

## عبور از پدیده های شیشه ای: چالشی برای زنان در مدیریت

علی خلیفه

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - گرایش بین الملل - موسسه آموزش عالی فارابی

### چکیده

امروزه زنان بعنوان بخشی از نیروهای کاری در سازمانها هستند که با افزایش تحصیلات آنها و ایجاد بسترهای کاری نسبت به گذشته در مشاغل از آنها بیشتر استفاده میگردد. اما همچنان با وجود توسعه و بهبود مشاغل، رشد و ارتقا آنها در سازمانها و حتی جامعه و به خصوص در پستهای بالا و مدیریتی محسوس و قابل توجه نمیشود. لذا در این مقاله ضمن بررسی عوامل و مرور منابع به ذکر راهکارهایی جهت عبور از این پدیده های شیشه ای میپردازیم و مردان نیز بایستی به شایستگی ها و قابلیت های زنان در سازمان ها بیش از پیش توجه نمایند.

**کلید واژگان فارسی:** سقف شیشه ای، دیوار شیشه ای، زمین چسبناک، صخره شیشه ای، پله برقی شیشه ای



**مقدمه :**

یکی از مهمترین چالشهای مدیران ایران در دهه آینده ، ورود زنان تحصیل کرده به سازمانهاست .هرچند بنظر میرسد افزایش ورود زنان به سازمانها نشانه برابری با مردان باشد ولی هنوز پدیده های شیشه ای مثل :سقف شیشه ای و دیوار شیشه ای در سازمانها احساس میشود (سیدجوادین & جلیلیان, ۱۳۹۶).از طرفی میتوان بیان نمود یکی از مهمترین معیارها برای سنجش درجه توسعه یافتگی یک کشور، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا هستند هرچه حضور فعال زنان در اداره امور اجتماع بیشتر باشد، کشور توسعه یافته تر است بدیهی است منظور از حضور، حضور واقعی و مؤثر است و نه حضور صوری و سمبولیک متأسفانه. در کشور ما فرصتهای سیاسی و اجتماعی سمبولیک در اختیار زنان گذاشته می است حکام از شود که لازم برخ وردار نیستند تا زمانی که زنان توانایی پیشرفت، از هبرا خود توانمندیهای بطریق ارتقا دست نیاورند، حقوق آنها در معرض تعرض بوده و همواره موقعیت اجتماعی آن در خطر خواهد بود (سیدجوادین, روشن نژاد, & یزدانی, ۱۳۸۷).

**چالشهای پیش روی زنان در سازمانها را بطور کلی میتوان اینگونه تعریف نمود:**

**سقف شیشه ای<sup>۱</sup> :** موانع نامرئی پیش روی زنان و اقلیت ها در ارتقا به پستهای مدیریتی بالا (سیدجوادین & جلیلیان, ۱۳۹۶). شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیتها در دستیابی به سطوح بالای سلسه مراتب می شود ضمن اینکه این مفهوم اذعان دارد که که معایب جنسیت ( برتری جنسی) در بالای سلسله مراتب سازمانی بسیار قوی تر از سطوح پایین تر است و این نواقص بعدا در یک حرفه و سازمان بیشتر نمایان میشود (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001).به عبارتی پدیده «عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت» را در اصطلاح «سقف شیشه ای» می گویند (رزخواه, ۱۳۹۴). این اصطلاح اولین بار در سال 1986 بوسیله مجله وال استریت جورنال بکاررفت (سیدجوادین, روشن نژاد, & یزدانی, ۱۳۸۷). یعنی نوع خاصی از نابرابری است که یک ادعای ساده در مورد وجود تبعیض در تمامی طول سلسله مراتب نیست بلکه به تبعیضی اشاره میکند که با حرکت شخص به سمت سطوح بالای سلسله مراتب افزایش مییابد که در سطوح بالای درآمدی در سازمانها نیز مشهود است (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001). به موانع مصنوعی و نامرئی، تصمیمات سازمانی و تعصبات مسؤولان سازمان اطلاق می شود که مانع پیشرفت اشخاص با صلاحیت و اقلیت ها ( به ویژه زنان) در داخل سازمان ها می شود ( اللهیاری, بیاتی, سجادی, گودرزی, & علیدوست قهفرخی, ۱۳۹۴).

**دیوار شیشه ای<sup>۲</sup> :** موانع شیشه ای پیش روی زنان و اقلیت ها برای جابجایی در همان رده (سیدجوادین & جلیلیان, ۱۳۹۶).

**زمین چسبناک<sup>۳</sup> :** اصطلاحی است به منظور اینکه اقلیتها امکان ارتقا به بالاتر را ندارند (مرتضوی & شکرپور, ۱۳۸۸). گاهی نیز برای اشاره به شکاف عمیق توزیع دستمزد به کار رفته است. به این معنا که کارکنان زن در گروههای بالای درآمدی، در مقایسه با همدیگان مرد خود دریافتی کمتری دارند (پارسا & خوشکام, ۱۳۹۶).

**صخره شیشه ای<sup>۴</sup> :** در برگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (ناامن) و چالشی است که در برخی موارد آن را فراتر از سقف شیشه ای میدانند (ضرغامی فر & بهبودی, ۱۳۹۳).

1 Glass ceiling

2 Glass Walls

3 Sticky Floor

4 Glass Cliff



**پله برقی شیشه ای<sup>۱</sup>**: در چالشهای پیشروی زنان در پیشرفت و ارتقا شغلی، مردان با توجه به نوع نگرشها، هنجارها، تعاملات و انتظارات به احتمال بیشتری در حرکت به موقعیتهای مدیریتی موفق هستند به طوری که از زنان همکار خود نیز با شتاب بیشتری پیشه گرفته و شرایط برای آنها بسیار بهتر و راحتتر خواهد بود ضمن اینکه این اصطلاح برعکس سقف شیشه ای است (ضرغامی فر & بهبودی، ۱۳۹۳). بطور کلی موانع عمودی (دیوار شیشه ای) و موانع افقی (سقف شیشه ای) زنان را در سازمان محصور و احاطه می کند (پارسا & خوشکام، ۱۳۹۶).

