

# اصلاحات و تحولات بخش اداری و دولتی

نوشته: سوزان دان<sup>(۱)</sup>

ترجمه: سیروس پارسایی

از دهه ۱۹۷۰ سازمانهای دولتی سراسر جهان دستخوش اصلاحات<sup>(۲)</sup> وسیع و گسترده‌ای گردیده‌اند. این تحولات در استرالیا نیز هم در بُعد ایالتی و هم در سطح کشور تأثیر داشته است. بیشترین بخش این تحولات و اصلاحات در سازمانهای دولتی<sup>(۳)</sup> صرف افزایش اثر بخشی<sup>(۴)</sup>، توان کارایی<sup>(۵)</sup> و بها بخشی به مفهوم «شایستگی»<sup>(۶)</sup> در استخدام<sup>(۷)</sup> و ترفیع<sup>(۸)</sup> گردیده است. در استرالیا واژه دولتی به قشر گسترده‌ای که در تملک دولت و یا سازمانهایی که در اختیار و یا زیر کنترل دولت هستند، گفته می‌شود و شامل شرکتهای قانونی خدماتی و دولتی نظیر نهادهای مالی و دیگر سازمانهای غیردولتی که زیر نظر دولت اداره می‌گردند، نیز می‌شود. سازمانهایی که مالکیت خصوصی و اداره شخصی دارند حتی اگر از سوی دولت کمک مالی شوند - نظیر سازمانهای خیریه<sup>(۹)</sup> - جزو بخش دولتی محسوب نمی‌شوند. با توجه به دستیابی بر اثر بخشی و کارآمدی بیشتر، تحولات و اصلاحات بسیاری در مدیریت نیروی انسانی حاصل گردید و بر اساس آن اطمینان خاطر بیشتری برای استخدام افراد صالحتر در مشاغل مختلف بدست آمده است. از جمله این تحولات برنامه‌ریزیهای<sup>(۱۰)</sup> عملی و مثبت، ایجاد فرصتهای استخدامی برابر و تجدیدنظر در فرایند<sup>(۱۱)</sup> استخدام و ترفیع بوده است که هدف آن توجه بخشی در انتخاب افراد شایسته‌تر می‌باشد. توجه این مقاله بر تحولات نیروی انسانی در خدمات دولتی در یکی از ایالتهای استرالیا یعنی «کوینزلند»<sup>(۱۲)</sup> متمرکز شده و به ویژه اینکه این تحولات چه تأثیری بر روحیه کارکنان بخش دولتی در دراز مدت دارد و آیا این اصلاحات اخیر یا استفاده‌های قبلی تأثیر بیشتری بر بازده خطمشی کارکنان از ۴۵ سال به بالا در خدمات اجتماعی و یا دولتی دارد یا خیر؟

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه گریفیث استرالیا Susan Dann

2- Reforms

3- Public Section

4- Effectiveness

5- Efficiency

6- Merit

7- Recruitment

8- Promotion

9- Charitable Organization

10- Planning

11- Procedure

12- Queensland

## درآمدی بر مدیریت بخش دولتی استرالیا

بازوی جداگانه‌ای در حکومت اجرایی محسوب می‌گردد و می‌تواند بصورت بی‌طرفانه‌ای در تصمیم‌گیریهای روزانه دولت مشارکت نماید. یعنی از لحاظ سیاسی در تصمیم‌گیریهای بیطرف است و فقط در اداره امور مشارکت می‌نماید. علاوه بر آن خدمات دولتی، خدماتی حرفه‌ای است که برای تصدی آن کسانی که تحصیلات متوسطه و یا کارشناسی راپشت سر گذاشته باشند و بتوانند خدمات لازم را ارایه دهند، استخدام می‌گردند. معیار استخدام اولیه و ترفیعات بعدی همگی بر اساس شایستگی و صلاحیت، در نظر گرفته شده است.

نظام حکومتی استرالیا فدرالی است و بر اساس آن حکومت‌های ایالتی و مشترک‌المنافع<sup>(۱۳)</sup> طبق قانون اساسی مسئولیت سیاست‌گذاریهای مختلف را برعهده دارند. بطورکلی دولت استرالیا از یک مجلس ملی، شش مجلس ایالتی و دو مجمع عمومی کشوری تشکیل می‌شود و برای اداره سیاست‌گذاریهای تصمیم‌گیریهای دولتی و مجلس افراد جداگانه‌ای بکار گرفته می‌شوند.

