

**ODNOS IZMEĐU PERCEPCIJE PRAVEDNOSTI U
ORGANIZACIJI I NAMERE DA SE NAPUSTI ORGANIZACIJA –
METAANALITIČKA STUDIJA**

Katarina Milić

**Faculty of Legal and Business Studies dr Lazar Vrkić, Union
University in Novi Sad**

APSTRAKT: Cilj ove metaanalitičke studije je ispitivanje povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanjem organizacije kvantitativnom sintezom dostupnih empirijskih radova koji zadovoljavaju definisane kriterijume. Pretragom literature pronađeno je 126 radova, od kojih je 58 studija zadovoljilo sve definisane kriterijume. Ukupna veličina uzorka kada se saberu sve studije koje su imale podatak o korelaciji između distributivne pravednosti i namere za napuštanjem organizacije je 20068, dok ukupna veličina uzorka studija koje su imale podatak o korelaciji između proceduralne pravednosti i namere za napuštanjem organizacije iznosi 17901.

Rezultati pokazuju da su distributivna i proceduralna pravednost značajno negativno povezane sa namerom da se napusti organizacija i da je ta povezanost umerenog intenziteta. Ispitivanje efekta fi-oke pokazalo je da nije bilo pristranosti pri izboru studija koje će ući u postupak metaanalize. S obzirom da su rezultati pokazali da je veoma velika heterogenost između studija koje su ušle u postupak metaanalize, ispitan je i moderatorski efekat kategorije časopisa u kome su studije objavljene. Rezultati su pokazali da se ponderisane veličine efekata ne razlikuju s obzirom na kategoriju časopisa u kojima su studije objavljene.

KLJUČNE REČI: distributivna pravednost, proceduralna pravednost, namera da se napusti organizacija

Katarina Milić

UDC 005.96

Originalan naučni rad

Primljen: 03. 03. 2021.

Prihvaćen: 26. 05. 2021.

ODNOS IZMEĐU PERCEPCIJE PRAVEDNOSTI U ORGANIZACIJI I NAMERE ZA NAPUŠTANJE ORGANIZACIJE – METAANALITIČKA STUDIJA

REZIME: Cilj ove metaanalitičke studije jeste ispitivanje povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije kvantitativnom sintezom dostupnih empirijskih radova koji zadovoljavaju definisane kriterijume. Pretragom literature pronađeno je 126 radova, od kojih je 58 studija zadovoljilo sve definisane kriterijume. Ukupna veličina uzorka, kada se saberu sve studije koje su imale podatak o korelaciji između distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije, iznosi 20068, dok je 17901 ukupna veličina uzorka studija koje su imale podatak o korelaciji između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije.

Rezultati pokazuju da su distributivna i proceduralna pravednost značajno negativno povezane s namerom da se napusti organizacija i da je ta povezanost umerenog intenziteta. Ispitivanje efekta fioke pokazalo je da nije bilo pristrasnosti pri izboru studija koje će ući u postupak metaanalize. Budući da su rezultati pokazali da je veoma velika heterogenost između studija koje su ušle u postupak metaanalize, ispitan je i modulatorski efekat kategorije časopisa u kome su studije objavljene. Rezultati su pokazali da se ponderisane veličine efekata ne razlikuju s obzirom na kategoriju časopisa u kojima su studije objavljene.

KLJUČNE REČI: distributivna pravednost, proceduralna pravednost, namera za napuštanje organizacije

1. Uvod

Čovek u radnom okruženju provodi značajan deo svog vremena, a način na koji ga doživljava, oblikuje ne samo sliku pojedinca o organizaciji već i njegove emocionalne i bihevioralne reakcije. Jedan od veoma značajnih faktora koji determinišu odnos pojedinca prema organizaciji jeste i doživljaj pravednosti. Pravednost u organizaciji možemo definisati kao stepen u kome zaposleni procenjuju da su na poslu tretirani „fer“ (Jakopec, 2015). Pojam organizacijske pravednosti uvodi Grinberg (Greenberg, 1987), dok prva istraživanja ovog koncepta pokreće Adamsova teorija jednakosti (1965). Ova teorija se odnosi na percepciju pravednosti raspodele resursa od strane poslodavca. Zasnovana je na konceptu socijalne komparacije po kome pojedinac svoj položaj vrednuje na osnovu poređenja ličnih ulaganja i ostvarenih rezultata sa ulaganjima i rezultatima drugih ljudi koji su na istim ili na sličnim pozicijama. Iz ove koncepcije nastao je pojam *distributivne pravednosti* koja se odnosi na procenu pravednosti raspoređivanja ishoda (Cropanzano & Folger, 1989). Zamerke Adamsovoj teoriji najviše su se odnosile na to što je bila usmerena isključivo na raspodelu sredstava, zanemarujući pri tome procedure i pravila koji su definisali ishode (Leventhal, 1980). Na temelju istraživanja u kontekstu pravosuđa, Tibo i Volker (Thibaut & Walker, 1975) utvrdili su da na procenu pravednosti u većoj meri mogu uticati procedure korišćene za određivanje ishoda nego ishod sam po sebi. Na bazi ovog saznanja uveli su pojam proceduralne pravednosti (prema Jakopec i Sušanj, 2014). U organizacionu psihologiju ovaj pojam prvi uvodi Leventhal (Leventhal, 1980), ukazujući da se proceduralna pravednost odnosi na procenu pravednosti postupaka za određivanje i raspoređivanje ishoda. On je definisao šest kriterijuma pravednih procedura: doslednost, nepristranost, tačnost, mogućnost ispravljanja grešaka, reprezentativnost i etičnost. Dvofaktorski model pravednosti, koji čine distributivna i proceduralna pravednost, dugo je bio dominantan u istraživanjima. Bies i Moag (Bies & Moag, 1986) dodali su ovom modelu *interakcijsku pravednost*, čime je definisan trofaktorski model pravednosti. Interakcijska pravednost se odnosi na kvalitet interpersonalnih odnosa sa zaposlenima tokom implementacije procedura (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001), odnosno ona podrazu-

