

زنان در مدیریت ارشد پلیس^۱

کیم آدامز*

ترجمه: دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب.ب. ناجا

چکیده:

هدف این تحقیق شناسایی مسائل پیش‌روی زنان در مدیریت ارشد پلیس به همراه بررسی موانع و فرصت‌های این‌گونه زنان است. روش جمع‌آوری اطلاعات نیز به این شکل بوده که سؤالات نظرسنجی این مطالعه، برای افراد شرکت‌کننده به صورت پستی ارسال شد. این افراد از میان زنان و مردان سوگند خورده و سوگند نخورده (کادر رسمی و غیر رسمی) حوزه‌های مختلف انتخاب شده بودند، این نظرسنجی شامل سؤالاتی بود که تجربیات و ویژگی‌های فردی افراد شرکت‌کننده را مورد توجه قرار داده بود که شامل سؤالاتی در خصوص موانع شغلی، عزت نفس، تجربیات و اطلاعات کسب شده از مشاوران و فرصت‌های رشد فردی و حرفه‌ای بوده است. در نهایت ۱۲۷ نظرسنجی انجام گرفته شده، مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دادند که تجربه، تبعیض و عدم پذیرش در کلوب مردان، به عنوان موانع شغلی مطرح است. به علاوه تضاد بین وظایف شغلی و خانوادگی در نتیجه ساعات کاری غیر منعطف، برای زنان بیشتر از مردان مسأله می‌باشد. از سوی دیگر، بسیاری از شباهت‌ها بین مدیران زن و مرد پلیس دیده می‌شود، که نشان از این امر دارد که در حقیقت زنان در این تحقیق توانسته‌اند در تطبیق با فرهنگ و سازمان شدیداً مرد سالارانه موفق باشند. در پایان پیشنهاداتی جهت کمک به مدیریت در سازمان پلیس ارائه می‌شود.

کلید واژه‌ها:

مدیریت، پلیس زن، مدیریت زنان، پلیس استرالیا

۱. این مقاله چکیده‌ای از تحقیقی با همین عنوان که طی گزارشی با شماره ۱۳۸/۲ در سال ۲۰۰۱ در مرکز تحقیقات پلیس استرالیا منتشر شده است. برای دریافت متن کامل به سایت مرکز مذکور WWW.ACPR.GOV.AU مراجعه شود. در ضمن متن کامل ترجمه شده در کتابخانه دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب.ب.ب. ناجا موجود است.

*. محقق و پژوهش‌گر مرکز تحقیقات پلیس استرالیا (Kim Adams)

مقدمه

با وجود ورود روز افزون زنان به بازار کار، تنها تعداد کمی از آنها می‌توانند پست‌های مدیریتی ارشد و میانی در سازمان‌ها را احراز کنند. مطالعات در آمریکا نشان می‌دهد کمتر از ۵ درصد مدیران ارشد سازمان‌های خصوصی زن هستند (Mattis, 1994) برای سازمان‌های استرالیایی هم نتایج مشابهی گزارش شده است.

حضور کم زنان در سطوح بالای مدیریتی به این مفهوم نیست که این امر به دلیل فقدان زنان واجد شرایط است بلکه عدم توانایی سازمان‌ها و تردید آن‌ها در از میان برداشتن موانع ساختاری و فرهنگی بازدارنده زنان از کار است. اصطلاح (سقف شیشه‌ای^۱) اغلب برای توصیف این موانع به کار می‌رود (Smith & Hutchinson, 1995). علت این امر به طور برجسته در فرهنگ سازمانی سنتی مردسالارانه کار و این باور که یک مدیر خوب یک مرد یا یک جنس مذکر است ریشه دارد. شین و مولر^۲، اسمیت و هاچینسن^۳ اذعان داشتند: یک مدیر موفق در فرهنگ ما یک مرد است.