### پیشینه و مبانی نظری :

#### منابع داخلی :

سلیمیان و ناظری (۱۳۹۲) در مقاله ای بعنوان " بررسی و رتبه بندی موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مختلف مدیریتی در سازمان های دولتی منطقه غرب مازندران" بیان نمودند که : در سال های اخیر افزایش کمی حضور زنان در سازمان ها با بهبود کیفی منزلت و جایگاه آنان همراه نبوده، و از این رو نیروی عظیم و خلاق که نیمی از صاحبان تفکر و اندیشه به شمار می روند، در سطوح مدیریتی بهره چندانی گرفته نمی شود. هدف از تحقیق حاضر بررسی و رتبه بندی موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مختلف مدیریتی در سازمان های دولتی منطقه غرب مازندران است. روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی بوده است جامعه آماری اینتحقیق عبارتند از: کلیه زنان کارمند سازمان های دولتی غرب استان مازندران می باشند. تعداد این افراد درمجموعه برابر استفاده شده است که تعداد ۳۵۰ نفر از طریق «جرسی و مورگان» با ۱۸۳ نفر می باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت جمع آوری اطلاعات متغیرها از پرسشنامه استاندارد ۲۷ سوالی موانع حضور زنان در پست های مدیریتی استفاده شد. داده های جمع آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. برای تعیین پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸ است در نتیجه پایایی پرسشنامه تأیید شده است. تجزیه و تحلیل داده ها از طریق نرم افزار SPSS صورت گرفت و برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون t آزمون کولموگروف- اسمیرنوف و آزمون فریدمن برای رتبه بندی موانع ارتقای شغلی استفاده گردید. نتایج نشان می دهد که بین موانع فردی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و سازمانی با حضور زنان به سطوح مختلف مدیریتی در سازمان های دولتی منطقه غرب مازندران رابطه معناداری وجود دارد. از نظر رتبه بندی موانع فرهنگی، سازمانی، فردی، اجتماعی و سیاسی به ترتیب رتبه های اول تا پنجم را کسب نمودند (سلیمیان & ناظری، ۱۳۹۲).

ضرغامی فرد و بهبودی (۱۳۹۳) در مقاله ای بعنوان " پدیده صخره شیشه ای: بررسی تجربه ها و چالش های زنان در پست های رهبری سازمان" بیان مینمایند که: زنان با مانع نامرئی دیگری، فراتر از سقف شیشه ای مواجه می شوند که به «صخره شیشه ای» معروف شده است. صخره شیشه ای در برگیرنده همه حواشی انتصاب زنان به مشاغل مدیریتی متزلزل (نامن) و چالشی است. این پدیده و مؤلفه های مؤثر در آن، و پیامدهایش در ایران با به کارگیری روش تحقیق کیفی، از نوع نظریه داده بنیاد بررسی می شود. یافته ها نشان می دهد زنان مدیر در کشور ایران نیز با پدیده صخره شیشه ای مواجه اند. با به کارگیری داده های حاصل از مصاحبه، مدل صخره شیشه ای طراحی شد، که در آن عوامل مسبب و تقویت کننده صخره شیشه ای تبیین شده است. این عوامل عبارت اند از: ویژگی های زنان در رهبری، طرفداری درون گروهی مردان، عدم تمایل زنان برای ورود به شبکه های مردانه سازمان، فقدان شبکه های حمایتی برای زنان، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی. همچنین، مدل نشان می دهد صخره شیشه ای به

<sup>1</sup> Glass Escalator



ناکارآمدی زنان در مشاغل مدیریتی منجر شده است که خود، پیامدهای فردی و سازمانی در پی دارد (ضرغامی فر & بهبودی، ۱۳۹۳).

براتی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای بعنوان: "بررسی و رتبه بندی موانع حضور زنان به موقعیت های مدیریتی در سازمانهای و فدراسیون های ورزشی" بیان نمودند که: امروز واقعیت ها نشان می دهند که همواره نقش زنان در توسعه ی جوامع نادیده گرفته شده است. با وجود اینکه بانوان در حدودنیمی از منابع انسانی سازمان ها را تشکیل می دهند، اما هنوز نحوه رفتار سازمان ها با بانوان جای تامل بسیار دارد. به خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر بانوان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمانهای دولتی، هر گونه بی عدالتی پذیرفته شده علیه آنان ممکن است بر بهره وری نیمی از نیروهای کار سازمان ها اثر منفی داشته باشد آنها در مقاله خودبا بررسی منابع دیگر و نقش زنان و پدیده های شیشه ای به خصوص پدیده سقف شیشه ای سه دسته عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی را در ارتقای زنان به پست های مدیریتی مؤثر دانسته اند و در تحقیقی توصیفی داده های گرد آوری شده از دیدگاه آمار توصیفی و سپس با آزمونهای آماری استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS و Excel بررسی میشود. بررسی های آماری با روش ناپارامتری کولموگروف- اسمیرنوف<sup>3</sup> و تحلیل فریدمن<sup>4</sup> انجام داده اند. روش ناپارامتری به خاطر کیفی بودن موضوع بررسی و رتبه بندی بودن متغیرها به کار گرفته شد که نهایتا دریافتند که موانع کلی میتواند: فردی، اجتماعی، سازمانی، فرهنگی، قانونی و خانوادگی باشد که متغیرهای فرهنگی و اجتماعی در ارتقا نیافتن زنان به پست های مدیریتی بیشترین نقش را ایفا کرده است (براتی، ولیان، & پورحسن، ۱۳۹۳).