meva način prenošenja informacija i tretiranja pojedinaca na koji utiču odluke poslodavca (Bies & Moag, 1986). Budući da je usko povezana sa procedurama, interakcijska pravednost se može smatrati proširenim modelom proceduralne pravednosti. Istraživanja pokazuju da zaposleni odgovornost za (ne)pravednu situaciju pripisuju različitim izvorima (Cropanzano & Prehar, 2001). Kao dva najčešća izvora (ne)pravednosti zaposleni vide neposrednog rukovodioca i organizaciju u celini. Brojna istraživanja (npr. Malatesta & Byrne, 1997; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000) pokazala su kako je percepcija pravednosti rukovodilaca povezana sa ishodima važnim za rukovodioce, kao što su poverenje u rukovodstvo i zadovoljstvo nadređenim, dok je percepcija pravednosti organizacije u celini povezana sa organizaciji bitnim ishodima, kao što su odgovorno organizaciono ponašanje i kontraproduktivno ponašanje (Jakopec & Sušanj, 2014). Istraživanja takođe upućuju na značaj koji percepcija pravednosti u organizaciji ima za mnoge lične i organizacione ishode kao što su: predanost organizaciji (McFarlin & Sweeney, 1992; Randall, & Mueller, 1995), identifikacija sa organizacijom (Olkkonen & Lipponen, 2006; Jakopec, Sušanj & Stamenković, 2013), stres (Judge & Colquitt, 2004), radne performanse (Fischer & Smith, 2004; Walumbwa, Cropanzano, & Hartnell, 2009), zadovoljstvo poslom (Al-Zu'bi, 2010), namera da se napusti organizacija (Paré & Tremblay, 2007; Loi, Hangyue & Foley, 2006; Cohen-Charash & Spector, 2001) i mnoge druge.

Namera za napuštanje organizacije predstavlja proces tokom koga pojedinac želi, planira i razmišlja o tome da napusti posao (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). Veliki broj studija ukazuje da namera za napuštanje organizacije značajno korelira sa odlaskom iz organizacije (Griffeth, Hom, & Geatner, 2000; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; Price, 2001). Odlazak dobrih radnika jedan je od najnepoželjnijih ishoda za poslodavca koji ga suočava sa direktnim troškovima poput gubitka investicija uloženih u čoveka koji je otišao, regrutacije i selekcije novih radnika i njihovih obuka (McShane, Williams, Schichor, & McC-lain, 1991). Pored direktnih troškova, kompanija se suočava i sa indirektnim, poput gubitka socijalnih mreža koje je zaposleni uspostavio, opterećenja zaposlenih koji su ostali u organizaciji, pada morala među zaposlenima i sl. (Lambert, 2001; Mitchell, MacKenzie, Styve, & i Gover, 2000; Stohr, Self, & Lovrich, 1992). Čak i ostanak zaposlenog kod kojeg

postoji namera za napuštanje organizacije često ima vrlo negativne posledice po performanse (Abbasi, Hollman, & Hayes, 2008).

Veliki broj studija ispitivao je vezu između percepcije pravednosti i namere za napuštanje organizacije. Istraživački izveštaji ovih studija ne daju jednoznačne rezultate u pogledu postojanja ove veze i njenog intenziteta. Rezultati nekih istraživanja upućuju na značajan i snažan intenzitet povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije (Cao, Chen, & Song, 2013; Khan & Habib, 2011), dok rezultati drugih studija ukazuju da nema značajne povezanosti među ovim varijablama (Hassan & Hashim, 2011; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005). Metaanalitička studija objavljena 2001. godine ukazuje na negativnu povezanost srednjeg intenziteta između distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Cilj ove studije je ispitivanje povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije kvantitativnom sintezom dostupnih empirijskih radova koji zadovoljavaju definirane kriterijume. Iako veliki broj istraživanja upućuje da je percepcija pravednosti u organizaciji negativno povezana s namerom da se napusti organizacija, bez integracije nalaza ne može se nedvosmisleno zaključiti o intenzitetu te povezanosti. Interakcijska pravednost nije uključena u ovu metaanalitičku studiju s obzirom da je ona kao teorijski konstrukt proizašla iz proceduralne pravednosti i da se može smatrati njenim proširenim modelom.

