

## Investigating the mediating role of organizational justice in the effect of the glass ceiling on organizational commitment, job engagement and career prospects

Mohammad Mehdi Zare Shahne<sup>ID</sup>\*

Assistant Professor, Department of Economic, Payam Noor University, Tehran, Iran

Hassan Hekmatnia<sup>ID</sup>

Professor, Development of Geography and Urban Planner, Payam Noor University, Tehran, Iran.

Homa Lajevardi Torghabeh<sup>ID</sup>

Master of Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.

DOI: 10.22098/cpa.2024.15358.1045

### Abstract

**Context and Purpose:** The present research was conducted with the aim of investigating and studying the mediating role of organizational justice in the effect of the glass ceiling on organizational commitment, job engagement and career prospects among the employees of Mashhad Municipality.

**Methodology:** it is applied research, and in terms of its method, it is survey-descriptive research. The female employees in Mashhad Municipality are 287 people who constitute the statistical population of this research and the sample size was determined based on Morgan's table, 165 people who participated in the study using the available method. A questionnaire in theoretical foundations was used to collect data. In order to analyze the data, SPSS and Smart PLS software were used.

**Findings:** The results of the research showed that organizational justice plays a mediating role in the effect of the glass ceiling on organizational commitment, job engagement and career prospects in Mashhad Municipality. Also, organizational justice has a direct effect on

---

\* Corresponding Author: [mm.zare59@pnu.ac.ir](mailto:mm.zare59@pnu.ac.ir) <https://orcid.org/0000-0003-1743-7949>

**How to Cite:** Zare Shahne. M.M., Hekmatnia. H., Torghabeh. H.L., (2024). Investigating the mediating role of organizational justice in the effect of the glass ceiling on organizational commitment, job engagement and career prospects. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2 (Issue2), PP 45-70. DOI: 10.22098/CPA.2024.14744.1036.

organizational commitment, job engagement and career prospects of women in Mashhad Municipality.

**Conclusion:** Focusing on reducing the glass ceiling can improve the perception of organizational justice among employees and, as a result, promote the career prospects, job engagement and organizational commitment.

**Keywords:** organizational justice, glass ceiling, organizational commitment, job engagement, career prospects

### **Introduction**

The present research was conducted with the aim of investigating and studying the mediating role of organizational justice in the effect of the glass ceiling on organizational commitment, engagement with work, and the path of career prospects among the employees of Mashhad Municipality. Because gender stereotypes seriously separate men from women at work and have hindered women's career prospects; The International Labor Organization recognizes the need to further reduce gender inequality, especially in the case of job discrimination. Discrimination refers to actions that lead to specific treatment of people based on their group identity, so the glass ceiling as a symbol of the gender gap in organizations is an indicator of women's problems and unfair restrictions at different organizational levels. which causes obstacles for women in the workplace, which causes them to experience a declining sense of justice. In addition, employee's job engagement, which refers to the commitment shown by employees towards their job and organization, and career prospects is considered as a series of consecutive positions in a job or organization based on the interests, abilities and values of the individual. And the changes in the work environment are formed, they can be affected by the glass ceiling as the mental limitations of women.

### **Materials and Methods**

The research that is done to know the practical and real problem and find a way to solve it, is an applied research in terms of its purpose. Also, since this research seeks to examine and analyze and describe the characteristics of a society, it is a survey-descriptive research method. Female employees in Mashhad Municipality constitute the statistical population of this research, and the researcher conducts his research within the scope of these people. The official number of these people has been determined as 287 people and the sample size based on the table of Krejcie and Morgan (1970) was determined as 165 people who participated in the study using the available method. In this research, articles, theses and required books were used to collect information on theoretical foundations and research literature. In the field section, members of the statistical community were directly referred to. In order to collect data, a questionnaire was used, which was a five-point Likert scale and

adapted from Sunaryo et al. (2021) with 45 items. In this research, face validity was evaluated by experts' opinion, construct validity by using confirmatory factor analysis, convergent validity by mean variance extracted, and divergent validity by Fornell and Larcker criteria. Reliability was measured using Cronbach's alpha coefficient and composite reliability. In order to analyze the data, SPSS and Smart PLS software were used in the two sections of descriptive and inferential statistics and structural equation modeling method.

### Discussion and Results

The results of the research showed that the validity and reliability values were at the desired and acceptable level, and the validity and reliability of the questionnaire was maintained for all variables. Also, considering that the value of t statistic for all hypotheses was higher than 1.96, as a result, at the significance level of 0.05, it was determined that all hypotheses were directly confirmed. In fact, organizational justice has a direct effect on organizational commitment, job engagement, and career prospects of women in Mashhad Municipality. Also, the results of the Sobel test to investigate the indirect relationships showed that according to the significant value that was greater than 1.96, the indirect assumptions were confirmed and organizational justice in the effect of the glass ceiling on organizational commitment, engagement with work and the path of career prospects in Mashhad Municipality has a mediating role.

### Conclusions

The glass ceiling as a fake barrier based on attitudinal or organizational prejudices prevents qualified people in their organizations from progressing upward in managerial positions, and this affects women's perception of justice in the organization. As a result, when the equality among the employees of the organization and the observance of justice among them are accompanied by doubt, the positive consequences of organizational justice will also be lost. The perception of injustice causes the organizational commitment to be negatively affected, a certain pattern of talents, capacities, motivations, attitudes and imagined values of the individual, undergo negative changes and they are not energetic in their work. They will not feel strong at work. But focusing on reducing the glass ceiling through the planning and policies of those in charge of affairs for proportional and fair quotas for men and women in attracting and hiring employees in organizational positions and highlighting this importance, along with promotion and progress and creating opportunities. An equal job between men and women and based on merits, along with the formulation of strict rules in order to prevent the application of taste and discrimination in the workplace, can improve the perception of



فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۲

organizational justice among employees and, as a result, promotes career prospects, job engagement and organizational commitment.

**Keywords:** organizational justice, glass ceiling, organizational commitment, job engagement, career prospects

## بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر

### تعهد سازمانی، عجین‌شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی

محمد مهدی زارع شحنه<sup>۱</sup> ID

استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

حسن حکمت نیا ID

استاد، گروه جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

هما لاجوردی طرقله ID

کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۴۵-۷۰

#### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی و مطالعه نقش میانجی عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی، عجین‌شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی در بین کارکنان شهرداری مشهد انجام شد.

