



Antecedents and Consequences of Female Managers' Resilience: A Meta-Synthesis Approach

Mehdi Yazdanshenas *  Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Zohreh Dehdashti
Shahrokh  Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Hamed Dehghanan  Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Behnaz Pani  PhD Candidate in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Resilience has garnered significant attention in human resource development research. However, limited scholarly research has focused on female managers. This study aims to bridge this gap by providing an in-depth examination of female managers' resilience. Employing a qualitative meta-synthesis approach, this research reviews a collection of studies on resilience. The literature search was conducted in two phases: an exploratory and a focused search. A review of academic databases identified 1,047 articles containing

* Corresponding Author: yazdanshenas@atu.ac.ir

How to Cite: Yazdanshenas, M. , Dehdashti Shahrokh, Z. , Dehghanan, H. and Pani, B. (2026). Antecedents and Consequences of Female Managers' Resilience: A Meta-Synthesis Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 35 (119), 129-170.
doi: 10.22054/jmsd.2025.84690.4613

"resilience". Articles whose titles and abstracts did not include keywords related to resilience were excluded. The remaining articles were analyzed for alignment with the study. Ultimately, 35 articles matching the research objectives were selected for analysis. Using Sandelowski and Barroso's framework, the findings were synthesized. In total, 22 concepts and five categories were identified. The antecedents of female managers' resilience were classified into individual, organizational, and situational factors. The outcomes were categorized into organizational and individual achievements. Among examined factors, self-efficacy, work-life balance, family support, and reflective learning received the most references. The findings highlight a range of factors that human resource professionals should consider in fostering female managers' resilience, sustaining human capital, and ensuring business sustainability.

Keywords: Resilience, Female Managers, Meta-synthesis, Human Resource Management.

1. Introduction

Women represent a vital component of human capital in developing societies, yet their access to senior managerial roles remains limited due to structural, cultural, and organizational barriers. Compared to men, women face greater scrutiny, work-life imbalances, job insecurity, and systemic bias, all of which heighten the need for resilience. Resilience is especially critical for female managers as it equips them to adapt, endure, and grow amid adversity. Despite increasing attention to resilience in organizational research, the resilience of female leaders remains underexplored, particularly in non-Western contexts like Iran. Addressing this gap, the present study seeks to identify and synthesize the antecedents and consequences of resilience among female managers using a comprehensive, systematic approach. It contributes to human resource literature by offering an

integrated conceptualization of resilience and proposing a multidimensional framework to inform future research and policy.

Research Question:

What are the antecedents and consequences of female managers' resilience?

2. Literature Review

Resilience has become a vital topic in organizational research, encouraging studies across various fields, including gender perspectives. The concept originates from the Latin *resilire*, meaning “to bounce back,” and has evolved from physical sciences to human and organizational behavior (Soanes & Stevenson, 2006). Despite evolving organizational challenges, the resilience of leaders remains key to their sustained success (Shafique et al., 2019).

Resilience is defined in multiple ways: as a personal trait, a capacity, or a dynamic process. For example, Sutcliffe and Vogus (2003) describe it as the ability to recover strongly from adversity. Kontz et al. (2017) emphasize resilience as a learnable behavior rather than a fixed trait. Britt et al. (2016) argue that resilience involves not only successful adaptation but also positive growth after stress. For women managers, resilience is especially critical given the additional obstacles faced in leadership roles (Shafique et al., 2019). Tokbawa and Achteng (2023) describe occupational resilience as developing confidence, skills, optimism, and supportive networks to foster passion and satisfaction. Hartman et al. (2022) view resilience as actively building personal capacities to maintain positive performance during and after adversity.

This study views resilience as a multidimensional meta-construct, integrating trait, capacity, and process perspectives, to better capture the complexity of resilience among female leaders.

3. Methodology

This study employs a qualitative meta-synthesis approach to develop a comprehensive framework of the antecedents and consequences of female managers' resilience. Positioned as a developmental research effort, it aims not to create new raw theory but to refine and contextualize existing knowledge. The research design is descriptive-analytical, using qualitative data from prior studies. Following Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step framework, 35 peer-reviewed articles were selected through systematic search and screening using PRISMA guidelines across international and Iranian databases. Thematic analysis was conducted through open and axial coding to extract 22 concepts grouped into five overarching categories. To ensure validity and reliability, the study employed peer debriefing, source triangulation, and inter-coder reliability using Cohen's Kappa ($\kappa = 0.729$). This method provided a rigorous basis for identifying key resilience factors and mapping their interrelations in the context of female managerial experience.

4. Results

The meta-synthesis identified 22 core concepts grouped into five categories: three categories of antecedents: individual, organizational, and situational factors, and two categories of consequences: individual and organizational outcomes. Among individual antecedents, self-efficacy, emotional stability, optimism, and spirituality were emphasized. Organizational antecedents included mentoring, reflective learning, inclusive leadership, and supportive workplace environments. Situational antecedents encompassed family support, work-life balance, access to financial and social resources, and cultural norms. The most frequently referenced antecedents were self-efficacy (12 references), family support (8), work-life balance (7), and reflective learning (6). As for consequences, resilience led to increased job satisfaction, psychological well-being, and career success on the

individual level, while at the organizational level, it contributed to business sustainability and growth. These findings demonstrate that the dynamic interplay of personal capabilities, institutional support, and contextual realities shape female managers' resilience.

5. Discussion

This study highlights the multifactorial nature of resilience among female managers and challenges the reductionist view that defines resilience merely as a personal trait. The findings indicate that resilience emerges at the intersection of individual antecedents (such as self-efficacy), situational factors (such as family support), and organizational components (such as reflective learning). Among these, self-efficacy received the highest number of references and plays a foundational role in empowering women to overcome challenges and lead effectively. These results are consistent with the findings of Shafiq et al. (2019), who emphasized the role of self-efficacy alongside traits such as optimism, self-esteem, and active coping styles in fostering women's resilience. Family support also proved to be a decisive factor, especially in socio-cultural contexts where women face dual expectations from both work and home. A strong familial support system not only acts as a psychological buffer but also enables women to endure organizational pressures and continue on their path to professional growth and advancement. This aligns with the findings of Ahmad et al. (2022), who argue that the perception of family support reduces work-related psychological stress. Reflective learning was also identified as an effective mechanism through which women can transform adversity into growth. These findings correspond with the research of Gururay and Mukherjee (2024), who note that women's resilience may vary based on the nature and intensity of the challenges they have encountered.

6. Conclusion

The primary aim of this study was to identify and analyze the antecedents and consequences of resilience in female managers. Resilience, crucial for leadership success in challenging conditions, is shown to be a dynamic, context-dependent construct shaped by individual abilities, organizational factors, and situational elements. The study presents an integrative framework emphasizing that resilience can be developed through targeted training, work-life balance initiatives, and reflective learning.

These findings highlight the need for HR professionals and policymakers to consider multiple factors to foster resilience and retain female leaders. However, the study mainly relies on Western-based literature, which may limit cultural applicability. Future research should use qualitative methods to explore resilience among women leaders in local contexts like Iran. Despite these limitations, the study provides a valuable, evidence-based framework to support women's advancement in leadership roles.



پیشایندها و پیامدهای تاب آوری مدیران زن: رویکرد فراترکیب

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری
دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مهدی یزدان‌شناس * 

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه
علامه طباطبائی، تهران، ایران

زهره دهدشتی شاهرخ 

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه
علامه طباطبائی، تهران، ایران

حامد دهقانان 

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده
مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

بهناز پانی 

چکیده

تاب آوری در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه توسعه منابع انسانی را جلب کرده است؛ با این حال، تحقیقات علمی کمی بر روی گروه خاصی از رهبران، یعنی مدیران زن، متمرکز شده است. هدف این مقاله پر کردن این شکاف در ادبیات مدیریت منابع انسانی با بررسی تاب آوری مدیران زن است. این پژوهش با روش کیفی فراترکیب، مجموعه‌ای از مطالعات در زمینه تاب آوری را بررسی کرده است. جستجوی ادبیات در دو مرحله اکتشافی و متمرکز انجام شد. با بررسی پایگاه‌های علمی، ۱۰۴۷ مقاله حاوی واژه "تاب آوری" شناسایی شد. مقالات نامرتبط حذف شدند. سپس، چکیده مقالات باقی‌مانده بررسی شد. در نهایت، ۳۵ مقاله متناسب با اهداف تحقیق برای تحلیل کیفی انتخاب شدند. با استفاده از الگوی سندلوسکی و باروسو، یافته‌های مقالات منتخب بررسی و تفسیر شد. در مجموع، ۲۲ مفهوم و ۵ مقوله شناسایی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشایندهای تاب آوری مدیران زن شامل عوامل فردی، سازمانی و موقعیتی و پیامدهای آن شامل دستاوردهای سازمانی و فردی است. در این پژوهش، خودکارآمدی، تعادل کار-زندگی، حمایت خانواده و یادگیری تأملی بیشترین ارجاع را داشتند. یافته‌ها عوامل مؤثر بر توسعه تاب آوری مدیران زن، حفظ منابع انسانی و پایداری کسب‌وکار را مشخص می‌کند.

کلیدواژه‌ها: تاب آوری، مدیران زن، فراترکیب، مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

زنان از سرمایه‌های باارزش هر کشور، به ویژه کشورهای در حال توسعه به شمار می‌روند. آن‌ها منبع انسانی بالقوه و مهمی در توسعه علمی، اجتماعی و فرهنگی کشورها هستند (Shafique et al., 2019). افزایش نرخ مشارکت زنان در فعالیت‌های اقتصادی یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی در تمام کشورهاست (Moody's Analytics, 2023). برای زنان، نه تنها در ایران، بلکه در سراسر جهان، پیشرفت و حضور در سمت‌های مدیریتی ارشد یک کار دشوار است (James Mustafa et al., 2024). محققان توافق دارند که چالش‌های متفاوت و بیشتری برای زنان نسبت به مردان وجود دارد. زنان نه تنها باید به تعادل کار-زندگی توجه خاصی داشته باشند بلکه با احتمال بیشتری نسبت به مردان با ارزیابی نامطلوب عملکرد، از دست دادن شغل، تهدید، استثمار و آزار و اذیت در محیط کار مواجه می‌شوند (Koekemoer et al., 2023). بر اساس نظریه تجانس نقش، زنان کمتر از مردان به عنوان رهبر در نظر گرفته می‌شوند. زنانی که نقش‌های مدیریتی را به عهده دارند، به دلیل عدم تطابق این نقش‌ها با هنجارهای سنتی زنانه، با نقدهای نامطلوب بیشتری در مقایسه با مردان روبرو می‌شوند. این برداشت‌های جنسیتی باعث ایجاد سوگیری‌ها و تعصباتی می‌شود که مانع از دستیابی و موفقیت زنان در نقش‌های مدیریتی است (Demirbag et al., 2023).