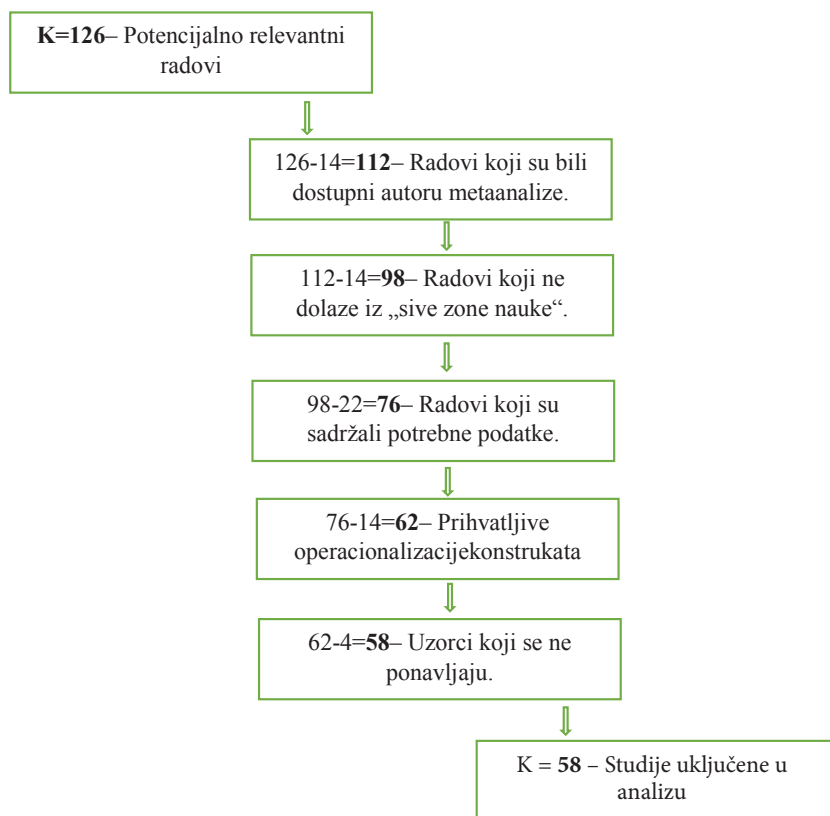
2. Metod

2.1. Pretraga literature i kriterijumi za uključ enje radova u postupak metaanalize

Pretraga literature vršena je tokom marta 2020. godine. Osnovni kriterijum pretrage bio je da su radovi napisani na engleskom ili na srpskom/hrvatskom/bosanskom jeziku i da su dostupni u celini, kako bi mogao da se utvrdi metodološki kvalitet studije. Pretraga je započeta kucanjem sledećih ključnih reči, odnosno njihovih kombinacija na Google Scholaru: *organizational justice, turnover intentions, intention*

to leave (organizacijska pravednost, namera da se napusti organizacija, fluktuacija). Kucanjem ključnih reči na engleskom jeziku na Google Scholaru, pretražene su 22 strane, što je rezultiralo sa 82 rada koji su se bavili ovim konstruktima, dok kada je pretraga vršena po ključnim rečima napisanim na srpskom/hrvatskom/bosanskom jeziku, nije se došlo ni do jednog rada koji dovodi u vezu ove konstrukte. Pretraga je vršena do 22. stranice. Nakon završene pretrage na Google Scholaru, pristupilo se pretrazi drugih naučnih baza kao što su: Ebsco, Science Direct, Wiley Online Library i Hrčak Srce. Preko Ebsco baze podataka pronađeno je 30 potencijalno relevantnih radova koji su bili dostupni nakon unošenja ključnih reči. Nakon ove pretrage, pristupilo se pretrazi u bazi Science Direct u kojoj su tri rada odgovarala kriterijumima. U ovoj bazi pretražene su sve stranice koje su bile dostupne nakon pisanja ključnih reči u pretraživač. U bazi Wiley Online Library pronađeno je 14 radova koji bi mogli potencijalno da odgovaraju kriterijumima. Pretraženo je do 11. stranice, budući da već nakon osme nije bilo radova koji u naslovu sadrže ključne reči. Pretražena je i baza Hrčak Srce u kojoj nije pronađen nijedan rad koji bi po naslovu upućivao da se bavi ovom problematikom. Važno je napomenuti da se prilikom pretraživanja ovih baza nisu uzimali u obzir radovi koji su već prethodno pronađeni na Google Scholaru. Na ovaj način pronađeno je ukupno 126 radova. Kako bi se od pronađenih radova izabrali oni koji će ući u metaanalizu, definirani su dodatni kriterijumi: 1) Rad u celini mora biti objavljen na jeziku poznatom autoru metaanalize (engleski, srpski/hrvatski). Radovi koji imaju samo apstrakte objavljene na engleskom jeziku eliminisani su iz dalje analize s obzirom na to što nije bilo mogućnosti da se utvrdi metodološki kvalitet studije. Nakon eliminacije radova koje nije bilo moguće pronaći u celini, kao i radova napisanih na jeziku koji nije engleski, ostalo je 112 radova. 2) Studija mora biti objavljena u naučnom časopisu. Rezultati istraživanja objavljeni na konferencijama, kao i oni koji su deo master radova i doktorskih disertacija, eliminisani su iz dalje analize. Nakon eliminacije radova koji nisu zadovoljili ovaj kriterijum, u daljoj analizi ostalo je 98 radova. 3) Sledeći korak je podrazumevao eliminaciju radova koji nisu imali podatak o koeficijentu korelacije. Ukupno 22 rada nisu zadovoljila ovaj kriterijum i nakon njihove eliminacije ostalo je 76 radova. 4) Sledeći korak podrazumevao je da se eliminišu radovi

koji nisu imali adekvatne operacionalizacije. Ovim kriterijumom su eliminisani radovi koji su prikazivali samo podatke o korelaciji namere za napuštanje organizacije i kompozitnog skora organizacijske pravednosti; radovi koji nisu imali varijablu namera za napuštanje organizacije, već su imali podatke o realnom broju ljudi koji su napustili organizaciju; radovi koji su ispitivali nameru da se ostane u organizaciji. Ukupno je bilo 14 ovakvih radova. Njihovom eliminacijom ostala su 62 rada. 5) U poslednjem koraku eliminisana su četiri rada kod kojih je bilo preklapanja uzorka.



Grafik 1. Postupak uključivanja/isključivanja studija u metaanalizi

2.2. Varijable

Prema Leventalu (Leventhal, 1980), *distributivna pravednost* se može definisati kao procena o pravednoj raspodeli ishoda, nezavisno od toga da li su kao kriterijum za procenu pravednosti uzete potrebe, jednakost, doprinosi ili kombinacija ovih faktora. *Proceduralna pravednost* se može definisati kao percepcija proceduralne komponente sistema koji reguliše proces raspodele (Leventhal, 1980). Distributivna i proceduralna pravednost operacionalizovane su postignutim skorom na upitnicima koji ispituju percepciju distributivne i proceduralne pravednosti u organizaciji (skale samoizveštavanja). Viši skorovi ukazuju na viši stepen percipirane distributivne i proceduralne pravednosti.

