

## Original Research

# *Development of Women Resilience in the Workplace: A Solution to Break the Glass Ceiling*

Farajallah Rahimi<sup>1</sup>  
Maral Ahmadi Arpanahi<sup>2</sup>

### *Abstract*

Today, female managers in organizations face numerous challenges from gender discrimination to the glass ceiling. To face such challenges, it is essential to develop resilience capacity for female managers and resilience capacity is increasingly considered as a distinct advantage for female managers with the aim of turning adversity into evolution and progress in the workplace. Therefore, the current research was conducted with the aim of helping to develop the resilience capacity of female managers to break the glass ceiling. This research is applied in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of data collection. The statistical population of the research consists of female managers of government offices in Khuzestan province, according to the latest statistics of the Management and Planning Organization of Khuzestan province, the total number of these managers is 205, based on Cochran's formula, the number of 128 people was obtained as a sample, and the questionnaire was conducted by a simple random method in It was distributed among the sample. Due to the possibility of returning incomplete questionnaires, 150 questionnaires were distributed, of which 130 questionnaires were returned. The findings of the research showed that the variables of interaction with the work environment, job adaptability and human resources management measures as independent variables with path coefficients of 0.12, 0.53 and 0.30 and significant numbers of 2.01, 8.40 and 3/15 have a positive and significant effect on the resilience of female managers. Among the three mentioned variables, the variable of job adaptability showed the greatest effect on the resilience of female managers. Also,

---

<sup>1</sup>. Associate Professor of Management Department, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. f.rahimi@scu.ac.ir. (**Corresponding Author**)

<sup>2</sup>. M.Sc in Management, Management Department, Shahid Chamrani University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. maralahmadirp4@gmail.com

Submit Date: 2024/13/04

Accept Date: 2024/05/10



the findings of the research showed that the resilience variable of female managers with a path coefficient of 0.58 and a significant number of 12.46 has a positive and significant effect on the ability to break the glass ceiling, and this effect is relatively strong. This research has helped to identify and understand the antecedents affecting the development of resilience capacity of female managers and shows how resilience can help to break the glass ceiling, as a challenge faced by women in the workplace.

### ***Keywords***

*Glass Ceiling, Human Resource Management, Interaction with the Work Environment, Job Compatibility, Resilience of Female Managers*

### **Introduction**

The history of the world has witnessed the enormous and undeniable role of women in various events; But in the past centuries, the role of women as half of the world's active population, especially in developing countries, has been neglected, which shows the existence of gender discrimination and inequality in various political, economic and social fields (Carmeli and Markman, 2011). In order to achieve balance, equality and eliminate discrimination, and as a result, better development of society, it is necessary that women can participate in the decision-making process at different levels of society, especially management levels. Today, female managers in organizations face numerous challenges from gender discrimination to the glass ceiling. To face such challenges, it is essential to develop resilience capacity for female managers and resilience capacity is increasingly considered as a distinct advantage for female managers with the aim of turning adversity into evolution and progress in the workplace. Therefore, the current research was conducted with the aim of helping to develop the resilience capacity of female managers to break the glass ceiling.

Rindova et al. (2009) believe that interaction with the work environment can bring benefits such as reducing stress, increasing communication with colleagues, and being equipped with resilience capacity and ultimately better performance. Job adaptability means that a person manipulates his attitudes, competencies and behaviors in the work environment to optimally align himself with suitable work environments (Jiang, 2012). In other words, a person has job adaptability who is able to handle job duties and assignments well and is compatible with them (Ramos and Lopez, 2018). Career adaptability is defined as the ability to adjust oneself to fit new and changed conditions in one's career through planning, exploring and deciding one's future (Brown, 2002). Career



counseling, teacher-apprentice relationship and flexibility and adaptation to changes over time as components of career adaptation can be useful in developing and strengthening resilience in women. Hanga et al. (2016) believe that human resource management practices increase the ability of employees to deal with adversity. Ayed (2019) showed in research that human resources management measures have a positive and significant effect on the resilience of employees. The results of the research of Khan et al. (2017) showed that the four measures of human resource management, including job design, knowledge sharing, job rotation, and opportunities for employee career development, provide the basis for strengthening the resilience of employees. Cooper et al. (2015) found that resilience training as one of the human resource management practices can improve personal resilience and is a useful tool for developing mental health and subjective well-being in employees (Arnets et al., 2009; Glanaki et al., 2009; Pip et al., 2012). The persistence of the gender gap in management is considered an important issue at the global level. Although women are increasingly praised for having excellent management skills and effective management styles (Eagly, 2007), the lack of women in leadership positions is attributed to traditional attitudes, the glass ceiling, and the old boys' network (Stevens, 2010). Ragins et al. (1998) believe that the glass ceiling represents prejudices and attitudinal and organizational biases that prevent women from occupying senior executive positions. Morrison et al. (2020) believe that the women's glass ceiling consists of artificial barriers based on attitudinal or organizational biases that cause women and minorities to fail to reach higher levels of hierarchies, while this concept acknowledges that gender superiority at the top of the organizational hierarchy is much stronger than at the lower levels.

### **Methodology**

This research is applied in terms of purpose and based on the method of data collection in the category of descriptive-correlational research. In this research, library method was used to collect information related to theoretical literature and research background, and questionnaire was used to collect data related to research variables. The statistical population of the research consists of female managers of government offices in Khuzestan province, according to the latest statistics of the Management and Planning Organization of Khuzestan province, the total number of these managers is 205, based on Cochran's formula, the number of 128 people was obtained as a sample, and the questionnaire was randomly selected among the sample was distributed. Due to the possibility of



returning incomplete questionnaires, 150 questionnaires were distributed, of which 130 questionnaires were returned. The validity of the measuring instrument of this research was investigated in three ways: face validity, convergent validity and divergent validity. Face validity refers to whether items that are ostensibly designed to measure a latent variable actually measure that variable. Experts' opinions were used to measure face validity in this research. Convergent validity means that the items designed to measure a hidden variable have a high correlation with each other. Divergent validity means that the items of one latent variable are not highly correlated with the items of other latent variables and are different from each other. To calculate convergent and divergent validity, we must calculate the values of average variance extracted (AVE) and average squared common variance (ASV). Therefore, for convergent validity, the AVE value of the variables should be greater than 0.5, and for divergent validity, the AVE value of the variables should be greater than their ASV (Rahimi, 2017), which according to Table 1, the AVE value of each of the variables is greater than 0.5 and the AVE value is greater than It is from ASV that it can be said that measurement tools have construct validity. The reliability of the measurement tool in this research was also examined through Cronbach's alpha and composite reliability.

### **Findings**

The findings of the research showed that the variables of interaction with the work environment, job adaptability and human resource management measures as antecedent variables have a positive and significant effect on the resilience of female managers. Among the three mentioned variables, the variable of job adaptability showed the greatest effect on the resilience of female managers. Also, the findings of the research showed that the resilience of female managers has a positive and significant effect on the ability to break the glass ceiling, and this effect is relatively strong.

### **Conclusions**

This research has helped to identify and understand the antecedents affecting the development of resilience capacity of female managers and shows how resilience can help to break the glass ceiling, as a challenge faced by women in the workplace. According to the results, the following suggestions can be useful for developing women's resilience and strengthening their ability to break the glass ceiling in the workplace. Suggestions at the individual level: improving



women's individual knowledge on the subject of management in educational systems, demanding women in society within the framework of the law and developing a sense of demand, cultivating individual independence, improving constructive communication in the organization, strengthening self-confidence and self-confidence. Suggestions at the organizational level: providing career counseling programs to women, promoting coaching programs in the workplace, supporting the organization in giving women equal opportunities with men, giving women sufficient financial and material resources, aligning organizational policies with women's development structures, establishing Organizational justice, transparency in organizational rules, and compilation of desirable indicators for qualifying management positions. Suggestions at the macro level: general culture building and creating a positive attitude towards the ability of human beings away from discrimination, policy making in the field of women's advancement by formulating programs and monitoring the implementation of these programs, serious attention in the field of justice in society, public effort and participation Social in order to increase public awareness of women's entry into various fields, especially the country's management field, creating equal opportunities for education, opportunities to improve and develop skills, strengthening women's organizations in society.