تمامی خدمات دولتی استرالیا بر اساس الگوی «وستمینستر<sup>(۱۴)</sup>» بریتانیا تدوین می‌گردد. علت وجودی این الگو در آن است که خدمات اجتماعی

## اصلاحات جدید خدمات دولتی در «کوینزلند»

عملیات دولتی روشن گردید، که در زمینه پاسخگویی مالی، قراردادهای خدمات دولتی، نظام و معیارهای ترفیع، نیاز بیشتری به اصلاحات بچشم می‌خورد. علیرغم تعهدات حکومت حزب ملی<sup>(۱۶)</sup> وقت، در اجرای کامل پیشنهادها مطرح شده در گزارش «فیتزجرالد» این دولت در انتخابات همان سال با شکست مواجه شد و حزب کارگر<sup>(۱۷)</sup> بعد از سه سال برای نخستین بار در دسامبر ۱۹۸۹ به قدرت رسید. یکی از اصلاحات دولت جدید در ارتباط با پاکسازی نیروی انسانی بود که شدیداً به آن توجه شد.

هرچند بر اساس الگوی وستمینستر ترفیع بر مبنای شایستگی و بیطرفی سیاسی قرار داشت، در دهه ۱۹۸۰ خدمات دولتی «کوینزلند» بخاطر گرایشهای سیاسی، شدیداً زیر سؤال رفت و در سال ۱۹۸۷ بر اثر فشارهای فزاینده عمومی و انتقادهای سخت، برای اصلاح بخش دولتی، تحقیقات گسترده‌ای در زمینه کارایی خدمات دولتی کوینزلند به عمل آمد و پیشنهادهای مؤثر بسیاری ارایه گردید.

از جمله این بررسیها پژوهش «فیتزجرالد»<sup>(۱۵)</sup> (۱۹۸۹) در زمینه خلافاکاریهای پلیس بود. بر اساس استعمال «فیتزجرالد» و روشکافیهای دقیق در

13- Common Wealth

14- Westminster model

15- Fitzgerald

16- National Party

17- Labour Party

تمامی اصلاحات یادشده برای اطمینان بخشی به اصل صلاحیت و شایستگی در بکارگیری نیروی انسانی طراحی شد. یکی از مشکلترین نقطه نظرها در بکارگیری اصلاحات مبتنی بر صلاحیت آن است که تعریف خاصی برای صلاحیت و شایستگی وجود ندارد. «برتن»<sup>(۲۰)</sup> و «کولدریک»<sup>(۲۱)</sup> که هر دو از اعضای عالیرتبه (PSMC) می باشند به تفسیر آن پرداختند. «کولدریک» ضمن آنکه توضیح می دهد چگونه (PSMC) اصول شایستگی را مدنظر قرار می دهد هیچ تعریف خاصی برای شایستگی و صلاحیت ارائه نمی کند و تنها به توضیح بند بند مشاغل خاص بسنده می کند ولی «برتن» در این خصوص روشتر عمل می کند و شایستگی را اینگونه تعریف می کند:

«کیفیت و نبوغ لازم برای اجرای کاری خاص، شایستگی فرد موردنظر نامیده می شود». آنگاه به خصیصه های مختلفی برای صلاحیت و شایستگی می پردازد که باید در روند انتخاب مدنظر باشد مثل مهارت<sup>(۲۲)</sup>، دانش<sup>(۲۳)</sup>، توانایی<sup>(۲۴)</sup> و تجربه<sup>(۲۵)</sup>. درخصوص تجربه، وی بر آن است که تجربه طولانی تر، دال بر قابلیت بیشتر نمی باشد و تنها بر این باور است که تجربه کاری در وضع استخدام و نوع کار باید در نظر گرفته شود.

اصلاحاتی که دولت جدید کارگر برعهده گرفت بسیار گسترده و با هدف درمان نابسامانیها و جبران کمبودها و نواقص مشهود در نظام موجود دوایر دولتی «کوینز لند» بگونه ای که در گزارش «فیتزجرالد» ترسیم گردیده بود، قرار داشت. زمینه اصولی این اصلاحات در زمینه پاسخگویی فزاینده دولتی، دسترسی بهتر و بیشتر به خدمات دولتی بخصوص برای کسانی که در خط مشیهای سنتی خدمات دولتی جایی نداشتند (عمدتاً زنان) و تکیه بر اصل صلاحیت و شایستگی چه در استخدام و چه در ترفیع بود.