موقعیت زنانی که در سازمان‌های پلیسی، پست‌های مدیریتی را احراز کرده‌اند مشخص‌تر از سایر مدیران زن است. برای مثال، در سال ۱۹۹۳ از ۱۶۵۷۱ پلیس زن در انگلیس و ولز تقریباً ۲ درصد دارای درجه بازرس یا بالاتر از آن بودند (Walkate, 1996). در سازمان‌های پلیس استرالیا نیز زنان پلیسی که سوگند خورده‌اند شرایط مشابهی دارند و تقریباً ۳/۶ درصد از پست‌های ارشد مدیریتی (بازرسی و بالاتر) را اشغال کرده‌اند (AIC, 2000). براون^۴ در دومین تحلیلی که او در مورد درجه و جایگاه زنان در امور پلیسی بریتانیا انجام داد، به این نتیجه رسید که حرکت در جهت رسیدن به یکپارچگی و برابری جنسیتی بیشتر (در امور پلیسی) با کندی زیادی در جریان است و تعداد، نقش‌ها و منزلت زنان کماکان در حاشیه قرار دارد و در سطوح عمودی و افقی سازمان پلیس حضور کمی دارند. در صورت عدم توزیع متوازن قدرت و عدم ایجاد فرصت رشد و حضور مؤثر زنان در

1. Glass ceiling
2. Schein & Mueller
3. Smith & Hutchinson
4. Brown

سازمان‌ها، افزایش مجموع تعداد کارمندان زن سازمان پلیس خود به خود به معنی افزایش تعداد مدیران زن نخواهد بود تا جایی که قانون فرصت‌های برابر فقط می‌تواند برای زنان موقعیت‌های صوری ایجاد کند، در نتیجه نوعی تعصب فرهنگی در بین پلیس باقی خواهد ماند که منجر به ایجاد مشکلات تساوی حقوق زن و مرد می‌شود (Prenzler & Hayes, 2000).

مردان هنوز بر این باورند که زنان از کارآمدی کمی برخوردار هستند یا برای تصدی پست‌های مدیریتی مناسب نمی‌باشند. این امر معمولاً در سازمان‌های مردسالارانه مثل سازمان پلیس به شدت مشکل ساز است. بر همین اساس اغلب، پست‌هایی به زنان واگذار می‌شود که ایجاد وابستگی می‌کنند، فرصت‌های کمتری برای آن‌ها فراهم می‌کنند و از ابتدا برای حمایت از نقش‌های مردانه مورد طراحی قرار می‌گیرند (Smith & Hutchinson, 1995).

دیگر این که زنانی که در محیط‌های مرد سالار کار می‌کنند، ترجیح می‌دهند در مقابل مردان خود را با سایر زنان حرفه‌ای و عادی مقایسه کنند (Major, 1989). ون ولسور و هوگز در بررسی‌های خود اظهار داشتند که زنان مجبورند مکرراً توانمندی‌های خود را نه تنها به افراد مافوق بلکه به مرئوسین نیز اثبات کنند. علاوه بر این، به تجربه ثابت شده گر چه این امر باعث ایجاد فرصت می‌شود اما میزان سنگینی بار کسب موفقیت را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر، انتظار نتیجه کم از عملکرد در زنان پلیس در حد بالایی قرار دارد. برای مثال، زنی که نسبت به همکار مرد هم‌رتبه‌اش در سطح پایین‌تری قرار داشته و وظایفی مشابه او انجام می‌دهد، ممکن است استحقاق بیشتری برای درخواست ارتقاء شغلی اما انتظار نتیجه کمتری داشته باشد زیرا معتقد است به سبب زن بودنش به تقاضایش رسیدگی لازم نخواهد شد. بنابراین ممکن است نسبت به فردی با انتظار نتیجه بیشتر تمایل کمتری برای درخواست ارتقای شغلی داشته باشد. مسأله عزت نفس کم زنان در موضع قدرت معمولاً مورد توجه قرار می‌گیرد. تحقیقات گذشته نشان داده است که زنان نسبت به مردان اغلب از خودسنجی کمتری در مورد توانایی‌ها و انجام کار برخوردار می‌باشند. استیک^۱ و کلانس^۲ از این کمبود خودباوری به عارضه فریبنده تعبیر می‌کند (Bronstein & Fornswolth, 1998). برخی از زنان که به جایگاه بالایی رسیده‌اند معتقدند که موفقیت شغلی خود را بر حسب شانس یا ظاهرسازی و نه بر اساس توانمندی‌هایشان به دست آورده‌اند و هر آن ممکن است بی‌کفایتی آن‌ها

1. Stake
2. Clance

برملا شود. لذا عوامل روان‌شناختی که به خود زنان ارتباط دارد نیز به عنوان یکی از موانع می‌تواند مطرح باشد.