### References

- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 20(1), 179-186.
- Aliji Okuwa, J., Nwuche, C. A. & Anyanwu, A. C. S. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(2), 43-50.
- Allen, I. E., Elam, A., Langowitz, N. & Dean, M. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report on Women and Entrepreneurship*. The Centre for Women's Leadership, Babson.
- Arnetz, B. B., Nevedal, D. C., Lumley, M. A., Backman, L. & Lublin, A. (2009). Trauma resilience training for police: Psychophysiological and performance effects. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 24(1), 1-9.
- Arora, R. & Rangnekar, S. (2014). Workplace mentoring and career resilience: An empirical test. *The Psychologist Manager Journal*, 17(3), 205-220.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.



- Benería, L., Berik, G. and Floro, M. (2015), *Gender, Development and Globalization: Economics as If All People Mattered*, Routledge.
- Bimrose, J. & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counselling. *Journal of Vocational Behaviour*, 81(3), 338-344.
- Brodsky, A. E., Welsh, E., Carrillo, A., Talwar, G., Scheibler, J. & Butler, T. (2011). Between synergy and conflict: Balancing the processes of organizational and individual resilience in an afghan women's community. *American Journal of Community Psychology*, 47(3/4), 217-235.
- Brown, D. (2002), *Career Choice and Development*. 4th ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bustanza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. & Parry, G. (2016). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1-23.
- Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2012). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Carmeli, A. & Markman, D. G. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196.
- Cook, R. I., Render, M. & Woods, D. D. (2000). Gaps in the continuity of care and progress on patient safety. *BMJ*, 320(7237), 791-794.
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. (2013). *Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Cooper, C. L., Liu, Y. & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295.
- Eagly, H. A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Egeland, B., Carlson, E. & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517-528.



- Galanaki, E., Papalexandris, N. & Halikias, J. (2009). Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece: 15 years later. *Gender in Management: An International Journal*, 24(7), 484-504.
- Ginevra, M. C., Di Maggio, I., Santilli, S., Sgaramella, T. M., Nota, L. & Soresi, S. (2017). Career adaptability, resilience, and life satisfaction: A mediational analysis in a sample of parents of children with mild intellectual disability. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 43(4), 1-10.
- Giordano, B. (1997). Resilience: A survival tool for the nineties. *Association of Perioperative Registered Nurses Journal*, 65(6), 1032-1036.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. S. & Sikora, P. (2008). The changing workplace and its effects: A longitudinal examination of employee responses at a large company. *Journal of Applied Behavioural Science*, 44(2), 215-236.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Jackson, D., Firtko, A. & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A Meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Khalid, K. & Aftab, S. (2023). Women's glass-ceiling beliefs and their perceived career progression: A tale of two countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 2188914.
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F. & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1342-1369.
- Konrad, A. & Karam, C. M. (2015). From female leadership advantage to female leadership deficit. *Career Development International*, 20(3), 273-292.
- Kossek, E. E. & Perrigino, B. M. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729-797.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.





- Nasiri Walik Bani, F. & Beheshti Rad, R. (2013). Examining the role of the glass ceiling on the reduction of perceived organizational justice. *Social Studies of Women's Psychology*, 12(4), 149-172. (In Persian)
- Nazari, H. (1396). Challenges of human resources in Tehran municipality. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(3), 81-90. (In Persian)
- Pipe, T. B., Buchda, V.L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E. & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11-22.
- Popescu, S. (2012). Women and men in entrepreneurship. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(4), 1-10.
- Powell, G. N. (1987). The effects of sex and gender on recruitment. *Academy of Management Review*, 12(4), 731-743.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Rahimi, F., Mohammadi, S. & Kayani, E. (2017). Multi-level model of antecedents and consequences of career resilience in workplace. *Career & Organizational Counseling*, 10(34), 44-63. (In Persian)
- Ramos, K. & Lopez, F. G. (2018). Attachment security and career adaptability as predictors of subjective well-being among career transitioners. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 72-85.
- Rindova, V., Barry, D. & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Robinson, S. & Stubberud, H. A. (2010). An analysis of informal social networks by. *International Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 1-12.
- Rowley, C., Kang, H. R. & Lim, H. J. (2016). Female manager career success: The importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 98-122.
- Sealy, R., Vinnicombe, S. & Doldor, E. (2016). *The Female FTSE Board Report 2016: Women on Boards: Taking Stock of Where We Are*. Cranfield University, pp. 1-72.
- Seville, E. (2009). Resilience: great concept but what does it mean for organisations?. *Tephra*, 22, 9-15.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M. & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26.





- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviours toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Stevens, C. (2010). Are the women key to sustainable development. *Sustainable Development Insight*, 3, 1-8.
- Sultanzadeh, S., Abedi, M. & Baghban, I. (2016). Predicting career adaptability in employees of industrial centers through domains of psychological capital. *Positive Psychology Research*, 2(1), 19-30. (In Persian)
- Watanabe, K. S. & Kwarteng, A. H. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: A conceptual paper. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-16.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. A. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass, University of MI Pressing Problem Series, San Francisco.
- Westfall, S. S. (2015). Carly fiorina republican rising. *People*, 84(14), 76-78.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.
- Wirth, L. (2001), *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office, Geneva.
- Zagenczyk, T. J., Murrell, A. J. & Gibney, R. (2008). Effects of the physical work environment on the creation of individual- and group-level social capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(2), 119-135.

## توسعه تاب‌آوری زنان در محیط کار؛ راهکاری برای شکستن سقف شیشه‌ای

فرج‌اله رحیمی<sup>۱</sup>

مارال احمدی آرپناهی<sup>۲</sup>

### چکیده

امروزه، مدیران زن در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی از تبعیض جنسیتی گرفته تا سقف شیشه‌ای مواجه هستند. برای مقابله با چنین چالش‌هایی، توسعه ظرفیت تاب‌آوری مدیران زن امری به‌عنوان یک مزیت متمایز باهدف تبدیل ناملایمات به تکامل و پیشرفت در محیط کار بسیار ضروری است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف کمک به توسعه ظرفیت تاب‌آوری مدیران زن جهت شکستن سقف شیشه‌ای انجام شده است و از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر مدیران زن ادارات دولتی استان خوزستان بود که بر اساس آخرین آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تعداد کل آن‌ها ۲۰۵ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۲۸ نفر به‌عنوان نمونه تعیین شد و پرسش‌نامه به روش تصادفی ساده در بین این نمونه توزیع گردید. البته با توجه به احتمال برگشت ناقص پرسش‌نامه‌ها تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد ۱۳۰ پرسش‌نامه معاودت شد. یافته‌های پژوهش نشان داد متغیرهای تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیرهای مستقل به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۱۲، ۰/۵۳ و ۰/۳۰ و اعداد معناداری ۰/۰۱، ۰/۴۰ و ۳/۱۵ بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیر مثبت و معناداری دارند. از بین سه متغیر مذکور متغیر سازگاری شغلی بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری مدیران زن نشان داد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران. (نویسنده مسئول)

f.rahimi@scu.ac.ir

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

maralahmadirp4@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۵

10.22051/JWSPS.2024.46199.2839



داد متغیر تاب‌آوری مدیران زن با ضریب مسیر  $0/58$  و عدد معناداری  $12/46$  بر توانایی شکستن سقف شیشه‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد و این تأثیر نسبتاً قوی است. این پژوهش به شناسایی و درک عوامل مؤثر بر توسعه ظرفیت تاب‌آوری مدیران زن کمک کرده و نشان می‌دهد چگونه تاب‌آوری می‌تواند به شکستن سقف شیشه‌ای، به‌عنوان چالشی که زنان در محیط کار با آن مواجه هستند، کمک کند.

### واژگان کلیدی

تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی، مدیریت منابع انسانی، تاب‌آوری مدیران زن، سقف شیشه‌ای

### مقدمه و بیان مسئله

تاریخ جهان شاهد نقش بسیار عظیم و غیرقابل انکار زنان در رویدادهای گوناگونی بوده است؛ ولی در سده‌های گذشته نقش زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت فعال جهان، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، نادیده گرفته شده است که از وجود تبعیض و نابرابری جنسیتی در زمینه‌های گوناگون سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در این جوامع حکایت دارد (Caremli et al, 2011). برای رسیدن به تعادل، برابری و رفع تبعیض و در نتیجه توسعه بهتر جامعه، باید زنان بتوانند در فرایند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف جامعه به‌ویژه سطوح مدیریتی مشارکت کنند (Wirth, 2001). بنابراین، در بسیاری از کشورها حضور زنان در محیط کار و مشاغل مدیریتی در سال‌های اخیر چشم‌گیرتر از گذشته بوده و روزبه‌روز نیز بر این تعداد افزوده می‌شود. به‌علاوه، زنان به‌خاطر دارا بودن مهارت‌های عالی مدیریتی و سبک‌های مدیریت اثربخش به طور فزاینده‌ای تحسین و ستایش می‌شوند (Eagly, 2007).