**روش‌شناسی:** از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از لحاظ روش تحقیق پیمایشی-توصیفی است. کارکنان زن در شهرداری مشهد به تعداد ۲۸۷ نفر تشکیل‌دهنده جامعه آماری این تحقیق هستند و حجم نمونه براساس جدول مورگان، ۱۶۵ نفر تعیین گردید که به روش در دسترس در مطالعه شرکت کردند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS و Smart PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی، عجین‌شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد. همچنین عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی، عجین‌شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی زنان در شهرداری مشهد تأثیر مستقیم دارد. **نتیجه‌گیری:** تمرکز بر کاهش سقف شیشه‌ای می‌تواند ادراک از عدالت سازمانی را در بین کارکنان بهبود بخشد و در نتیجه آن، مسیر پیشرفت شغلی، عجین‌شدن با کار و تعهد سازمانی را ارتقاء دهد. **کلید واژه‌ها:** عدالت سازمانی، سقف شیشه‌ای، تعهد سازمانی، عجین‌شدن با کار، مسیر پیشرفت شغلی.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول [mm.zare59@pnu.ac.ir](mailto:mm.zare59@pnu.ac.ir)

## مقدمه

کلیشه‌های جنسیتی به طور جدی مردان را از زنان در محل کار از یکدیگر جدا می‌کند و مانع از پیشرفت شغلی زنان شده است؛ این مانع بیشتر به دلیل جنسیت است تا فقدان مهارت یا شایستگی در زنان. بررسی‌های سازمان بین‌المللی کار نشان می‌دهد که زنان تمایل به مشارکت کمتری در بازار کار دارند و نرخ مشارکت جهانی نیروی کار آنها ۴۸/۵ درصد است، در حالی که نرخ مشارکت مردان به ۷۵ درصد می‌رسد که منجر به شکاف ۲۶،۵ درصدی بین زنان و مردان می‌شود (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۱۸). سوناریو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) موانع پیش روی زنانی را که به دنبال رهبر شدن هستند، از جمله کلیشه‌های جنسیتی که آنها را به عنوان رهبر نامناسب می‌دانند، دست کم گرفتن مهارت‌های رهبری آنها و موانع خود تحمیلی، مانند تضاد خانوادگی کار و اعتقاد به اینکه رهبری در ذات زنان نیست، شناسایی کردند؛ اکثر مردم این هنجار را دارند که زن باید خانه‌دار خوبی باشد، در حالی که وظیفه شوهر این است که نان‌آور خانه باشد.

در محیط کار، یکی از انواع تبعیض‌هایی که کارمندان تجربه می‌کنند، تبعیض جنسیتی است. تبعیض کنندگان جنسیتی بر تفاوت زنان با مردان تأکید داشته و تلاش می‌کنند برای هنجارهای اجتماعی ناشی از برتری مردان و نابرابری جنسیتی توجیه علمی پیدا کنند. تبعیض جنسیتی که کارمندان زن با آن مواجه هستند نه تنها به جنسیت بلکه به نابرابری اجتماعی-اقتصادی، گرایش جنسی، ناتوانی و تبعیض نژادی و قومی نسبت داده می‌شود (کایرا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). به همین دلیل شفاف شیشه‌ای بعنوان نماد شکاف جنسیتی در سازمان‌ها، نشانگری از مشکلات و محدودیت‌های غیرمنصفانه خانم‌ها در سطوح مختلف سازمانی است که موجب موانعی برای خانم‌ها در محیط کار می‌گردد (لعلی، ۱۴۰۱)

رالز<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) اظهار می‌دارد که به افراد با استعداد و با انگیزه یکسان باید فرصت‌های برابر برای دستیابی به موقعیت‌های مطلوب داده شود و سرنوشت فرد نباید تنها بر اساس جنسیت، وضعیت اجتماعی-اقتصادی خانواده تولد یا تحصیلات تعیین شود. علاوه بر تأثیر

<sup>1</sup> ILO (International Labour Organization)

<sup>2</sup> Sunaryo

<sup>3</sup> Kira

<sup>4</sup> Rawls

تبعیض بر فرد، بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند تعهد سازمانی را کاهش دهد. همچنین کارمندانی که با رفتارها و موانع متفاوتی برای پیگیری پیشرفت شغلی مواجه می‌شوند، احساس عدالت رو به زوال را تجربه خواهند کرد. این امر نشان‌دهنده تلاقی عدالت سازمانی و سقف شیشه‌ای در یک بافت اجتماعی است. علاوه بر تأثیر تبعیض بر فرد، بی‌عدالتی سازمانی می‌تواند تعهد سازمانی را کاهش دهد. در مقابل، افرادی که بی‌عدالتی را درک می‌کنند، به دلیل عدم تمایل کارکنان به دریافت رفتارهای منفی علیرغم مشارکت مثبت-شان در سازمان، تعهد کمتری نشان می‌دهند. تعهد سازمانی نیز می‌تواند تحت تأثیر سقف شیشه‌ای قرار گیرد. اگر زنان در محل کار خود سقف شیشه‌ای را درک کنند، این امر برای تعهد سازمانی آنها زیان آور خواهد بود و در نتیجه از توسعه کامل ظرفیت‌های حرفه‌ای خود بی‌میل می‌شود (سوناریو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). بعلاوه عجین‌شدن کارکنان، که به تعهد نشان داده شده توسط کارکنان نسبت به شغل و سازمان‌شان اشاره دارد، به یک دارایی مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده است که به دنبال سازگاری با محیط ناپایدار امروزی هستند (امین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

افرادی که بی‌عدالتی را در سازمان درک می‌کنند، تمایل کمتری به تعهد سازمانی خواهند داشت. در مبادلات اجتماعی، افراد در ازای رفتار مناسبی که در سازمان دریافت می‌کنند، به سازمان خود متعهد خواهند بود (جیانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). اگر این افراد احساس انصاف بیشتری داشته باشند، تمایل به نمایش نتایج مثبت کار، مانند تعهد به سازمان و عجین‌شدگی کاری دارند (بالاسوبرامانیان و لاثابهاوان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). تجربه کاری چندساله و فعالیت در شهرداری مشهد نشان داده است که زنان در این سازمان همانند بسیاری از سازمان‌های دولتی دیگر در سطح کشور امکان ارتقاء شغلی به سمت‌های مدیریتی اجرایی و رده‌های بالای مدیریتی (مثل شهردار) را نداشته و یا حداقل با محدودیت‌های بسیار زیادی در این زمینه روبرو هستند؛ همین امر باور و اعتقاد آنها به مسیر پیشرفت شغلی‌شان در شهرداری مشهد را تضعیف کرده و از طرف دیگر سقف شیشه‌ای را اذهان آنها تقویت نموده است و این موضوع محرک و تبیین‌کننده‌ی ضرورت پرداختن به موضوع این تحقیق

<sup>1</sup> Sunaryo

<sup>2</sup> Amin

<sup>3</sup> Jiang

<sup>4</sup> Balasubramanian & Lathabhavan

در شهرداری مشهد به صورت آکادمیک و با کمک ابزارهای سنجش علمی و به روز بوده است تا به این سواد پاسخ داده شود که عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی، عجین شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی در بین کارمندان خانم شهرداری مشهد بعنوان یک سازمان بروکراتیک و بزرگ با تنوع بالا در سلايق و علايق، چه نقشی دارد؟

### مبانی نظری

در جدول زیر تعریف متغیرهای تحقیق شامل سقف شیشه‌ای، عدالت سازمانی، عجین شدن با کار، تعهد سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی به صورت خلاصه ارائه شده است:

جدول ۱- تعریف متغیرها

منبع	تعریف	متغیر
ژیانگ <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)	سقف شیشه‌ای پدیده‌ای را توصیف می‌کند که در آن زنان در تلاش برای رسیدن به سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی کمتر حضور دارند، همچنین موانعی را که زنان در دستیابی به موقعیت‌های تصمیم‌گیری در سطوح بالا با آن روبرو هستند توصیف می‌کند.	سقف شیشه‌ای
رابینز و جاج <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)	عدالت سازمانی مربوط به نظرات اعضای یک سازمان در مورد اینکه آیا سازمان‌شان با آنها منصفانه رفتار می‌کند یا خیر، چرا که کارمندان خروجی‌هایی را که از کارشان به دست می‌آورند مقایسه می‌کنند.	عدالت سازمانی
ماسلاچ و لیتر <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	عجین‌شدگی را یک تفکر مثبت و واقعی می‌دانند که به وسیله‌ی قدرت، فداکاری و جذابیت توصیف می‌شود. به عبارتی عجین‌شدگی حاصل ایجاد فرصت برای کارکنان در برقراری ارتباط با همکاران و مدیران خود است. عجین‌شدگی شغلی مقدار اشتیاق و علاقه‌ای است که از نظر هویت، کارکنان به سازمان خود دارند.	عجین‌شدن با کار
حسینی و مهدی‌زاده (۱۳۸۸)	تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف کرده‌اند؛ معیارهای اندازه‌گیری تعهد کارکنان شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه‌مندی برای حفظ عضویت در سازمان است	تعهد سازمانی
رضاییان و همکاران (۱۳۹۰)	مسیر پیشرفت شغلی سازمانی ممکن است در قالب فعالیت‌های کاملاً رسمی یا نیمه‌رسمی شامل دوره‌های آموزش، مراکز ارزیابی برای هدایت و مشاوره مسیر پیشرفت شغلی باشد و مشتمل بر دامنه وسیعی از برنامه‌ها و مداخلاتی	مسیر پیشرفت شغلی

<sup>1</sup> Xiang

<sup>2</sup> Robbins & Judge

<sup>3</sup> Maslach & Leiter



منبع	تعریف	متغیر
	است که بر مقایسه نیازهای مسیر پیشرفت شغلی افراد و سازمان متمرکز است.	

در ادبیات و پیشینه نظری، به متغیرهای این مطالعه و ارتباط بین آنها توجه شده است؛ که در ادامه به تبیین آنها پرداخته شده:

#### جدول ۲- خلاصه ارتباط بین متغیرها و پیشینه‌ی تحقیق

رابطه	محقق
سقف شیشه‌ای و عدالت سازمانی	نصیری و بهشتی راد (۱۳۹۳)، علوی و فدایی (۱۳۹۸)، سراپی (۱۴۰۱)، سوناریو و همکاران (۲۰۲۱) و هوانگ (۲۰۰۷)
عدالت سازمانی و تعهد سازمانی	سوناریو و همکاران (۲۰۲۱)، مولتانی (۲۰۱۹)، ایمن قوشچی و همکاران (۱۴۰۲)، خطیبی (۱۴۰۱) و حسینی و همکاران (۱۴۰۱)
عدالت سازمانی و عجین شدن با کار	کارور و همکاران (۱۴۰۱)، تعجبی و همکاران (۱۳۹۴)، لی و همکاران (۲۰۲۳)، سوناریو و همکاران (۲۰۲۱)، دی کلرگ و همکاران (۲۰۲۰)
عدالت سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی	علی (۱۴۰۱)، مقدس شریف و همکاران (۱۳۹۹) و سوناریو و همکاران (۲۰۲۱)

براساس نظر محققانی که نام برده شد، سقف شیشه‌ای بر اثر عوامل متعددی به وجود می‌آید که عمده آنها عوامل نگرشی درباره جنسیت محسوب می‌شوند. سقف شیشه‌ای که مصداق آن موانع تبعیض آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمانها وجود دارد که منجر به کاهش عدالت سازمانی شده است (نصیری و بهشتی راد، ۱۳۹۳). همچنین اثر وجود تبعیض بر فرد منجر به بی‌عدالتی سازمانی می‌گردد که این امر منجر به کاهش تعهد سازمانی می‌گردد. افرادی که بی‌عدالتی را درک کرده‌اند، به علت فقدان تمایل کارکنان به دریافت کردن رفتارهای منفی علیرغم مشارکت مثبت‌شان در سازمان، تعهد کمتری نشان داده‌اند (سوناریو و همکاران، ۲۰۲۱). بعلاوه هنگامی که منابع و انرژی کارکنان از راه در معرض قرار گرفتن در موقعیت‌های کاری نامطلوب، نظیر بی‌عدالتی از بین می‌رود، امکان دارد که از رفتارهای مثبت اجتناب کنند که بر عجین شدن آنها تأثیر منفی می‌گذارد (دی کلرگ و همکاران، ۲۰۲۰).

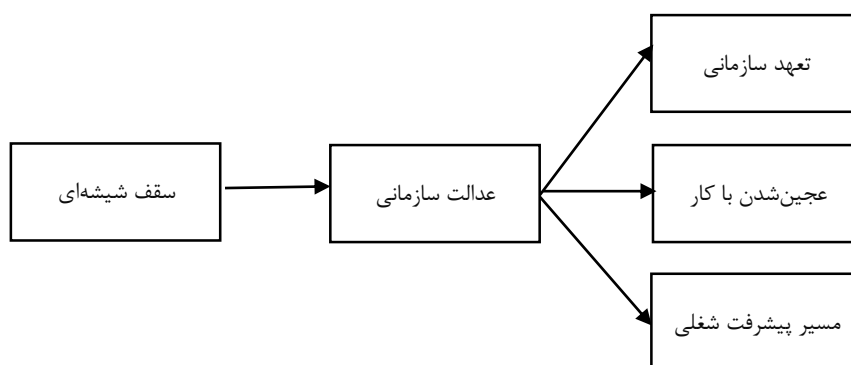
<sup>1</sup> Hwang

<sup>2</sup> Multani

<sup>3</sup> Li

<sup>4</sup> De Clercq

ضمن اینکه عدالت سازمانی متغیری است که به توصیف عدالت که به طور مستقیم با توسعه مسیر شغلی و موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد می‌پردازد (لعلی، ۱۴۰۱). در واقع رفتار صحیح و عادلانه با کارکنان موجب پرورش استعدادها، توسعه مسیر شغلی، رضایت شغلی و ارتقای فرهنگ سازمانی می‌شود. عدالت تعاملی ادراک شده، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی با متغیرهایی مانند رفتار شهروندی و توسعه مسیر شغلی ارتباط دارد (مقدس شریف و همکاران، ۱۳۹۹). اما آنچه مدنظر این تحقیق بوده است، ارتباط مستقیم کلیه متغیرها در کنار یکدیگر و نقش میانجی عدالت سازمانی به صورت عام و بررسی موضوع تحقیق در شهرداری مشهد به صورت خاص بوده است که پیش از این در ادبیات نظری مورد بررسی و توجه نبوده و بعنوان نوآوری این تحقیق قابل طرح است. در نهایت، نظر به مطالعه مبانی نظری و نیز مفروضات این تحقیق، نوآوری این مطالعه بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی است که از مطالعه سوناریو و همکاران (۲۰۲۱) اقتباس شده است و بر همین اساس روابط مورد نظر در این تحقیق در قالب شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

براساس مدل مفهومی، فرضیات تحقیق عبارتند از:

- سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.
- عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.
- عدالت سازمانی بر عجین شدن با کار در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.
- عدالت سازمانی بر مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.

عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد.

عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر عجزین‌شدن با کار در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد.

عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد.