برای اجرای این اصلاحات، دولت مجمع مدیریت بخش دولتی (PSMC)<sup>(۱۸)</sup> را بوجود آورد تا بطور اصولی هر یک از بخشهای دولتی را بررسی کرده و مدیریت منابع انسانی را در خدمات اجتماعی زیر نظر قرار دهد. اصلاحات ساختاری شامل کاهش بخشهای دولتی از ۲۷ واحد به ۱۸ واحد و ایجاد خدمات اجرایی (SES)<sup>(۱۹)</sup> بود که در آن همه مقامات مافوق طبق قرارداد به استخدام در می آیند. اصلاحات مدیریتی و فرآیندی مبتنی بر استفاده و حمایت از افراد صالح و شایسته، اتخاذ روش عادلانه و برابر، اعطای فرصتهای مساوی در استخدام، تدوین و بکارگیری قانونی و شناساندن مبانی و معیارهای مدیریت بخش دولتی برای شرح مشاغل قرار گرفت.

## تجربه های پیشین خدمات دولتی

خدمات دولتی، بد نیست به خط مشی و نحوه کار

قبل از بررسی مشاغل جاری و تجربیات اعضای

18- Public Sector Management Commission

19- Senior Executive Service

20- Burton

21- Coakrke

22- Skills

23- Knowledge

24- Abillilities

25- Experience

می دادند، می توانستند انتظار پاداش، ترفیع و مقام اداری داشته باشند. سابقه نهایی و غایی که بر مستخدمان دولتی و قدیمی تر تأثیرگذار بود منع ازدواج بود. تا ۱۹۶۹ زنانی که ازدواج می کردند ناگزیر به استعفای دائم از خدمات دولتی می شدند.

اگرچه ۲۵ سالی می شود که این قانون منسوخ گردید، زنانی که اکنون در دهه های ۵۰ و ۶۰ زندگی خود هستند و در سازمانهای دولتی خدمت می کنند کارشان تحت تأثیر همین سیاست می باشد.

خلاصه کلام باید گفت کارمندان موفق سنتی در «کویونلند» را مردانی تشکیل می دادند که بلافاصله بعد از پایان تحصیلات وارد دستگاههای دولتی می شدند و به نقاط مختلف سفر می کردند و خط مشی ثابتی در خدمات دولتی و یا ترجیحاً در همان سازمان پیدا می کردند.

کسانی که پیش از این اصلاحات به استخدام درآمده اند و نحوه کار آنها به اختصار اشاره شود. تا اصلاحات «ساویج» (۲۶) ۱۹۸۷، ارشدیت در تجربیات سازمانی عامل پیشرفت و ترفیع بود، یعنی:

اولاً وقتی دو داوطلب از نظر شرایط دیگر با هم برابر بودند آنکه دارای ارشدیت بیشتری در سازمان بود ترفیع می یافت. و یا این احتمال داده می شد که کمبود سنوات خدمت به ضرر او تمام شود.

ثانیاً این انتظار بوجود می آمد که استخدام در پایین ترین سطوح نیز صورت گیرد و در نتیجه بندرت استخدام براساس معیار و میزان درجه بندی صورت می گرفت و از آن بالاتر این انتظار بوجود می آمد که خدمات عمومی و دولتی بطور ثابت در یک سازمان ادامه پیدا کند.

تجربه سوم مزیت خدمات دولتی در مناطق روستایی بود. کسانی که خدمات روستایی انجام

## بررسی

در این پژوهش، مورد تحقیق ۲۸۴ کارمند دولتی بدست آمد این بود که مقامهای حاضر بیش از آنکه تحت تأثیر خط مشی نوین باشند از خط مشیهای گذشته تأثیرپذیری داشتند. در این پژوهش یافته های خط مشیهای مورد نظر یا موفقیت مسئولان بر سه معیار جداگانه استوار بود.

در این پژوهش، مورد تحقیق ۲۸۴ کارمند دولتی چهار و پنج سال به بالا بود که از آنها پرسش شد و براساس سطوح جاری استخدامی و سابقه کار آنها با توجه به معیارهای ارزشی یک کارمند موفق بررسی شد. تأثیرات عوامل مختلف موفقیت، ارزیابی و محاسبه گردید. از نکات جالب توجه ای که

(۳) حقوق یا دستمزد

(۲) طبقه بندی شغلی

(۱) عنوان پست سازمانی

مورد امتیاز بود که سپس آنها را با موارد زیر بررسی کردیم :

معیار کلی موفقیت با گرفتن معدل یا میانگین بر روی ۱۴

- \* میزان تحصیلات (۲۷)  
\* سابقه کار (۲۸)  
\* نوع کار (۲۹)  
\* تمایل به ادامه کار (۳۰)  
\* وضعیت تاهل (۳۱)  
\* جنسیت (۳۲)

زنان اندکی قویتر می‌نمود. در زمینه مرتبط بودن تحصیلات، بهر حال هیچ رابطه قابل توجهی بین موفقیت‌های سطوح بالا و تخصص دیده نشد. وقتی موضوع برمبنای جنسیت مورد بررسی و آزمون قرار گرفت، مرتبط بودن تحصیلات برای زنان در هر سه مورد موفقیت، قابل توجه بود.