علیشیری طالقانی و محمدی نژاد گنجی (۱۳۹۴) در مقاله ای بعنوان: "جایگاه اجتماعی زن در اسلام و غرب" بیان مینماید که: نظر اندیشمندان مسلمان در خصوص اشتغال زنان به سه دیدگاه سنتی، روشن فکران رادیکال و دیدگاه میانه تقسیم می شود. توجه به اصول حاکم بر شخصیت زن، خاستگاه و منشا تمایز بین اشتغال زن و مرد نیز تفاوت های زیستی، رفتاری و اقتصادی و همچنین تفاوت های تشریحی سبب می شود که در اندیشه دینی با وجود آنکه اشتغال به عنوان یک حق برای زنان محسوب می گردد، ولی هرگز به عنوان یک تکلیف اقتصادی بر ایشان تحمیل نمی شود. بررسی ادله مخالفان و موافقان اشتغال و سابقه اشتغال زنان و نحوه اشتغال زنان امروزی در غرب نشان می دهد که این امر هر چند دارای ویژگی ها و پیامدهای مثبتی است ولی دارای پیامدهای منفی غیرقابل انکاری نیز می باشد. لذا ضمن بیان نظریات فمینیسم

(جنبشی با هدف تحقق حقوق برابر زنان در مقابل مردان) به موارد مهمی مثل: اصل تساوی در کار، زن و نقش و توانایی در خانواده و اجتماع، سابقه اشتغال زنان در جوامع، حقوق بشر و اشتغال زنان در چهارچوب سازمان ملل، کمک به اقتصاد خانواده و جامعه، استقلال ملی میپردازد. (علیشیری طالقانی & محمدی نژادگنجی، ۱۳۹۴).

نیری (۱۳۹۴) در مقاله ای بعنوان: "دنیای شیشه های زنان دانشگاهی: واقعیتی نامشهود" بیان مینماید که اگرچه حضور زنان در بازار کار بیشتر شده است؛ اما این حضور به ندرت در حوزه های عالی و مدیریتی سازمان ها به چشم می خورد. در این میان کم رنگ بودن میزان حضور زنان در سمت ها و پست های عالی و مدیریتی در نهادهای مانند آموزش عالی که خود سردمدار توانمندسازی زنان جهت ایفای نقش های موثر آنان در جامعه است پارادوکسی مهم می باشد. وی جهت پاسخگویی به ابعاد و عوامل ترقی زنان با تکیه بر دو استراتژی پژوهشی مرور نظام مند و سیستماتیک تلاش نموده است تا مدلی مفهومی در این زمینه ارائه نماید. مدل ارائه شده مشتمل بر چهار مقوله اساسی پدیده محوری مشتمل بر مفاهیم سقف، دیوار و صخره شیشه ای، شرایط علی مشتمل بر

<sup>1</sup> Feminism



مفاهیم شرایط علی فردی، خانوادگی، اجتماعی، فرهنگی، قانونی و سازمانی؛ پیامد مشتمل بر پنج دسته مفهوم اشتیاق شغلی، سکوت سازمانی، عدالت ادراک شده، توانمندی زنان و بیگانگی از کار زنان و استراتژی تبعیض مثبت می باشد (نیری، ۱۳۹۴). رزمخواه (۱۳۹۴) در مقاله ای بعنوان: "سقف شیشه ای و توانمندی مدیریتی زنان در آموزش عالی" بیان نمود که: پدیده سقف شیشه ای همان پدیده «عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت» است که این اصطلاح اولین بار در سال ۱۹۸۶، به وسیله مجله وال استریت جورنال به کار رفته همچنین موریسون و همکارانش از اولین کسانی هستند که در سال ۱۹۸۷ از این اصطلاح استفاده کردند اعضای هیئت علمی به عنوان رکن اساسی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و به عنوان بازوی اجرایی رسالت سه گانه دانشگاه ها (آموزش، تحقیق و ارائه خدمات) محسوب می شوند و توجه به آنها به منزله توجه به سرمایه انسانی در آموزش عالی و در راستای محقق شدن این رسالت است. برای نگهداشت اعضای هیئت علمی، بالاخص زنان که بیش از نیمی از جمعیت فعال جامعه و به نسبت این تعداد کمترین تصدیگری مدیریت در آموزش عالی کشور را بعهده دارند هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل عدم احراز مناصب مدیریتی در آموزش عالی کشور است سرمایه انسانی به عنوان یکی از عوامل موثر در پیشبرد اهداف توسعه همه جانبه و پایدار محسوب می شود زنان به عنوان نیمی از افراد جامعه و نیمی از سرمایه انسانی موجود در کشور به عنوان موضوع و هدف توسعه مطرح هستند؛ با این وجود زنان حتی نیمی از اقتدار مردان را دارا نیستند. از میان مدیران دانشگاه ها موفق تعداد انگشت شماری مدیر زن به چشم می خورد. زنان ما باید تشویق شوند که در هر شرایطی، با مطالعه، تحقیق و توجه به مسائل ملی و جهانی، افق دید خود را گسترش دهند و قدرت تحلیل رخدادهای سیاسی، اجتماعی و مدیریتی را در وجودشان تقویت نمایند (رزمخواه، ۱۳۹۴).

کاظمی پور (۱۳۹۴) در مقاله ای بعنوان: "زنان و مدیریت در آموزش عالی (موانع و راهکارها) بیان مینماید که: روانشناسان اجتماعی و جامعه شناسان بر این باور هستند که توانمندی های مدیریتی زنان تغییر پذیر بوده و عوامل فرهنگی و بسترهای سازمانی بر این تغییرات موثر می باشند. تفاوت در توانمندی های مردان و زنان به واسطه تجارب متفاوت اجتماعی است که در طول زندگی کسب می نمایند. بنابراین می توان توانمندی های مدیریتی زنان را از طریق بکارگیری فرایندهای اجتماعی و دگرگونی در بستر سازمانی سازمانهای کار در یک دوره زمانی بلند مدت افزایش داد. تردیدی نیست که انسانهای توانمند زمینه بهتری را برای دموکراسی و رشد و توسعه جامعه فراهم می کنند. هرچند بسیاری از مردان و زنان موضوع اهمیت جنسیت را در سازمانها انکار می کنند، ولی باید اذعان کرد که جنسیت عامل تعیین کننده ای در سازمانها بوده و در تجربیات و پیشرفت شغلی فرد بسیار موثر است. باورها، ارزش ها، زبان و نهاد های سازمانی به نفع مردان است تا زنان بسیاری از مطالعات به وجود تبعیض و سقف شیشه ای در سازمانها اشاره داشته اند که موانع نامرئی پیش روی زنان برای ارتقاء به پست های مدیریتی بالا هستند. فرضیه سقف شیشه ای بیانگر آن است که در محیط های شغلی، موانع نامرئی وجود دارد که زنان و گروههای اقلیت مذهبی و نژادی از ترقی به سمت پست های بالاتر را باز می دارد. در محیط های علمی و دانشگاهی کشور ما نیز که می بایست تاکید بر علم، توانمند و شایستگی افراد پستهای مدیریتی احراز گردد سهم زنان توانمند و شایسته بسیار محدود می باشد. هدایت جوامع در مسیر دستیابی به صلح، مردم سالاری و توسعه پایدار مستلزم بکارگیری کل استعداد، تجربه و تبحر زنان در همه سطوح تصمیم گیری است. در این بررسی موانع و سدهای پیش روی زنان عضو هیات علمی دانشگاه ها، جهت کسب پستهای مدیریتی مورد بحث و بررسی قرار گرفته و راهکارهایی برای مواجهه با آنها مثل: اعمال سیاستهای انتخاب اصلح، نظارت دقیق بر جذب اعضا هیات علمی،