هدف تحقیق و روش اجرای آن

هدف از این مطالعه تهیه تحلیلی از تجربیات مدیران، خصوصاً مدیران زن بادرجه بازرسی یا بالاتر و افراد سوگند نخورده^۱ هم سطح آنها بود. لذا با اجرای نظر سنجی روی ۲۵۴ شرکت کننده در هفت حوزه قضایی استرالیا و نیوزلند به دنبال مسائلی بود که ممکن است مانعی برای بهبود دوره خدمتی یا عوامل تسهیل کننده فرعی در توانمندسازی زنان برای احراز پست‌های ارشد باشند و مورد توجه ویژه می‌توانند قرار گیرند. باتوجه به تعداد نسبتاً کم زنان با چنین پست‌هایی در سرویس پلیس استرالیا تصمیم گرفته شده که زنان حاضر در این درجات هدف گذاری شوند. به منظور تهیه گروه‌های مشابه، مردان، در این مطالعه یک نمونه تصادفی از مردان سوگند خورده و سوگند نخورده در سطوح قابل قیاس با زنان شرکت کننده توسط هر حوزه قضایی تشکیل شد. به علت تعداد کم درجات/سطوح ارشد، محرمانه و بی‌نام بودن الزامی بوده و بنابراین پاسخ‌ها در قالب درجه یا سطح، مورد تحلیل و بحث قرار نخواهند گرفت.

برای سنجش تکرار پاسخ‌ها از آمار توصیفی همراه با آنالیز مربع کای^۲ به منظور تعیین تفاوت‌های اصلی بین گروه‌های اصلی سوگند خورده زن، سوگند خورده مرد، سوگند نخورده زن و سوگند نخورده مرد استفاده شد. برای تعیین تفاوت‌های موجود بین گروه‌ها در ترازهایی که برای درجه‌بندی شاخص‌ها استفاده شده بود از آمار چند متغیره استفاده شد. به منظور کاوش در تفاوت‌های جنسی مردان سوگند خورده و سوگند نخورده و نیز زنان سوگند خورده و سوگند نخورده از هم جدا شدند و با آزمون تی^۳ مورد تحلیل قرار گرفتند.

سطح پاسخ‌ها برای برخی سؤالات فردی پایین بوده در نتیجه در تفسیر اطلاعات باید جانب احتیاط رعایت شود. بنابراین از طریق نتایج قطعی ارائه نشده نمی‌توان به روابط

۱. کارکنان در پلیس استرالیا بر حسب قرارداد استخدامی به دو دسته سوگند خورده Sworn و سوگند نخورده Nonsworn تقسیم می‌شوند در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران کارکنان را بر حسب نوع قرارداد به دو دسته پایور (رسمی و پیمانی) و قراردادی تقسیم کرده است.

2. Chi

3. T-test

تصادفی بین متغیرها پی برد. با این حال اطلاعات گردآوری شده در این پرسشنامه می‌تواند در درک انواع مسائل حائز اهمیت برای مردان و زنان و نیز نحوه تأثیر پذیری آن‌ها از این مسائل به پلیس کمک کند. قسمت اول این بحث به بیان شباهت‌های موجود بین مدیران پلیس زن و مرد می‌پردازد. در ادامه در مورد تفاوت‌های مشاهده شده بین پاسخ‌دهندگان زن و مرد تحت سرفصل‌های اصلی موانع شغلی، اعمال تبعیض، اهداف شغلی، تعارض کاری/خانوادگی، و تعلیم/شبکه‌ها بحث می‌شود.