با این حال، علی‌رغم اقداماتی که توسط کشورها و سازمان‌های مختلف در سراسر جهان برای کاهش نابرابری جنسیتی و تلاش‌ها برای انتصاب بیشتر زنان در مشاغل ارشد اجرایی سازمان‌ها انجام شده است، اما مردان هم‌چنان بر موقعیت‌های تصمیم‌گیری تسلط دارند و تعداد زنان در مناصب مدیریتی در سطح جهانی کم است و سرعت تغییرات هم از نظر تعداد مدیران زن و هم از نظر شکاف دستمزد جنسیتی، کند است. از جمله در برخی از کشورهای درحال توسعه این مسئله چندان مورد توجه نبوده و تنها تعداد محدودی از زنان در مشاغل مدیریتی و تصمیم‌گیری

مهم قرار دارند (Sealy et al, 2016). در ایران نیز علی‌رغم این‌که قانون اساسی راه را برای تصدی مناصب تصمیم‌گیری برای زنان باز گذاشته است. اما، درصد بسیار اندکی از مشاغل مدیریتی کشور به زنان اختصاص یافته است. این در صورتی است که تحقیقات زیادی نشان داده نابرابری‌های جنسیتی، هزینه‌های بالایی برای جامعه دارد و به نابرابری‌های اجتماعی در سراسر جهان منجر می‌شود (Benerí et al, 2015).

در این بین، از نگرش‌های سنتی یا سقف شیشه‌ای<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دلایل کمبود زنان در مشاغل مدیریتی یاد می‌شود (Stevens, 2010) و آن را یکی از نگران‌کننده‌ترین پدیده‌ها در محیط کار می‌دانند که زنان را محدود می‌کند (Khalid et al, 2013). البته پدیده سقف شیشه‌ای بر اساس تعریف کمسیون فدرال، تنها خاص زنان نبوده و اقلیت‌های قومی و مذهبی را نیز شامل می‌شود (Nasiri Walik Bani et al, 2013). در این راستا راگینز و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) معتقدند پیش‌داوری‌ها و تعصبات نگرشی و سازمانی که مانع تصدی زنان در مشاغل اجرایی ارشد می‌شود و به سقف شیشه‌ای معروف است (Wirth, 2001)، سازمان‌ها را با چالش نگهداشت بهترین و باهوش‌ترین زنانی که با موانع ظریف و آشکاری برای پیشرفت خود روبه‌رو هستند، مواجه می‌کند. لذا، بسیاری از سازمان‌ها به اهمیت شکستن سقف شیشه‌ای و حذف موانعی که زنان را از دستیابی و استفاده کامل از ظرفیت خود باز می‌دارد، پی برده‌اند (Ragins et al, 1998).

بنابراین، امروزه نشانه‌هایی از روند شکستن سقف شیشه‌ای وجود دارد و زنان در حال توسعه راهبردهای خود، برای رسیدن به مشاغل مدیریتی ارشد هستند. در این بین، یکی از راهبردهایی که می‌تواند زنان را در مسیر شکستن سقف شیشه‌ای و رسیدن به مشاغل مدیریتی کمک کند، توسعه ظرفیت تاب‌آوری شغلی<sup>۳</sup> است (Cooper et al, 2013). زیرا تاب‌آوری شغلی را توانایی فرد برای انطباق با تغییرات محیط کار حتی اگر مخرب و دل‌سردکننده باشد، تعریف می‌کنند و به افراد این توانایی را می‌دهد که بر موانع شغلی نظیر ازدست‌دادن شغل، عدم ارتقای شغلی، جابه‌جایی شغلی و عملکرد ضعیف غلبه کنند (Rahimi et al, 2017). هم‌چنین، تاب‌آوری شغلی

- 
1. Glass ceiling
  2. Ragins
  3. Job resilience



یکی از مهم‌ترین متغیرها جهت توسعه حالت روان‌شناختی مثبت است که باعث می‌شود افراد هنگام بروز بحران‌ها و مشکلات در محیط کار به سرعت تعادل خود را بازیافته و با هدایت و رهبری خود بتوانند به سطح تعادلی و حتی بالاتر از سطح پیشین دست یابند (Lyons et al, 2015).

بر این اساس، تاب‌آوری و بازگشت از تجارب شکست (Carmeli et al, 2011, Carmeli) برای مدیران زن امروزی ضروری است و می‌تواند به‌عنوان یک مزیت متمایز برای مدیران زن در جهت تبدیل ناملایمات به تکامل و پیشرفت در نظر گرفته شود. اسمیت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقدند توانایی مقاومت در شرایط دشوار و خودتنظیمی در مواقع استرس با توانایی شکستن سقف شیشه‌ای به‌ویژه برای زنان در سازمان‌ها رابطه معناداری دارد.

اما با این‌که تحقیقات متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت شغلی زنان در محیط کار پرداخته‌اند (Weyer, 2007, Powell, 1987, Galanaki et al, 2009, Konrad et al, 2015, Rowley et al, 2016)، ولی تحقیقات محدودی به بررسی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدیران زن پرداخته‌اند و به‌طور خاص تاکنون نقش تاب‌آوری در پیشرفت مدیران زن موضوع مطالعه‌ای علمی نبوده است؛ بنابراین، مقاله حاضر با ارائه یک چارچوب رفتاری در زمینه تاب‌آوری زنان کارمند به بررسی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری مدیران زن؛ مانند تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن از دیدگاه مدیریت منابع انسانی پرداخته است و درصدد کمک به بحث تاب‌آوری کارمندان زنان در ادبیات مدیریت منابع انسانی است.

#### پیشینه تجربی

موریسون و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند سقف شیشه‌ای زنان شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله‌مراتب می‌شود. ضمن این‌که این مفهوم اذعان می‌دارد برتری جنسی در بالای سلسله‌مراتب سازمانی بسیار قوی‌تر از سطوح پایین‌تر است.

<sup>۱</sup>. Smith et al

عاید<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) طی پژوهشی نشان داد اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان دارد.

خان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند اقدامات چهارگانه مدیریت منابع انسانی شامل طراحی شغلی، تسهیم دانش، گردش شغلی و فرصت‌های توسعه شغلی کارکنان، زمینه تقویت تاب‌آوری کارکنان را فراهم می‌کند.

جینورا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند سازگاری شغلی بر تاب‌آوری تأثیر دارد و تاب‌آوری منجر به سطوح بالاتر رضایت و کیفیت زندگی تجربه شده می‌گردد.

الیجی اکووا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز تأثیر توسعه منابع انسانی بر تاب‌آوری را تأیید کرده‌اند. کوپر و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند آموزش تاب‌آوری به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند تاب‌آوری شخصی را بهبود بخشیده و ابزاری مفید برای توسعه سلامت روان و بهزیستی ذهنی در کارکنان است.

وستفال<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه خود دریافت که زنان در سازمان‌ها برای داشتن اعتمادبه‌نفس و تاب‌آوری باید الگوهایی برای پیروی داشته باشند. زیرا الگوهای مثبت با به چالش کشیدن پیش‌فرض‌های پیروان و اعتبار بخشیدن به آنها می‌توانند یک فرد یا گروه را متحول کنند. الگوهای نقش در سازمان‌ها می‌تواند رهبرانی باشند که زیردستان دوست دارند از آنها پیروی کنند. بر این اساس، رهبران با نمایش رفتارهای تحول‌آفرین تصویری مثبت و سازنده از خود نشان می‌دهند که می‌تواند بر رفتار زیردستان یا پیروان و افزایش تاب‌آوری آنها تأثیر قابل توجهی داشته باشد. باردوئل و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) دریافتند خودسازی و آموزش کلید تقویت تاب‌آوری است.

وسنبرگ (۲۰۱۴) چنین نتیجه گرفت که زنان اغلب به دلیل تبعیض یا موانع ساختاری در محیط کار قادر به حداکثر کردن یا رسیدن به پتانسیل کاملشان نیستند. در مقایسه با مردان، زنان

1. Al-Ayed

2. Khan et al

3. Ginevra et al

4. Aliji Okuwa et al

5. Westfall

6. Bardoel et al



با چالش‌های بزرگ‌تری در محیط کار روبه‌رو هستند.