### روش تحقیق

از آنجا که این تحقیق به دنبال بررسی کردن و تجزیه کردن و توصیف مشخصه‌های یک جامعه است از لحاظ نوع پیمایشی- توصیفی است. چرا که از طریق پرسشنامه می‌توان داده‌های زیادی را از نمونه مورد نظر گردآوری کرد و به کمک آن روابط بین مدل را آزمون نمود. کارکنان زن در شهرداری مشهد به تعداد ۲۸۷ نفر تشکیل دهنده جامعه آماری این تحقیق هستند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این تحقیق در دسترس بوده و حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) ۱۶۵ نفر تعیین شد. در این تحقیق جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق از مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتاب‌های مورد نیاز استفاده شد. در بخش میدانی، مستقیماً به اعضای جامعه آماری مراجعه و اقدام به نمونه‌گیری شده و به جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد که در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت با ۴۵ گویه (جدول ۱) بود. در این تحقیق روایی صوری و محتوایی توسط نظر خبرگان، روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی (بارعاملی همه گویه‌ها بجز Q2، Q8، Q19، Q20، Q21، Q22 کمتر از ۰/۳ می‌باشد. بنابراین این مولفه‌ها از مدل حذف می‌شوند)، روایی همگرا توسط میانگین واریانس استخراج شده (برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ بود) و روایی واگرا توسط معیار فورنل و لارکر (مقادیر میانگین استخراج شده روی قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر بود) بررسی و تایید شدند. همچنین پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی سنجیده شد. در مطالعه حاضر، داده‌های حاصل از توزیع پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و SmartPLS در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند.

<sup>1</sup> Krejcie & Morgan

جدول ۳- معرفی پرسشنامه

منبع	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	متغیر
سوالپو و همکاران (۲۰۱۱)	۰/۸۵۲	۰/۸۲۸	۱۱	عدالت سازمانی
	۰/۸۸۸	۰/۸۶۱	۴	سقف شیشه‌ای
	۰/۹۸۹	۰/۹۸۵	۱۵	تعهد سازمانی
	۰/۸۳۵	۰/۷۸۳	۶	مسیر پیشرفت شغلی
	۰/۹۲۲	۰/۹۰۸	۹	عجین‌شدن

### یافته‌های تحقیق

#### • آمار توصیفی

در این بخش ابتدا ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت که اطلاعات آن در جدول زیر ارائه شده است:

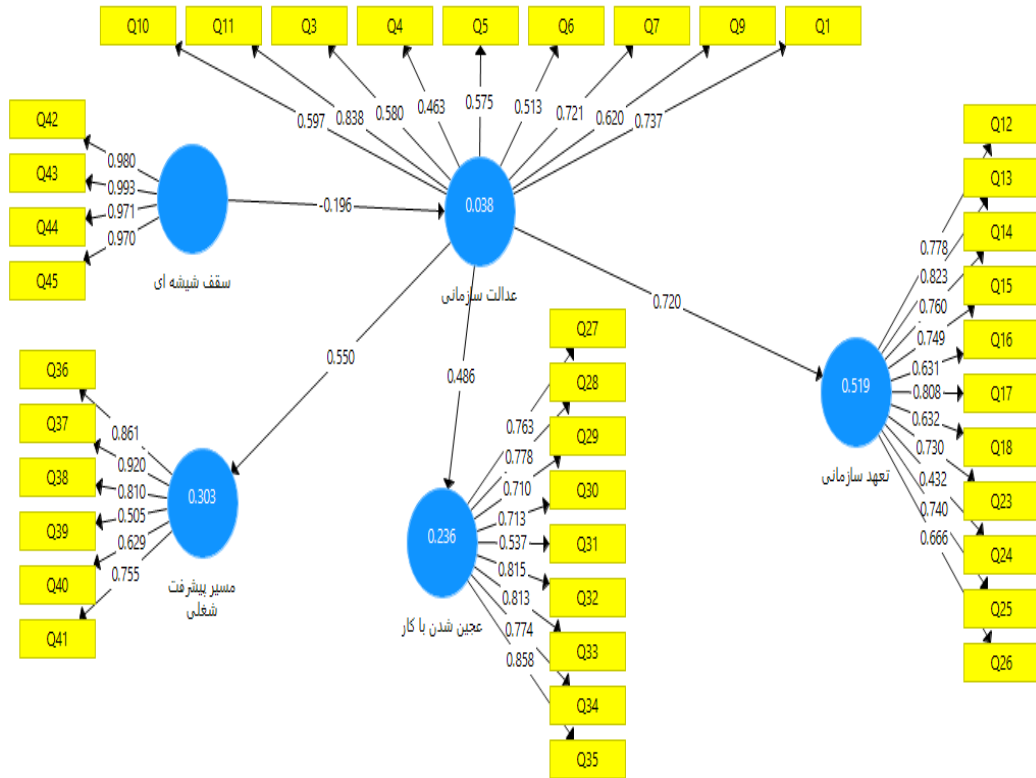
جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت شناختی

سن	فراوانی	درصد فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی	سابقه شغلی	فراوانی	درصد فراوانی
۳۰ تا ۲۰ سال	۴۴	۲۶/۷۰	کاردانی و کمتر	۲۳	۱۳/۹۰	کمتر از ۵ سال	۲۷	۱۶/۴۰
۴۰ تا ۳۱ سال	۵۷	۳۴/۵۰	کارشناسی	۷۲	۴۳/۶۰	۵ تا ۱۰ سال	۶۹	۴۱/۸۰
۵۰ تا ۴۱ سال	۴۷	۲۸/۵۰	کارشناسی ارشد	۵۳	۳۲/۱۰	بیش از ۱۰ سال	۶۹	۴۱/۸۰
۵۱ سال به بالا	۱۷	۱۰/۳۰	دکتری	۱۷	۱۰/۳			

#### • آمار استنباطی

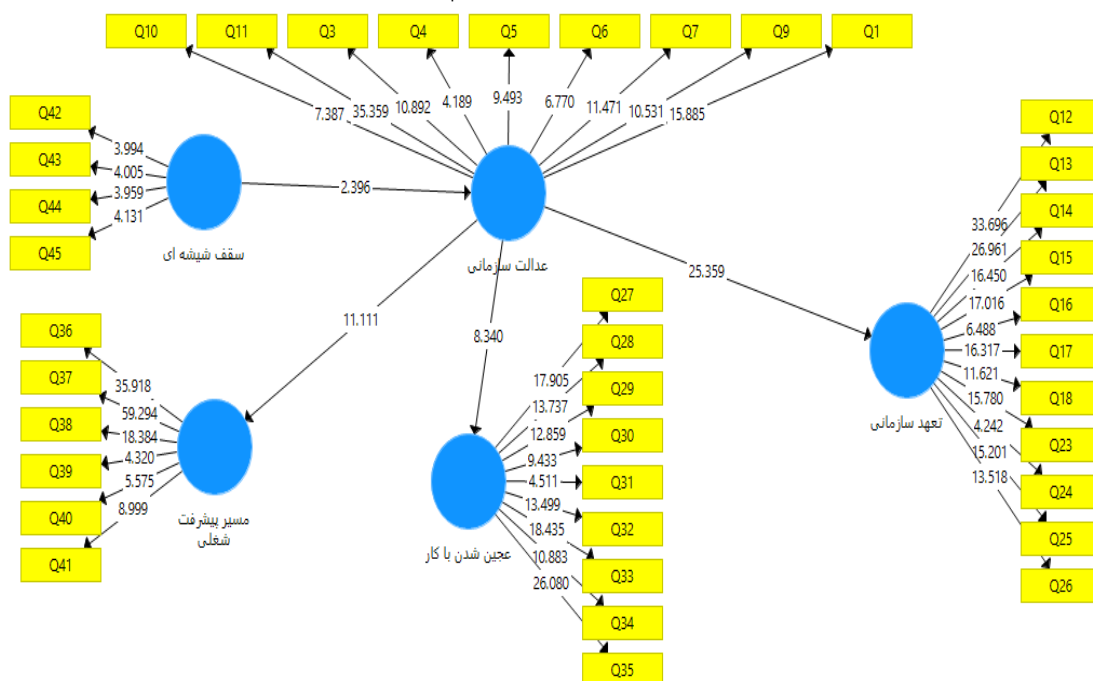
بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) مربوط نیست و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می‌شود. برازش مدل به صورت ضرایب معنادار و ضرایب مسیر در نمودار ۱ و ۲ نشان داده شده است.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۲