بعبارت دیگر در این نمونه برداری مشهود گردید در حالیکه سطح تحصیلات بالا برای مردان مهم بود در زمینه‌های کار اجرایی که برعهده داشتند نقش حائز اهمیتی نداشت. در صورتیکه برای زنان هم سطح تحصیلات و هم رابطه تحصیلاتی قابل توجه بود.

یکی دیگر از شاخصهای شایستگی تجربه بود. در اینجا به دو نوع تجربه بر می‌خوریم. یکی سابقه استخدامی (۳۶) است که بطور کلی ارتباط به تعداد سالهایی که شخص خواه تمام وقت و خواه نیمه‌وقت در سازمانی مشغول بکار است، بستگی دارد.

بطور کلی ارتباط بین سنوات خدمت و موفقیت با توجه به ارتباط نزدیک بین مدت کار و میزان دستمزد در خصوص زنان قابل توجه بود، در حالیکه درباره مردان این ارتباط ضمن قوی بودن جنبه منفی

چنین انتظار می‌رود که اگر شیوه سنتی همچنان حکمفرما باشد، سابقه کار، خط مشی کار، تمایل به تداوم کار و جنسیت باید در بازده آن تأثیر زیادی داشته باشد، در حالیکه اصلاحات مبتنی بر صلاحیت و شایستگی در بازده کار تأثیر ضعیفی داشته و در مقابل تأثیر بخشی میزان تحصیلات بسیار بالا بود. با مقدم شمردن تحصیلات، متغیرها (۳۳) به دو بخش عمده سطح تحصیلات (۳۴) و مرتبط بودن تحصیلات (۳۵) تقسیم شدند.

«برتن» تخصص و تعهد را به عنوان عناصر صلاحیت و شایستگی مطرح ساخت. سطح تحصیلات از ابتدایی تا دکترا به ده درجه طبقه‌بندی شد. در حالیکه میزان تخصص با معیارهای قابل اندازه‌گیری هدف قرار گرفتند. رابطه تخصص با تعهد بیشتر منظور نظر قرار گرفت و پنج نکته قابل درک برای سنجش رابطه تحصیلاتی در نظر گرفته شد.

بطور کلی چنین نتیجه گرفته شد که سطوح بالاتر تحصیلی در هر نظامی قویاً با تمام موفقیت‌های سه گانه مورد انتظار که ترفیع باید براساس صلاحیت و شایستگی باشد، رابطه داشت. این یافته در مورد مردان و زنان هر دو صدق می‌کرد ولی در خصوص

27- Education

28- Seniority

29- Career Pattern

30- Willingness to Relocate for Work

31- Marital Status

32- Gender

33- Variables

34- Level of Education

35- Relevance of Education

36- Employment age

داشت. آنچه از این برداشت حاصل می‌شود آن است که برای مردان تجربه زمانی مطلوبی وجود دارد. افزون بر این مدت مطلوب تجربه‌های اضافی عملاً به‌ضرر آنها منجر می‌گردد.

نوع دوم تجربه در نظر گرفته شده سن حرفه‌ای (۳۷) بود. سن کاری یا حرفه‌ای به تعداد سالیانی گفته می‌شود که فرد یا شخصی در خط‌مشی کاری خود گذرانده باشد و از این نظر با سیاست و مقررات دولتی سنتی مشابه می‌باشد. همانگونه که انتظار می‌رود در خدمات جدید دولتی به نسبت مراحل سنتی ارتباط محکم و بیشتری بین استخدام و سابقه کار وجود دارد. باز هم درحالیکه ارتباط بین سابقه کار و موفقیت درخصوص زنان برقرار بود، این ارتباط برای مردان جنبه منفی داشت.