آرورا و رنگنکار<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نیز دریافتند برنامه‌های مربی‌گری می‌توانند در توسعه تاب‌آوری شغلی زنان در محیط‌های کاری تأثیرگذار باشد و به آن کمک کنند. از جمله، اجرای برنامه‌های استاد-شاگردی می‌تواند در توسعه تاب‌آوری شغلی زنان در محیط‌های کاری تأثیرگذار باشد. شرلوک استوری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نشان دادند اجرای برنامه مربی‌گری برای مدیران میانی منجر به بهبود تاب‌آوری مدیران می‌شود.

بیمروز و هرن<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) دریافتند فرصت دسترسی به مشاوره شغلی در سازمان‌های برای زنان می‌تواند توسعه تاب‌آوری را تقویت کند و آنها را برای مقابله بهتر با استرس شغلی توانمند سازد. این محققان معتقدند فعالیت‌های مربوط به مشاوره شغلی به افراد کمک می‌کند یاد بگیرند که چگونه با چالش‌های مرتبط با شغل مقابله کنند.

برادسکی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند تأمل در تجربیات، قدردانی از موفقیت‌هایی که افراد به دست می‌آورند و خودباوری مبنی بر این که می‌توانند حتی در آینده بهتر عمل کنند، نقش مهمی در فرایند تقویت تاب‌آوری دارد. به علاوه، مربی‌گری به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های تعامل با محیط کار می‌تواند در افزایش تاب‌آوری مدیران مفید باشد. همچنین، توانایی انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات با تقویت ظرفیت تاب‌آوری رابطه مثبت و معناداری دارد. رابینسون و استابروود<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) به این نتیجه رسیدند عضویت زنان در شبکه‌ها و تعامل آنها با سایر اعضای شبکه منجر به تقویت تاب‌آوری زنان می‌شود.

ریندوا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) نیز به این نتیجه رسیدند تعامل با محیط کار می‌تواند مزایایی از قبیل کاهش استرس، افزایش ارتباط با همکاران و مجهز شدن به ظرفیت تاب‌آوری و در نهایت عملکرد بهتر را به همراه داشته باشد. شبکه‌سازی و بودن در میان دیگران، پیروی از الگوهای مثبت، یادگیری تأملی (انعکاسی) و مربی‌گری به عنوان مؤلفه‌های تعامل با محیط کار می‌توانند

1. Arora & Rangnekar

2. Sherlock-Storey

3. Bimrose & Hearne

4. Brodsky et al

5. Robinson & Stubberud

6. Rindova et al



در تقویت ظرفیت تاب‌آوری در زنان مفید باشند.

زگنسیک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان دادند تعامل کارکنان در یک محیط کار اداری باز آسان‌تر است و به ایجاد اعتماد در میان کارکنان، کاهش استرس و توسعه تاب‌آوری کمک می‌نماید. سلطان‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) طی پژوهشی نشان دادند سازگاری شغلی با تاب‌آوری و مثبت‌اندیشی به‌طور معناداری رابطه دارند و با آموزش سرمایه روان‌شناختی می‌توان سازگاری شغلی افراد را تقویت نمود، به‌گونه‌ای که بتوانند خودشان را با تغییرات مختلف سازگار نموده و به دنبال راهی جدید باشند تا در آن مسیر با شغل دل‌خواه خود ادامه دهند. راگینز و همکاران (۱۹۹۸) به این نتیجه رسیدند سقف شیشه‌ای بیانگر پیش‌داوری‌ها و تعصبات نگرشی و سازمانی که مانع تصدی زنان در پست‌های اجرایی ارشد می‌شود. جوردانو<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) دریافت تقویت تاب‌آوری شخصی، زنان را قادر می‌سازد تا با کلیشه‌های جنسیتی و سقف شیشه‌ای در محیط کار مقابله کنند. همان‌گونه که ملاحظه شد تحقیقات اندکی به بررسی تأثیر تاب‌آوری بر شکستن سقف شیشه‌ای پرداخته‌اند.

### چارچوب نظری

#### تعامل با محیط کار و تاب‌آوری مدیران زن

تاب‌آوری برای دهه‌ها از موضوعات علوم اجتماعی بوده است. با این‌حال، مفهوم تاب‌آوری در سازمان‌ها به تازگی تبدیل به موضوع مهمی شده است و این امر به محققان انگیزه می‌دهد تحقیقات بیشتری در مورد تاب‌آوری از دیدگاه‌های مختلف از جمله از منظر جنسیتی انجام دهند (Coutu, 2002, Seville, 2009). کوپر و همکاران (۲۰۱۳) تاب‌آوری را به‌عنوان توانایی برای عقب‌نشینی از موانع همراه با کارآمد ماندن در شرایط دشوار و تداوم رشد قوی‌تر تعریف کرده‌اند. به‌طور مشابه، تاب‌آوری را به‌عنوان ظرفیت بازگشت از ناملايمات تعریف کرده‌اند که برای

<sup>1</sup>. Zagenczyk et al

<sup>2</sup>. Giordano



عملکرد انسانی و سازمانی و بقا لازم و ضروری است (Carmeli et al, 2012). کوسک و پریچینو (۲۰۱۶) تاب‌آوری را به‌عنوان توانایی انطباق با ناملایمات و تحمل خواسته‌های شغلی در حال رشد تعریف می‌کنند. در این مقاله، تاب‌آوری به‌عنوان ظرفیت افراد و به‌ویژه زنان برای حرکت روبه‌جلو با آموختن از تجربیات منفی تعریف می‌شود (Jackson et al, 2007) و آن را ظرفیتی می‌داند که در طول زمان در بستر تعاملات فرد و محیط توسعه می‌یابد (Egeland et al, 1993).

### سازگاری شغلی و تاب‌آوری مدیران زن

لاندرن (۱۹۸۳) تاب‌آوری شغلی را توانایی فرد برای انطباق با تغییرات محیط کار حتی اگر محیط مخرب و دل‌سردکننده باشد، تعریف می‌کند. بر این اساس، یکی از عواملی که می‌تواند تاب‌آوری در محیط کار را تقویت و توسعه دهد، سازگاری شغلی است. سازگاری شغلی بدین معنی است که فرد در محیط کار، نگرش‌ها، صلاحیت‌ها و رفتارهایش را دست‌کاری می‌کند تا به‌طور بهینه خودش را با زمینه‌های کاری مناسب، هماهنگ سازد (Jiang et al, 2012). به‌عبارتی دیگر فردی دارای سازگاری شغلی است که به‌خوبی از عهده وظایف و تکالیف شغلی برمی‌آید و با آن‌ها سازگاری دارد (Ramos et al, 2018). در تعریف دیگر، سازگاری شغلی به‌عنوان توانایی تنظیم‌کردن خود برای تناسب با شرایط جدید و تغییر یافته در حرفه از طریق برنامه‌ریزی، کاوش و تصمیم‌گیری در مورد آینده خود تعریف شده است (Brown, 2002). مشاوره شغلی، رابطه استاد - شاگردی و انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات در طی زمان به‌عنوان مولفه‌های سازگاری شغلی می‌توانند در توسعه و تقویت تاب‌آوری در زنان مفید باشند.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی و تاب‌آوری مدیران زن

بوستینزا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تاب‌آوری منابع انسانی را به‌عنوان قابلیت‌های توسعه‌یافته‌ای تعریف کرده‌اند که از طریق اقدامات خاص منابع انسانی، ظرفیت غلبه بر عدم اطمینان در نیروی کار را افزایش می‌دهند. هانگا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) معتقدند اقدامات مدیریت منابع انسانی توانایی کارکنان را برای مقابله با ناملایمات افزایش می‌دهد.