نمودار ۱- مدل برازش در حالت ضرایب استاندارد

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۲



نمودار ۲- مدل برازش شده در حالت معناداری

• بررسی فرضیه‌های تحقیق

**فرضیه‌ی اول:** سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.

مقدار آماره  $t$ ، تأثیر سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی در شهرداری مشهد، معادل  $2/396$  و از عدد  $1/96$  بیشتر است، لذا در سطح معنی داری  $0/05$  فرض صفر را رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی در شهرداری مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه‌ی دوم:** عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.

مقدار آماره  $t$ ، تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در شهرداری مشهد، معادل  $25/359$  و از عدد  $1/96$  بیشتر است، لذا در سطح معنی داری  $0/05$  فرض صفر را رد و فرض

مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی در شهرداری مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه سوم: عدالت سازمانی بر عجزین شدن با کار در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.**

مقدار آماره  $t$ ، تأثیر عدالت سازمانی بر عجزین شدن با کار در شهرداری مشهد، معادل ۸/۳۴۰ و از عدد ۱/۹۶ بیشتر است، لذا در سطح معنی داری ۰/۰۵ فرض صفر را رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین عدالت سازمانی بر عجزین شدن با کار در شهرداری مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه چهارم: عدالت سازمانی بر مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد تأثیر معنادار دارد.**

مقدار آماره  $t$ ، تأثیر عدالت سازمانی بر مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد، معادل ۱۱/۱۱۱ و از عدد ۱/۹۶ بیشتر است، لذا در سطح معنی داری ۰/۰۵ فرض صفر را رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین عدالت سازمانی بر مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد تأثیر دارد.

**فرضیه پنجم: عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد.**

جهت محاسبه میزان اثر غیرمستقیم سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی از طریق عدالت سازمانی، از ارتباط مستقیم بدست آمده بین سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی استفاده می‌گردد. ضرایب مسیر به ترتیب برای این دو ۰/۱۹۶-، ۰/۷۲۰ و ۰/۰۸۲ و ۰/۰۲۸ بدست آمده است. سپس از آزمون سوبل استفاده می‌شود، با توجه به اینکه اثر غیر مستقیم (۰/۱۴۱-)، از ضریب مسیر مربوط به آزمون کمتر است بنابراین فرضیه میانجی‌گری تایید می‌گردد.

$$B_{indirect} = a \times b \rightarrow -0.196 * 0.720 = -0.141$$

$$t - value = \frac{0.196 * 0.720}{\sqrt{0.720^2 * 0.082^2 + (-0.196)^2 * 0.028^2}}$$

$$\rightarrow t - value = 2.379$$

از طرفی عدد معناداری از عدد ۱/۹۶ بزرگتر شده است. بنابراین اثر غیر مستقیم تایید می‌گردد، بنابراین سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی از طریق عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه ششم: عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر عجین‌شدن با کار در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد.**

جهت محاسبه میزان اثر غیرمستقیم سقف شیشه‌ای بر عجین‌شدن با کار از طریق عدالت سازمانی، از ارتباط مستقیم بدست آمده بین سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر عجین‌شدن با کار استفاده می‌گردد. ضرایب مسیر به ترتیب برای این دو ۰/۱۹۶-، ۰/۴۸۶ برآورده شده است. خطاهای هر کدام از این فرضیات نیز مهم است. که به ترتیب ۰/۰۸۲ و ۰/۰۵۸ بدست آمده است. سپس از آزمون سوبل استفاده می‌شود، باتوجه به اینکه اثر غیر مستقیم (۰/۰۹۵-)، از ضریب مسیر مربوط به آزمون کمتر است بنابراین فرضیه میانجی‌گری تایید می‌گردد.

$$B_{indirect} = a \times b \rightarrow -0.196 * 0.486 = -0.095$$

$$t - value = \frac{0.196 * 0.486}{\sqrt{0.486^2 * 0.082^2 + (-0.196)^2 * 0.058^2}}$$

$$\rightarrow t - value = 2.298$$

از طرفی عدد معناداری از عدد ۱/۹۶ بزرگتر شده است. بنابراین اثر غیر مستقیم تایید می‌گردد، بنابراین سقف شیشه‌ای بر عجین‌شدن با کار از طریق عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**فرضیه هفتم: عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد نقش میانجی‌گری دارد.**

جهت محاسبه میزان اثر غیرمستقیم سقف شیشه‌ای بر مسیر پیشرفت شغلی از طریق عدالت سازمانی، از ارتباط مستقیم بدست آمده بین سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی و عدالت سازمانی بر مسیر پیشرفت شغلی استفاده می‌گردد. ضرایب مسیر به ترتیب برای این دو ۰/۱۹۶-، ۰/۵۵۰ برآورده شده است. خطاهای هر کدام از این فرضیات نیز مهم است. که به ترتیب ۰/۰۸۲ و ۰/۰۲۰ بدست آمده است. سپس از آزمون سوبل استفاده



می‌شود، باتوجه به اینکه اثر غیر مستقیم (۰/۱۰۷-)، از ضریب مسیر مربوط به آزمون کمتر است بنابراین فرضیه میانجی‌گری تایید می‌گردد.

$$B_{indirect} = a \times b \rightarrow -0.196 * 0.550 = -0.107$$

$$t - value = \frac{0.196 * 0.550}{\sqrt{0.550^2 * 0.082^2 + (-0.196)^2 * 0.020^2}}$$

$$\rightarrow t - value = 2.036$$

از طرفی عدد معناداری از عدد ۱/۹۶ بزرگتر شده است. بنابراین اثر غیر مستقیم تایید می‌گردد، بنابراین سقف شیشه‌ای بر مسیر پیشرفت شغلی از طریق عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در جدول ۵ خلاصه‌ای از نتایج مربوط به بررسی فرضیات ارائه شده است:

جدول ۵- خلاصه یافته‌های تحقیق

نتیجه	معناداری	t	فرضیه
تایید	-۰/۱۹۶	۲/۳۹۶	سقف شیشه‌ای ← عدالت سازمانی
تایید	۰/۷۲۰	۲۵/۳۵۹	عدالت سازمانی ← تعهد سازمانی
تایید	۰/۴۸۶	۸/۳۴۰	عدالت سازمانی ← عجین شدن با کار
تایید	۰/۵۵۰	۱۱/۱۱۱	عدالت سازمانی ← مسیر پیشرفت شغلی
تایید	۰/۱۴۱	۲/۳۷۹	سقف شیشه‌ای ← عدالت سازمانی ← تعهد سازمانی
تایید	۰/۰۹۵	۲/۲۹۸	سقف شیشه‌ای ← عدالت سازمانی ← عجین شدن با کار
تایید	۰/۱۰۷	۲/۰۳۶	سقف شیشه‌ای ← عدالت سازمانی ← مسیر پیشرفت شغلی

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از بخش‌های مهم در این تحقیق که می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده‌ی سازمان باشد نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و مناسب با اوضاع شهرداری مشهد است. نتیجه‌گیری‌هایی که مطابق با تحلیل‌های صحیح ارائه‌شده باشند می‌توانند مشکلات موجود بر سر راه این سازمان را که تحقیق به آن منظور طراحی شده است را برطرف کنند و همانطور که گفته شد هدف از این پژوهش، بررسی نقش میانجی عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی، عجین شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی در شهرداری مشهد بود.