تنوع و پیچیدگی چالش‌هایی که مدیران زن با آن‌ها مواجه‌اند، اهمیت و ضرورت تاب‌آوری در این گروه را برجسته می‌سازد. زنان می‌توانند از تاب‌آوری به عنوان منبعی برای دستیابی به موقعیت‌های برتر رهبری و مدیریت، به ویژه در محیط‌های کاری که هنجارهای مردانه در آن‌ها غالب است، بهره ببرند (Branicki et al., 2023). تاب‌آوری فرآیندی است که به زنان کمک می‌کند پس از شکست‌های جدی به مسیر خود ادامه دهند و این ویژگی با گذشت زمان در آن‌ها توسعه می‌یابد (Koekemoer et al., 2023). تاب‌آوری برای مدیران زن اهمیت بیشتری دارد، زیرا زنان ناچارند در مسیر خود بر موانع بیشتری برای دستیابی به موقعیت‌های برتر رهبری غلبه کنند (Shafique et al., 2019). به‌طور ویژه، تاب‌آوری مدیران زن می‌تواند چالش‌ها و ناملازمات را به تکامل و پیشرفت تبدیل کند (James Mustafa et al., 2024). توانمندسازی زنان برای انطباق

با موقعیت‌های استرس‌زا، غلبه بر چالش‌های کنونی و آینده، از مزایای تاب‌آوری است. هنگامی که زنان می‌آموزند چگونه موقعیت‌های استرس‌زا و چالش‌برانگیز را کنترل، تحمل یا مدیریت کنند، تاب‌آوری به مزیتی تبدیل می‌شود که می‌تواند به ماندگاری زنان در نقش‌های بالای سازمانی منجر شود (Goyal et al., 2023). با این حال، تحقیقات محدودی در زمینه تاب‌آوری مدیران زن وجود دارد. مطالعات آکادمیک در کشور نیز تاکنون به‌طور خاص بر تاب‌آوری زنانی که نقش مدیریتی را به عهده دارند، متمرکز نشده است. درک این مساله که چه چیزی به زنان مدیر کمک می‌کند تا تاب‌آور باقی بمانند، نه تنها برای حفظ مدیران زنان حاضر ضروری است، بلکه به افزایش حضور زنان در نقش‌های رهبری و مدیریتی جامعه نیز کمک می‌کند (James Mustafa et al., 2024). پژوهش حاضر، تلاش دارد به این پرسش پاسخ دهد که پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری مدیران زن چیست؟ تحقیق در این زمینه به پیشبرد مباحث علمی در این موضوع کمک می‌کند و برای سیاست‌گذاران در جهت‌دهی حمایت از رهبری زنان نیز مفید خواهد بود. این پژوهش به‌طور خاص دو نقش اساسی در غنای ادبیات منابع انسانی ایفا می‌کند. نخست، آنکه با پرداختن دقیق به مفهوم تاب‌آوری، تلاش می‌کند درک موجود از این مفهوم را ارتقا دهد. پژوهش حاضر تنها به مرور ادبیات پیشین بسنده نمی‌کند، بلکه در پی آن است که با تبیین دیدگاهی منسجم، زمینه را برای برداشت یکپارچه‌تری از تاب‌آوری فراهم آورد. دوم آنکه با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، مجموعه‌ای از مطالعات پیشین را تحلیل کرده و الگویی جامع از پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری ارائه می‌دهد. این چارچوب مفهومی می‌تواند به عنوان مبنایی نظری برای جهت‌دهی به پژوهش‌های آینده در این حوزه مورد استفاده قرار گیرد.

مفهوم‌سازی تاب‌آوری

اخیرا ایده تاب‌آوری در سازمان‌ها به یکی از موضوعات مهم برای بحث تبدیل شده است و پژوهشگران را ترغیب کرده تا تحقیقات بیشتری در مورد تاب‌آوری در زمینه‌های مختلف، از جمله از منظر جنسیتی، انجام دهند (Shafique et al., 2019). سرچشمه تاب‌آوری به اواسط قرن هفدهم، از فعل لاتین "resilire" به معنای "بازگشت به عقب"

برمی گردد (Soanes and Stevenson, 2006). این اصطلاح ابتدا در علوم و ریاضیات استفاده شد و بعدها به حوزه‌های مختلف از جمله منابع انسانی گسترش یافت. علی‌رغم تغییر نیازهای سازمان در زمان‌های مختلف، آنچه ثابت مانده، تاب‌آوری رهبران و مدیران در برابر چالش‌ها و ناملازمات متعدد و نیازهای در حال تغییر سازمان است (Shafique et al., 2019).

از نظر (Hanson & Hanson, 2018) هر فردی برای حفظ خانواده، موفقیت در کار، مقابله با استرس، حل تعارضات و ادامه مسیر زندگی، هر روز به تاب‌آوری نیاز دارد. (Sutcliffe & Vogus, 2003) تاب‌آوری را "ظرفیت بازگشت از ناملازمات، به شکل قوی‌تر و کارآمدتر" تعریف می‌کنند که برای انسان، عملکرد سازمانی و پایدار ماندن ضروری است. (Kuntz et al., 2017) بر این باورند که تاب‌آوری رفتاری است که می‌توان آن را آموخت، نه یک ویژگی یا نگرش شخصی. موضوعی که به‌طور مشترک در تحقیقات تاب‌آوری مطرح می‌شود این است که فرد نه تنها باید بتواند به‌طور موفقیت‌آمیزی با رویدادهای استرس‌زا سازگار شود، بلکه باید رشد شخصیتی مثبتی را نیز پس از یک رویداد استرس‌زا نشان دهد تا به‌عنوان فردی تاب‌آور در نظر گرفته شود. (Britt et al., 2016). بطور خاص، تاب‌آوری یک خصوصیت ضروری برای مدیران زن است چرا که زنان مجبورند در مسیر خود بر موانع بیشتری برای دستیابی به موقعیت‌های برتر رهبری غلبه کنند (Shafique et al., 2019). در جدول زیر، چندین تعریف کلیدی تاب‌آوری ارائه شده است که به شکل‌گیری مفهوم تاب‌آوری در این پژوهش کمک کرده است.

جدول ۱: تعریف تاب‌آوری

معنی	محققین
تاب‌آوری به‌عنوان یک ویژگی، مجموعه‌ای از توانایی‌ها و خصوصیات است که افراد را قادر می‌سازد تا با شرایط دشواری که با آن مواجه می‌شوند، سازگار شوند.	(Block & Block, 1980)
تاب‌آوری به‌عنوان مهارت به مرور زمان و از طریق تعاملات بین فردی و محیط پیرامون به وجود می‌آید.	(Egeland et al., 1993)
ظرفیت بازگشت از ناملازمات، قویتر و کارآمدتر	(Sutcliffe & Vogus 2003)

ادامه جدول ۱: تعریف تاب آوری

معنی	محققین
ظرفیت افراد به ویژه زنان برای پیشرفت یا آموختن از تجربیات منفی	(Jackson et al., 1993)
توانایی حفظ عملکرد و سلامت فرد در مواجهه با موقعیت استرس‌زا	(Maddi, 2012)
تاب‌آوری توانایی بازگشت از موانع و حفظ کارآمدی در شرایط دشوار، که در نهایت منجر به قوی‌تر شدن فرد در طول این فرآیند می‌شود.	(Cooper et al., 2013)
تاب‌آوری فرآیندی پویا از سازگاری مثبت فرد در مواجهه با سختی‌ها، تهدیدها، ناملایمات قابل توجه، یا موضوعات مهم استرس‌زا است و نشان‌دهنده عملکرد موفقیت‌آمیز علی‌رغم تجارب دشوار می‌باشد.	American Psychological Association (2014)
تاب‌آوری، ظرفیت بهره‌گیری از منابع برای سازگاری و شکوفایی مستمر است، حتی زمانی که با شرایط چالش‌برانگیز روبه‌رو می‌شویم.	(Kuntz et al., 2017)
تاب‌آوری، توانایی بازیابی یا سازگاری مثبت با ناملایمات است که منجر به رشد شخصی می‌شود.	(Renko et al., 2021)
فرآیندی که شامل ایجاد و بهره‌برداری از ظرفیت‌های شخصی برای تعامل با محیط به‌گونه‌ای که عملکرد مثبت فرد در برابر ناملایمات، در طول و پس از آن، حفظ و تنظیم شود.	(Hartman et al., 2022)
تاب‌آوری شغلی، فرآیندی است شامل توسعه اعتماد به نفس، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، بهره‌برداری از امید، خوش‌بینی واقع‌بینانه و شبکه‌های حمایتی به‌منظور ایجاد شغف و رضایت در طول دوره شغلی است.	(Tokbaeva&Achtenhagen, 2023)

با توجه به تعاریف مختلف تاب‌آوری، در ادبیات پژوهش بحث‌هایی در مورد این که آیا تاب‌آوری یک ویژگی، ظرفیت یا فرآیند است، شکل گرفته است. بسیاری از محققان، تاب‌آوری را ویژگی فردی می‌دانند. روان‌شناسان بالینی، با استناد به نظریه شخصیت، افراد تاب‌آور را کسانی توصیف می‌کنند که "درجات بالایی از استرس را تجربه می‌کنند، بدون

آن که بیمار شوند و این ناشی از ویژگی شخصیتی خاصی است که آن‌ها را از افرادی که در برابر استرس بیمار می‌شوند، متمایز می‌سازد" (Kossek & Perrigino, 2016). تاب‌آوری به عنوان یک ویژگی، مجموعه‌ای از توانایی‌ها و خصوصیات است که افراد را قادر می‌سازد تا با موقعیت‌های دشواری که تجربه می‌کنند، سازگار شوند (Connor & Davidson, 2003). به گفته Block & Block (1980)، افراد تاب‌آور، معمولاً افرادی مثبت‌اندیش، با ویژگی‌ها و مهارت‌های دفاعی متفاوت و دارای رویکرد تحلیلی به حل مسائل هستند. Shafique et al. (2019) تاب‌آوری روان‌شناختی را به نقش مثبت تفاوت‌های فردی در پاسخ به استرس و ناملایمات مرتبط می‌دانند که به عوامل متعددی مانند سرسختی، احساسات مثبت، خودکارآمدی، و معنویت مرتبط است. برخی از نویسندگان در حوزه روان‌شناسی اجتماعی نیز ویژگی‌های مرتبط با تاب‌آوری را شناسایی کرده‌اند. برای مثال، "سرسختی" را یک بعد شخصیتی می‌دانند که مقاومت فرد در برابر تأثیرات استرس روان‌شناختی را نشان می‌دهد (Kossek & Perrigino, 2016). از نظر Kobasa (1979) سرسختی نوعی ویژگی شخصیتی است که به فرد نگرشی می‌دهد که باعث شجاعت، انگیزه و توانایی لازم برای مقابله با استرس‌های محیطی و دستیابی به رشد شخصی و توسعه زندگی فرد می‌شود.

علاوه بر بحث در مورد ذاتی بودن یا آموختن تاب‌آوری، این که آیا تاب‌آوری نیاز به رشد مثبت یا سازگاری موفقیت‌آمیز دارد یا خیر، موضوعی است که همواره مورد بحث محققان بوده است (Britt et al., 2016). Luthans (2007) تاب‌آوری را به عنوان ظرفیتی قابل توسعه برای بازگشت از ناملایمات، تعارضات و ناکامی‌ها معرفی می‌کند. Jackson (2007) تاب‌آوری را به عنوان ظرفیت افراد، به ویژه زنان، برای پیشرفت از طریق یادگیری از تجربیات منفی معرفی می‌کند. در اینجا، برخلاف دیدگاه ویژگی، تاب‌آوری فراتر از یک ویژگی ثابت و نیازمند توسعه و کسب منابع برای بازگشت به تعادل است.