<sup>۱</sup>. Bustinza et al

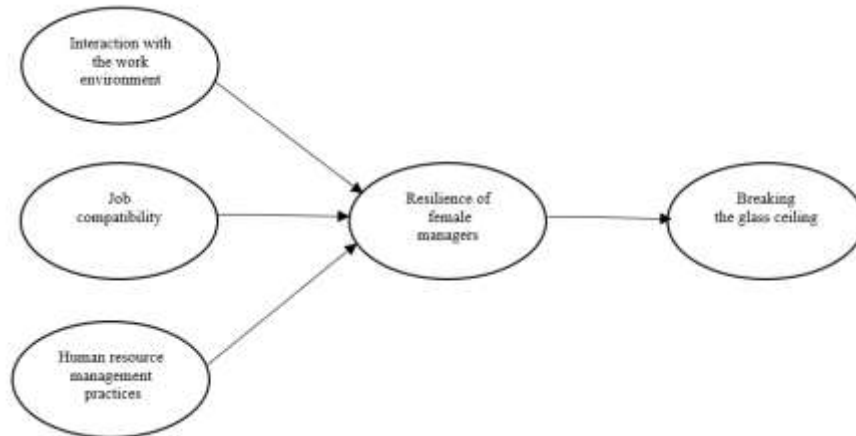
<sup>۲</sup>. Huang et al

### تاب‌آوری مدیران زن و شکستن سقف شیشه‌ای

اگرچه زنان به‌خاطر دارا بودن مهارت‌های عالی مدیریت و سبک‌های مدیریت اثربخش به‌طور فزاینده‌ای تحسین و ستایش می‌شوند (Eagly, 2007)، ولی دلیل کمبود زنان در مشاغل رهبری به نگرش‌های سنتی، سقف شیشه‌ای و شبکه پسران پیر نسبت داده می‌شود (Stevens, 2010). سقف شیشه‌ای پدیده‌ای جهانی است که توجه محققان را به خود جلب کرده است، زیرا در کشورهای توسعه‌یافته و درحال توسعه رخ می‌دهد، اگرچه در کشورهای درحال توسعه شیوع بیشتری دارد (Watanabe et al, 2024).

بنابراین، با توجه به پیشینه تحقیق و چارچوب نظری مرور شده در بالا، این تحقیق فرضیه‌های ذیل را طرح نموده است:

- تعامل با محیط کار بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیر معنادار و مثبتی دارد.
  - سازگاری شغلی بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیر معنادار و مثبتی دارد.
  - اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیر معنادار و مثبتی دارد.
  - تاب‌آوری مدیران زن بر توانایی شکستن سقف شیشه‌ای تأثیر معنادار و مثبتی دارد.
- بر اساس فرضیه‌های پیشنهادی بالا، مدل مفهومی ذیل جهت بررسی پیشنهاد می‌گردد. در این مدل فرض می‌شود عواملی نظیر تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقیم بر توسعه تاب‌آوری مدیران زن تأثیر دارد. همچنین تاب‌آوری مدیران زن به‌طور مستقیم بر توانایی شکستن سقف شیشه‌ای اثرگذار است.



شکل ۱. مدل پژوهش

Fig 1. Research model

### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها در زمره تحقیقات توصیفی - همبستگی است. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مرتبط با ادبیات نظری و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر مدیران زن ادارات دولتی استان خوزستان بود که بر اساس آخرین آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان خوزستان تعداد آن‌ها ۲۰۵ نفر است که بر اساس فرمول کوکران ۱۲۸ نفر به عنوان نمونه به دست آمد و پرسش‌نامه به روش تصادفی ساده بین نمونه توزیع گردید. با توجه به احتمال برگشت ناقص پرسش‌نامه‌ها تعداد ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شد که از این تعداد ۱۳۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد.

در این پژوهش برای سنجش متغیر تعامل با محیط کار از پرسش‌نامه ریندوا و همکاران (۲۰۰۹) استفاده شد که دارای ۱۳ گویه است و هدف آن بررسی متغیر تعامل با محیط کار در چهار بعد شبکه‌سازی (۳ گویه)، مربی‌گری (۳ گویه)، پیروی از الگوهای مثبت (۴ گویه) و یادگیری انعکاسی (۳ گویه) است. برای سنجش متغیر سازگاری شغلی از پرسش‌نامه راموس و

لوپز (۲۰۱۸) استفاده شده است که دارای ۱۶ گویه است و این متغیر را در سه بعد مشاوره شغلی (۵ گویه)، رابطه استاد - شاگردی (۵ گویه) و انعطاف‌پذیری (۶ گویه) مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی از پرسش‌نامه الیجی اکووا و همکاران (۲۰۱۶) استفاده شد که شامل ۶ گویه است و هدف آن بررسی متغیر اقدامات منابع انسانی در دو بعد آموزش تاب‌آوری (۳ گویه) و آموزش رهبری (۳ گویه) است. برای سنجش متغیرهای تاب‌آوری و توانایی شکستن سقف شیشه‌ای به ترتیب از پرسش‌نامه‌های کوپر و همکاران (۲۰۱۳) شامل ۸ گویه و راگینز و همکاران (۱۹۹۸) شامل ۶ گویه استفاده شد.

روایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش به سه طریق صوری، همگرا و واگرا مورد بررسی قرار گرفت. منظور از روایی صوری این است که آیا در ظاهر گویه‌هایی که برای اندازه‌گیری یک متغیر پنهان طراحی شده‌اند واقعاً آن متغیر را می‌سنجند. برای سنجش روایی صوری در این پژوهش از نظر متخصصان استفاده شد. منظور از روایی همگرا این است که گویه‌های طراحی شده برای اندازه‌گیری یک متغیر پنهان همبستگی بالایی با یکدیگر داشته باشند. روایی واگرا یعنی گویه‌های یک متغیر پنهان با گویه‌های متغیرهای پنهان دیگر همبستگی بالایی نداشته و از هم متمایز باشند. برای محاسبه روایی همگرا و واگرا باید مقادیر میانگین واریانس استخراجی و میانگین مجذور واریانس مشترک محاسبه شود. بر این اساس، برای روایی همگرا باید مقدار میانگین واریانس استخراجی متغیرها بزرگ‌تر از  $0/5$  باشد و برای روایی واگرا باید میانگین واریانس استخراجی متغیرها از میانگین مجذور واریانس مشترک آنها بزرگ‌تر باشد (رحیمی، ۱۳۹۷) که با توجه به جدول ۱ مقدار میانگین واریانس استخراجی هر یک از متغیرها بزرگ‌تر از  $0/5$  و مقدار میانگین واریانس استخراجی بزرگ‌تر از میانگین مجذور واریانس مشترک است که می‌توان گفت ابزارهای اندازه‌گیری دارای روایی سازه‌ای هستند.

پایایی ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش نیز از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مورد بررسی قرار گرفت که نتایج در جدول ۱ نشان می‌دهد مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب متغیرها بیشتر از  $0/7$  است و می‌توان گفت ابزارهای اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردار هستند.



جدول ۱. روایی همگرا، واگرا، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب متغیرها

**Table 1.** Convergent validity, divergent validity, Cronbach's alpha and composite reliability of variables

Variables	Source of items	Cronbach's alpha	CR	AVE	ASV
Interaction with the work environment	Rindova et al(2009)	0.78	0.81	0.58	0.37
Job compatibility	Ramos et al (2018)	0.71	0.78	0.61	0.44
Human resource management practices	Aliji Okuwa et al(2016)	0.71	0.87	0.64	0.32
Resilience of female managers	Cooper et al(2013)	0.84	0.89	0.72	0.27
Breaking the glass ceiling	Ragins et al(1998)	0.83	0.88	0.77	0.31

#### یافته‌های پژوهش

اطلاعات گردآوری شده از نمونه مورد مطالعه بیانگر آن است که حدود ۲۱/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سن ۳۰-۴۰ سال، ۶/۲ درصد دارای سن ۴۱-۵۰ سال و ۳۲/۵ درصد دارای ۵۱ سال به بالا بودند. از سوی دیگر، حدود ۱۴/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۴۷/۵ درصد کارشناسی، ۲۵/۴ درصد کارشناسی ارشد و ۱۲/۴ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. بنابراین، حدود نیمی از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی هستند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای سابقه کاری بین ۱۱-۲۰ سال (۳۹/۴ درصد) و بعد از آن به ترتیب ۱-۱۰ سال (۳۸/۱ درصد) و ۲۱ سال به بالا (۲۲/۴ درصد) بودند. در ادامه با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه وضعیت متغیرها در نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت که نتایج نشان داد بر اساس ادراک مدیران زن متغیرهای تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سطح نسبتاً مطلوب و وضعیت متغیر تاب‌آوری در سطح متوسط قرار دارند. بر اساس این آزمون وضعیت متغیر توانایی شکستن سقف شیشه‌ای از نظر مدیران زن در سطح مطلوبی قرار ندارد. همچنین بر اساس آزمون آنوا وضعیت متغیرهای تحقیق در گروه‌های سنی، تحصیلی و افراد با سوابق کاری مختلف بررسی شد. نتایج نشان داد تاب‌آوری و توانایی شکستن سقف شیشه‌ای مدیران زن در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال

نسبت به سایر گروه‌های سنی میانگین بیشتری دارد. همچنین توانایی شکستن سقف شیشه‌ای در مدیران زن با سابقه کاری ۲۱ سال به بالا میانگین بیشتری نسبت به سایر گروه‌ها دارد. در پایان وضعیت متغیرها بین مدیران زن با تحصیلات مختلف بررسی شد که نتایج نشان داد وضعیت متغیرها در بین مدیران زن با تحصیلات مختلف یکسان است.