شباهت‌ها

بررسی متغیرهای آماری نشان می‌دهد که در کل سازمان پلیس استرالیا شباهت‌های موجود بین زنان و مردان بیش از تفاوت‌های آن‌ها است. باید یادآور شد، با وجود این که میانگین سنی پاسخ‌دهندگان همه گروه‌ها مشابه بود اما مدت اشتغال آن‌ها در سازمان متفاوت بود. این موضوع با توجه به تفاوت‌های اساسی موجود در مسیر کاری کارمندان سوگند خورده و سوگند نخورده خصوصاً توانایی پرسنل سوگند نخورده برای انتقال به سرویس پلیس طی تعدادی از درجات شامل درجات اجرایی کاملاً قابل توجیه است. در مقابل، یک افسر سوگند خورده برای کسب یک پست مدیریتی باید در میان سطوح یک حوزه قضایی ارتقاء پیدا کند. هم چنین به نظر می‌رسد که احتمال ازدواج در میان مدیران مرد بیشتر از مدیران زن است.

به رغم تفاوت‌های موجود بین مدیران مرد و زن این مطالعه، هر دو برای کسب و حفظ پست ارشد در سازمان خود با معضلات مشابهی مواجه‌اند. دو توضیح محتمل برای این شباهت‌ها وجود دارد. اول، کلیت جامعه در حال ایجاد و تکامل نقش مردان در جامعه است. مردان بیش از گذشته در امور سرپرستی خانواده شرکت می‌کنند که احتمالاً به دلیل حضور بیشتر مادران در کارهای تمام‌وقت است. دوم، نمونه زنان حاضر در این مطالعه قبلاً به سطح مدیریت در یک سازمان مرد سالار رسیده بودند. خصوصاً افسران زن سوگند خورده که راه خود را در بین درجات پیموده‌اند و با ماهیت مردانه پلیس با موفقیت کنار آمده‌اند. این که افسران زنی که قادر به کنار آمدن یا مواجهه با تبعیض و فرهنگ مردانه نبودند این حرفه را ترک کردند خیلی خوب می‌باشد. در نتیجه زنان حاضر در این مطالعه برگشت‌پذیری و

قابلیت انطباق خود با فرهنگ پلیس را به اثبات رسانده‌اند. به همین منوال، احتمال ترک سازمان پلیس پیش از احراز یک پست ارشد یا باقی ماندن در سطح پایین‌تر از سوی زنانی که تعارضات کاری/خانوادگی قابل توجهی دارند بیشتر است.

دیگر این که احتمال ازدواج و تحت تکفل داشتن فرزندان در بین مردان در مطالعه ما بیشتر است. این حقیقت که تقریباً ۷۴ درصد افسران پلیس زن هیچ فرزندی را تحت تکفل خود ندارند این سؤال را به وجود می‌آورد که آیا آن‌ها همه زندگی خود را قربانی شغل پلیس کرده‌اند یا این که حقیقتاً این سبک زندگی را برگزیده‌اند.

موانع شغلی

موانع شغلی با روش‌های زیادی سنجیده شدند. در ابتدا و به منظور مقایسه رتبه‌بندی‌های چهار گروه زنان سوگندخورده، مردان سوگند خورده، زنان سوگند نخورده و مردان سوگند نخورده از آنالیز آماری استفاده شد. پاسخ‌دهندگان زن سوگندخورده و سوگند نخورده در مقابل هر دو گروه مردان تبعیض و کلپ مردان را بزرگترین موانع شغلی خود دانستند. تحقیق قبلی سیمپسون (۲۰۰۰) رفتارها و اعتقادات زنان در سازمان‌هایی با تساوی بین زن و مرد را با رفتارها و اعتقادات زنان در سازمان‌هایی که کمتر از ۱۵ درصد آن‌ها در پست‌های مدیریتی هستند مقایسه کرد. (یعنی زنان در این سازمان‌ها می‌توانند هدف قلمداد شوند). آن‌ها متوجه شدند که زنان هدف در مقابل زنان غیر هدف، باشگاه مردان را بزرگترین مانع شغلی خود می‌دانستند. با توجه به این که مدیران زن سهم اندکی از مدیران پلیس را تشکیل می‌دهند تعجب‌آور نیست که بیش از مردان، کلپ مردان را مانع شغلی اثر گذار بدانند. این فرهنگ به شدت مردانه ممکن است به همین صورت منجر به افزایش احساس تبعیض شود.