درباره نمونه کار هم مردان و هم زنانی که خط‌مشی سنتی را ادامه دادند موفقتر از کسانی بودند که خط‌مشی خود را تغییر داده بودند. هر چه این تغییرات طولانی‌تر بود ناسازگاری در موفقیت بیشتر به‌چشم می‌خورد. این یافته‌ها بر مبنای جنسیت شدیدتر بود.

روی هم رفته وضع تأهل تأثیر قابل توجه‌ای در

میزان موفقیت پاسخ‌دهندگان نداشت. نکته قابل ذکری که در ارتباط وضع تأهل و موفقیت دیده شد این بود که مردان مجرد نسبت به مردان متأهل از موفقیت کمتری برخوردار بودند ولی درخصوص زنان تأهل تأثیر چندانی نداشت. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد تا میزان توافق خود را از عبارت «اگر شغل بهتری به‌من پیشنهاد شود، خودم را آماده می‌کنم که به‌شهر دیگری کوچ کنم» بیان کنند، تا میزان اشتیاق آنها و سیاست سازمانی قابل درکی از پویایی (۳۸) پاداش اندازه‌گیری شود و آنگاه بررسی شود که آیا ارتباط معقولی بین این نظریه و میزان موفقیت وجود دارد یا خیر. در این زمینه نیز از نظر جنسیت تفاوت فاحشی وجود داشت. زنانی که به عبارت یاد شده توافق زیادی نشان می‌دادند موفقتر بودند ولی درمیان مردان چنین ارتباطی وجود نداشت و بالاخره متغیرهایی که مورد ارزیابی قرار گرفتند هر یک از نظر اثربخشی متفاوت بودند و بررسی‌های بعمل آمده نشان داد که متغیر جنسیت در مقایسه نهایی موفقیت میان مردان و زنان بسیار مؤثر بوده و زنان در وضعیت شغلی پایین‌تر و دستمزدی کمتر از مردان نگهداشته شده‌اند.

## نتیجه

به نتایج بازده این اصلاحات زود باشد باوجود این همانطور که مشاهده شد این اصلاحات در سطوح پایین‌تر برای زنان بیش از مردان موفقیت به‌همراه داشته است. نقطه نظرهایی وجود دارد که نه تنها

در دراز مدت از این یافته‌ها در زمینه اصلاحات اخیر در مورد کارمندان چه چیز بدست آمده است؟ بطور کلی تأثیر این اصلاحات در ابعاد مختلف ظاهر می‌شود. درحالیکه بنظر می‌رسد هنوز برای رسیدن

دارای مشاغل ثابت بودند با استثنای دستمزد از همه نظر با مردان برابری می‌کردند. نتیجه آنکه، اگرچه زنان در پژوهشهای انجام شده در سازمانها و طبقه‌بندیهای مشاغل از حیثیت و ارزش برابری برخوردار بودند نسبت به مردان از حقوق و دستمزد کمتری استفاده می‌کردند.

درخصوص تکیه بر صلاحیت و شایستگی برای مردان، توضیحات روشنی بدست نیامد، تنها نکته مثبت و اثربخش در موفقیت، میزان تحصیلات، تداوم شغلی و وضعیت تأهل بود. آنچه که درخصوص مردان قابل توجه است، ارتباط منفی بود که بین تجربه درازمدت و موفقیت‌های شغلی آنان دیده شد. بنظر می‌رسد که مردان را با کار کردها و داوریهایی از پیش تعیین شده ارزیابی کرده باشند. «لاورنس» (۳۹) دریافت که جدول طبقه‌بندی سنی موجود که در میان مشاغل رایج است اگر نه بوضوح و روشنی، دست کم بطور کلی مشخص است که فرد با فرض به اینکه در چه سنی است، در چه سطحی باید قرار داده شود. نتیجه آنکه قابلیت شخصی در گرو آن قرار می‌گیرد که آن فرد چه مدت در شغلی کار کرده است و همان معیاری برای ترفیع زود هنگام، دیر هنگام و یا احياناً بموقع می‌گردد. بررسی انجام شده در میان مردانی که درباره آنان مطالعه شده، نشان می‌دهد که در خدمات دولتی «کوینز لند» جدول ساعات کار معیار و ملاک قرار می‌گیرد. یک چنین جدول ساعات کار مغایر با اصول صلاحیت و شایستگی است که بر اساس آن شخص واجد شرایط بدون توجه به سن، جنس، نژاد و غیره ترفیع می‌یابد.

درخصوص بازده‌های کاری بلکه در تأثیر آشکار اصلاحات نیز نشان می‌دهد که در معیارهای صلاحیت و شایستگی لحاظ شده در استخدام، تفاوتها و تبعیضهای جنسی همچنان در همه موارد مطالعه وجود دارد.