اجرای موازین شایسته سالاری در عزل و نصبها بدون تبعیض جنسیتی، حذف موانع و سدهای مقابل زنان تحصیلکرده، اعمال سهمیه نسبی برای زنان در فعالیتهای پژوهشی و هیئت علمی و حتی هیات مدیره ها (کازمی پور، ۱۳۹۴).

آزادان و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله ای بعنوان: "وضعیت سقف شیشه ای و تاثیر آن بر توانمندی زنان در سازمانهای ورزشی" بیان نمودند که: پدیده ی «سقف شیشه ای» بسیاری از زنان را از پیشرفت به طرف مشاغل بالاتر و مناصب مدیریتی باز می دارد. بنابراین، تحقیق حاضر قصد دارد تا وضعیت سقف شیشه ای در اداره ی کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی و تاثیر آن بر کاهش توانمندی زنان شاغل در آن سازمان را مورد بررسی قرار دهد. در این راستا، کارکنان شاغل در این سازمان و ادارت تابعه در شهرستان ها به پرسشنامه ی سقف شیشه ای پاسخ دادند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های کولموگوروف اسمیرنوف، تی مستقل و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای SPSS 19 و LISREL 8 استفاده گردید (0/05). نتایج نشان داد بین دیدگاه های زنان و مردان به وجود سقف شیشه ای در سازمان و جامعه پذیری ضعف تفاوت معناداری وجود دارد؛ به طوری که زنان بیشتر از مردان به وجود سقف شیشه ای، و مردان بیشتر از زنان به جامعه پذیری ضعف اعتقاد دارند. نتایج حاصل از مدل تحلیل مسیر نشان داد سقف شیشه ای به طور مستقیم بر توانمندی، جامعه پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری اثرگذار است. همچنین جامعه پذیری ضعف و خود ناتوان انگاری بر توانمندسازی اثری منفی و معنادار دارند. در نهایت، زنان شاغل در سازمان های ورزشی از پدیده ی سقف شیشه ای رنج می برند. لذا لزوم توجه به فرهنگ سازی در خصوص توانایی های زنان به خصوص توانایی های مدیریتی آن ها پیشنهاد می گردد (آزادان، کوزه چیان، بشیری، & نوروزی سید حسینی، ۱۳۹۴).

پارسا و خوشکام (۱۳۹۶) در مقاله ای بعنوان: " بررسی نقش پدیده سقف شیشه ای بر افول سرمایه اجتماعی در سازمان " عنوان نمودند که: در دنیای رقابتی امروز که کشورها تلاش برای رشد و توسعه را از جمله اهداف کلیدی برای کسب مزیت رقابتی، سرلوحه فعالیتهای خود قرار داده اند، استفاده از تمام ظرفیتهای منابع انسانی برای رسیدن به این مهم اهمیت ویژه ای پیدا کرده است. زنان یکی از سرمایه های با ارزش هر کشور محسوب می شوند. مشارکت جدی زنان دلیلی برای رشد و ترقی کشورهای توسعه یافته عنوان میشود. امروزه در کنار سرمایه های انسانی و فیزیکی، سرمایه دیگری به نام سرمایه اجتماعی نیز مورد توجه قرار گرفته است. سرمایه اجتماعی، یا بعد معنوی یک اجتماع، میراثی تاریخی است که از طریق تشویق افراد به همکاری و مشارکت در تعاملات اجتماعی، میتواند به حل میزان بیشتری از معضلات موجود در اجتماع فائق آید و حرکت به سوی رشد و توسعه شتابان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی را امکان پذیر سازد. در کشور ما اگر چه به نظر می رسد حضور زنان در عرصه های مختلف کاری، ورزشی، هنری و اجتماعی به مراتب بیشتر شده است و نقش زنان پر رنگ تر از گذشته می باشد، ولی حضور آنان در پستهای مدیریتی هنوز هم محسوس نیست. موانع نامرئی بر سر راه صعود زنان به مراتب عالی سازمانی وجود دارد که این مسئله با مولفه های سرمایه اجتماعی در تضاد است. این مقاله به بررسی این رابطه می پردازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، و از نظر ماهیت، پیمایشی - تحلیلی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختار است. ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است. پس از بررسی داده های 139 پرسشنامه قابل استفاده با استفاده از نرم افزارهای SPSS16 و Smart PLS فرضیه اصلی یعنی وجود رابطه ی غیر مستقیم و معنادار بین سقف شیشه ای و سرمایه اجتماعی در سازمان، اثبات شد (پارسا & خوشکام، ۱۳۹۶).

منابع خارجی:



اسچولپن (۲۰۱۷) در مقاله ای بعنوان: "سقف شیشه ای: پدیده ایدئولوژیکی" این موضوع را در بعد خانوادگی و زندگی زوجین بررسی و بیان مینماید که: تخریب سقف شیشه ای زنان با مردان شروع می شود، نه به عنوان سازندگان سیاست، بلکه به عنوان پدران. که این اهداف سیاست محورد کسب و کار برای زنان برای رسیدن به موقعیت های بالاتر سخت خواهد بود. برای آزمون فرضیه ها، مطالعات آینده نگر و طولی را در تحقیقات موقعیتهای کسب و کار و قصد ادامه دادن کار بررسی نموده است (Schulpen, 2017).