Namera za napuštanje organizacije definiše se kao svesna i namerna spremnost zaposlenog da napusti organizaciju u kojoj radi (Tett & Meyer, 1993). Prihvatljivim operacionalizacijama smatrali su se svi upitnici koji su ispitivali nameru za napuštanje organizacije, dok za ovu metaanalizu nisu bili prihvatljivi radovi u kojima su korišćeni instrumenti koji su merili stvarno napuštanje organizacije. Visok skor na upitnicima znači veću spremnost da se ode iz organizacije.

Kategorija časopisa – S obzirom na impakt faktor koji je časopis imao u trenutku objavljivanja studije, radovi su kategorisani na sledeći način: 1 – nema impakt faktor, 2 – M23, 3 – M22 i 4 – M21.

2.3. Uzorak

Ukupno 58 studija zadovoljilo je kriterijume da uđe u postupak metaanalize. Budući da su neke studije imale više od jednog uzorka, te da su neke studije sadržale samo podatke o korelaciji između distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije, a neke samo podatke o proceduralnoj pravednosti i nameri za napuštanje organizacije, pregledom radova došlo se do podataka o 53 korelacija između distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije i 58 korelacija između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije.

Studije koje su ušle u postupak metaanalize objavljene su u periodu od 2001. do 2019. godine. U časopisima koji u trenutku objavljivanja nisu imali impakt faktor objavljeno je 78,4% studija, 6,9% studija objavljeno je u časopisima kategorije M23, 4,5% studija u časopisima kategorije M22, dok je 10,3% studija objavljeno u časopisima koji su kategorisani kao M21 u trenutku kada su objavljeni.

Iako su u metaanalizu uključeni samo radovi objavljeni na engleskom jeziku, studije su sprovedene u Evropi, Aziji, Australiji i Americi, te se može reći da postoji kulturna raznovrsnost uzorka.

2.4. Analiza podataka

Budući da je predmet ove analize utvrđivanje povezanosti između distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije, kao mera veličine efekta korišćen je Pearsonov koeficijent korelacije. Kao ponder je korišćena veličina uzorka ispitanika, što je urađeno u programu SPSS izborom opcije Weight Cases/broj ispitanika. Dalja obrada podataka vršena je u statističkom programu Jamovi (Jamovi 1.1.9). S obzirom da su u ovu metaanalitičku studiju uključeni radovi rađeni na uzorcima iz različitih zemalja i da uzorci obuhvataju zaposlene u različitim industrijama (naftna industrija, prodaja, zdravstvo...), na različitim pozicijama (menadžerskim i izvršilačkim) i zaposlene različitih nivoa obrazovanja, ***očekuje se da je prikladnije primeniti model varijabilnih efekata.***

Za računanje procenta prave varijanse korišćena je metoda Hantera i Šmita.

Za procenu heterogenosti korišćeni su parametri Kohranovog Q testa (indikator značajnosti heterogenosti) i I² statistika (procenjuje procenat ukupne varijabilnosti koji se može pripisati heterogenosti).

Da bi se utvrdilo da li je bilo pristrasnosti pri izboru studija koje će ući u postupak metaanalize, sprovedena je FSN analiza (Fail-Safe N Analysis) koja pokazuje koliko bi u metaanalizu bilo potrebno uključiti studija u kojima nije dobijena statistički značajna povezanost između

distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije kako bi ukupna mera veličine efekta postala neznačajna. Pored rezultata analize, prikazan je grafik simetričnosti studija oko ukupne mere veličine efekta.

Kako bi se utvrdilo da li je kategorija časopisa u kome su studije objavljene značajan moderator odnosa između distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije, sprovedena je analiza moderacije, pre koje je jednosmernom ANOVOM ispitano da li postoje značajne razlike između ponderisanih veličina efekta s obzirom na kategoriju časopisa u kojoj su studije objavljene.

3. Rezultati

U odeljku „Rezultati“ prikazani su rezultati metaanaliza radova o povezanosti distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije, analize heterogenosti uzorka, analize *efekta fiok*e i analize moderacija.

U Tabeli 1 (prilog) prikazane su studije koje su zadovoljile kriterijume da uđu u metaanalizu.

Rezultati prikazani u Tabeli 2 ukazuju na značajnu povezanost distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije. Ova korelacija je umerenog intenziteta (Cohen, 1992). Indikatori heterogenosti upućuju na opravdanost primene modela slučajnih efekata jer ukazuju na vrlo visoku heterogenost među studijama koje su ušle u postupak metaanalize.

Značajan Kohranov Q test ($Q = 427,51$; $df = 52,00$; $p < 0,001$) ukazuje na heterogenost uzorka. Oko 91% ukupne varijabilnosti između veličina efekta dobijenih u istraživanjima uključenim u metaanalizu mogu se pripisati istinskoj heterogenosti među studijama, a ne grešci uzorkovanja (Huedo-Medina, Sa´nchez-Meca, Mari´n-Marti´nez, & Botella 2006). Obe statistike su osetljive na broj studija uključenih u postupak metaanalize, međutim s obzirom da je u ovu metaanalizu uključeno mnogo više od 20 studija koje se mogu uzeti kao donja granica prihvatljivosti za opravdanost tumačenja ovih statistika, njihove parametre je primereno interpretirati (Huedo-Medina et al., 2006).