نتایج حاکی از فرضیه‌ی اول نشان داد که سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی تأثیر معنادار دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات سوناریو و همکاران (۲۰۲۱)، علوی و فدایی (۱۳۹۸) و نصیری و بهشتی راد (۱۳۹۳) همسویی دارد. نتایج نشان می‌دهد که وقتی کارکنان معتقدند در محل کار، گاهاً جنسیت آنها دچار محدودیت می‌شود، جنسیت‌شان تأثیر منفی بر کارراهه شغلی آنها دارد و در محل کار، بسیاری از افراد کلیشه‌های جنسیتی دارند و طوری با آنها رفتار می‌کنند که گویی این کلیشه‌ها درست هستند، در نتیجه به این باور می‌رسند که مراحل ارتقاء شغلی به گونه‌ای طراحی شده است که درخواست شفاف سازی یا اطلاعات بیشتر در مورد تصمیمات را فراهم نمی‌کند، رویه‌های ارتقاء برای فراهم کردن فرصت‌هایی جهت تجدید نظر یا به چالش کشیدن تصمیم طراحی نشده‌اند و نیز رویه‌های ارتقاء به گونه‌ای طراحی نشده است که همه طرفین از تصمیم تأثیر بگیرند. نتایج فرضیه‌ی دوم حاکی از آن است که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنادار دارد. که این یافته با نتایج مطالعه سوناریو و همکاران (۲۰۲۱) مشابهت دارد؛ وقتی کارکنان زن از تصمیم در مورد کسانی که در سازمان ارتقا می‌یابند، راضی هستند، با روش‌هایی که سازمان برای ارتقا و تعیین افراد برای جایگاه‌های بالاتر به کار می‌گیرد، آشنا بوده و اعتقاد دارند تصمیمات ارتقاء در این سازمان منصفانه است در نهایت تصمیم می‌گیرند به سازمان متعهدتر باشند. در واقع ادراک این کارکنان از عدالت سازمان منتج به این امر می‌شود که به شهرداری مشهد احساس وفاداری بیشتری بکنند، افتخار کنند که به دیگران بگویند بخشی از این سازمان هستند و به این درک برسند که ارزش‌های آنها و ارزش‌های سازمان بسیار مشابه هستند.

نتایج فرضیه‌ی سوم نیز گویای این واقعیت است که عدالت سازمانی بر عجزین شدن با کار تأثیر معنادار دارد. که این نتایج با یافته‌های مطالعات لی و همکاران (۲۰۲۳) و تعجبی و همکاران (۱۳۹۴) مشابهت دارد. چنانچه طبق نظر کارکنان رویه‌های ارتقاء در این سازمان عادلانه باشد، از این رویه‌ها رضایت داشته و دریابند این رویه‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که همه طرفین از تصمیم تاثیر بگیرند، در نهایت این شاخص‌های عدالت سازمانی، عجزین شدن آنها با کار را افزایش می‌دهد. احساس می‌کنند در کارشان پراورژی هستند، در کار احساس قدرت و نیرومندی خواهند کرد، به کار در شهرداری مشهود بیشتر علاقه مند شده، وقتی صبح از خواب بیدار می‌شوند، احساس می‌کنند دوست دارند به سرکار رفته و از اینکه مشغول به فعالیت در این سازمان هستند، احساس خوشبختی می‌کنند.

نتایج فرضیه‌ی چهارم نیز گویای این واقعیت است که عدالت سازمانی بر مسیر پیشرفت شغلی تأثیر معنادار دارد. این نتیجه با نتایج به دست آمده از پژوهش لعلی (۱۴۰۱) مشابهت دارد. وقتی رویه‌های ارتقاء برای ایجاد استانداردهایی طراحی شده‌اند که منجر به تصمیمات مناسب می‌شوند، مراحل ارتقاء به گونه‌ای طراحی شده است که درخواست شفاف‌سازی یا اطلاعات بیشتر در مورد تصمیمات را فراهم می‌کند و همه طرفین از تصمیم تاثیر می‌گیرند، در واقع عدالت سازمانی در سازمان جریان داشته و منجر به ارتقاء مسیر پیشرفت شغلی می‌شود؛ یعنی عدالت سازمانی موجب می‌شود کارکنان زن در شهرداری مشهود به این درک برسند که آرزو دارند در این سازمان ارتقاء یابند و در نهایت به این ارتقا دست خواهند یافت. هر کاری را که برای ارتقاء در این سازمان لازم باشد، انجام خواهند داد، مایل هستند که فراتر از آنچه که معمولاً انتظار می‌رود برای کمک به این سازمان تلاش کرده و شهرداری مشهود را به عنوان یک سازمان عالی برای کار به دوستانشان معرفی کنند.

نتایج فرضیه‌ی پنجم نیز گویای این واقعیت است که عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر تعهد سازمانی نقش میانجی دارد. این نتیجه با نتایج مطالعه سوناریو و همکاران (۲۰۲۱) مشابهت دارد. سقف شیشه‌ای به عنوان یک مانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی، افراد واجد شرایط را در سازمان‌هایشان از پیشرفت به سمت بالا در مقام‌های مدیریتی باز می‌دارد و همین امر بر ادراک زنان از عدالت در سازمان تأثیرگذار است. در نتیجه وقتی برابری در بین کارکنان سازمان و رعایت عدالت در بین

آنها با شک همراه باشد، تعهد سازمانی تحت تأثیر منفی گرفته و موجب می‌شود هر چقدر باور به سقف شیشه‌ای افزایش یابد، عدالت سازمانی ادراک شده و تعهد سازمانی کارکنان زن در شهرداری مشهد کاهش یابد.

نتایج فرضیه ششم عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر عجین‌شدن با کار نقش میانجی دارد. این نتایج با یافته‌های مطالعه سوناریو و همکاران (۲۰۲۱) مشابه است. سقف شیشه‌ای بعنوان مانعی غیرقابل نفوذ که بر حسب توافقات، باورها و قوانین نانوشته مانع از پیشرفت زنان در سازمان می‌گردد، عجین‌شدن این کارکنان با کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عدالت سازمانی در این بین می‌تواند نقش واسطه‌ای و تقویتی معکوس ایفا کند. در واقع اگرچه این نقش واسطه‌ای بسیار کم‌رنگ است اما در هر صورت عدالت سازمانی اثر سقف شیشه‌ای از دیدگاه زنان در شهرداری مشهد بر عجین‌شدن آنها با کار را کاهش می‌دهد.