بر اساس یافته‌های زیر روی هم رفته چنین بنظر می‌رسد که زنان همچنان به موفقیت‌های شایانی دست می‌یابند و فرایند اصلاحات برای زنان بیش از مردان کاربرد دارد.

اولاً میزان تحصیلات با اهداف موفقیت ارتباط محسوسی دارد. در این میان اگر چه زمان و مدت کار به تنهایی در بازده کار تأثیر قابل توجهی دارد، تجربه نیز نقش مهمی دارد. با توجه به این متغیر چنین بنظر می‌رسد که زنان بر اساس تجربه و متناسب با شغل، خود را تطبیق داده و ترقی کرده‌اند. پاره‌ای از سازمانهای سنتی و خدمات دولتی با تکیه بر مسایل فرهنگی توانسته‌اند پایدار بمانند. بخصوص تمایل به مشاغل پردرآمدتر به موفقیت سازمان کمک کرده است.

جالب توجه آنکه هیچ تفاوت چشمگیری در مشاغل قبلی زنانی که ابراز تمایل به کار دیگری می‌کردند و کسانی که تمایلی به آن نشان نمی‌دادند وجود نداشت. چنین می‌نماید که پویایی فکری به همان اندازه پویایی عملی دارای قدرت و نفوذ باشد. ثانیاً زنانی که دارای مشاغل دولتی ثابت و مشخصی بودند نسبت به کسانی که مشاغل خود را بخاطر وضع خانوادگی و یا دلایل دیگر از دست داده بودند موفقیت بیشتری داشتند. بطور کلی زنانی که

## جمع‌بندی

بر اساس یافته‌های این پژوهش بنظر می‌رسد که تأثیر اصلاحات جدید مدیریت منابع انسانی در خدمات دولتی «کوینزلند» نه تنها در میان مستخدمان جدید بلکه در بین کسانی که در طول دو دهه گذشته یا بیشتر در این سازمانها به استخدام در آمده‌اند، در شرف آشکار شدن است. این اثربخشی بنظر نمی‌رسد که بین زنان و مردان یکسان و ثابت باشد. زنان در این مرحله از فرآیند کار بیشتر سود می‌برند و تجربه کاری مردان چه در خدمات دولتی گذشته و چه در اصلاحات جدید روشی قابل توصیف نیست.

دو برداشت مهم از این پژوهش برای مدیران بخش دولتی حاصل می‌شود. نخست آنکه اگر چه برنامه‌های فرصت‌های مساوی برای دسترسی به موفقیت، برای زنان بچشم می‌خورد و بخصوص بخاطر این نتیجه که زنان با تجربیات برابر عملاً به پستها و مشاغل هم سطح مردان در سازمانها دست می‌یابند با وجود این شکاف اختلاف دستمزد و حقوق همچنان پابرجاست. زنان درحالی که آشکارا باندازه مردان در کارها موفق هستند، حتی اگر مسئولیتهای برابری داشته باشند، حقوق کمتری می‌گیرند. جای آن دارد که برای بهاء دادن به زنانی که بدرستی و بخوبی صلاحیت و شایستگی خود را نشان می‌دهند حمایتها و پشتیبانیهای لازم صورت گیرد.

ثانیاً برای مدیران بسیار حائز اهمیت است که وقتی فرایند جدیدی در مدیریت منابع انسانی پیش می‌آید، به دیگران اطمینان خاطر بخشند که آن روند برای همه کارمندان به تساوی اعمال خواهد شد. این امر بخصوص در جایی که اصلاحات با هدف حمایت از افراد صالح و شایسته و اجرای عدالت بوجود می‌آید از اهمیت بیشتری برخوردار است، همه گروههای تحت پوشش سازمان باید تحت یک فرایند و هدف قرار گیرند نه آنکه گروه خاصی که مدنظر می‌باشند از آن برخوردار گردند.

بطورکلی چنین استنباط می‌شود که تأثیر اصلاحات جاری در خدمات دولتی استرالیا شرعاً و عرفاً محسوس بوده است. اگر چه حضور زنان در مقامهای بالا هنوز بسیار اندک است ولی نشانگر توجه به شایستگیهای زنان در آن مشهود است، امید است که ناتوانی فعلی در تداوم این روند جبران گردد. نکته مهم و اصلی که از این پژوهش برمی‌آید نابرابری بکارگیری این فرایند جدید در میان مردان و زنان می‌باشد.