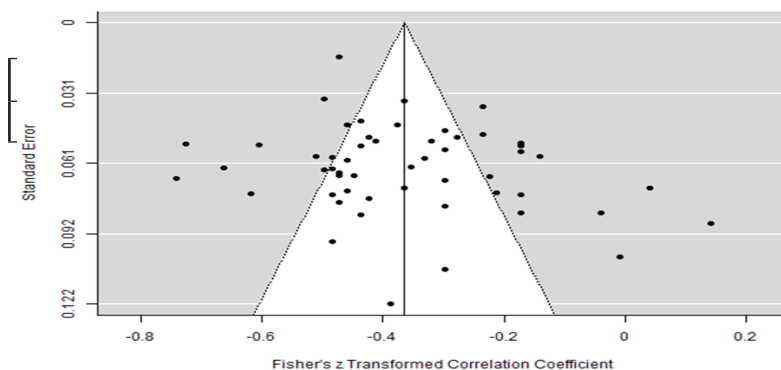
Tabela 2. Rezultati metaanalize radova o povezanosti distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije

	k	N	\bar{r}	CID	CIG	Tau ²	I ²	Q
Distributivna pravednost	53	20068	-.36	-.41	-.32	.03	90,57%	427,51

N = veličina uzorka; \bar{r} = ponderisana prosečna veličina efekta; CID – donja granica intervala poverenja; CIG – gornja granica intervala poverenja; Tau² = prava varijansa; I² = procenat ukupne varijabilnosti koji se može pripisati heterogenosti; Q = indikator značajnosti heterogenosti.

Rezultati Fail – Safe N analize prikazani su u Tabeli 3. Prema Rozental (Rosenthal, 1991) – da ova mera ne bi ukazivala na efekat fioke, FSN bi trebalo da bude $\geq 5k + 10$ ($\geq 5 * 53 + 10 = 275$). U ovoj studiji je FSN = 44738, što ukazuje da nije bilo efekta fioke, odnosno da bi u metanalizu trebalo uključiti 44738 studija u kojima nisu dobijeni značajni efekti kako bi metastatistik bio neznačajan. Ovi rezultati idu u prilog zaključku da nije bilo pristrasnosti pri odabiru studija koje će ući u metaanalizu, što se može videti i na Grafiku 2 koji prikazuje da su studije uključene u metaanalizu u velikoj meri ravnomerno raspoređene oko vertikalne ose.

Funnel Plot



Grafik 2: Asimetrija studija o povezanosti distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije koje su uključene u metaanalizu

Rezultati prikazani u Tabeli 4 ukazuju na negativnu, statistički značajnu povezanost umerenog intenziteta između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije. Značajan Kohranov Q test ($Q = 635,15$; $df = 57,00$; $p < 0,001$), kao i vrednosti statistika I^2 , ukazuju na izrazito visoku heterogenost među studijama koje su ušle u postupak metaanalize.

Tabela 4. Rezultati metaanalize radova o povezanosti proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije

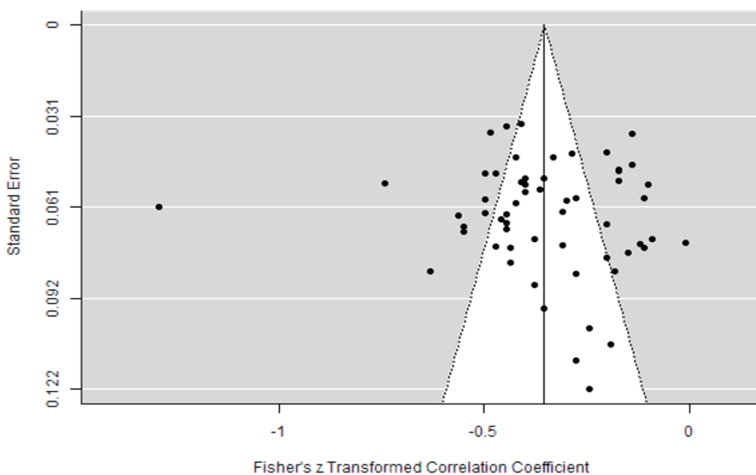
	k	N	\bar{r}	CID	CIG	Tau ²	I ²	Q
Proceduralna pravednost	58	17901	-.35	-.41	-.30	.04	91,59%	635,15

N = veličina uzorka; \bar{r} = ponderisana prosečna veličina efekta; CID – donja granica intervala poverenja; CIG – gornja granica intervala poverenja; Tau² = prava varijansa; I² = procenat ukupne varijabilnosti koji se može pripisati heterogenosti; Q = indikator značajnosti heterogenosti.

Rezultati prikazani u Tabeli 5 pokazuju da nije bilo efekta fioke ni kada je reč o odabiru studija koje su ušle u postupak metaanalize sa ciljem da se proceni povezanost između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije. Rezultati pokazuju da bi bilo potrebno uključiti 44346 studija u kojima nije dobijena značajna povezanost između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije kako bi procenjena veličina efekta bila neznačajna (Tabela 5). Na Grafiku 3 može se videti da su sve studije, izuzev jedne, u velikoj meri ravnomerno raspoređene oko vertikalne ose. U studiji Kana i Habiba (Khan & Habib, 2011) dobijena je veoma visoka korelacija između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije ($r = -.86$). Ova studija je objavljena u časopisu koji nema impakt faktor, te nije prošla recenziju kakvu prođu studije koje se objavljuju u časopisima sa impakt faktorom, pa jedan od razloga dobijene ovako visoke korelacije može biti i slabiji metodološki kvalitet studije. I pored ove studije, analiza asimetrije pokazuje izgled obrnutog levka, što ide u prilog nepristrasnosti pri uzorkovanju.

Tabela 5: Fail – Safe N Analiza

FSN	p
44346	<.001



Grafik 3: Asimetrija studija koje su uključene u metaanalizu

3.1. Analiza moderatorskog efekta

S obzirom na vrlo visoku heterogenost među studijama koje su ušle u postupak metaanalize, a koja nije posledica greške uzorkovanja, značajno je ispitati uticaj moderatorskih varijabli (Sanchez-Meca & Marin-Martinez, 2010). Kao potencijalna moderatorska varijabla prepoznata je kategorija časopisa u kome je studija objavljena (1 – nema impakt faktor, 2 – M23, 3 – M22, 4 – M21). Kako bi se utvrdilo da li se ponderisane veličine efekta razlikuju s obzirom na kategoriju časopisa u kome su studije objavljene, sprovedene su dve jednosmerne ANOVE (za distributivnu i proceduralnu pravednost).