برخی از مطالعات تاب‌آوری را به عنوان یک فرآیند تعریف کرده‌اند. Coleman (2002) توضیح دادند که تاب‌آوری، فرآیندی پویا است که سازگاری مثبت در مواجهه با ناملایماتی قابل توجه به همراه دارد. در این تعریف دو فرض وجود دارد.

اول، قرار گرفتن در معرض چالش یا ناملایمات شدید. دوم، دستیابی به سازگاری مثبت علیرغم تهاجم ناملایمات. تاب آوری یک فرآیند فعال، همراه با حفظ تعادل است. اگر تعادل حفظ شود، فرد می‌تواند از نظر تئوری هر موقعیتی را که پیش می‌آید، مدیریت کند (Jackson et al., 2007). برخی محققین تاب آوری را به عنوان فرآیندی در نظر می‌گیرند که به سازگاری و نتایج برتر منجر می‌شود و نه به عنوان نتیجه‌ای که به خودی خود حاصل می‌شود (Norris et al., 2008). (Brodsky et al., 2011) فرآیند تاب آوری زنان مدیر را تلاش مستمر برای دستیابی به اهداف آرمانی، توانایی تصمیم‌گیری برای حل مشکلات در شرایط نامطلوب، تأمل در عملکرد و اشتباهات، تبدیل استرس به انگیزه، سازگاری با تغییرات در طول زمان و تلاش مداوم برای رشد می‌داند. از نظر مفهومی، تاب آوری محصول تعاملات ویژگی‌های فردی و احتمالات محیطی است. وقتی تاب آوری تنها به عنوان یک ویژگی در نظر گرفته می‌شود، آنچه که فرد تاب آور نسبت به آن مقاوم است از دست می‌رود. به عبارتی، افراد تاب آور ممکن است در برابر یک رویداد نامطلوب خاص یا مجموعه‌ای از شرایط تاب آور باشند، اما در مقابل رویداد دیگر فاقد تاب آوری باشند (Bonanno et al., 2005). با مجزا کردن تاب آوری از رویداد نامطلوب (یعنی آنچه که فرد نسبت به آن تاب آور است)، تمرکز بر افراد به عنوان تاب آور (یا نه)؛ همانطور که در رویکرد ویژگی به تاب آوری منعکس می‌شود، احتمالاً تنها گزارشی جزئی از تاب آوری افراد ارائه می‌دهد. با توجه به تعاریف مختلف تاب آوری و همپوشانی مفاهیم، برخی محققان بیان می‌کنند که تاب آوری شامل چندین رشته مفهومی مرتبط با (ویژگی، ظرفیت و فرآیندی) است که منحصر به فرد نیستند و می‌توانند با هم ترکیب شوند (Kossek & Perrigino, 2016). در پژوهش حاضر، تاب آوری به عنوان یک فراسازه چندوجهی که شامل مفاهیم مرتبط با (ویژگی، ظرفیت و فرآیند) است، در نظر گرفته می‌شود.

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر در زمینه تاب آوری صورت گرفته است. در ادامه، به برخی از جدیدترین تحقیقات اشاره می‌شود. در پژوهش رحیمی و همکاران

(۱۳۹۷)، نشان داده شد که خودکارآمدی و ثبات عاطفی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری شغلی در سطح فردی دارند و تاب‌آوری شغلی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت شغلی دارد.

در پژوهش بادزبان و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌ی ایمان، اعتماد به استعدادهای ذاتی خود، پذیرش مثبت تغییرات، خودباوری، مدیریت استرس، و توانایی کنترل احساسات می‌تواند موجب تاب‌آوری بیشتر زنان شود. نتایج پژوهش (Shafique et al (2019 نشان داد که علاوه بر ویژگی‌های شخصی، تعامل با محیط کار (شبکه‌سازی، پیروی از الگوهای نقش مثبت، مریگری، و یادگیری تأملی)، انطباق‌پذیری شغلی، مداخلات مثبت مدیریت منابع انسانی از عوامل اصلی تاب‌آوری مدیران زن به‌شمار می‌روند. ویژگی‌هایی نظیر خوش‌بینی، خودکارآمدی، عزت نفس و سبک مقابله فعال به زنان کمک می‌کند تا در محیط کاری خود تاب‌آور باشند.

Khilji & Pumroy (2019) بر تاب‌آوری شغلی مهندسان زن متمرکز شدند. یافته‌ها نشان داد که تمامی شرکت‌کنندگان سازگاری، توانایی یادگیری، و خودپنداره بالایی را از خود نشان دادند. زنان اظهار داشتند که تعادل میان شغل و خانواده برای آن‌ها اهمیت زیادی دارد. Douglas & Pittenger (2020) به بررسی تاب‌آوری خلبانان زن در محیط کار پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها تأیید کرد که سازگاری و پشتکار دو عامل مهم در تاب‌آوری زنان خلبان است. پژوهش Kogut & Mejri (2022) نشان می‌دهد که مدیران زن به دلیل کلیشه‌ها، هنجارهای اجتماعی و فرهنگی با چالش‌های بیشتری روبرو هستند و این چالش‌ها منجر به تبعیض بیشتر می‌شود. خودکارآمدی، حمایت عاطفی و مالی از سوی خانواده و مریبان و شبکه‌های حمایتی، نقش مهمی در تاب‌آوری مدیران زن دارد. پژوهش Goyal et al. (2023) نشان می‌دهد محیط‌هایی که رهبران زن جوان بتوانند از تجربه مریبان زن مجرب بهره‌مند شوند، به افزایش تاب‌آوری آن‌ها کمک کند. این تحقیق تأکید می‌کند که زمینه‌های اجتماعی-فرهنگی می‌توانند بر توانایی مدیران زن در مقابله با فشارهای نقش و ایجاد تاب‌آوری تأثیر بگذارند (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023).

در پژوهش "تاب‌آوری شغلی زنان متخصص IT سوئد" توضیح می‌دهند که

تاب‌آوری شغلی از طریق هفت ویژگی اعمال می‌شود: کنترل درونی، شایستگی و مهارت‌ها، نگرش‌های مرتبط با شغل، خودکارآمدی، عزت نفس، امید و خوش‌بینی واقع‌بینانه. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که به دلیل تبعیض پنهان، و فرهنگ‌های جنسیتی سازمانی، تاب‌آوری یک پیش‌نیاز اساسی برای پیشرفت زنان متخصص است.

Jogulu & Franken (2022) با بررسی تاب‌آوری زنان استرالیایی و مالزیایی، دیدگاهی چندبعدی از "تاب‌آوری شغلی" ارائه می‌دهند که در آن نه تنها ویژگی‌های فردی (شخصیت، مهارت‌ها، شرایط و توانایی‌ها) بلکه شبکه‌سازی، یادگیری، مربیگری، به اشتراک‌گذاری منابع و ارتباط با همکاران در محل کار و سازگاری از عوامل کلیدی برای رشد، تاب‌آوری و رضایت شغلی زنان به شمار می‌آیند. (Nassif & Garçon 2024) در مطالعه تاب‌آوری زنان کارآفرین، تأکید می‌کنند که بسیار مهم است که جنبه‌های عاطفی که توانایی فرد را برای مدیریت تجارب نامطلوب تحت تأثیر قرار می‌دهند، با همان درجه ارزش عقلانیت ارزیابی شود. این پژوهش بیان می‌کند که از یک سو، جنبه‌های شناختی مانند اعتماد به نفس، هوش و قضاوت، به درک خطر و پیش‌بینی بحران کمک می‌کنند، و از سوی دیگر، جنبه‌های عاطفی مانند احساسات و شهود، اجازه می‌دهند که احساسات مثبت به منابعی مهم برای مدیریت تبدیل شوند.

Gong et al (2024) در بررسی رابطه بین رهبری فراگیر و ظرفیت تاب‌آوری، بیان می‌کنند که ارائه بازخورد و توجه به پیشنهادات کارکنان، تقسیم قدرت با زیردستان و اعطای استقلال به آنها، تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند. رهبران فراگیر، با برقراری ارتباط مؤثر و مشارکت دادن زیردستان، احتمال بروز احساسات منفی را کاهش داده و تجربه احساسات مثبت را افزایش می‌دهند؛ این امر خود منابع مهمی برای توسعه ظرفیت تاب‌آوری محسوب می‌شود (Wan Othman et al 2024) به بررسی رابطه بین تاب‌آوری و بهزیستی روان‌شناختی زنان شاغل پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که بین تاب‌آوری و بهزیستی روان‌شناختی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین، حمایت اجتماعی و خانوادگی و عزت نفس به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده تاب‌آوری شناسایی شده‌اند.

بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که مطالعات کمی به تاب‌آوری زنان در ایران

پرداخته‌اند؛ درحالی که در پژوهش‌های بین‌المللی، این موضوع بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، چالش‌ها و تجربیات متفاوت زنان در فرهنگ‌های گوناگون، نیاز به انجام تحقیقات مرتبط با تاب‌آوری زنان ایرانی را پررنگ می‌سازد. همچنین، تاب‌آوری مفهومی چندوجهی است که نه تنها به ویژگی‌های فردی محدود نمی‌شود، بلکه می‌توان آن را به عنوان ظرفیتی قابل توسعه و فرایندی تطبیقی در نظر گرفت. با این وجود، اغلب مطالعات تنها بر یکی از این ابعاد تمرکز داشته‌اند و یکپارچگی نظری در این حوزه مشاهده نمی‌شود.

پژوهش حاضر با رویکردی جامع و به روش فراترکیب، تلاش دارد تا پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری مدیران زن را به صورت نظام‌مند تبیین کند. در این مطالعه، تاب‌آوری به عنوان یک فراسازه چندوجهی در نظر گرفته شده است که شامل سه مفهوم کلیدی: ویژگی، ظرفیت و فرایند می‌باشد. پژوهش فراترکیب حاضر، با تجزیه و تحلیل جامع یافته‌های پیشین، می‌کوشد تصویری منسجم‌تر و کامل‌تر از تاب‌آوری مدیران زن ارائه دهد.

روش

پژوهش حاضر با هدف تحلیل و تبیین پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری زنان مدیر و توسعه و بهینه‌سازی الگوی تاب‌آوری مدیران زن انجام شده است. با توجه به این هدف، این پژوهش در دسته تحقیقات توسعه‌ای قرار می‌گیرد. منظور از تحقیق توسعه‌ای، پژوهشی است که با بهره‌گیری از یافته‌های علمی موجود، درصدد توسعه، تکمیل یا بومی‌سازی مدل‌ها و مفاهیم علمی برای پاسخ به مسائل واقعی و نظری در یک زمینه خاص است (خاکی، ۱۳۹۱). پژوهش حاضر، ماهیتی بینابینی دارد؛ نه صرفاً به تولید دانش نظری ناب (بنیادی) می‌پردازد و نه مستقیماً به حل یک مسئله عملی خاص در سازمانی مشخص. در عوض، هدف این پژوهش، توسعه الگوی مفهومی تاب‌آوری مدیران زن از طریق تحلیل نظام‌مند پژوهش‌های پیشین است.

