark., 1970: 176).
- Kişinin belirli bir örgüte karşı ilgisi ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir (Mowday ve ark., 1979: 224).
- Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

- İşgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997).

2. Örgütsel Adalet

Bütün sosyal ortamlarda varlığı çok önemli olan adalet kavramının örgütlerde ihmal edilmesi düşünülemez. Ancak adaletin örgütlerde dikkat edilen bir kavram olarak araştırılması hukuk ve sosyal bilimler alanlarında araştırılmasına göre nispeten daha yeni bir konudur (Çakmak, 2005: 19).

1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990: 400).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünü olarak izah edilmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998: 110-111).

Günümüzde yoğunlaşan rekabet nedeniyle örgütlerin ayakta kalabilmeleri çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmelerine bağlıdır. Örgütlerin çalışanlarından istedikleri verimliliği elde etmeleri ise çalışanlarının iş tatmin, motivasyon, performans düzeylerine bağlıdır. Tüm bu unsurları etkilediği düşünülen örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgütleri hakkındaki düşüncelerini ve bu düşünceleri doğrultusunda örgütlerine karşı nasıl bir tutum ve davranış içine gireceklerini belirlemede çok önemli bir konudur (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 278-279).

Buna göre çalışanların örgütlerini adil bulmamaları durumunda, verimliliklerini etkileyen önemli birer unsur olan iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerinde de bir düşüş yaşadıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanların devamsızlıklarının, işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüş ve örgütlerde yaşanan stres ve gerginliğin en üst seviyeye ulaştığı belirlenmiştir (Schminke ve ark., 2000: 294; Çakmak, 2005: 21).

Örgütsel adalet kavramı araştırıldığında, literatürde genel anlamda üç temel boyutta incelendiği görülmektedir. Boyutlardan ilki dağıtım adaleti, ikincisi prosedür adaleti ve üçüncüsü de etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti çalışanın edindiği kazanımlar ve dağıtımlarla ilgiliyken, prosedür adaleti daha çok dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlere yöneliktir. Üçüncü boyut olan etkileşim adaletinde ise, çalışanlar arası ilişkilerin niteliği ön plandadır (Aktaş, 2010: 80).

3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992: 305; Sweeney ve McFarlin, 1993: 23). Dolayısıyla kaynakların adil dağılımı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır (Brewer, 1996: 24). Örgütsel faydanın, insan kaynaklarına adaletli bir şekilde dağıtılmasını kapsayan dağıtımsal adalet, insan kaynaklarının örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı yönde etkiye sahiptir (Özler, 2010: 52). Örgütsel ödül ve

kaynakların adil şekilde dağıtılmadığı yönünde bir algıya sahip olan bireylerin ise örgütsel bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Organ, 1988: 547). Çalışanlar örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194).

4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı, örgütlerde adalet faktörünün, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığının ortaya konulması, eğer etkisi varsa da bunun derecesini ortaya çıkarmak ve çalışanların adalet ve bağlılık algılamaları; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Yöntemi: Bu çalışmada, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü banka çalışanlarına yönelik bağlılık ve adalet ölçeği uygulanmıştır. Dağıtılan 160 anketten, 128'i geri dönmüş ancak 8'i değerlendirme dışında tutulmuştur. Geriye dönüş oranı % 75 olmuştur.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve iş tecrübesi gibi özellikler yer alan demografik bilgiler formu ile literatürden yararlanılarak elde edilen toplam 9 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde 1-5 arasındaki sorular Mowday, Steers ve Porter (1979: 228, akt. Fields, 2002: 47) tarafından hazırlanan ölçek, örgütsel adaletin ölçülmesinde ise 6-9 arasındaki sorular Sweeney ve McFarlin (1993: 27, akt. Fields, 2002: 174) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçeğinde ifadelerinde düzeltmelere gidilmiştir. Anket formunda yer alan ifadeler katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kısmen Katılıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak sıralandırılmıştır.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metod ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, ANOVA, regresyon, korelasyon) kullanılarak yorumlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1.'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya 120 kişi katılmış olup, bayanların oranı %27,5 ve erkeklerin oranı ise %72,5'dir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde evlilerin oranı %69,2 ve bekârların oranı %30,8'dir. Katılımcıların %33,3'ü lise, %57,5'i ise üniversite mezunudur. Yaş durumuna bakıldığında 20-30 yaş aralığındaki personel sayısı %20 iken, 31-40 yaş aralığı %32,5, 41-50 yaş arası %29,2 ve 50 yaş üstü personel