حجاز و دأ (۲۰۱۴) در مقاله ای بعنوان: "ارزیابی تاثیرات چسبناک کف و سقف شیشه ای در لبنان" بیان مینماید که: درک شایستگی های درآمد در میان جنسیت ها به کارایی در بازار کار مربوط است. و استدلال می کند که مهارت ها، بهره وری افراد و تعهد آنها نسبت به کار، در نهایت تعیین می کند که درآمد افراد چقدر باشد و ضمن بیان تفاوت درآمد بین مردان و زنان و ارزیابی عملکرد و ویژگیهای سرمایه های انسانی در این مقاله تبعیض علیه زنان را نشان میدهد که زنان در مراحل شغلی خود بخصوص در سطوح بالاتر با شکاف دستمزدی (سقف شیشه ای) و همچنین در پایین (کف های چسبنده) مواجه هستند و با بررسی اختلافات جنسیتی و بحث دخالت دولت، زنان ۴۰٪ نیروی کار بانکی را در بازار کار لبنان تشکیل میدهند و بطور متوسط زنان ۱۴،۷۲۲ دلار (میانگین = ۱۱،۶۹۴ دلار آمریکا) در مقایسه با دستمزد مردان ۱۹،۲۸۵ دلار (میانگین = ۱۲،۵۶۴ دلار آمریکا) دریافت مینمایند که نشاندهنده شکاف نابرابر درآمد ناشی از کلیشه های سنتی مردانه است. این تحقیق نتیجه گیری می کند که زنان در بخش بانکی لبنان بیشتر از حد متوسط رنج می برند. تبعیض در حالی که در سالهای میان مدت خدمت است. بنابراین، هر دو "کف چسبنده" و "سقف شیشه ای" نشان داده شده است که عمدتاً تبعیض در مرحله صعود و ارتقا شغلی است که نیازمند مداخله دولت میباشد (Hejase & Dah, 2014).

یازان شریف (۲۰۱۵) در مقاله ای بعنوان: "سقف شیشه ای، نخستین راننده کارآفرینی زنان در مالزی: مطالعه پدیدارشناسی و کلا زنان" بیان مینماید که: هدف این مقاله ارائه برخی یافته ها در مورد ساخت سقف شیشه ای در سازمان ها و نقش آن در رانندگی زنان است. که مقاله مورد نظر کیفی است و با روش پدیده شناسی به کشف پدیده سقف شیشه ای میپردازد که به بررسی و توصیف وضعیتی حرفه ای زنان و موانع پیشرفت آنها در سلسله مراتب سازمانی پرداخته که با مصاحبه با ۲۰ زن در شرکتهای حقوقی فقط ۶ نفر بصورت حرفه ای و قانونی و ۱۴ نفر دیگر اعلام کردند که در شرکتهای تجاری که به صورت غیر قانونی تاسیس شده اند فعال هستند که متوسط طول کسب و کار که متخصصان زنان مالزی درگیر بودند ۵ سال هست

می توان گفت که پدیده سقف شیشه ای در این زمینه تاثیر مثبتی دارد زیرا باعث ایجاد زنان به کارآفرینان در میان متخصصان حقوقی شد. البته عوامل سقف شیشه ای را دلیل اصلی استعفا حقوقدانهای زن معرفی نموده اما از طرفی این استعفا باعث شروع کسب و کار جدید توسط زنان شده است این یافته ها احتمالاً به سیاست گذاران کمک خواهد کرد تا پیگیری نمایند با کمک های مناسب و حمایتی برای کمک به متخصصان زن که مایل به کسب و کار هستند اقدام نمایند (Sharif, 2015).

جونمو و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله ای بعنوان: "سقف شیشه ای در یک بازار کار طبقه بندی شده: شواهدی از کره" بیان مینماید که: اثر سقف شیشه ای را از طریق رگرسیون و بصورت کیفی و با روش تجزیه و تحلیل تفاوت دستمزد بررسی نمودیم و موضوع شکاف دستمزد جنسیتی را در بازار کار مطالعه و دریافتیم که بخش اصلی آن به محیط بازار و ساختار کاری مرتبط است که خصوصیتی مثل: اندازه شرکت، نوع اشتغال و آموزش و پرورش در آن موثر است که بر اساس تحلیل تجربی، ما می بینیم که سقف شیشه ای برای کارگران زن بصورت نامنظم با سطوح پایین تحصیل تأثیر می گذارد کار در شرکت های کوچک و متوسط در



مقایسه با کسانی که در بخش های دیگر شرکت های کره ای چند لایه هستند بسیار قوی تر است. این نتیجه نشان می دهد که سقف شیشه ای در بخش مرکزی اثری ضعیف دارد و در بخش محیطی نامرئی است که این اثر و تبعیض جنسیتی با افزایش دستمزدها محسوس تر است. ساختار دوگانه بازار کار و تبعیض جنسیتی نشان میدهد که ساختار بازار به عنوان یک عامل حیاتی در صنعت موثر است از طرفی شبکه سیاستگذاری کشور به طور همزمان با توجه به ساختار بازار و مسائل جنسیتی (به عنوان مثال، زنان در هسته و محیطی بخش ها) ممکن است لازم باشد. به عنوان مثال، سیاست هایی که هدف آن بهبود شرایط کار زنان در بازار کار محیطی، نه در بازار کار کلی است (Cho, Lee, & Jung, 2014).

گلاس و کوک (۲۰۱۵) در مقاله ای بعنوان: "رهبری در بالا: درک چالش های زنان در سطوح بالاسقف شیشه ای" بیان مینماید که: زنان در مقام رهبری تاثیر مثبتی در سازمانها دارند اما هنوز بطور قابل توجهی کم رنگ هستند و در موقعیتهای رهبری با چالشهایی مواجه میشوند که هرچه زنان در مقایسه با مردان به سطوح بالاتر یک سازمان ارتقا میابند ریسکهای بیشتری را متحمل شده و اغلب دوره های رهبری زنان کوتاه تر از مردان است و در این مقاله با تجزیه و تحلیل مسیر شغلی و جمعیت زنان که تابحال بعنوان مدیر شرکت فورچون ۵۰۰ به خدمت گرفته شده اند این موضوع را که زنان جوان تر تحمل بیشتری نسبت به مسن تر دارند و از طرفی اثر سقف شیشه ای را میتوان در شرکتها و سازمانهای دیگر هم بررسی نمود و به این نتیجه رسید که عامل سقف شیشه ای موجبات انتقال و ترک محیط کار شده است (Glass & Cook, 2015).