روش انجام پژوهش تحلیلی-توصیفی است. بر اساس دیدگاه‌های روش‌شناختی موجود، تحقیقات توصیفی می‌توانند به دو صورت کمی (مثل پیمایش) یا کیفی (مثل

مشاهده، تحلیل محتوا، تحلیل اسنادی) اجرا شوند، بسته به اینکه پژوهشگر با چه نوع داده‌هایی سروکار دارد و از چه روشی برای تحلیل آن استفاده می‌کند. در واقع، «توصیفی» بودن یک روش، ناظر بر هدف مطالعه است (یعنی توصیف ویژگی‌ها، وضعیت موجود یا پدیده‌ها)، و نه الزاماً نوع داده‌ها (کمی یا کیفی) (Creswell, 2014). در پژوهش حاضر، روش توصیفی با رویکرد کیفی به کار رفته است؛ زیرا هدف آن توصیف عمیق و اکتشافی از ابعاد تاب‌آوری زنان مدیر است، نه سنجش آماری آن‌ها. داده‌های گردآوری‌شده از نوع کیفی می‌باشند (متون پژوهشی) و جهت بررسی نظام‌مند متون پژوهشی این حوزه از تحقیق فراترکیب به عنوان شیوه پژوهش استفاده شد.

در این پژوهش، تحلیل داده‌ها بر مبنای تحلیل تماتیک صورت گرفته است. این روش یکی از رایج‌ترین شیوه‌های تحلیل داده‌ها در تحقیقات کیفی برای شناسایی و دسته‌بندی الگوهای مفهومی (تم‌ها) درون داده‌های متنی است (Nowell et al., 2017). استفاده از تحلیل تماتیک به عنوان ابزار تحلیلی در چارچوب روش فراترکیب، امکان شناسایی تم‌های محوری را در سطح مفهومی و نظری فراهم کرده است. برای اجرای تحلیل تماتیک از رویکرد (Sandelowski & Barroso, 2007) استفاده شد و در فرآیند کدگذاری، اصول کدگذاری باز و محوری به کار گرفته شد. به منظور ساماندهی، دسته‌بندی و مرور سیستماتیک کدها، از جداول اکسل بهره گرفته شد تا ارتباط میان مفاهیم، مضامین فرعی و مضامین اصلی به شکل منسجم استخراج و بازنمایی شود. این رویکرد امکان بررسی عمیق‌تر روابط معنایی و تکرارپذیری نتایج را فراهم ساخت.

در این پژوهش برای سنجش اعتبار (روایی) پژوهش از تکنیک‌های بازبینی توسط همکاران و سه‌سوسازی منابع بهره گرفته شد. همچنین جهت اطمینان از پایایی (اعتمادپذیری) کدگذاری‌ها، از آزمون کاپای کوهن بین دو کدگذار مستقل استفاده شد. جزئیات مرتبط با پایایی و روایی پژوهش در گام ششم رویکرد (Sandelowski & Barroso, 2007) تشریح شده‌اند. شایان ذکر است که رویکرد (Sandelowski & Barroso, 2007) شامل هفت گام نظام‌مند برای استخراج و ترکیب مفاهیم است که در ادامه، این مراحل به تفصیل تشریح شده‌اند.

مراحل هفت‌گانه تحلیل تماتیک بر اساس رویکرد (Sandelowski & Barroso, 2007)

گام اول. تنظیم سوالات پژوهش یافته‌ها

جدول ۲: پرسش‌های مرحله اول پژوهش

سؤالات	پاسخ‌ها
چه چیزی؟	با مطالعه و بررسی ادبیات نظری پیشین، وضعیت یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه تاب‌آوری مدیران زن چگونه است؟ پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری مدیران زن چیست؟
چه کسی؟	این سؤال، به مذاقه جامعه مورد مطالعه می‌پردازد. در پژوهش حاضر چندین موتور جستجو و پایگاه داده بررسی شد از جمله: ساینس دایرکت، گوگل اسکالر، اسکوپوس، جهاد دانشگاهی، مگیران، ایران داک، وایلی، الزویر
چه زمانی؟	بازه زمانی مطالعات داخلی (۱۴۰۳-۱۳۹۰) و مطالعات خارجی (۲۰۲۴-۲۰۰۰)
چگونه؟	برای بررسی و دستیابی به مطالعات و پژوهش‌ها از چه روشی استفاده شده است؟ روش تحقیق اصلی در این پژوهش، فراترکیب کیفی است و از تحقیق اسنادی بمنظور گردآوری داده‌ها استفاده شده است. با بررسی پژوهش‌ها و مراحل جست و جوی اسناد، تعیین معیارهای ورود و خروج اسناد، سازمان‌دهی و دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت.

گام دوم. بررسی ادبیات مربوطه به صورت نظام‌مند

گام دوم بررسی سیستماتیک، شامل انجام جستجو در پایگاه‌های داده بود. جامعه آماری این پژوهش تمام مقالات علمی-پژوهشی داخلی و بین‌المللی حاصل از مطالعات کمی، کیفی و آمیخته در حوزه تاب‌آوری است. جستجوی ادبیات در این گام در دو مرحله جستجوی اکتشافی و جستجوی متمرکز انجام شد. در جستجوی اکتشافی با استفاده از برنامه پابلیش آر پریش، کلیدواژه “RESILIENCE”، بین سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ در گوگل اسکالر مورد جستجو قرار گرفت. علاوه بر پایگاه داده گوگل اسکالر و اسکوپوس پایگاه‌های داده وایلی، الزویر، ساینس دایرکت، جهاد دانشگاهی، مگیران و ایران داک نیز بررسی شد.

جستجوی اولیه منجر به بازبایی تعداد بسیار زیادی نتیجه (۱۰۴۷) شد که شامل مقالات مجلات، چکیده مقالات و مجموعه مقالات کنفرانس بود. برای متمرکز کردن جستجو و محدود نمودن دامنه پژوهش‌ها، از کلیدواژه‌های مختلفی در حوزه‌های منابع انسانی، رفتار سازمانی و کسب‌وکار استفاده شد. کلیدواژه‌هایی نظیر «تاب‌آوری زنان» و «تاب‌آوری مدیران زن» به کار گرفته شدند. برای اطمینان از سازگاری نتایج، از همان پایگاه‌های اطلاعاتی مرحله قبل استفاده گردید.

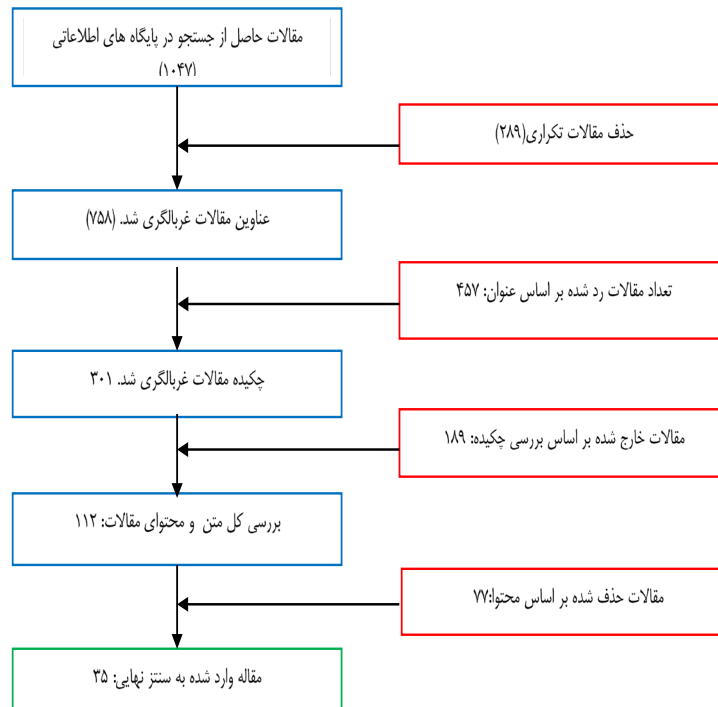
گام سوم. جستجو و انتخاب متون و منابع مناسب

در این مرحله، برای انتخاب نهایی متون و منابع مناسب، از رویکرد سیستماتیک پریزما استفاده شد. روش پریزما یک چارچوب معتبر و پرکاربرد برای مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل است که شفافیت و قابلیت بازتولید فرآیند جستجو، انتخاب، و استخراج داده‌ها را تضمین می‌کند (Moher et al., 2009). فرایند غربال‌گری منابع مطابق با نمودار جریان پریزما (Moher et al., 2009) در مراحل زیر انجام شد:

۱. شناسایی: در مرحله نخست، ۱۰۴۷ مقاله از پایگاه‌های اطلاعاتی بازبایی شد. پس از حذف ۲۸۹ مقاله تکراری، ۷۵۸ مقاله برای بررسی‌های بعدی باقی ماند.
۲. غربال‌گری: در مرحله نخست، عناوین مقالات بررسی شد که طی آن، ۴۵۷ مقاله به دلیل نامرتب بودن با موضوع پژوهش کنار گذاشته شدند. سپس، در مرحله بررسی چکیده‌ها، ۱۸۹ مقاله دیگر نیز به دلیل عدم هم‌راستایی با اهداف مطالعه حذف گردیدند. در نهایت، ۱۱۲ مقاله برای ورود به مرحله بعدی انتخاب شدند.
۳. ارزیابی صلاحیت: در این مرحله، ۱۱۲ مقاله باقی‌مانده به صورت کامل و دقیق از نظر محتوایی مورد بررسی قرار گرفتند. در نهایت، ۷۷ مقاله به دلیل نداشتن ارتباط کافی با چارچوب نظری پژوهش یا ضعف در توسعه مفهومی تاب‌آوری حذف شدند.
۴. شمول نهایی: پس از طی مراحل غربال‌گری و ارزیابی، ۳۵ مقاله که بیشترین انطباق را با اهداف پژوهش داشتند، به عنوان منابع نهایی برای تحلیل در فرآیند فراترکیب انتخاب شدند.

در ادامه نمودار جریان پریزما روند مراحل فوق را به صورت گرافیکی نمایش می‌دهد.

شکل ۱: فرایند انتخاب منابع جهت تحلیل (نمودار پرزما، Moher et al., 2009)



گام چهارم. استخراج اطلاعات مقالات

در مرحله چهارم، تمامی متن مقالات منتخب، مورد مطالعه قرار می گیرند و اطلاعات مقالات منتخب بر اساس مشخصات نویسنده، سال انتشار مقاله، عناوین مقالات، مشخصات روش شناختی استخراج و در جدولی به منظور تجزیه و تحلیل نهایی گردآوری شد. یک نمونه از آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳: نمونه جدول توصیفی داده های اولیه استخراج شده از مقالات

شماره منبع	نویسنده (سال)	عنوان مقاله	روش پژوهش	اعضای نمونه	پیشایندها / پیامدها
۱۸	Jogulu & Franken (2022)	تاب آوری شغلی مدیران ارشد زن: با دیدگاهی بین فرهنگی	کیفی (تحلیل مضمون)	۳۹ مدیر زن در سطوح ارشد - ۲۴ نفر (مالزی) ۱۵۰ (استرالیا)	- ویژگی های فرد (شخصیت، مهارت ها، توانایی های آنها)؛ - زمینه اجتماعی و فرهنگ

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

نقطه شروع مهم در مرحله تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها درک این مسئله است که هدف اولیه یک پژوهش فراترکیب ایجاد درکی بهتر از موضوع از طریق ترکیب منابع متنوع می‌باشد. پژوهشگر در این مرحله، داده‌ها را از منابع متعددی که ممکن است از دیدگاه‌های روش شناختی متنوعی استفاده کرده باشند؛ دریافت، کدگذاری و دسته‌بندی می‌کند. کدهای استخراجی در قالب مفاهیم (تم‌ها) و در سطح بالاتری از انتزاع در قالب مقوله‌ها شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع رمزهای استخراجی در قالب ۲۲ مفهوم و ۵ مقوله طبقه‌بندی شدند.