نتایج فرضیه هفتم عدالت سازمانی در تأثیر سقف شیشه‌ای بر مسیر پیشرفت شغلی نقش میانجی دارد. نتایج به دست آمده از این پژوهش با یافته‌های مطالعه سوناریو و همکاران (۲۰۲۱) مشابه و همراستاست. پذیرش این باور که زنان موجوداتی تحت فرمان مردان هستند و هیچ اراده و اختیاری ندارند، انگار سازمان‌ها براساس جنسیت تقسیم بندی شده‌اند و یک جنس باید همیشه زیر دست جنس دیگر باشد بعنوان باور به سقف شیشه‌ای می‌تواند ادراک از عدالت در سازمان را تحت تأثیر منفی قرار داده و در نتیجه مسیر پیشرفت شغلی نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد چرا که مسیر پیشرفت شغلی، الگوی مشخصی از استعدادها، ظرفیت‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های تصور شده‌ی فرد است که مسیر پیشرفت وی را بعد از چندین سال تجربه و بازخور از دنیای واقعی کاری خود، هدایت و تثبیت می‌کند.

با توجه به تایید فرضیه اول، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری متولیان امور برای سهمیه‌بندی متناسب و عادلانه برای زن و مرد در جذب و استخدام کارکنان در پست‌های سازمانی و برجسته سازی این مهم در شهرداری می‌تواند به ارتقاء عدالت سازمانی درک شده در این سازمان منجر شود.

با توجه به تایید فرضیه دوم، پیشنهاد می‌شود رویه‌های ارتقاء برای فراهم کردن فرصت‌هایی جهت تجدید نظر یا به چالش کشیدن تصمیمات سازمانی ضعیف طراحی

شوند و افرادی ارتقا پیدا کنند که در عمل توانایی اخذ تصمیمات سازمانی شفاف و صحیح با در نظر گرفتن اثرات آن بر همه افراد سازمان را دارند

با توجه به تایید فرضیه سوم، پیشنهاد می‌شود اهداف قابل‌سنجشی برای کارکنان زن تدوین شده و به آن‌ها براساس این اهداف و شاخص‌های اصلی عملکردی، حقوق و مزایا پرداخت شود یا مورد تشویق و تنبیه قرار بگیرند تا منجر به اثرگذاری عدالت سازمانی بر عجزین‌شدن بر کار شوند.

با توجه به تایید فرضیه چهارم، پیشنهاد می‌شود ترفیع و پیشرفت و ایجاد فرصت‌های شغلی به صورت برابر بین زن و مرد و براساس شایستگی‌ها در کنار تدوین قوانین دقیق به منظور جلوگیری از اعمال سلیقه و تبعیض در محل کار می‌تواند از طریق افزایش قانون‌گرایی در فرآیندکار بر عدالت سازمانی و در نتیجه مسیر پیشرفت شغلی تاثیر گذار باشد.

با توجه به تایید فرضیه پنجم، به مسئولین و مدیران توصیه می‌شود تا در ارائه برنامه‌ها با برخورد یکسان و به دور از تبعیض به جایگاه زنان به لحاظ فرهنگی اعتلا بخشیده و سعی در شکوفایی استعدادهای آنها داشته باشند تا از این طریق ادراک کارکنان زن از عدالت سازمانی را ارتقاء داده و در نتیجه تعهد سازمانی آنها به سازمان نیز افزایش یابد.

با توجه به تایید فرضیه ششم، به منظور تقویت ایده‌های خلاقانه و رشد استعدادهای نهفته در زنان، مکانیزم‌های مناسب مثل پاداش‌دهی، تشویق، ارتقاء پست سازمانی و عملیاتی کردن ایده‌های مناسب و جذاب آنها در سازمان در نظر گرفته شود تا از این طریق ضمن کاهش باور به سقف شیشه‌ای، عدالت سازمانی و در نتیجه عجزین‌شدن با کار را افزایش دهند.

همچنین با توجه به تایید فرضیه هفتم، پیشنهاد می‌شود کلاس‌ها، سمینارها و کارگروه‌هایی در مورد به خودآگاهی و نتایج حاصل از خودپنداره قوی برای زنان برگزار شود و در آنها کارکنان با مفهوم سقف شیشه‌ای و روش‌های مقابله با موانع ارتقاء به پست‌های بالاتر آشنا شوند تا ضمن کاهش سقف شیشه‌ای، عدالت سازمانی ادراک شده و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان زن ارتقاء یابد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران آتی: ۱- موضوع را در مقیاس وسیع‌تری انجام دهند تا قابلیت تعمیم آنها افزایش یابد. ۲- تاثیر مستقیم سقف شیشه‌ای را بر تعهد

سازمانی، عجین شدن با کار و مسیر پیشرفت شغلی بررسی نمایند؛ و ۳- از سایر ابزارهای سنجش مانند مشاهده و مصاحبه به جای پرسشنامه استفاده کنند.

در زمینه محدودیت‌های تحقیق نیز می‌توان گفت این پژوهش در شهرداری مشهد بعنوان یک سازمان خدماتی انجام شد لذا در تعمیم نتایج به دیگر نهادها و صنایع باید احتیاط شود. همچنین برخی متغیرها مانند متغیرهای جمعیت شناختی و روان شناختی که بر ادراک افراد در محل کار از عدالت سازمانی تاثیرگذار هستند، در حیطه کنترل محقق نبوده است.

### تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

### منابع

ایمن قوشچی نسرين، مهاجران بهناز، حسنی محمد. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر عدالت سازمانی و آزادی عمل بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: اداره ناحیه یک آموزش و پرورش ارومیه). نشریه مدیریت برآموزش سازمانها. ۱۲ (۲)، ۱۵۱-۱۷۴.

تعجبی، محمود، سیدعباس زاده، میرمحمد، حسنی، محمد. و قلاوندی، حسن. (۱۳۹۴). نقش عدالت سازمانی ادراک شده بر درگیری شغلی با آزمون میانجی‌گری هویت سازمانی. *مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی*، ۵ (۱۲)، ۱۷۴-۱۵۳.

حسینی، مهدی. و مهدی زاده، علی. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل موثر بر تعهد سازمانی. *مدیریت*، ۷ (۱۸)، ۹-۱۶.

حسینی، مهساسادات، قوچانی، فرخ. و سجادی جاغرق، سید عبدالله. (۱۴۰۱). رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در شبکه بانکی شهر تهران از منظر تحلیل آمار استنباطی. *نهمین همایش ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی*. تهران.

خطیبی، سجاد. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر سبک‌های جدید مدیریت بر آزادی عمل کارکنان با میانجی‌گری جو سازمانی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان تایباد. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد، تایباد.

رضایان، علی، حاتمی، سکینه. و دستار، حسین. (۱۳۹۰). ارتباط بین مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و رضایت از مسیر پیشرفت شغلی. *طب نظامی*، ۱۳(۴)، ۲۱۷-۲۲۱.

عسکریان، ناهید، منطری، علیرضا، سلاجقه، سنجر. و پورکیانی، مسعود. (۱۴۰۰). تبیین عوامل مرتبط با سقف شیشه‌ای در راستای توسعه مسیر شغلی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۵(۲)، ۷۶-۹۸.

علوی، رضوان. و فدایی، رضا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه پدیده سقف شیشه‌ای بر عدالت سازمانی. *نخبگان علوم و مهندسی*، ۴، ۱۲-۱.