Rezultati su pokazali da nema statistički značajne razlike između prosečne ponderisane veličine efekta za distributivnu pravednost u

odnosu na impakt faktor časopisa ($F(3,49) = .68, p > 0.05$), kao ni za proceduralnu pravednost ($F(3, 54) = .03, p > 0.05$). Rezultati vrednosti prosečne korelacije po grupama studija prema impakt faktoru prikazani su u Tabelama 6 i 7.

Tabela 6. Analiza ponderisane prosečne veličine efekta za distributivnu pravednost u odnosu na impakt faktor časopisa

Impakt faktor časopisa	Broj studija	\bar{r}
Bez IF	38	-.34
M23	3	-.40
M22	4	-.32
M21	8	-.33

Tabela 7. Analiza ponderisane prosečne veličine efekta za proceduralnu pravednost u odnosu na impakt faktor časopisa

Impakt faktor časopisa	Broj studija	\bar{r}
Bez IF	40	-.33
M23	5	-.33
M22	4	-.30
M21	9	-.33

Rezultati pokazuju da kategorija časopisa u kome je studija objavljena nema moderatorski efekat na veze između percipirane distributivne pravednosti i namere za napuštanje organizacije ($\text{Tau}^2 = .02, p > .05$), kao ni na vezu između proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije ($\text{Tau}^2 = .03, p > .05$).

4. Diskusija

Budući da rezultati dosadašnjih istraživanja nisu dali jednoznačne rezultate o prirodi i intenzitetu veze između distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije (Cao et al, 2013; Khan & Habib, 2011; Hassan & Hashim, 2011; Tekleab et al, 2005), cilj ove metaanalitičke studije bio je da kvantitativno integriše

rezultate prethodnih studija kako bi se ispitaio odnos između percepcije distributivne i proceduralne pravednosti i namere za napuštanje organizacije.

Rezultati pokazuju da su distributivna i proceduralna pravednost značajno, negativno povezane sa namerom da se napusti organizacija i da je ta povezanost umerenog intenziteta, što je u skladu sa rezultatima metaanalitičke studije Koena i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Ovi rezultati ukazuju da procena zaposlenih da su na poslu tretirani fer, da su procedure na osnovu kojih se raspoređuju ishodi pravedne, kao i raspodela samih ishoda, može imati značajne efekte na njihovu odluku da odu iz organizacije ili ostanu u njoj. Rezultati ove metaanalitičke studije mogu biti od velikog značaja za organizacije koje imaju visoku stopu fluktuacije jer upućuju na potrebu da se u organizacijama koje nameravaju da sačuvaju svoj kadar posveti pažnja kreiranju procedura koje će voditi pravednoj raspodeli ishoda.

Iako je utvrđeno da nije bilo pristrasnosti pri odabiru studija koje će ući u postupak metaanalize, ove rezultate treba uzeti sa oprezom zbog heterogenost među studijama koja je izrazito visokog intenziteta. Mada su u svim studijama ispitanici bili zaposleni, vrsta delatnosti kojom se bave, zemlje u kojima žive i rade, pol ispitanika, pozicija na kojoj su zaposleni i mnoge druge varijable mogu biti potencijalni moderatori efekta koji će njihova percepcija pravednosti u organizaciji imati na nameru da je napuste.

Rezultati su pokazali da se ponderisane veličine efekata ne razlikuju s obzirom na kategoriju časopisa u kojima su studije objavljene, što indirektno pokazuje da metodološki kvalitet studija nije imao značajne efekte na vrednosti ispitivanih metastatistika. Budući da se izvor kategorije časopisa nije pokazao kao značajan moderator, u narednim studijama bilo bi značajno dodatno analizirati potencijalne izvore heterogenosti.

Posmatrajući studije uključene u metaanalizu sa metodološkog stanovišta, može se zapaziti da su autori studija uključenih u metaanalizu koristili različite instrumente za merenje sva tri konstrukta što je, takođe, mogao biti jedan od faktora koji je doprineo tako visokoj heterogenosti.

Iako je analizirana pristrasnost pri odabiru studija koje su ušle u postupak metaanalize i zaključeno je da nije bilo efekta fioke, treba skrenuti pažnju da su u metaanalizu ***ušle samo studije objavljene na engleskom jeziku***, što ukazuje na pristrasnost u određenoj meri. Takođe, u metaanalizu nisu ušli diplomski i master radovi, doktorske disertacije, kao ni saopštenja sa konferencija, ***što je preporuka da se uradi kako bi se minimizirala mogućnost pristrasnosti pri*** uzorkovanju (Lau, Ioannidis, Terrin, Schmid, & Olkin 2006). Svakako, uključivanje ovakvih istraživanja u postupak metaanalize otvorilo bi pitanje i metodološkog kvaliteta studija koje nisu prošle postupak nezavisnih recenzija, te ostaje upitno da li je ovakav rizik isplativ.

Još jedno ograničenje ove metaanalize jeste to što najveći broj studija, čak 78,4%, objavljen u časopisima koji nemaju impakt faktor, što ostavlja mogućnost da neke od studija koje su ušle u metaanalizu ne zadovoljavaju najviše metodološke standarde.

Uz sva prikazana ograničenja i oprez pri tumačenju rezultata, ova metaanalitička studija ukazuje na značaj ove teme dajući preliminarne rezultate o povezanosti organizacijske pravednosti i namere za napuštanje organizacije. U informatičkoj eri, odlazak kvalitetnog i obučenog radnika ima veoma velike posledice po organizaciju. Ispitivanje faktora koji doprinose odluci da zaposleni napusti kompaniju može biti od neprocenjivog značaja za menadžere i organizacione psihologe čiji je posao da kreiraju ambijent koji će zadržati najkvalitetniji kadar. Nalazi ove i prethodnih metaanalitičkih studija ukazuju na opravdanost tretiranja organizacijske pravednosti kao značajnog faktora koji može determinisati odluku zaposlenog da napusti organizaciju.