جدول ۴. یافته‌های پژوهش، مفهوم‌ها، شاخص‌های استخراج‌شده و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفهوم	شاخص‌ها (کدها)	منابع استخراج کدها
پیشایندهای فردی	عزت نفس	عزت نفس	(Shafique et al., 2019) (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023) (Bakker & Demerouti, 2014) (Wan Othman et al., 2024) باقری و همکاران (۱۴۰۰)
	خودکارآمدی	خودکارآمدی	(Tokbaeva & Achtenhagen, 2023) (Biggs et al., 2012) (Lee & Wang, 2017) (Sharma & Rautela, 2022) (Shafique et al., 2019) (Bridges et al., 2021) (Kogut & Mejr, 2022) (Kromidha & Bachtar, 2024) (Khilji & Pumroy, 2019) باقری و همکاران (۱۴۰۰) رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)
	سرسختی	تحمل و مدیریت استرس	Ahmed et al (2022) (Lee & Wang, 2017) (Youssef & Luthans, 2007) بادزبان و همکاران (۱۳۹۹)
		پذیرش تغییرات	(Shafique et al., 2019) بادزبان و همکاران (۱۳۹۹)
		سرسختی	باقری و همکاران (۱۴۰۰) (Biggs et al., 2012)

ادامه جدول ۴. یافته‌های پژوهش، مفهوم‌ها، شاخص‌های استخراج‌شده و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفهوم	شاخص‌ها (کدها)	منابع استخراج کدها
پیشایندهای فردی	سرسختی	داشتن پشتکار	(Biggs et al., 2012) (Douglas & Pittenger, 2020) (Lee & Wang, 2017) باقری و همکاران (۱۴۰۰)
	ثبات عاطفی	ثبات عاطفی	(Nassif & Garçon, (Luthans et al., 2007) (Ahmed et al , 2022) (Pangallo et al., 2015) رحیمی و همکاران (۱۳۹۷)
	خوش‌بینی	خوش‌بینی	(Jogulu & Franken, 2022) (Lee & Wang, 2017) (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023)
		نگرش مثبت به آینده و زندگی	(Lee & Wang, 2017) (Kim & Windsor, 2015)
		نگرش مثبت به شغل	(Tokbaeva & Achtenhagen, 2023)
	معنویت	باورهای مذهبی و معنویت	(Lee & Wang, 2017) (Tlaiss & McAdam, 2020) (Shafique et al., 2019) بادزبان و همکاران (۱۳۹۹)
پیشایندهای سازمانی	مربی‌گری	مربی‌گری	(Shafique et al., 2019) (Goyal et al., 2023) (Jogulu & Franken, 2022)
	الگوی نقش مثبت	الگوی نقش مثبت	(Bridges et al., 2021) (Shafique et al., 2019) (Duchek et al., 2022)
	منتورینگ	منتورینگ	(Bridges et al., 2021) (Shafique et al., 2019)
	یادگیری تاملی	یادگیری از تجارب منفی	(Shafique et al., 2019) (Lee & Wang, 2017) (Duchek et al., 2022) (Brodsky et al., 2011) (Kromidha & Bachtiar, 2024)
		یادگیری مستمر	(Khilji & Pumroy, 2019) (Jogulu & Franken , 2022)
		یادگیری از عدم اطمینان‌های محیط	(Kromidha & Bachtiar, 2024)

ادامه جدول ۴. یافته‌های پژوهش، مفهوم‌ها، شاخص‌های استخراج‌شده و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفهوم	شاخص‌ها (کدها)	منابع استخراج کدها
	جو سازمان	سیاست و قوانین رسمی سازمان: زمان کار منعطف، سیاست رفاه خانواده، عدم تبعیض	(Bridges et al., 2021) (Sharma & Rautela, 2022)
		جو مناسب محیط کار	باقری و همکاران (۱۴۰۰)
		حمایت سازمان	(Bridges et al., 2021)
		حمایت مدیریت و همکاران	(Sharma & Rautela, 2022) (Duchek et al., 2022)
		فرهنگ سازمان	(Shafique et al., 2019)
		رهبری فراگیر	(Gong et al., 2024)
پیشایندهای موقعیتی	حمایت خانواده	حمایت خانواده	(Wan Othman et al., 2024) (Lee & Wang, 2017) (Jogulu & Franken, 2022) (Kogut & Mejri, 2022) (Kim & Windsor, 2015) (Zehra, & Usmani, 2021) (Duchek et al., 2022)
		حمایت عاطفی	(Kogut & Mejri, 2022) (Duchek et al., 2022)
		حمایت مالی خانواده	(Lee & Wang, 2017) (Kogut et al., 2022) (Duchek et al., 2022)
	دسترسی به منابع مالی	داشتن منابع، انباشت منابع قبل از بحران	(Kogut & Mejri, 2022) (Lee & Wang, 2017) (Duchek et al., 2022)
	تعادل کار و زندگی	تعادل کار و زندگی	(Bardoel, et al., 2022) (Khilji & Pumroy, 2019) (Kim & Windsor, 2015) (Duchek et al., 2022) (Kogut & Mejri, 2022) (Kossek & Perrigino, 2016) (Jogulu & Franken, 2022)

ادامه جدول ۴. یافته‌های پژوهش، مفهوم‌ها، شاخص‌های استخراج‌شده و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفهوم	شاخص‌ها (کدها)	منابع استخراج کدها
	شبکه‌سازی	شبکه‌سازی و پیوستن به شبکه‌های حرفه‌ای متخصصین	(Bridges et al., 2021) (Shafique et al., 2019) (Jogulu & Franken, 2022) (Lee& Wang, 2017)
	حمایت اجتماعی	حمایت اجتماعی شبکه کسب و کار	(Wan Othman et al., 2024), (Lee& Wang, 2017) (Duchek et al., 2022) (Kogut & Mejri, 2022) (Mustafa et al., 2024) (Bardoel, & Drago, 2021)
		داشتن منابع اجتماعی قوی	باقری و همکاران (۱۴۰۰)
		گروه حمایت از زنان	(Shafique et al., 2019)
	هنجارهای اجتماعی فرهنگی	هنجارهای اجتماعی فرهنگی محیط /جامعه	(Goyal et al., 2023) (Jogulu & Franken,2022) (Mustafa et al., 2024) (Nassif & Garçon, 2024)
پیامدها			
دستاوردهای فردی	رضایت شغلی	رضایت شغلی	(Owens et al., 2013)
	موفقیت شغلی	موفقیت و عملکرد شغلی	رحیمی و همکاران (۱۳۹۷) گلستانه و تیموری (۱۳۹۸) (Ahmed et al ,2022)
		خلاصیت شغلی	(Sharma & Rautela, 2022)
	به‌زیستی	پاسخگویی به تقاضاهای شغلی	(Khilji & Pumroy, 2019) (Jogulu & Franken,2022) (Kim & Windsor, 2015) (Douglas & Pittenger, 2020)
		کیفیت زندگی (سلامت جسمی/ روانی)	گلستانه و تیموری (۱۳۹۸)
		به‌زیستی (سلامت روان)	(Ahmed et al ,2022) (Wan Othman et al., 2024)

ادامه جدول ۴. یافته‌های پژوهش، مفهوما، شاخص‌های استخراج‌شده و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مفهوم	شاخص‌ها (کدها)	منابع استخراج کدها
دستاوردهای سازمانی	بقا کسب و کار	پایداری کسب و کار	(Sharma & Rautela, 2022) (Kogut & Mejr, 2022)
		بقا شرکت	Ahmed et al (2022)
	رشد کسب و کار	شکوفایی کسب و کار	(Sharma & Rautela, 2022) (Kogut & Mejr, 2022)
		رشد شرکت	(Ahmed et al, 2022)
		رشد سرمایه‌گذاری	(Ahmed et al, 2022) (Agarwal et al., 2022)

گام ششم: کنترل کیفیت اطلاعات

در گام ششم به دلیل مشارکت دو کدگذار، پایایی از طریق ضریب کاپای کوهن مورد سنجش قرار گرفت. این مرحله بر حفظ و کنترل کیفیت پژوهش تمرکز دارد. بدین منظور از پایایی مفاهیم استخراجی از طریق مقایسه نظر محقق با فرد خبره استفاده شده است. به این صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده، پژوهشگر دیگری نیز اقدام به کدگذاری همان متن بدون اطلاع از کدهای آن نموده است. مقدار شاخص کایا بین صفر تا یک است و هر چه مقدار این شاخص به عدد یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده توافق بیشتر بین کدگذاران یا رتبه‌دهندگان می‌باشد. در پژوهش حاضر شاخص کاپا ۰/۷۲۹ با عدد معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد که نشان‌دهنده سطح توافق عالی است (خاکی، ۱۳۹۱) و بیانگر آن است که استخراج کدها دارای پایایی مناسبی است. همانند سایر پژوهش‌های کیفی، توجه به اعتبار یا روایی تفاسیر در این پژوهش نیز اهمیت بسیار دارد. برای سنجش این اعتبار، از تکنیک‌های بازبینی توسط همکاران و سه‌سوسازی منابع بهره گرفته شد. تحلیل‌ها با نظر دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و روش تحقیق کیفی بازبینی شد تا صحت مفهومی تم‌ها تقویت شود. همچنین، به منظور افزایش غنای مفهومی یافته‌ها و در چارچوب سه‌سوسازی منابع، مجموعه‌ای از مطالعات متنوع در

حوزه‌های مختلف مدیریتی نظیر رهبری، مدیریت منابع انسانی، کارآفرینی و سایر زمینه‌های مرتبط مورد استفاده قرار گرفت تا پدیده تاب‌آوری مدیران زن از منظرهای گوناگون مورد بررسی قرار گیرد. فرایند سه‌سوسازی در چند گام عملیاتی شد: ابتدا برای هر یک از تم‌های استخراج‌شده از داده‌ها، مفاهیم کلیدی و لایه‌های معنایی با دقت تحلیل گردید؛ سپس این مفاهیم با نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه‌های مرتبط تطبیق داده شد تا هم‌راستایی‌ها یا تضادهای احتمالی مشخص شود. در نهایت، این مقایسه‌ها مبنایی برای اصلاح، پالایش و تقویت تم‌ها فراهم ساخت و باعث شد تحلیل‌ها محدود به یک منبع یا دیدگاه خاص نبوده و از اعتبار تفسیری بیشتری برخوردار شوند. چنین کاربردی از سه‌سوسازی منابع، که در پژوهش‌های کیفی توصیه شده، تقویت انسجام، جامعیت، اعتبار و روایی یافته‌ها را به همراه دارد (Flick, 2004).