#### باورهای غلط در مورد زنان (زمینه ساز پدیده های شیشه ای):

۱. زنان توان کافی برای کار ندارند.
۲. مردان در باره مسیر شغلی نسبت به زنان جدی تر هستند.
۳. مردان ویژگیهایی دارند که آنها را برای تصدی مقامهای رهبری مناسبتر میسازد.
۴. زنان تجربه کافی برای پذیرش مقامات رهبری ندارند.
۵. زنان قادر به اداره امور فنی و دشوار نیستند (توسلی & جالوند، ۱۳۹۲).

#### عوامل تسلط دیرینه مردان در سازمانها:

۱. میزان مرد گرایی در جامعه
۲. نحوه سیاستگذاری جامعه
۳. بافت جمعیت شناختی زنان و مردان در سازمان
۴. سابقه تاریخی برتری مردان
۵. شبکه های ارتباطی
۶. ارزشگذاری به کار زنان
۷. عرف و نگرشهای کلیشه ای رایج (پارسا & خوشکام، ۱۳۹۶).

#### نگرشهای عدم پیشرفت زنان:





۱. **دیدگاه شخص گرا:** در این دیدگاه، شناسه ها و رفتارهای ویژه زنان را عامل عدم پیشرفت آنها دانسته و برای نمونه الگوهای ارتباطی زنان و مردان متفاوت است؛ بنابراین چنین برداشت میشود که زنان مهارتهای کمتری در ارتباطات دارند (رزمخواه، ۱۳۹۴).
۲. **فرایند اجتماعی شدن فرهنگی:** این فرایند زنان را به سوی مشاغل حرفه ای سوق میدهد نه مدیریتی، لذا برپایه این دیدگاه زنان گرایش کمتری نسبت به مدیران داشته و این گروه بر این باورند که تفاوت‌های جنسیتی میان زنان و مردان وجود دارد و این تفاوتها باعث شده است که سبک و شیوه کار آنها متفاوت بوده و زنان در کارهای مدیریتی فعال نبوده و ناشی از عدم امیدو انگیزه پیشرفت میباشد (رزمخواه، ۱۳۹۴).
۳. **نگرش منفی جامعه:** این نگرش قالبی است که جامعه نسبت به زنان شاغل دارد و تحقیقات نیز نشان میدهد که زنان از گران باری نقش خود نسبت به همسرانشان سخن میگویند (صالحی، آذرنوش، صالحی، ناطق، & مرجان، ۱۳۹۴). که

#### راهکارهای مقابله با چالش پدیده های شیشه ای :

۱. تفویض مشاغل براساس قابلیتها و استعدادهای زنان و توجه به روحیات و لطافت‌های آنها
۲. اشتغال زنان یک حق است نه یک وظیفه
۳. دوری از جوفکری و تعصبات فرهنگی و سنتی
۴. توجه و بکارگیری زنان بعنوان بخشی از نیروهای جامعه جهت استقلال اقتصادی (علیشیری طالقانی & محمدی نژادگنجی، ۱۳۹۴).
۵. توانمندسازی زنان با کمک آموزشهای در زمینه مهارتهای مثبت نگری، مهارتهای تصمیم گیری، مهارتهای خوش خلقی، مهارت‌های حل‌م و شکیبایی (رزمخواه، ۱۳۹۴).
۶. ایجاد فرصتهای لازم و برابر و تلاش جهت افزایش آگاهی عمومی از طریق رسانه ها (صالحی، آذرنوش، صالحی، ناطق، & مرجان، ۱۳۹۴).
۷. دوری از نگاه تبعیض گونه و حمایت قوانین مدنی و قانونی از ایجاد و اجرای برابری جنسیتی و شهروندی به خصوص در مورد زنان (صالحی، آذرنوش، صالحی، ناطق، & مرجان، ۱۳۹۴).
۸. خودباوری زنان و پیگیری خواسته های منطقی (صالحی، آذرنوش، صالحی، ناطق، & مرجان، ۱۳۹۴).
۹. تغییر نگرشهای فردی و سازمانی مثل: اجرای کارهای مشارکتی و منعطف (صالحی، آذرنوش، صالحی، ناطق، & مرجان، ۱۳۹۴).
۱۰. دوری از زن ستیزی که یکی از معضلاتی است که امروزه گریبان بسیاری از زنان را در اجتماع گرفته و مانع بزرگی برای پیشرفت آنان محسوب می شود (براتی، ولیان، & پورحسن، ۱۳۹۳).