کارور، حسین، خادمی، فرامرز. و غلامی، رمضان. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر عدالت سازمانی و عجین شدن با شغل بر رفتار شهروندی سازمانی در دستگاه‌های اجرایی شهرستان سوادکوه، نهمین همایش علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم مدیریت و حسابداری ایران. تهران.

لعلی سرابی، امیر. (۱۴۰۱). تأثیر کاهش عدالت سازمانی ادارک شده بر فرضیه سقف شیشه‌ای با تأکید بر نقش توسعه مسیر شغلی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴ (۴۰)، ۸۵-۱۰۰. doi.org/10.30473/ipom.2022.65316.4683

مقدس شریف، مصطفی، نیک آئین، زینب. و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۹). ارتباط علی نگرش دینی با اثربخشی سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و رضایت شغلی در مدیران ورزش نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *دانشگاه جامع امام حسین*، ۱۹(۹۰)، ۸۴-۶۱.

نصیری، فخرالسادات. و بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۳). بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر کاهش عدالت سازمانی ادراک شده. *مطالعات اجتماعی روان شناختی زنان*، ۱۲(۴)، ۱۷۲-۱۴۹.

Alavi, Rezvan. & Fadaei, Reza. (2018). Investigating the relationship between the glass ceiling phenomenon and organizational justice. *Science and Engineering Elite*, 4, 1-12. (In Persian)

Amin, A., Liu, Y., Yu, J., Chandio, A. A., Rasool, S. F., Luo, J., & Zaman, S. (2020). How does energy poverty affect economic development? A panel data analysis of South Asian countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 31623-31635. Doi: 10.1007/s11356-020-09173-6.

Askarian, Nahid., Manzari, Alireza, Salajegheh, Sanjar. & Pourkiani, Masoud. (2021). Explanation of the factors related to the glass ceiling in line with the development of the career prospects. *Management Research in Iran*, 25(2), 76-98. (In Persian)

Ayman Ghoshchi, Nasrin., Mohajaran, Behnaz. & Hasani, Mohammad. (2023). Investigating the impact of organizational justice and freedom of

action on the job performance and organizational commitment of employees (Study case: Urmia Education District One Department). *Organizational Training Management Journal*, 12 (2), 151-174. (In Persian)

Balasubramanian, S. A., & Lathabhavan, R. (2017). Women's glass ceiling beliefs predict work engagement and burnout. *Journal of management development*, 36(9), 1125-1136. Doi: 10.1108/JMD-12-2016-0282.

Balasubramanian, S. A., & Lathabhavan, R. (2018). Linking women's glass ceiling beliefs and employee satisfaction: the mediation of engagement. *International journal of human resources development and management*, 18(1-2), 72-90. Doi: 10.1504/IJHRDM.2018.092288

De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2020). The relationship between workplace incivility and depersonalization towards co-workers: Roles of job-related anxiety, gender, and education. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 219-240. Doi: 10.1017/jmo.2019.76 .

Hosseini, Mahdi. & Mahdizadeh, Ali. (2009). Identifying factors affecting organizational commitment. *Management*, 7(18), 9-16. (In Persian)

Hosseini, Mahsasadat., Quchani, Farokh. & Sajjadi Jaghargh, Seyyed Abdullah. (2022). The relationship between organizational justice and organizational commitment in the banking network of Tehran from the perspective of inferential statistics analysis. *The 9th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies*. Tehran. (In Persian)

Hwang, M. J. (2007). Asian social workers' perceptions of glass ceiling, organizational fairness and career prospects. *Journal of social service research*, 33(4), 13-24. Doi: 10.1300/j079v33n04\_02.

ILO. (2018). *Women at Work: Trends*, 2018.

Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004. Doi: 10.1080/09585192.2015.1128457.

Karver, Hossein, Khademi, Faramarz. & Gholami, Ramazan. (2022). Investigating the impact of organizational justice and job integration on organizational citizenship behavior in the executive bodies of Savadkooh city, *the 9th scientific research conference on the development and*



*promotion of management and accounting sciences in Iran. Tehran. (In Persian)*

Khatibi, Sajjad. (2022). *Investigating the impact of new management styles on the freedom of action of employees with the mediation of the organizational climate of elementary school teachers in Taibad city*. Master's thesis in educational management, Azad University, Taibad. (In Persian)

Kira, I. A., Shuwiekh, H., Kucharska, J., Abu-Ras, W., & Bujold-Bugeaud, M. (2020). The dynamics underlying the negative mental health effects of gender discrimination in two samples: Poland and Egypt. *Current Psychology*, 39(1), 74-88. Doi: 10.1007/s12144-017-9730-5.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610. Doi: 10.1177/001316447003000308.

Lali Sarabi, Amir. (2022). The effect of decreasing perceived organizational justice on the glass ceiling hypothesis with an emphasis on the role of career path development. *Management of Public Organizations*, 4(40), 85-100. (In Persian)

Lathabhavan, R. (2019). Glass ceiling beliefs, performance, and turnover intention through work engagement. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5(4), 304-321. Doi: 10.1504/IJEWE.2019.107170

Li, H., So, C., Chen, H., Wang, Y., & Sun, S. (2023). Examining the mechanisms linking responsible leadership and work engagement: the mediating roles of general distributive justice climate and perceived supervisor support. *Current Psychology*, 42(18), 15186-15201. Doi: 10.1007/s12144-022-02855-z.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498. Doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498.

Moghadas Sharif, Mostafa., Nik Ayin, Zeynab. & Tejari, Farshad. (2019). Causal relationship between religious attitude and organizational effectiveness with the mediating role of organizational justice, organizational trust and job satisfaction in sports managers of the Islamic Republic of Iran Armed Forces. *Imam Hossein University*, 19(90), 61-84. (In Persian)

- Multani, L. (2019). *Investigating the relationship between teachers' freedom of action and their job commitment in primary schools in Thailand*. Master's Thesis in Educational Management, Thailand.
- Nasiri, Fakhr al-Sadat. & Beheshti Rad, Roqayeh. (2013). Examining the role of the glass ceiling on the reduction of perceived organizational justice. *Social psychological studies of women*. 12(4), 172-149. (In Persian)
- Rawls, J. (2001). *Justice as fairness: A restatement*. Harvard University Press.
- Rezaiyan, Ali., Hatami, Sakineh. & Dastar, Hossein. (2011). The relationship between management of the career development path and satisfaction with the career development path. *Military Medicine*, 13(4), 221-217. (In Persian)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education (us).
- Sunaryo, S. I. N. T. O., Rahardian, R. E. Z. A., Risgiyantia, J. O. K. O., & Usman, I. (2021). Gender discrimination and unfair treatment: Investigation of the perceived glass ceiling and women reactions in the workplace—Evidence from Indonesia. *International Journal of Management and Economics*, 15(2), 297-313.
- Taajobi, Mahmoud., Seyed Abbaszadeh, Mir Mohammad., Hasani, Mohammad. & Qalavandi, Hassan. (2014). The role of perceived organizational justice on job engagement with the mediation test of organizational identity. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 5(12), 174-153. (In Persian)
- Xiang, X., Ingram, J., & Cangemi, J. (2017). Barriers Contributing to Under-Representation of Women in High-level Decision-making Roles across Selected Countries. *Organization Development Journal*, 35(3).