sayısı ise %18,3'lük paya sahiptir. İş tecrübelerine bakıldığında 1-5 yıl arası tecrübelilerin %15 olduğu görülürken, 6-10 yıl arası %14,2, 11-15 yıl arası %23,3, 16-20 yıl arası 13,3, 20 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip olanlar ise %34,2 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	frekans	%
Cinsiyet		
Bayan	33	27,5
Erkek	87	72,5
Toplam	120	100
Yaş		
20-30	24	20,0
31-40	39	32,5
41-50	35	29,2
50 ve üzeri	22	18,3
Toplam	120	100
Eğitim Durumu		
İlköğretim	3	2,5
Lise	40	33,3
Üniversite	69	57,5
Lisansüstü	8	6,7
Toplam	120	100
Medeni Hali		
Evli	83	69,2
Bekâr	37	30,8
Toplam	120	100
İş Tecrübesi		
1-5 yıl	18	15,0
6-10 yıl	17	14,2
11-15 yıl	28	23,3
16-20 yıl	16	13,3
20 ve üzeri yıl	41	34,2
Toplam	120	100

Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve Adalet Arasındaki İlişki

	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Adalet
Örgütsel Bağlılık	1	
Örgütsel Adalet	0,651**	1

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü).

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algıları arasında ilişki vardır.

Tablo 2.'de araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,651 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle H_1 hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Araştırmada, adalet faktörünün örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma problemini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığına bakılmış olup, böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_1 hipotezi desteklenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı 0,651 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının anlamlılığının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. Araştırmada çalışanların adalet ve bağlılık algılamalarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve iş tecrübesine göre farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Medeni duruma göre böyle bir farklılaşmanın örgütsel bağlılık faktöründe olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada bekârların bağlılık düzeylerinin evlilerin bağlılık düzeylerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. İncelenen bazı literatürde araştırma sonucu desteklenmekte bazı literatüre göre ise farklılaşmaktadır. Literatürde desteklenen yönüyle; çalışanların aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan çalışanların iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000: 59). Medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Bunun nedenini ise, evli bireylerin bekârlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak açıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Şimşek, 2002: 21, akt. Altın, 2010: 57).

Yapılan öneriler ise şu şekilde sıralanmıştır:

Bankacılık sektörü düşünüldüğünde müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek rekabet şartlarında önemli hale geldiğinden, örgütsel bağlılığın artırılması ile çalışanlar, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurabilecektir. Bu durum ise örgüt çıkarları ile çalışanların çıkarlarının ortak noktalarda buluşması ile oluşabilecek bir durumdur. Müşterilerden (memnuniyet anketleri) alınan geri dönüşümler, çalışanların

performanslarıyla kıyaslanabileceği gibi çalışanların alacakları ödül, prim, ikramiye gibi ücretlerde bu kapsamda örgütsel bağlılığın sağlanması adına değerlendirilebilir.

Adil bir örgüt ortamı oluşturmayı başarabilen yöneticiler, bunu uzun vadeli bir politika ve strateji haline getirmelidir. Adil koşullarda çalıştığını düşünen çalışanların daha uzun süre örgüt üyeliklerini devam ettirecekleri ve bu üyeliği de gönüllü olarak sürdürecekleri açıktır. Bunun sonucunda da çalışan performansındaki artış, örgüt verimliliğine doğrudan yansımaktadır.

KAYNAKÇA

Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altın, B. (2010). İlköğretimde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarıyla Yaratıcılıkları İlişkisi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.

Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers and Employees, Journal of Managerial Psychology, Volume 11, No 4.

Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, Organizational Behavior and Human Decision Process, Volume 86, No 2.

Çakmak K. Ö. (2005). Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). Distributive and Procedurel Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, Human Relations, Volume 45, No 3.

Fields, D. L. (2002). Taking The Measure of The Work, Sage Publication, London.

Folger, R. ve Cropanzano R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications, London.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management, 16 (2).

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personel Factors in Organizational Identification, Administrative Science Quarterly, No 15.

Meyer, J. ve Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Sage, Thousand Oaks, Ca.

- Mowday, R.T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, No: 14.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology* No: 71.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, No 14.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Cropanzano, R. S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness, *Journal of Applied Psychology*, Volume 85, No 2.
- Sweeney, P. D. ve Mcfarlin, D. B. (1993). Workers Evaluations of the Ends and the Means: An Examination of Four Models Distributive and Procedural Justice, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Volume 55, No 1.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, *Journal of Applied Sciences*, Volume 8, No 12.