گام هفتم: ارائه یافته‌های فراترکیب

در مرحله نهایی از تحلیل فراترکیب، نتایج تحلیل فراترکیب و همچنین الگوی استخراجی ارائه می‌شود. الگوی پژوهشی تاب‌آوری مدیران زن، خروجی فراترکیب در شکل ۲ نشان داده شده است. در الگوی پیشنهادی، ۲۲ مفهوم و در سطحی بالاتر ۵ مقوله قرار گرفته است که به کمک روش فراترکیب و با بررسی و مطالعه عمیق ادبیات و پیشینه پژوهش، پیشایندهای تاب‌آوری مدیران زن در سه دسته پیشایندهای فردی با مفاهیم (عزت نفس، خودکارآمدی، سرسختی، ثبات عاطفی، خوش بینی، معنویت)، پیشایندهای سازمانی با مفاهیم (مربطی، الگوی نقش مثبت، منتورینگ، یادگیری تاملی، جو سازمان) و پیشایندهای موقعیتی با مفاهیم (حمایت خانواده، دسترسی به منابع مالی، تعادل کار-زندگی، شبکه‌سازی، حمایت اجتماعی، هنجارهای فرهنگی-اجتماعی) قرار گرفتند. همچنین، پیامدهای تاب‌آوری مدیران زن، در دو مقوله دستاوردهای سطح سازمان با مفاهیم (بقا سازمان و رشد سازمان) و دستاوردهای سطح فردی (رضایت شغلی، موفقیت شغلی، به‌زیستی)، طبقه‌بندی شدند. در پژوهش حاضر تمامی رمزهای حاصل شده در این پژوهش با بررسی عمیق و موشکافانه ادبیات موضوع بدست آمد و مورد تایید قرار گرفت. باید اشاره نمود که رمزها تعداد ارجاعات یکسانی در ادبیات موضوع ندارند. خود

کارآمدی با ۱۲ ارجاع، حمایت خانواده با ۸ ارجاع، تعادل کار-زندگی با ۷ ارجاع و یادگیری تاملی با ۶ ارجاع از بیشترین تعداد ارجاع در این پژوهش برخوردار بودند.

شکل ۲: الگوی تاب‌آوری مدیران زن (منبع: یافته‌های تحقیق)



بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری در مدیران زن است. با توجه به اینکه تاب‌آوری یکی از عناصر کلیدی در موفقیت، تداوم و شکوفایی رهبری در شرایط چالش‌برانگیز است، شناسایی و فهم دقیق پیشایندها و پیامدهای تاب‌آوری می‌تواند به طراحی سیاست‌ها و برنامه‌های اثربخش برای توانمندسازی زنان در موقعیت‌های مدیریتی کمک کند. در این بخش، ضمن تبیین یافته‌های پژوهش، به مقایسه تحلیلی آن‌ها با پژوهش‌های گذشته پرداخته می‌شود تا جایگاه علمی یافته‌های حاضر در

ادبیات موجود روشن شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متخصصان توسعه منابع انسانی برای تقویت تاب‌آوری مدیران زن و حفظ منابع انسانی باید به طیف گسترده‌ای از عوامل توجه کنند. این پژوهش الگویی جامع ارائه می‌دهد که می‌تواند به عنوان چارچوبی برای توسعه برنامه‌های آموزشی جهت افزایش تاب‌آوری زنان مشتاق و باانگیزه برای رهبری و مدیریت سازمان‌ها به کار رود. با افزایش آگاهی درباره این عوامل، متخصصان منابع انسانی قادر خواهند بود تصمیمات آگاهانه‌تری اتخاذ کنند. گاهی اوقات، تاب‌آوری به عنوان یک ویژگی پایدار، یک ظرفیت، یک فرآیند، یا حتی به شکلی مبهم تعریف شده است (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023؛ Kossek & Perrigino, 2016).

این تحقیق با بررسی تعاریف مختلف تاب‌آوری و اتخاذ رویکردی جامع، تاب‌آوری را نه تنها به عنوان یک ویژگی پایدار و یک ظرفیت قابل توسعه، بلکه به عنوان فرآیندی که منجر به درک تاب‌آوری به عنوان ساختاری پویا برای انطباق با ناملایمات می‌شود، در نظر می‌گیرد. بسیاری از محققان، تاب‌آوری را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرده‌اند، اما کمتر به جنبه‌های محیطی و موقعیتی توجه داشته‌اند (Nassif & Garçon, 2024; Kossek & Perrigino, 2016; Jogulu & Franken, 2023).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد علاوه بر پیشایندهای فردی، پیشایندهای موقعیتی و سازمانی نیز بر تاب‌آوری مدیران زن تأثیرگذارند. به عبارتی، تاب‌آوری، تنها زمانی می‌تواند به بهترین شکل ظهور کند که با حمایت پیشایندهای سازمانی و پیشایندهای موقعیتی همراه باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که علاوه بر ظرفیت‌های شناختی نظیر یادگیری تأملی، ظرفیت‌های عاطفی مانند ثبات عاطفی و خوش‌بینی نیز نقش مهمی در تقویت تاب‌آوری مدیران زن ایفا می‌کنند. داشتن ثبات عاطفی می‌تواند تاب‌آوری مدیران زن را در مسیرهای پرچالش حرفه‌ای تقویت کرده و توانایی آن‌ها را در مواجهه با فشارهای محیطی افزایش دهد. این یافته با نتایج پژوهش (Ruskin & Webster, 2016) هم‌راستا است؛ این محققان معتقدند که در محیط‌های پرچالش، عواطف مثبت؛ مانند اشتیاق به یک ایده، ممکن است رفتار برنامه‌ریزی‌شده را مختل کرده و منجر به تصمیم‌گیری‌های زود هنگام شود. از سوی دیگر، احساسات منفی می‌توانند موجب ارزیابی بیش از حد اطلاعات منفی شوند و مدیران را به رد فرصت‌هایی سوق دهند که ممکن است در واقع

امیدوارکننده باشند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رمزها در ادبیات موضوع تعداد ارجاعات یکسانی ندارند. از این‌رو شایسته است توجه بیشتری به رمزهایی که بیشترین ارجاع را در پیشایندهای تاب‌آوری مدیران زن دارند، معطوف شود. در ادامه، رمزهای دارای بیشترین ارجاع مورد تأکید قرار می‌گیرند.

خود کارآمدی: یکی از یافته‌های مهم پژوهش حاضر این است که خودکارآمدی بیشترین ارجاع را در میان ویژگی‌های فردی مؤثر بر تاب‌آوری مدیران زن داشته است. این یافته با نظریه Bandura (1997) هم‌راستا است که خودکارآمدی را عاملی کلیدی در مدیریت هیجانات و غلبه بر چالش‌ها معرفی می‌کند. همچنین، پژوهش (Chen et al 2020) نشان داده است که زنان دارای خودکارآمدی بالا، در موقعیت‌های استرس‌زا عملکرد موفق‌تری دارند. (Luthans et al 2007) نیز خودکارآمدی را یکی از مؤلفه‌های اصلی سرمایه روان‌شناختی می‌دانند که مستقیماً بر تاب‌آوری اثرگذار است. خودکارآمدی باعث می‌شود مدیران زن به نقاط قوت خود ایمان داشته باشند؛ به همین دلیل، مدیران زن با خودکارآمدی بالا در مواجهه با چالش‌ها تاب‌آوری بیشتری دارند، از شکست نمی‌هراسند، انتظار نتایج مثبت را دارند و به رشد کسب‌وکار دست می‌یابند. نتایج این پژوهش همچنین با مطالعات (Shafique et al 2019) هم‌راستا است که بر نقش خودکارآمدی در کنار ویژگی‌هایی مانند خوش‌بینی، عزت‌نفس و سبک مقابله فعال در تاب‌آوری زنان تأکید داشته‌اند. یافته‌های (Goyal et al. 2023) و (Tokbaeva&Achtenhagen 2022) نیز تأیید می‌کنند که خودکارآمدی، همراه با حمایت اجتماعی، نقش حیاتی در تاب‌آوری زنان در محیط‌های چالش‌برانگیز دارد. Kogut (2022) خودکارآمدی را یکی از عوامل کلیدی در عبور زنان از موانع فرهنگی و اجتماعی برشمرده‌اند. از آنجایی‌که در بافت فرهنگی ایران، زنان مدیر علاوه بر چالش‌های سازمانی، با موانع اجتماعی و خانوادگی نیز روبه‌رو هستند خودکارآمدی به ابزاری حیاتی برای ایفای موفق نقش‌ها و تاب‌آوری تبدیل می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با تحقیقات داخلی نیز هم‌راستا است. بادزبان و همکاران (۱۳۹۹) نشان داده‌اند که مؤلفه‌هایی مانند اعتماد به توانایی‌های ذاتی، و خودباوری در زنان، به‌عنوان منابع اصلی تاب‌آوری ایفای نقش می‌کنند؛ مؤلفه‌هایی که در هسته‌ی مفهوم خودکارآمدی قرار می‌گیرند.

حمایت خانواده: یافته‌های فراترکیب این پژوهش نیز نشان می‌دهد که حمایت عاطفی و عملی خانواده، به‌ویژه از سوی شریک زندگی و والدین، یکی از پایه‌های اصلی تاب‌آوری مدیران زن است. به‌بیان دیگر، حضور یک سیستم حمایتی خانوادگی نه تنها نقش ضربه‌گیر روانی دارد، بلکه به زنان امکان می‌دهد در برابر فشارهای گاه فرساینده سازمانی، ایستادگی کرده و به مسیر رشد و ارتقاء شغلی ادامه دهند. مطابق با یافته‌های Ahmed et al (2022) درک حمایت خانواده، فشار روانی ناشی از محیط کار را کاهش می‌دهد و بر به‌زیستی روانی و تعادل نقش‌های چندگانه زنان نیز اثر مثبت دارد. این مسئله، در مورد زنانی که دارای فرزند هستند و همزمان وظیفه رهبری سازمانی را نیز بر عهده دارند، اهمیتی مضاعف می‌یابد. Jogulu & Franken (2022) تأکید می‌کنند در جوامعی با نقش‌های جنسیتی تثبیت‌شده، مدیران زن، با چالش‌های دوگانه‌ای مواجه‌اند: از یک سو مسئولیت‌های سنگین شغلی و از سوی دیگر، انتظارات فرهنگی و خانوادگی. از آنجایی که موقعیت‌های مدیریتی سازمان‌ها با مسئولیت‌پذیری و صرف زمان زیاد، همراه با فشارهای گوناگون و فداکاری‌های قابل توجه در زندگی شخصی همراه است، دستیابی به این موقعیت‌ها برای زنان، دشوارتر است. بنابراین، زنان، به‌ویژه زنان دارای فرزند، که مشتاق رسیدن به موقعیت‌های رهبری بالاتر هستند یا به‌عنوان مدیر سازمان ایفای نقش می‌کنند، باید به سیستم‌های حمایتی شخصی خود تکیه کنند. در همین راستا، برخی محققین همچون Shafique et al. (2019) و Kogut et al. (2022) نیز بر این نکته تأکید دارند که حمایت خانوادگی، به‌ویژه در شرایط تبعیض ساختاری و فرهنگی، عاملی کلیدی برای حفظ انگیزه، امید و توان بازیابی مجدد زنان در نقش‌های مدیریتی است. در مجموع، نتایج این پژوهش و تحلیل داده‌ها و شواهد پیشین بر این نکته دلالت دارد که حمایت خانواده نه تنها یک مزیت، بلکه ضرورتی بنیادین برای تاب‌آوری مدیران زن به‌ویژه در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی خاصی چون ایران است؛ ضرورتی که بدون آن، عبور از موانع ساختاری و ایفای مؤثر نقش‌های چندلایه برای بسیاری از زنان، عملاً دشوار و فرساینده خواهد بود.