Literatura:

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad Bosses and How Not to Be One. *Information Management Journal*, 42, 52–56.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. doi: 10.5539/ijbm.v5n12p102
- Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard i M. H. Bazermann (Ed.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cao, Z., Chen, J., & Song, Y. (2013). Does total rewards reduce the core employees' turnover intention? *International Journal of Business Management*, 8(20), 75. doi: 10.5539/ijbm.v8n20p62
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–32. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, R. i Prehar, C.A. (2001). Emerging justice concerns in an era of changing psychological contracts. In: R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace, From theory to practice* (pp. 245–269). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decisions autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293–299. doi: 10.1037/0021-9010.74.2.293
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: Performance- and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(6): 669–688. doi: 10.1177/0022022104270110
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. doi: 10.1177/014920639001600208
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00043-X

- Hassan, A. & Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 82–93. doi: 10.1108/10569211111111711
- Huedo-Medina, T. B., Sa´nchez-Meca, J., Marı´n-Martı´nez, F., & Botella, J. (2006). Assessing heterogeneity in meta-analysis: Q statistic or I² index? *Psychological Methods*, 11(2), 193–206. doi:10.1037/1082-989X.11.2.193
- Jakopec, A. & Sušanjan, Z. (2014). Provera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psiholgijske teme*, 23(2), 305–325.
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psiholgijske teme*, 24(3), 517–542.
- Jakopec, A., Sušanjan, Z. & Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija* 16(2), 185–202.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395. doi: 10.1037%2F0021-9010.89.3.395
- Khan, S. & Habib, U. (2011). Procedural justice and organizational performance. *Abasyn Journal of Social Science*, 4(7), 36–51.
- Lambert, E. G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61. doi: 10.1007/BF02886857
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38, 233–250. doi: 10.1016/S0362-3319(01)00110-0
- Lau, J., Ioannidis, J. P., Terrin, N., Schmid, C. H., & Olkin, I. (2006). The case of the misleading funnel plot. *Bmj*, 333(7568), 597–600. doi: 10.1136/bmj.333.7568.597
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: K. Gergen, M. Greenberg i R. Willis (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27–55). New York: Plenum.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. doi: 10.5465/amr.1987.4306437
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?*. In *Social exchange* (pp. 27–55). Springer, Boston, MA.
- Loi, R., Hang-yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101–120. doi:10.1348/096317905X39657

- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes. In *12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. i Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. doi: 10.5465/1556364
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626–637. doi: 10.5465/256489
- McShane, M., Williams, F., Schichor, D., & McClain, K. (1991). Early exits: Examining employee turnover. *Corrections Today*, 53(5), 220–225.
- Mitchell, O., Mackenzie, D. L., Styve, G. J., & Gover, A. R. (2000). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly*, 17(2), 333–357. doi: 10.1080/07418820000096351
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522. doi: 10.1037/0033-2909.86.3.493
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202–215. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.08.007
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357. DOI: 10.1177/1059601106286875
- Price, J. L. (2001) Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–24. doi: 10.1108/EUM0000000006233
- Randall, C. S., & Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58, 178–194. doi: 10.2307/2787041
- Rosenthal, R. (1991). Meta-analysis: a review. *Psychosomatic Medicine*, 53(3), 247–271.
- Sánchez-Meca, J., & Marín-Martínez, F. (2010). Meta-analysis in psychological research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 150–162. doi: 10.21500/20112084.860
- Stohr, M., Self, R., & Lovrich, N. (1992). Staff turnover in new generation jails: An study of fairness in social relationship. In: K.J. Gergen, M.S. Greenberg i R.H. Willis (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum.

- Tekleab A. G., Takeushi R, & Taylor M. S. (2005). Extending the chain between the relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: *The role of contract violations*. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157. doi: 10.5465/amj.2005.15993162
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Thibaut, J. W. i Walker, L., & Lind, A. (1975). An adversary trial presentation and bias in legal decisionmaking. *Harvard Law Review*, 86, 386–401.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103–1126. doi: 10.1002/job.611

Radovi koji su ušli u metaanalizu:

- Addai, P., Kyeremeh, E., Abdulai, W., & Sarfo, J. O. (2018). Organizational Justice and Job Satisfaction as Predictors of Turnover Intentions among Teachers in the Offinso South District of Ghana. *European Journal of Contemporary Education*, 7(2), 235–243. doi: 10.13187/ejced.2018.2.235
- Ali, A. (2017). Relationship of Organizational Justice and its Dimension with Turnover Intention among Employees of Electronic Media. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 16(2), 01–18.
- Ali, N., & Jan, S. (2012). Relationship between organizational justice and organizational commitment and turnover intentions amongst medical representatives of pharmaceuticals companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 6(2), 202–212.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491. doi: 10.1037/a0013203
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267–285. doi: 10.1002/job.138

- Aslan, H., & Uçar, M. (2015). The effect of organizational justice on turnover intentions: A field study in Gaziantep. *Journal of Social Science Research*, 9(3), 1911–1919.
- Başar, U., & Sıgri, Ü. (2015). Effects of teachers' organizational justice perceptions on intention to quit: Mediation role of organizational identification. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1). doi: 10.12738/estp.2015.1.2326
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.050
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241–249. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00134-6
- Cao, Z., Chen, J., & Song, Y. (2013). Does total rewards reduce the core employees' turnover intention? *International Journal of Business Management*, 8(20), 75. doi: 10.5539/ijbm.v8n20p62
- Çelik, D. A., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2016). The moderating role of self efficacy on the perceptions of justice and turnover intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 392–402. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.049
- Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y., & Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: Cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 279–296. doi:10.1017/jmo.2013.35
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367–390. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00864.x
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship. *International Studies Of Management & Organization*, 42(1), 50–67. doi: 10.2753/IMO0020-8825420103
- Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5–27. doi: 10.1108/02621711011009045
- Fardid, M., Hatam, N., & Kavosi, Z. (2018). A path analysis of the effects of nurses' perceived organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on their turnover intention. *Nursing and Midwifery Studies*, 7(4), 157–162. doi: 10.4103/nms.nms_13_18

- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552–572. doi: 10.1108/PR-03-2012-0051
- Foley, S., Hang-Yue, N., & Wong, A. (2005). Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes?. *Group & Organization Management*, 30(4), 421–450. doi: 10.1177/1059601104265054
- Gim, G. C. W., & Desa, N. M. (2014). The impact of distributive justice, procedural justice, and affective commitment on turnover intention among public and private sector employees in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 487. DOI: 10.7763/IJSSH.2014.V4.404
- Gul, H., Rehman, Z., Usman, M., & Hussain, S. (2015). The effect of organizational justice on employee turnover intention with the mediating role of emotional exhaustion in the banking sector of Afghanistan. *International Journal of Management Sciences*, 5(4), 272–285.
- Hassan, A. & Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21 (1), 82–93. doi: 10.1108/10569211111111711
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2007). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1–23. doi: 10.1300/J171v07n01_01
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477–498. doi: 10.3200/JRLP.140.5.477-498
- Jepsen, D. M., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work & Organization*, 19(6), 723–740. doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00538.x
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22–32. doi: 10.1002/jtr.1894
- Karim, J. (2009). Justice-turnover relationship: commitment as a mediator. *The ICAFI University journal of organizational behavior*, 8(1), 7–27.
- Kaya, N., Aydın, S., & Ayhan, Ö. (2016). The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 249–258. doi: 10.4236/ajibm.2016.63022
- Khalid, S., Rehman, C. A., & Muqadas, F. (2018). Exploring the mediating role of affective commitment on organizational justice and turnover intention. *Pakistan Business Review*, 19(4), 1012–1028. doi: 10.22555/pbr.v19i4.1878

- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of Islamic work ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246. doi: 10.1007/s10551-013-1937-2
- Khan, S., & Habib, U. (2011). Procedural justice & organizational performance. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(1), 36–51.
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(2), 97–114. doi: 10.1080/19368620903455237
- Lee, K.E., Kim, J.H., & Kim, M.J. (2016). Influence of Perceived Organizational Justice on Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Hospital Nurses. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(20), 1–8. doi:10.17485/ijst/2016/v9i20/94702
- Li, A., & Bagger, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624–645. Doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00797.x
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. doi: 10.1348/096317905X39657
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289–298. doi: 10.1016/j.erap.2014.08.004
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2009). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.05.001
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(2), 202–215. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.08.007
- Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry. *Organizations and markets in emerging economies*, 4(08), 42–63. doi: 10.15388/omee.2013.4.2.14249
- Öztürk**, M., Eryesil, K., & Beduk, A. (2016). The Effect of Organizational Justice on Organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 543–551. doi: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2517
- Phayoonpun, T., & Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: The mediation role or job satisfaction. *International Postgraduate Business Journal*, 6(2), 1–21.

- Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation–Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(6), 1505–1532. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.00910.x
- Posthuma, R. A., Maertz Jr, C. P., & Dworkin, J. B. (2007). Procedural justice's relationship with turnover: Explaining past inconsistent findings. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28*(4), 381–398. doi: 10.1002/job.427
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z. A., Salehuddin, M., Othman, Z., & Jalis, M. H. (2009). An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice. *International Journal of Business and Management, 4*(8), 173–183. doi: 10.5539/ijbm.v4n8p173
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences, 10*(2), 260–284.
- Ribeiro, N., & Semedo, A. S. (2014). Human Resources Management Practices and Turnover Intentions: The Mediating Role of Organizational Justice. *IUP Journal of Organizational Behavior, 13*(1), 7–32.
- Rokhman, W. (2011). Organizational justice as a mediator for transformational leadership and work outcomes. *Jurnal Siasat Bisnis, 15*(2), 197–211. doi: 10.20885/jsb.vol15.iss2.art4
- Rokhman, W., & Hassan, A. (2012). Transformational leadership and work outcomes: Organizational justice as mediator. *World Review of Business Research, 2*(4), 164–171. doi: 10.20885/jsb.vol15.iss2.art4
- Shafiq, M., Khan, N. U., Bhatti, M., & Khan, F. (2014). Organizational Justice Mitigates Adverse Effects Of Perceived Organizational Politics On Employee's Turnover Intentions. *Journal of Management Info, 3*(1), 122–142. doi: 10.31580/jmi.v3i1.16
- Shazia, H. & Waqas, M. (2017). Organizational Justice, Personality Types and Turnover Intentions. *Bahria Journal of Professional Psychology, 16*(1), 9–16. doi: 10.1108/EBHRM-04-2018-0030
- Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca, G. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. *Human Resource Management, 52*(4), 561–584. doi: 10.1002/hrm.21542
- Tayfur, O., Bayhan Karapinar, P., & Metin Camgoz, S. (2013). The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. *International Journal of Stress Management, 20*(3), 193–221. doi:10.1037/a0033938

- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157. doi: 10.5465/amj.2005.15993162
- Thomas, P., & Nagalingappa, D. G. (2012). Consequences of perceived organizational justice: An empirical study of white-collar employees. *Researchers World-Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2), 54–63.
- Tolukan, E., & Akyel, Y. (2019). Research on the Relationship between Trainers' Turnover Intention and Organizational Justice. *International Journal of Higher Education*, 8(1), 181–192. doi: 10.5430/ijhe.v8n1p181
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554. doi:10.5964/ejop.v14i3.1490
- Yang, J., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2013). Justice and politics: Mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1624–1635. doi:10.1111/jasp.12115
- Zaman, G., Ali, N., & Ali, N. (2010). Impact of organizational justice on employees outcomes: An Empirical Evidence. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 3(1), 44–53. doi: 10.5296/ijhrs.v6i1.8854