جدول ۲ روابط همبستگی بین متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. با توجه با نتایج ارائه شده در این جدول، عدد معناداری آزمون همبستگی متغیرها از سطح معناداری ۰/۰۵ کوچک‌تر است؛ لذا بین تمامی متغیرها به صورت دو به دو همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۲. روابط همبستگی بین متغیرهای پژوهش

**Table 2.** Correlation relationships between research variables

Variables	Interaction with the work environment	Interaction with the work environment	Interaction with the work environment	Interaction with the work environment
Interaction with the work environment	1			
Job compatibility	0.337 (0.001)	1		
Human resource management practices	0.251 (0.000)	0.524 (0.000)	1	
Resilience of female managers	0.253 (0.000)	0.619 (0.000)	0.528 (0.000)	1
Breaking the glass ceiling	0.440 (0.000)	0.469 (0.000)	0.415 (0.000)	0.420 (0.000)

در ادامه برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شد. اما قبل از استناد به مدل تحقیق (در حالت ضرایب مسیر و ضرایب معناداری) به‌منظور تأیید یا رد فرضیه‌ها باید از برازش مدل‌های استخراجی اطمینان حاصل گردد. بر این اساس، در تحلیل‌های PLS برای ارزیابی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از شاخص اشتراک و برای





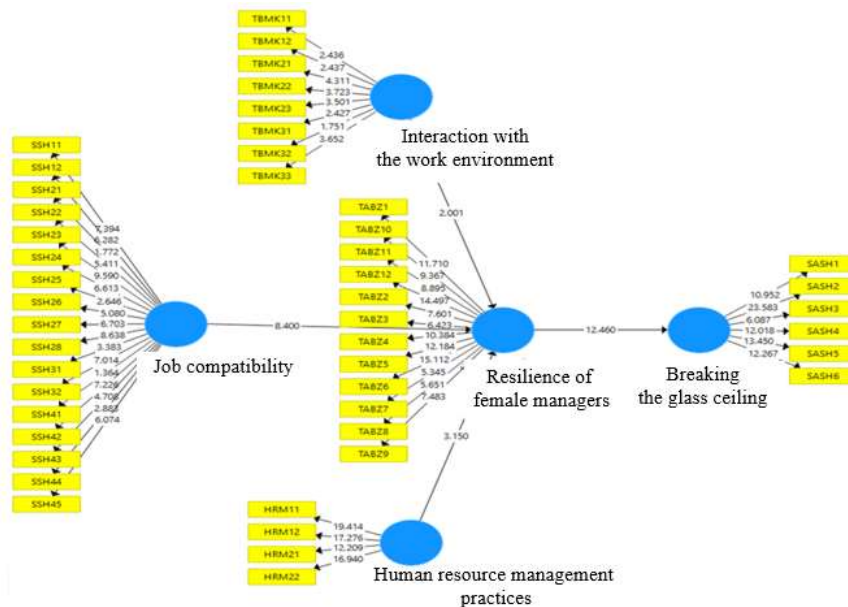
ارزیابی برازش مدل ساختاری از شاخص افزونگی استفاده می‌شود. مثبت بودن این شاخص‌ها نشان‌دهنده مطلوب بودن مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری است. برای برازش کل مدل نیز از شاخص نیکویی برازش استفاده شد. مقدار این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص‌ها معرفی شده است. با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و حصول مقدار ۰/۴۲ برای شاخص نیکویی برازش در جدول ۳ می‌توان گفت مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و کل مدل از برازش مطلوبی برخوردار هستند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل

**Table 3. Model fit indices**

Variables	CV-Com	CV-Red	$R^2$	(GOF)
Interaction with the work environment	0.27	-	-	0.42
Job compatibility	0.43	-	-	
Human resource management practices	0.37	-	-	
Resilience of female managers	0.18	0.23	0.55	
Breaking the glass ceiling	0.25	0.31	0.34	

بعد از حصول اطمینان از مناسب بودن برازش مدل، فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص ضرایب مسیر و ضرایب معناداری (t) استفاده شده. نتایج ضرایب معناداری بین متغیرهای تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده است. اگر ضرایب معناداری (t) بین متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید و اگر ضرایب معناداری بین متغیرها کمتر از ۱/۹۶ باشد فرضیه رد می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب معناداری

Fig 2. The structural model of the research in the case of significant coefficients

نتایج بررسی فرضیه‌ها در جدول ۴ نشان می‌دهد تأثیر تعامل با محیط کار بر تاب‌آوری مدیران زن تأیید می‌شود (فرضیه اول). به عبارتی، هرچه مدیران زن با محیط کار تعامل بیشتر و مشارکت بیشتری داشته باشند، ظرفیت تاب‌آوری آنها در محیط کار تقویت می‌شود. از سوی دیگر، تأثیر سازگاری شغلی بر تاب‌آوری مدیران زن نیز تأیید می‌شود (فرضیه دوم). یعنی هرچه مدیران زن بتوانند نگرش‌ها، شایستگی‌ها و رفتارهای خود را بیشتر با زمینه کاری که در آن فعالیت می‌کنند متناسب کنند، تاب‌آوری آنها بیشتر خواهد شد. تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر تاب‌آوری مدیران زن نیز تأیید شد (فرضیه سوم). به عبارتی، اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند به توسعه و تقویت تاب‌آوری مدیران زن کمک نماید. نهایتاً، تأثیر تاب‌آوری مدیران زن بر توانایی شکستن سقف شیشه‌ای نیز تأیید شد (فرضیه چهارم). یعنی هرچه مدیران زن در محیط کار بتوانند تاب‌آوری خود را توسعه دهند توانایی آنها در شکستن سقف شیشه‌ای افزایش می‌یابد.



نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد از بین سه متغیر تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی، متغیر سازگاری شغلی بیشترین تأثیر را بر تاب‌آوری مدیران زن دارد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات پژوهش

**Table 4.** Results of research hypothesis test

Research hypotheses	Path coefficients	Significant coefficients	Hypothesis status
Interaction with the work environment - the resilience of female managers	0.12	2.01	supported
Job adaptability - resilience of female managers	0.53	8.40	supported
Human resource management practices - resilience of female managers	0.30	3.15	supported
The resilience of female managers - break the glass ceiling	0.58	12.46	supported

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، مدیران زن در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی از تبعیض جنسیتی گرفته تا سقف شیشه‌ای مواجه هستند. برای مقابله با چنین چالش‌هایی، توسعه ظرفیت تاب‌آوری یا سازگاری با تجارب شکست (کارملی و مارکمن، ۲۰۱۱) و سازگاری با تقاضاهای متنوع شغلی (کوسک و پریگینو، ۲۰۱۶) برای مدیران زن امری ضروری بوده و ظرفیت تاب‌آوری بیش از پیش به‌عنوان یک مزیت متمایز باهدف تبدیل ناملایمات به تکامل و پیشرفت برای مدیران زن در نظر گرفته شود. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف کمک به توسعه ظرفیت تاب‌آوری مدیران زن جهت شکستن سقف شیشه‌ای انجام شد و با شناسایی و درک عوامل مؤثر بر قابلیت تاب‌آوری مدیران زن نشان داد چگونه تاب‌آوری می‌تواند سقف شیشه‌ای را به‌عنوان چالش زنان در محیط کار بشکند.