<sup>1</sup> Role Overload



۱۱. تدوین برنامه های آموزشی مستقیم و غیر مستقیم در جهت اصلاح نگرش وضع موجود جامعه در خصوص توانایی های مدیریتی زنان
۱۲. یکی از عرصه های محل اختلاف دیدگاه های نوین و دیدگاه سنتی، نقش زنان در خانواده می باشد (بهرام زاده & نبوی، ۱۳۸۴).
۱۳. ایجاد فرصتهای لازم برای تأسیس انجمن ها، مؤسسه ها، سازمانها و به طور کلی مراکز تجمع زنان برای آگاهی از تواناییهای بافعل و بالقوه
۱۴. برگزاری دوره های آموزشی توسط همین انجمنها و تشکلهای زنان برای آشنا کردن زنان با حقوق خود و فراهم نمودن زمینه های خودباوری و آگاهی از قابلیتها و تواناییهای فردی
۱۵. تشویق و ترغیب مدیرانی که از زنان در سطوح بالای سازمانی استفاده می کنند و امکان به اثبات رسانیدن لیاقت آنان با دادن فرصتهایی که فراهم می آورند و معرفی زنان برتر و مقایسه عملکرد آنان با مردان هم پایه
۱۶. تلاش در جهت تنظیم کتب درسی متناسب با مسایل زنان به ویژه در مباحث اشتغال، مدیریت زنان و غیره
۱۷. اتخاذ نگاهی علمی و کارشناسانه تر در رسانه های عمومی کشور در خصوص بحث زنان در رسانه و جامعه (پارسا & خوشکام، ۱۳۹۶).
۲۵. خودپنداری<sup>۱</sup> که در هدایت رفتارهای فردی نقش داشته و بر موفقیت یا شکست کارکنان در محیط کاری تاثیر مثبت دارد و بهبود خودپنداری، منجر به قبول چالش، افزایش تلاش و غلبه بر موقعیتهای دشوار میگردد (سیدجوادین، روشن نژاد، & یزدانی، ۱۳۸۷).
۲۶. توجه به هویت و نقش زنان و تغییر نگرش در کارها بدون اعمال ابزار قدرت (صفری & فروغی ابری، ۱۳۸۹).
۲۷. فرهنگ سازی مناسب جهت تغییر نگرش مثبت نسبت به زنان: در این راه جامعه باید سعی نماید که از طریق رسانه ها و کتب، الگو های منفی از زنان ارائه ندهد، فرهنگ مرد سالاری در جامعه را تعدیل و تبعیض ها را رفع نماید (صداقت زادگان، ملکی، & خسروی، ۱۳۹۶).

#### موانع مشارکت زنان از دیدگاه زنان و مردان:

۱. حاکمیت و غالب بودن تفکر مردانه در انتخاب مدیران و برنامه ریزان و سیاست گذاری و برنامه ریزی در سطح کلان (عامل فرهنگی)
۲. عدم باور جامعه به توانایی زنان در اداره امور در صحنه های مدیریتی، سیاست گذاری و برنامه ریزی در سطح کلان (عامل فرهنگی)

<sup>1</sup> Self-Concept



۳. نبود امکان استفاده از فرصت های شغلی برابر در مقایسه با مردان در تصدی پست ها و مشاغل رده بالای سازمانی (عامل اجتماعی)
۴. ساختار مردانه عرصه های مدیریتی و سیاست گذاری و برنامه ریزی و نبود انعطاف آن با نقش های مختلف زنان (عامل اجتماعی)
۵. حاکمیت تفکر سنتی مرد سالاری در جامعه (عامل فرهنگی)
۶. فقدان الگوهای مناسب در عرصه های مدیریتی و سیاست گذاری بر زنان .
۷. ضروری ندیدن استفاده از زنان در مشاغل بالای مدیریتی (عامل فرهنگی)

نتایج همه این تحقیقات گواه بر وجود تعصب در مقابل زنان در سازمان ها است. بنابراین در الگوهای رفتاری یکسان زنان و مردان ، نباید مسأله جنسیت مطرح شود (بهرام زاده & نبوی، ۱۳۸۴).

#### نتیجه گیری:

۱. با مطالعه و بررسی پیشینه ها و منابع میتوان بیان نمود که اغلب آنها برتری جنسی (نابرابریهای جنسی) را عامل پدیده های شیشه ای پیش روی زنان دانسته اند .
۲. عوامل فرهنگی ، سیاسی ، اجتماعی ، سنتی از عواملی هستند که در پدیده های شیشه ای بی تاثیر نبوده و با پیشرفت علم و تکنولوژی و ارتباطات جهانی و تاثیر آنها بر کشورها این چالشها بهتر خود را نمایان مینماید که شناسایی آن نیز راحتر شده است.
۳. با عنایت به مراتب فوق اگرچه در حال حاضر زنان راه دشواری نسبت به مردان برای رسیدن به سطوح بالای سازمانی و فائق آمدن بر پدیده های شیشه ای دارند اما نباید اعتماد به نفس خود را از دست بدهند و با آشنایی و عوامل این پدیده ها همواره بدنبال راهکارهای عملی باشند .
۴. مردان نیز به قابلیت های زنان در این عرصه توجه لازم را داشته باشند و دنبال نقاط ضعف ویا برتری جویی جنسیتی خود نباشند .
۵. سازمانها باید به منابع انسانی خود که سرمایه های یک شرکت برای افزایش بهره وری و پیشرفت هستند توجه نمایند و لازمه این مساله توجه همه جانبه به کلیه کارکنان ( اعم از مرد یا زن ) میباشد .
۶. نقش دولت و ساسیتگذاران بعنوان حامی زنان در عرصه های کسب و کار بسیار موثر است
۷. آموزش و فرهنگ سازی از طریق رسانه ها ، کتب ، شبکه های اجتماعی و... میتواند نقش بسزایی ایفا نماید.

#### پیشنهاداتی جهت مقالات آتی :

در این مقاله سعی گردید باتوجه به هدف آن ضمن مرور منابع و مبانی نظری این پدیده ها و چالشها مجددا بررسی و بیان گردد تا بیش از پیش به راه های فائق آمدن بر آنها و کمکی باشد جهت افزایش باور پذیری و اعتماد به نفس زنان لذا در مقالات آتی نیز پیشنهاد میگردد :



۱. باتوجه به اینکه این پدیده ها نسبت به سایر موضوعات مطرح شده در مقالات علمی به خصوص مقالات مدیریتی و جامعه شناسی کمتر به آن پرداخته شده و تقریبا موضوع و دغدغه جدیدی است امید است در مقالات بیشتری به آن پرداخته شود.
۲. این موضوعات هرکدام مباحث گسترده ای دارد که میتواند در مقالات آتی بصورت مستقل و جداگانه بررسی و حتی به صورت تحقیقات کمی و توصیفی- پیمایشی به آنها بپردازیم که مسلما نتایج آنها که حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها میباشد میتواند راهکارهای منطقی تری و علمی تری را برای ما در برداشته باشد .