تعادل کار- زندگی: در پژوهش حاضر، تعادل کار-زندگی به‌عنوان یکی از پیشایندهای موقعیتی مؤثر بر تاب‌آوری مدیران زن شناسایی شده است. برخلاف تصور

رایج که تاب آوری را صرفاً به ویژگی‌های درونی مانند سرسختی و خوش‌بینی تقلیل می‌دهد، یافته‌ها نشان می‌دهد که تاب آوری زنان در بستر فشارهای اجتماعی و خانوادگی شکل می‌گیرد. مطالعه (Cho et al (2021 تأیید می‌کند که زنان مدیر، نسبت به هم‌تایان مرد خود، با سطح بالاتری از تعارض کار-زندگی مواجه‌اند و گاه ناگزیر به ترک شغل خود می‌شوند. در همین راستا، Agarwal et al (2020 نیز تأکید دارند که دستیابی به تعادل کار و زندگی، نه تنها یک ضرورت روانی برای کارآفرینان زن است، بلکه عاملی کلیدی برای غنای رابطه کار و خانواده محسوب می‌شود. به‌ویژه هنگامی که این تعادل با مهارت‌آموزی و آگاهی سازمانی تقویت شود، زنان می‌توانند مدیریت مؤثرتری در نقش‌های چندگانه خود داشته باشند. نتایج این تحقیق در راستای پژوهش Jogulu (2022) & Franken است که با نگاهی چندبعدی، نشان داده‌اند تاب آوری شغلی زنان به شدت تحت تأثیر بافت اجتماعی و جنسیتی محیط کار و خانواده قرار دارد. فشارهای هم‌زمان از سوی محیط‌های کاری و خانه، به‌ویژه در غیاب نظام‌های حمایتی مناسب، می‌تواند توان انطباق و ماندگاری زنان را در نقش‌های مدیریتی تهدید کند. در مجموع، می‌توان گفت که تعادل کار-زندگی، نه تنها یک مسئله شخصی، بلکه چالشی ساختاری و اجتماعی است که برای درک واقعی تاب آوری مدیران زن باید به آن توجه شود. رسیدن به این تعادل، مستلزم بازنگری در سیاست‌های سازمانی، هنجارهای فرهنگی و توزیع مسئولیت‌های خانوادگی است.

یادگیری تاملی: در پژوهش حاضر، یادگیری تاملی به‌عنوان یکی از پیشایندهای سازمانی مؤثر بر تاب آوری مدیران زن شناسایی شده است. (Renko et al (2021 از عناصر مهم تاب آوری، تجربه ناملايمات یا چالش‌های مهم و سپس سازگاری مثبت با وجود این ناملايمات می‌دانند. این یافته در راستای پژوهش Shafique et al (2021 است که بیان می‌کنند مدیران زن به دلیل تصورات سنتی درباره نقش زنان در جامعه و در کار و همچنین عوامل موقعیتی که غالباً بازتولید اجتماعی هنجارهای مردانه جامعه است، با پیچیدگی‌ها و موانع بیشتری در مسیر خود مواجه هستند. یادگیری تاملی این امکان را می‌دهد که تجربیات، به‌ویژه تجربیات منفی و چالش‌برانگیز، به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد دیده شوند.

این دیدگاه با پژوهش‌های هارتمن و همکاران (۲۰۲۲)، Jogulu & Franken (2023) و Goyal et al. (2023) همسو است که نقش یادگیری، به‌ویژه یادگیری تاملی، را در تقویت تاب‌آوری زنان مدیر برجسته می‌کنند. Brodsky et al. (2011) نیز یادگیری تاملی را یکی از فرایندهای کلیدی در توسعه تاب‌آوری زنان معرفی کرده‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ظرفیت زنان، برای پیشرفت از طریق آموختن از تجربیات منفی و یادگیری تاملی؛ یکی از عوامل موثر بر تاب‌آوری است. یافته‌های این تحقیق در راستای پژوهش (Ghowrui & Mukherjee, 2024) قرار دارد که بیان می‌کنند تاب‌آوری زنان متناسب با تجربه‌هایی که گذرانده‌اند می‌تواند متفاوت باشد و روبه‌رو شدن با موقعیت‌های بحرانی و چالش‌ها در اوایل دوران حرفه‌ای زنان، به توسعه و گسترش منابع تاب‌آوری آن‌ها، از جمله اعتماد به نفس و سرسختی، کمک می‌کند.

در تایید یافته‌های پژوهش حاضر، Goyal et al (2023) بر این باورند همان‌طور که زنان به حرفه خود ادامه می‌دهند، بسته به موقعیت‌هایی که تجربه کرده‌اند، به‌طور مستمر در راهبردهای منحصر به فرد خود تحول ایجاد می‌کنند تا مؤثرترین روش مقابله با عوامل استرس‌زا را بیاموزند. یافته‌های این پژوهش همچنین در راستای پژوهش Kossek & Perrigino (2016) است که توانایی یادگیری از تجربیات برای تاب‌آوری رهبران، به‌ویژه رهبران زن، را ضروری می‌دانند. یادگیری تاملی به عنوان یک ابزار مؤثر، به زنان امکان می‌دهد تا از تجربیات منفی خود درس بگیرند و راهبردهای مقابله‌ای مناسبی برای حفظ و افزایش تاب‌آوری خود توسعه دهند.

در ادامه باید تاکید کرد که این پژوهش با برخورداری از چند جنبه نوآورانه، مرزهای مطالعات پیشین در زمینه تاب‌آوری مدیران زن را گسترش داده و رویکردی تازه ارائه می‌دهد. برخلاف بسیاری از تحقیقات پیشین که صرفاً به یکی از ابعاد فردی یا سازمانی تاب‌آوری پرداخته‌اند، این مطالعه با نگاهی جامع و سیستماتیک، الگویی تلفیقی از پیشایندهای فردی، موقعیتی و سازمانی را در قالب یک چارچوب منسجم ارائه کرده است. همچنین، با تحلیل دقیق و نظام‌مند منابع موجود، پژوهش به خلأ آشکاری در ادبیات داخلی ایران پی برده و با تمرکز بر شرایط خاص مدیران زن در حوزه‌های مختلف مدیریتی، تلاش کرده است تا این شکاف علمی را پر کرده و به غنای پژوهش‌های بومی کمک

نماید. از سوی دیگر، یکی از وجوه تمایز مهم این تحقیق تأکید آن بر پیوند و تعامل میان ظرفیت‌های شناختی و عاطفی در فرایند شکل‌گیری تاب‌آوری است؛ مسئله‌ای که کمتر به‌طور هم‌زمان در مطالعات پیشین مورد توجه قرار گرفته است، در حالی که این پژوهش تلاش کرده است اهمیت هم‌افزایی این دو حوزه را در تاب‌آوری مدیران زن نشان دهد.

در عین حال، نباید از نظر دور داشت که هر پژوهشی، علیرغم تلاش برای رعایت دقت و جامعیت، با محدودیت‌هایی مواجه است که باید در تفسیر یافته‌ها و تعمیم نتایج در نظر گرفته شوند. این مطالعه نیز، در کنار نوآوری‌ها و مزایای علمی‌اش، با برخی محدودیت‌ها نیز همراه بوده است. استفاده از روش فراترکیب که بر تحلیل کیفی مطالعات موجود تکیه دارد، موجب شده است که نتایج پژوهش به‌شدت وابسته به کیفیت، دقت و جامعیت منابع منتخب باشد؛ در نتیجه، امکان کنترل مستقیم بر داده‌های اولیه محدود بوده است. افزون بر این، بخش زیادی از مطالعات مورد بررسی در بسترهای فرهنگی خاص، به‌ویژه کشورهای غربی، انجام شده‌اند؛ از این‌رو، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به زمینه‌های فرهنگی متفاوت، از جمله ایران، نیازمند احتیاط و بررسی‌های بیشتر است. همچنین، یکی دیگر از محدودیت‌های مهم این پژوهش، نبود داده‌های میدانی است؛ چرا که نتایج صرفاً بر تحلیل اسنادی مبتنی بوده و فاقد پشتوانه تجربی یا میدانی هستند. در نتیجه، برای دستیابی به درک عمیق‌تر و واقعی‌تر از سازوکار تاب‌آوری در میان مدیران زن، استفاده از روش‌های کیفی میدانی در پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود.

در راستای ارتقای تاب‌آوری و توانمندسازی مدیران زن، پیشنهادهایی با رویکرد عملیاتی قابل ارائه است که می‌تواند در سطح سازمانی و فرهنگی به اجرا درآید. یکی از گام‌های مؤثر، طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند است که به تقویت خودکارآمدی زنان در عرصه مدیریت کمک کند؛ این برنامه‌ها باید با تمرکز بر تجارب مدیریتی زنان و با محوریت تقویت اعتمادبه‌نفس، مهارت‌های حل مسئله، مدیریت استرس و تصمیم‌گیری طراحی شوند. همچنین، بازنگری در سیاست‌های کاری با رویکردی انعطاف‌پذیر می‌تواند به بهبود تعادل کار و زندگی کمک کند؛ سیاست‌هایی مانند امکان کار ترکیبی (حضور و دورکاری)، ساعات کاری شناور و ایجاد تسهیلات مناسب برای مراقبت از کودک، به‌ویژه برای زنانی که مسئولیت‌های خانوادگی دارند، از جمله اقدامات ضروری است. از

سوی دیگر، گنجاندن یادگیری تأملی در نظام‌های ارزیابی و توسعه شغلی، از طریق برگزاری جلسات بازخورد ساختاریافته و گفت‌وگوهای بازتابی، می‌تواند زمینه رشد حرفه‌ای عمیق‌تری برای مدیران زن فراهم آورد. همچنین، شناسایی و رفع موانع سیستمی در مسیر ارتقای شغلی زنان از اهمیت زیادی برخوردار است و نیازمند ارزیابی‌های منظم برای تشخیص سوگیری‌های جنسیتی و تدوین مسیرهای شغلی شفاف و منصفانه است. در نهایت، جلب حمایت خانواده‌ها و همسران به‌عنوان یکی از ارکان موفقیت شغلی زنان اهمیت بسزایی دارد؛ از این رو، طراحی برنامه‌هایی برای آگاه‌سازی خانواده‌ها درباره نقش حمایتی‌شان از طریق کمپین‌های فرهنگی یا جلسات مشاوره‌ای می‌تواند به شکلی مؤثر از مشارکت خانواده در مسیر حرفه‌ای زنان پشتیبانی کند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

ORCID

Mehdi Yazdanshenas  <https://orcid.org/0000-0001-5641-3769>

Zohreh Dehdashti Shahrokh  <https://orcid.org/0000-0002-4736-224X>

Hamed Dehghanan  <http://orcid.org/0000-0003-0303-601X>

Behnaz Pani  <https://orcid.org/0009-0003-4217-8800>

منابع

۱. بادزبان، فاطمه؛ رضایی مقدم، کوروش؛ فاطمی، مهسا (۱۳۹۹). تحلیل میزان تاب‌آوری زنان کارآفرین روستایی با بهره‌گیری از مقیاس کانر- دیویدسون. *فصلنامه سیاست‌نامه علم و فناوری*، دوره ۱۰، شماره ۱، بهار ۱۳۹۹. ۳۹-۵۰. [20.1001.1.24767220.1399.10.1.3.4](https://doi.org/10.24767/220.1399.10.1.3.4)
۲. باقری، مهدی؛ صادقی، مسعود؛ ابوالقاسمی، محمود؛ و فضل‌الهی قمشی، سیف‌الله. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی بر اساس تحلیل مضمون. *مطالعات رفتاری در مدیریت*، ۱۲(۲۸). https://journals.iau.ir/article_687412.html

۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۹۱). روش تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
۴. گلستانه، سیدموسی و تیموری، اسفندیار (۱۳۹۸). بررسی برخی از پیشایندها و پیامدهای مهم تاب آوری معلمان. *دستاوردهای روان‌شناختی*، ۱۶ (۲)، ۲۶۹-۲۹۰.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286144.1398.26.1.10.5>
۵. رحیمی، فرج‌الله؛ محمدی، جیران؛ کیانی، احسان (۱۳۹۷). الگوی چندسطحی پیشامدها و پیامدهای تاب آوری شغلی در محیط کار. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*. دوره دهم. شماره ۳۴. بهار ۱۳۹۷. ۶۳-۴۴
https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99796.html
6. Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., & Agrawal, A. M. (2020). A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123135.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123135>
7. Agarwal, S., Ramadani, V., Dana, L.-P., Agrawal, V., & Dixit, J. K. (2022). Assessment of the significance of factors affecting the growth of women entrepreneurs: study based on experience categorization. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(1), 111-136.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0313>
8. Ahmed, A., Ucbasaran, D., Cacciotti, G., & Williams, T. (2022). Integrating Psychological Resilience, Stress, and Coping in Entrepreneurship: A Critical Review and Research Agenda. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 46, 1-42.
<https://doi.org/10.1177/1042258720964135>
9. American Psychological Association. (n.d.). APA Dictionary of Psychology. *American Psychological Association*. Retrieved from <https://www.apa.org>
10. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
11. Bardoel, A., & Drago, R. (2021). Acceptance and strategic resilience: An application of Conservation of Resources theory. *Group & Organization Management*, 46, 657-691.
<https://doi.org/10.1177/10596011211022488>

12. Biggs, R., Schlüter, M., Bohensky, E., BurnSilver, S., Cundill, G., Dakos, V., Daw, T., Evans, K., Kotschy, K., Leitch, A., Meek, C., Quinlan, A., Raudsepp-Hearne, C., Robards, M., Schoon, M., Schultz, L., & West, P. C. (2012). Towards principles for enhancing the resilience of ecosystem services. *Annual Review of Environment and Resources*, 37(1), 421–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>
13. Block, J.H. and Block, J. (1980), “The role of ego-control and ego resiliency in the organization of behavior”, Development of cognition, affect, and social relations: *The Minnesota symposia on child psychology*, Vol. 13, 39–101. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
14. 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. <https://doi.org/10.1007/s10464-010-9399-5>
15. Branicki, L. B., & Sullivan-Taylor, B. (2023). Gender and resilience at work: A critical introduction. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 129–136. <https://doi.org/10.1111/gwao.12900>
16. Bridges, D., Wulff, E., & Bamberly, L. (2021). Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations. *Gender, Work & Organization*, 30(S1), 45–61. <https://doi.org/10.1111/gwao.12685>
17. Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(June), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
18. Bonanno, G. A., Rennie, C., & Dekel, S. (2005). Self-enhancement among high-exposure survivors of the September 11th terrorist attack: Resilience or social maladjustment? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 984–998. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.6.984>
19. Cho, Y., Park, J., Han, S. J., Sung, M., & Park, C. (2021). Women entrepreneurs in South Korea: Motivations, challenges and career success. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 97–119. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0039>

20. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication
21. Coleman, M., & Ganong, L. (2002). Resilience and families. *Family Relations*, 51(2), 101. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2002.00101.x>
22. Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
23. Cooper, C.L., Flint-Taylor, J. and Pearn, M. (2013), Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations, *Palgrave Macmillan*, Basingstoke.
24. Douglas, S., & Pittenger, L. M. (2020). Adversity in aviation: Understanding resilience in the workplace for female pilots. *The International Journal of Aerospace Psychology*, 30(3–4), 89–103. <https://doi.org/10.1080/24721840.2020.1847196>
25. Duchek, S., Foerster, C., & Scheuch, I. (2022). Bouncing up: The development of women leaders' resilience. *Scandinavian Journal of Management*, 38(4), 101234. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101234>
26. Egeland, B., Carlson, E. and Sroufe, L.A. (1993), "Resilience as process", *Development and Psychopathology*, Vol. 5 No. 4, 517-528. <https://doi.org/10.1017/S0954579400006131>
27. Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research*. 178–183. London: SAGE Publications.
28. Gong, L., Zhang, S., & Liu, Z. (2024). The impact of inclusive leadership on task performance: a moderated mediation model of resilience capacity and work meaningfulness. *Baltic Journal of Management*, 19 (1): 36–51. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2023-0310>
29. Goyal, R., Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Talbot, D. (2023). Female board directors' resilience against gender discrimination. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 197-22. <https://doi.org/10.1111/gwao.12906>
30. Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K.M.J. and Pidduck, R.J. (2022), "Psychological resilience of entrepreneurs: a review and agenda for future research", *Journal of Small Business Management*,

Vol. 60 No. 5, pp. 1041-1079.

<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>

31. Hanson, R., & Hanson, F. (2018). Resilient: How to grow an unshakable core of calm, strength, and happiness. *Harmony*.
32. Jackson, D., Firtko, A. and 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*, Vol. 60 No. 1, 1-9.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
33. Jogulu, U., & Franken, E. (2022). The career resilience of senior women managers: A cross-cultural perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(S1), 62–80. <https://doi.org/10.1111/gwao.12847>
34. Khilji, S., & Pumroy, K. (2019). We are strong and we are resilient: Career experiences of women engineers. *Gender, Work & Organization*, 26(1), 26–45. <https://doi.org/10.1111/gwao.12253>
35. Kim, M., & Windsor, C. (2015). Resilience and work-life balance in first-line nurse managers. *Asian Nursing Research*, 9(1), 21–27.
<https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003>
36. Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
37. Koekemoer, E., Olckers, C., & Schaap, P. (2023). The subjective career success of women: The role of personal resources. *Frontiers in Psychology*, 14, 1121989.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1121989>
38. Kogut, C., & Mejri, K. (2022). Female entrepreneurship in emerging markets: Challenges of running a business in turbulent contexts and times. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, ahead-of-print. 10.1108. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2022-0012>
39. Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435.
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
40. Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729–797.

<https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1159878>

41. Kromidha, E., & Bachtiar, N. K. (2024). Developing entrepreneurial resilience from uncertainty as usual: A learning theory approach on readiness, response and opportunity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(3), 561–580.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2023-0714>
42. Lee, J., & Wang, J. (2017). Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 519–539.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0070>
43. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
44. Maddi, S. R. (2012). Hardiness: Turning stressful circumstances into resilient growth. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5222-1>
45. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS Medicine* 6(7): e1000097.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
46. Moody's Analytics, *Close the gender gap to unlock productivity gains*. March 2023.
47. Mustafa, M., Elliott, C., Ramos, H. M., & Lee, G. (2024). Reimagining and contextualising women's entrepreneurship in Asia. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2022-0210>
48. Nassif, V. M. J., & Garçon, M. M. (2024). The integrative approach in the study of resilience in female entrepreneurship. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 162–178.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0013>
49. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. A., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150.
<https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

50. Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
51. Owens, K. S., Kirwan, J. R., Lounsbury, J. W., Levy, J. J., & Gibson, L. W. (2013). Personality correlates of self-employed small business owners' success. *Work*, 45(1), 73–85. <https://doi.org/10.3233/WOR-121550>
52. Pangallo, A., Zibarras, L., Lewis, R., & Flaxman, P. (2015). Resilience through the lens of interactionism: A systematic review. *Psychological Assessment*, 27(1), 1–20. <https://doi.org/10.1037/pas0000024>
53. Renko, M., Bullough, A., & Saeed, S. (2021). How do resilience and self-efficacy relate to entrepreneurial intentions in countries with varying degrees of fragility? A six-country study. *International Small Business Journal*, 39(2), 130–156. <https://doi.org/10.1177/0266242620960456>
54. Ruskin, J., Seymour, R. G., & Webster, C. M. (2016). Why create value for others? An exploration of social entrepreneurial motives. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1015–1037. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12229>
55. Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, 30(1), 99–111. [Doi:10.1002/nur.20176](https://doi.org/10.1002/nur.20176)
56. Sharma, S., & Rautela, S. (2022). Entrepreneurial resilience and self-efficacy during global crisis: Study of small businesses in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1369–1386. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0123>
57. Shafique, S., Tabassum, N., Konstantopoulou, A., & Arslan, A. (2019). Antecedents of women managers' resilience: Conceptual discussion and implications for HRM. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 241–268. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2018-1476>
58. Soanes, C., & Stevenson, A. (2006). Oxford dictionary of English (2nd Ed.). *Oxford University Press*.
59. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational*

scholarship: Foundations of a new discipline , 94–110. Berrett-Koehler.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2234804>

60. Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2023). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(S1), 157–174. <https://doi.org/10.1111/gwao.12671>
61. Tlaiss, H. A., & McAdam, M. (2020). Unexpected lives: The intersection of Islam and Arab women's entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 253–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04437-0>
62. Wan Othman, W. N., Wan Jaafar, W. M., Zainudin, Z. N., & Mohamad Yusop, Y. (2024). Resilience and psychological well-being among career women: A systematic review. *Health Education and Health Promotion*, 12(2), 1001–1017. <https://doi.org/10.58209/hehp.12.2.261>
63. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 744–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
64. Zehra, K., & Usmani, S. (2021). Not without family: Refugee family entrepreneurship and economic integration process. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(5), 697–715. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

References [In Persian]

1. Badzaban, F., Rezaei Moghadam, K., & Fatemi, M. (2020). Analysis of the resilience level of rural women entrepreneurs using the Connor-Davidson scale. *Siyasatnameh-e Elm va Fanavari*, 10(10), 39-50. [20.1001.1.24767220.1399.10.1.3.4](https://doi.org/10.1001.1.24767220.1399.10.1.3.4)
2. Bagheri, M., Sadeghi, M., Abolghasemi, M., & Fazlollahi Qomshi, S. (2022). Identification of resilience dimensions of primary school principals based on thematic analysis. *Behavioral Studies in Management*, 12(28). https://journals.iau.ir/article_687412.html
3. Golestaneh, S. M., & Teimoori, E. (2019). Investigating some of the important antecedents and consequences of teachers' resiliency. *Psychological Achievements*, 26(1), 169-190. <https://doi.org/10.22055/psy.2019.17795.1527>.

4. Khaki, G. (2012). Research methodology in management. Tehran: *SAMT Publications*.
5. Rahimi, F., Mohammadi, J., & Kiani, E. (2018). A multilevel model of antecedents and consequences of job resilience in the workplace. *Quarterly Journal of Career and Organizational Counseling*, 10(34), 44-63. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99796.html.

استناد به این مقاله: یزدان شناس، مهدی؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ دهقانان، حامد و پانی، بهناز. (۱۴۰۵).
پیشایندها و پیامدهای تاب آوری مدیران زن: رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۵(۱۱۹)، ص
۱۲۹-۱۷۰.

doi: 10.22054/jmsd.2025.84690.4613



Management Studies in Development and Evolution is licensed under
a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.