زیرا یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد تعامل با محیط کار با ضریب مسیر ۰/۱۲ و عدد معناداری ۲/۰۱ بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی؛ هرچه مدیران زن با محیط کار

خود تعامل بیشتر و مشارکت بیشتری داشته باشند، ظرفیت تاب‌آوری آنها در محیط کار تقویت می‌شود. این نتیجه را می‌توان چنین توجیه نمود که همان‌گونه که ریندوا و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند تعامل با محیط کار می‌تواند مزایایی از قبیل کاهش استرس، افزایش ارتباط با همکاران و مجهز شدن به ظرفیت تاب‌آوری و در نهایت عملکرد بهتر را به همراه داشته باشد. شبکه‌سازی و بودن در میان دیگران، پیروی از الگوهای مثبت، یادگیری تأملی (انعکاسی) و مربی‌گری به‌عنوان مؤلفه‌های تعامل با محیط کار می‌توانند در تقویت ظرفیت تاب‌آوری در زنان مفید باشند. زیرا رابینسون و استابروود (۲۰۱۰) معتقدند عضویت زنان در شبکه‌ها و تعامل زنان با سایر اعضای شبکه منجر به تقویت تاب‌آوری زنان می‌شود. در این راستا، وست فال (۲۰۱۵) پیشنهاد داد زنان برای اعتمادبه‌نفس داشتن و تاب‌آوری ضروری است که الگوهایی برای پیروی در سازمان‌ها داشته باشند. برادسکی و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند در فرایند تقویت تاب‌آوری، تأمل در تجربیات، قدردانی از موفقیت‌هایی که افراد به‌دست می‌آورند و خودباوری مبنی بر این‌که می‌توانند حتی در آینده بهتر عمل کنند بسیار مهم است. شرلوک استوری و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند اجرای برنامه مربی‌گری برای مدیران میانی منجر به بهبود تاب‌آوری مدیران شد. گرانت و همکاران (۲۰۰۹) نیز نشان دادند برنامه‌های مربی‌گری با توسعه تاب‌آوری مدیران رابطه مثبت و معناداری دارد.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد سازگاری شغلی با ضریب مسیر ۰/۵۳ و عدد معناداری ۸/۴۰ بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیر مثبت و معناداری دارد. سازگاری شغلی بدین معنی است که فرد در محیط کار، نگرش‌ها، صلاحیت‌ها و رفتارهایش را دست‌کاری می‌کند تا به طور بهینه خودش را با زمینه‌های کاری مناسب هماهنگ سازد. مشاوره شغلی، رابطه استاد-شاگردی و انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات در طی زمان به‌عنوان مؤلفه‌های سازگاری شغلی می‌توانند در توسعه و تقویت تاب‌آوری در زنان مفید باشند. بیمروز و هرن (۲۰۱۲) معتقدند فرصت دسترسی به مشاوره شغلی در سازمان‌ها برای زنان می‌تواند توسعه تاب‌آوری را تقویت کند و آنها را برای مقابله بهتر با استرس شغلی توانمند سازد. این محققان معتقدند فعالیت‌های مربوط به مشاوره شغلی به افراد کمک می‌کند یاد بگیرند که چگونه با چالش‌های مرتبط با شغل مقابله کنند. آرورا



و رنگ نکار (۲۰۱۴) نیز معتقدند اجرای برنامه‌های استاد-شاگردی می‌تواند در توسعه تاب‌آوری شغلی زنان در محیط‌های کاری تأثیر بگذارد و به آن کمک کنند. برادسکی و همکاران (۲۰۱۱) طی پژوهشی نشان دادند توانایی انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات با تقویت ظرفیت تاب‌آوری رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین سلطان‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) طی پژوهشی نشان دادند سازگاری شغلی با تاب‌آوری و مثبت‌اندیشی به طور معناداری رابطه دارند. با آموزش سرمایه روان‌شناختی، می‌توان سازگاری شغلی را در افراد تقویت نمود. به‌گونه‌ای که این افراد می‌توانند خودشان را با تغییرات مختلف سازگار نموده و به دنبال راهی جدید باشند تا در آن مسیر با شغل دل‌خواه خود ادامه دهند.

یافته‌های تحقیق تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۳۰ و عدد معناداری ۳/۱۵ بر تاب‌آوری مدیران زن را تأیید نمود. به عبارتی، اقدامات خاص منابع انسانی، ظرفیت غلبه بر عدم اطمینان در مدیران زن را افزایش داده و تاب‌آوری آنها را تقویت می‌کند. هانگا و همکاران (۲۰۱۶) معتقدند اقدامات مدیریت منابع انسانی توانایی کارکنان را برای مقابله با ناملایمات افزایش می‌دهد. عاید (۲۰۱۹) طی پژوهشی نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان دارد. کوپر و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که آموزش تاب‌آوری به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند تاب‌آوری شخصی را بهبود بخشد و ابزار مفیدی برای توسعه سلامت روان و بهزیستی ذهنی در کارکنان است. باردوئل و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند خودسازی و آموزش، کلیدی برای تقویت تاب‌آوری شخصی است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تاب‌آوری مدیران زن با ضریب مسیر ۰/۵۸ و عدد معناداری ۱۲/۴۶ بر توانایی شکستن سقف شیشه‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی هرچه مدیران زن در محیط کار بتوانند تاب‌آوری خود را توسعه دهند توانایی آنها در شکستن سقف شیشه‌ای افزایش می‌یابد. راگینز و همکاران (۱۹۹۸) معتقدند سقف شیشه‌ای بیانگر پیش‌داوری‌ها و تعصبات نگرشی و سازمانی که مانع تصدی زنان در پست‌های اجرایی ارشد می‌شود. موریسون و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند سقف شیشه‌ای زنان شامل موانع ساختگی مبتنی بر تعصبات نگرشی یا سازمانی است که موجب شکست زنان و اقلیت‌ها در دستیابی به سطوح بالای سلسله‌مراتب

می‌شود. جوردانو (۱۹۹۷) معتقد است تقویت تاب‌آوری شخصی، زنان را قادر می‌سازد تا با کلیشه‌های جنسیتی و سقف شیشه‌ای در محیط کار مقابله کنند.

نتایج این پژوهش نشان داد عواملی نظیر تعامل با محیط کار، سازگاری شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر توسعه و تقویت قابلیت تاب‌آوری مدیران زن تأثیرگذار باشد. از سوی دیگر، توسعه و تقویت قابلیت تاب‌آوری در زنان در محیط کار می‌تواند توانایی زنان را در شکستن سقف شیشه‌ای افزایش دهد. با توجه به این نتایج، پیشنهادهای زیر می‌تواند در جهت توسعه قابلیت تاب‌آوری زنان و تقویت توانایی آنها در شکستن سقف شیشه‌ای در محیط کار مفید واقع شود:

- **پیشنهادات سطح فردی:** ارتقاء دانش فردی زنان در موضوع مدیریت در نظام‌های آموزشی، مطالبه‌گری زنان در جامعه در چارچوب قانون و پرورش حس مطالبه‌گری، پرورش استقلال فردی، بهبود ارتباطات سازنده در سازمان، تقویت خودباوری و اعتماد به نفس.
- **پیشنهادات سطح سازمانی:** ارائه برنامه‌های مشاوره شغلی به زنان، ترویج برنامه‌های مربی‌گری در محیط کار، حمایت سازمان از زنان در فرصت‌دهی برابر با مردان، دادن منابع مالی و مادی کافی به زنان، هم‌سو شدن سیاست‌های سازمانی با ساختارهای ترقی زنان، استقرار عدالت سازمانی، شفافیت در قوانین سازمانی و تدوین شاخص‌های مطلوب برای احراز مشاغل مدیریتی، استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، ایجاد ارتباطات مثبت سازمانی به منظور تبادلات علمی و کسب تجربه، ارائه الگوهای انتشار دانش و توجه به آشکارسازی دانش پنهان در زمینه مدیریت، تحول بنیادین در فرهنگ سازمانی و حذف نگرش‌ها و ارزش‌ها و هنجارها و کلیشه‌های سنتی در مورد زنان در سازمان.
- **پیشنهادات در سطح کلان:** فرهنگ‌سازی عمومی و ایجاد نگرش مثبت به توانایی انسان‌ها به دور از تبعیض، خط‌مشی‌گذاری در زمینه ارتقای زنان با تدوین برنامه‌ها و نظارت بر اجرای این برنامه‌ها، اهتمام جدی در زمینه عدالت در جامعه، تلاش عمومی و مشارکت اجتماعی در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به ورود زنان به عرصه‌های مختلف به‌ویژه حوزه مدیریتی کشور، ایجاد فرصت‌های برابر برای آموزش، امکانات بهبود و توسعه



مهارت‌ها، تقویت تشکلات زنان در جامعه و ایجاد کارگروه‌های تخصصی از زنان برای بررسی چالش‌های زنان در سیستم‌ها، اتخاذ سیاست‌های حامی زنان در دولت و مجلس، فراهم نمودن شرایط جهت حضور زنان در جامعه و عرصه‌های رقابتی.