## منابع :

- اللهیاری، ف.، بیاتی، ه.، سجادی، س.، گودرزی، م.، & علیدوست قهفرخی، ا. (۱۳۹۴). نقش سقف شیشه ای بر وضعیت توانمندی زنان در سازمان ورزش شهرداری تهران. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره چهارم (شماره ۱)، ۴۹-۵۹.
- ابراهیم پور، ح.، مکبری، ا.، ریواز، د.، & روشندل اربطانی، ط. (۱۳۹۰). رسانه و سقف شیشه ای: تبیین نقش تلویزیون در ارتقاء زنان به سطوح مدیریتی جامعه. مدیریت دولتی، دوره سوم (شماره ۶)، ۱-۱۸.
- آزادان، م.، کوزه چیان، ه.، بشیری، م.، & نوروزی سید حسینی، ر. (۱۳۹۴). وضعیت سقف شیشه ای و تاثیر آن بر توانمندی زنان در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره هفتم (شماره ۱)، ۳۹-۵۰.
- براتی، ا.، ولیان، ب.، & پورحسن، آ. (۱۳۹۳). بررسی و رتبه بندی موانع حضور زنان به موقعیت های مدیریتی در سازمانهای فدراسیون های ورزشی. هشتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۱-۴.
- بهرام زاده، ح.، & نبوی، ف. (۱۳۸۴). جایگاه زن در عرصه مدیریت و تصمیم گیری. ماهنامه مدیریت، ۱۸-۲۲.
- پارسا، ا.، & خوشکام، م. (۱۳۹۶). بررسی نقش پدیده سقف شیشه ای بر افول سرمایه اجتماعی در سازمان. دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهشهای مدیریتی و علوم انسانی (ص. ۱-۱۷). تهران: دانشگاه تهران.
- توسلی، ا.، & جلالوند، ا. (۱۳۹۲). تفاوت سبک مدیریت زنان و مردان، ضرورت حضور زنان در عرصه های مدیریتی. همایش ملی حاکمیت شرکتی، ۱-۱۶.
- رمخواه، س. (۱۳۹۴). سقف شیشه ای و توانمندی مدیریتی زنان در آموزش عالی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، شورای راهبردی زنان فرهیخته دانشگاه (ص. ۱-۲۶). تهران: همایش زن و مدیریت در آموزش عالی.
- سلیمیان، م.، & ناظری، م. (۱۳۹۲). بررسی و رتبه بندی موانع ارتقای شغلی زنان به سطوح مختلف مدیریتی در سازمان های دولتی منطقه غرب مازندران. دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، ۱-۱۲.
- سیدجوادین، س.، & جلیلیان، ح. (۱۳۹۶). تئوریهای مدیریت. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سیدجوادین، س.، روشن نژاد، م.، & یزدانی، ح. (۱۳۸۷). ارائه و تبیین مدلی برای بررسی روابط علی بین خودپنداری زنان، ادراک موانع سقف شیشه ای. مجله علمی و پژوهشی تحقیقات زنان، سال دوم (شماره اول)، ۱۴۸-۱۸۷.



صالحی، ن.، آذرنوش، م.، صالحی، ن.، ناطق، ت.، & مرجان، م. (۱۳۹۴). شناسایی موانع ارتقاء شغلی زنان در آموزش عالی و ارائه راهکارهای موثر جهت بهبود وضعیت حضور بانوان در جایگاه‌های مدیریتی. *دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، شورای راهبردی زنان فرهیخته دانشگاه* (ص. ۹-۱). تهران: همایش زن و مدیریت در آموزش عالی.

صداقت زادگان، ش.، ملکی، ا.، & خسروی، ن. (۱۳۹۶). بررسی عوامل اجتماعی مرتبط با نگرش به ارتقای مشارکت زنان در سطوح مدیریتی. *دو فصلنامه مشارکت و توسعه اجتماعی، دوره دوم (شماره ۴)*، ۱۱۵-۱۳۸.

صفری، ع.، & فروغی ابری، م. (۱۳۸۹). سقف شیشه‌ای و راه‌های شکستن آن برای زنان ایران. *مجله تدبیر*، ۴۴-۴۸.

ضرغامی فر، م.، & بهبودی، م. (۱۳۹۳). پدیده صخره شیشه‌ای: بررسی تجربه‌ها و چالش‌های زنان در پست‌های رهبری سازمان. *مدیریت فرهنگ سازمانی، سال دوازدهم (شماره ۲)*، ۱۹۱-۲۱۱.

علیشیری طالقانی، ب.، & محمدی نژادگنجی، ع. (۱۳۹۴). جایگاه اجتماعی زن در اسلام و در غرب. *دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، شورای راهبردی زنان فرهیخته دانشگاه* (ص. ۱-۱۳). تهران: همایش زن و مدیریت در آموزش عالی.

کاظمی پور، ش. (۱۳۹۴). زنان و مدیریت در آموزش عالی (موانع و راهکارها). *دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، شورای راهبردی زنان فرهیخته دانشگاه* (ص. ۱-۱۵). تهران: همایش زن و مدیریت در آموزش عالی.

Cho, J., Lee, T., & Jung, H. (2014). Glass ceiling in a stratified labor market: Evidence from Korea. *Journal of The Japanese and International Economies*, 56-70.

Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 2, 655-682.

Glass, C., & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.

Hejase, A., & Dah, A. (2014). An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceilings in Lebanon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 954-964.

Schulpen, T. (2017). The glass ceiling: A biological phenomenon. *Medical Hypotheses*, 41-43.

Sharif, M. (2015). Glass Ceiling, the Prime Driver of Women Entrepreneurship in Malaysia: A Phenomenological Study of Women Lawyers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 329-336.



## Crossing the glass phenomenons: a challenge for women in management

### Abstract:

Today, women are part of the workforce in organizations. They are more used by increasing their education and creating work platforms than in the past. However, despite the development and improvement of businesses, their growth and promotion in organizations and even in society, especially in high-level and managerial positions is not tangible and significant. And this gender inequality is inconsistent with the principles of employability and the conditions for obtaining a job and, finally, decentralization without discrimination. Therefore, in this paper, while reviewing the factors and reviewing the sources, we will mention ways to overcome these glass phenomena. Women must always pay attention to these challenges, and men also pay more attention to the capabilities of women in organizations. Governments should also support women in business and management by creating a culture of education and training. And make laws about women-related businesses in organizations. Women should have their confidence and self-belief.