این پژوهش مانند هر پژوهش دیگر دارای محدودیت‌های بود. از جمله برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده گردید که با محدودیت‌های ذاتی نظیر خطای اندازه‌گیری همراه است. لذا پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی برای افزایش دقت و نتایج پژوهش از روش‌های مصاحبه استفاده گردد. همچنین این پژوهش در سازمان‌های دولتی انجام شد و قابل تعمیم به همه سازمان‌ها نیست. با توجه به ماهیت متفاوت فعالیت سازمان‌های خصوصی و دولتی پیشنهاد می‌گردد موضوع این پژوهش در سازمان‌های بخش خصوصی بررسی و نتایج با نتایج این پژوهش مقایسه گردد. متغیرهای زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی، حمایت سازمانی، استرس شغلی می‌توانند بر رابطه بین تاب‌آوری مدیران زن و توانایی شکستن سقف شیشه‌ای اثرگذار باشند. لذا پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی این متغیرها در نقش متغیرهای تعدیل‌گر در مدل تحقیق منظور شوند.



## منابع

- رحیمی، فرج‌الله، محمدی، سارا و کیانی، احسان. (۱۳۹۶). الگوی چندسطحی پیشامدها و پیامدهای تاب‌آوری شغلی در محیط کار. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۰(۳۴)، ۶۳-۴۴.
- سلطان‌زاده، شیدا، عابدی، محمدرضا و باغبان، ایران. (۱۳۹۵). پیش‌بینی سازگاری مسیرهای شغلی کارکنان مراکز صنعتی بر اساس مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی. *روانشناسی مثبت‌نگر*، ۲(۱)، ۱۹-۳۰.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی‌راد، رقیه. (۱۳۹۲). بررسی نقش سقف شیشه‌ای بر کاهش عدالت سازمانی ادراک‌شده. *مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان*، ۱۲(۴)، ۱۷۲-۱۴۹.
- نظری، حمید. (۱۳۹۶). چالش‌های منابع انسانی در شهرداری تهران. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۲(۳)، ۸۱-۹۰.
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 20(1), 179-186.
- Aliji Okuwa, J., Nwuche, C. A. & Anyanwu, A. C. S. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 3(2), 43-50.
- Allen, I. E., Elam, A., Langowitz, N. & Dean, M. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report on Women and Entrepreneurship*. The Centre for Women's Leadership, Babson.
- Arnetz, B. B., Nevedal, D. C., Lumley, M. A., Backman, L. & Lublin, A. (2009). Trauma resilience training for police: Psychophysiological and performance effects. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 24(1), 1-9.
- Arora, R. & Rangnekar, S. (2014). Workplace mentoring and career resilience: An empirical test. *The Psychologist Manager Journal*, 17(3), 205-220.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Benería, L., Berik, G. and Floro, M. (2015), *Gender, Development and Globalization: Economics as If All People Mattered*, Routledge.



- Bimrose, J. & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counselling. *Journal of Vocational Behaviour*, 81(3), 338-344.
- Brodsky, A. E., Welsh, E., Carrillo, A., Talwar, G., Scheibler, J. & Butler, T. (2011). Between synergy and conflict: Balancing the processes of organizational and individual resilience in an afghan women's community. *American Journal of Community Psychology*, 47(3/4), 217-235.
- Brown, D. (2002), *Career Choice and Development*. 4th ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. & Parry, G. (2016). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1-23.
- Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2012). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational. *Safety Science*, 51(1), 148-159.
- Carmeli, A. & Markman, D. G. (2011). Capture, governance, and resilience: Strategy implications from the history of rome. *Strategic Management Journal*, 32(3), 322-341.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196.
- Cook, R. I., Render, M. & Woods, D. D. (2000). Gaps in the continuity of care and progress on patient safety. *BMJ*, 320(7237), 791-794.
- Cooper, C. L., Flint-Taylor, J. & Pearn, M. (2013). *Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Cooper, C. L., Liu, Y. & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. & Fullagar, C. J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276-295.
- Eagly, H. A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.

- Egeland, B., Carlson, E. & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4), 517-528.
- Galanaki, E., Papalexandris, N. & Halikias, J. (2009). Revisiting leadership styles and attitudes towards women as managers in Greece: 15 years later. *Gender in Management: An International Journal*, 24(7), 484-504.
- Ginevra, M. C., Di Maggio, I., Santilli, S., Sgaramella, T. M., Nota, L. & Soresi, S. (2017). Career adaptability, resilience, and life satisfaction: A mediational analysis in a sample of parents of children with mild intellectual disability. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 43(4), 1-10.
- Giordano, B. (1997). Resilience: A survival tool for the nineties. *Association of Perioperative Registered Nurses Journal*, 65(6), 1032-1036.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. S. & Sikora, P. (2008). The changing workplace and its effects: A longitudinal examination of employee responses at a large company. *Journal of Applied Behavioural Science*, 44(2), 215-236.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Jackson, D., Firtko, A. & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A Meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Khalid, K. & Aftab, S. (2023). Women's glass-ceiling beliefs and their perceived career progression: A tale of two countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3), 2188914.
- Khan, Z., Rao-Nicholson, R., Akhtar, P., Tarba, S. Y., Ahammad, M. F. & Vorley, T. (2019). The role of HR practices in developing employee resilience: A case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1342-1369.
- Konrad, A. & Karam, C. M. (2015). From female leadership advantage to female leadership deficit. *Career Development International*, 20(3), 273-292.



- Kossek, E. E. & Perrigino, B. M. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729-797.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.
- Nasiri Walik Bani, F. & Beheshti Rad, R. (2013). Examining the role of the glass ceiling on the reduction of perceived organizational justice. *Social Studies of Women's Psychology*, 12(4), 149-172. (In Persian)
- Nazari, H. (1396). Challenges of human resources in Tehran municipality. *Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(3), 81-90. (In Persian)
- Pipe, T. B., Buchda, V.L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E. & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11-22.
- Popescu, S. (2012). Women and men in entrepreneurship. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(4), 1-10.
- Powell, G. N. (1987). The effects of sex and gender on recruitment. *Academy of Management Review*, 12(4), 731-743.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Rahimi, F., Mohammadi, S. & Kayani, E. (2017). Multi-level model of antecedents and consequences of career resilience in workplace. *Career & Organizational Counseling*, 10(34), 44-63. (In Persian)
- Ramos, K. & Lopez, F. G. (2018). Attachment security and career adaptability as predictors of subjective well-being among career transitioners. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 72-85.
- Rindova, V., Barry, D. & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Robinson, S. & Stubberud, H. A. (2010). An analysis of informal social networks by. *International Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 1-12.
- Rowley, C., Kang, H. R. & Lim, H. J. (2016). Female manager career success: The importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 98-122.
- Sealy, R., Vinnicombe, S. & Doldor, E. (2016). *The Female FTSE Board Report 2016: Women on Boards: Taking Stock of Where We Are*. Cranfield University, pp. 1-72.

- Seville, E. (2009). Resilience: great concept but what does it mean for organisations?. *Tephra*, 22, 9-15.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M. & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change – an exploratory study. *Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26.
- Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviours toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Stevens, C. (2010). Are the women key to sustainable development. *Sustainable Development Insight*, 3, 1-8.
- Sultanzadeh, S., Abedi, M. & Baghban, I. (2016). Predicting career adaptability in employees of industrial centers through domains of psychological capital. *Positive Psychology Research*, 2(1), 19-30. (In Persian)
- Watanabe, K. S. & Kwarteng, A. H. (2024). Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: A conceptual paper. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-16.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. A. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass, University of MI Pressing Problem Series, San Francisco.
- Westfall, S. S. (2015). Carly fiorina republican rising. *People*, 84(14), 76-78.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: Explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496.
- Wirth, L. (2001), *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office, Geneva.
- Zagenczyk, T. J., Murrell, A. J. & Gibney, R. (2008). Effects of the physical work environment on the creation of individual- and group-level social capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(2), 119-135.





نویسندگان

f.rahimi@scu.ac.ir

فرج‌اله رحیمی

دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.

maralahmadirp4@gmail.com

مارال احمدی آرپناهی

دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.