پاسخ‌دهندگان زن سوگند خورده در این مطالعه از لحاظ رتبه‌ای که به غرض ورزی همکاران دادند با سه گروه دیگر تفاوت داشتند. به این معنی که، افسران پلیس زن معتقد بودند نظرات کلیشه‌ای منفی افسران مردی که با آن‌ها کار می‌کنند اثر منفی بر کارشان داشته است. زنان سوگند خورده بیشتر از زنان سوگند نخورده این موضوع را تجربه کرده‌اند چون این بخش اجرایی پلیس (بیش از بخش اداری) است که کلیشه‌ای‌تر و مردانه‌تر به نظر

می‌رسد. احترام و تأیید افراد هم رتبه در یک فرهنگ مردانه نقش مهمی در کمک به پیشرفت شغلی افراد ایفاء می‌کند. پاسخ‌دهندگان زنان سوگند خورده هم چنین از لحاظ برداشتی که از موانع حاصل از فشارهای اجتماعی داشتند با دو گروه مردان تفاوت داشتند. این احتمال به تصویری که از شبکه‌های غیر رسمی و گروه‌های حمایتی مربوط می‌شود. در دایره اجتماعی افسران پلیس، گماشتن سایر افسران به کار شیفی و اصلی پلیس در ابتدای کار، امری معمول است. ممکن است برای افسران پلیس زن مشکل باشد که جزیی از این گروه اجتماعی باشند و حتی ممکن است عملاً توسط افسران ارشد مرد کنار گذاشته شوند. بنابراین آن‌ها موقعیت‌های محدودی برای مشارکت در تبادل اطلاعات کاری و توسعه شبکه غیر رسمی قوی دارند. حمایت غیر رسمی حاصل از این گروه‌ها می‌تواند یک عامل تسهیل کننده قوی در موقعیت‌های ارتقاء شغلی باشد.

برای مقایسه مردان و زنان، گروه‌های سوگند خورده و سوگند نخورده در هم ادغام شدند. زنان نسبت به مردان، بسیاری از موانع شغلی را در سطح گسترده‌تری تجربه کرده‌اند. علاوه بر موانعی که قبلاً در مورد آن‌ها بحث شد، زنان بیش از مردان الگوهای کاری انعطاف ناپذیر را مانع بسیار بزرگتری دانستند. این فرض که علت این امر می‌تواند مسئولیت‌های خانوادگی باشد با تحلیلی که نشان داد زنانی که بیش از یک فرزند تحت تکفل داشتند بیش از زنانی که یک فرزند تحت تکفل داشتند یا اصلاً فرزندی نداشتند الگوهای کاری انعطاف ناپذیر را مانع بزرگی می‌دانند، تأیید شد. بر آوردن انتظارات سازمان از جانب مدیران مبنی بر اثبات تعهد با کار طولانی مدت و شیفی برای افرادی که بچه دارند سخت است. از آنجا که زنان هنوز سعی دارند سرپرست اصلی باشند، اغلب وظیفه آن‌هاست که مطالبات کار و خانواده را برآورند. نقل قول‌های بسیاری از زنان در بررسی‌ها حاکی از این عقیده است که یک مدیر خوب برای جلسات تا دیر وقت می‌ماند و بعد از ساعت کاری هم در دسترس است. در نتیجه به نظر می‌رسد زنان، مدیران خوبی نمی‌شوند چون وظایف دیگری دارند و کار را جدی نمی‌گیرند. این، مجدداً مسأله مدیریت تحول را که باید تلاش کند تا به نحو نظام‌مندی در قالب ساختارهایی مثل آموزش مافوق‌ها و مدیران این مشکل را مدیریت کند روشن می‌سازد.

مسئله متوازن سازی تعهدات کاری و خانوادگی هم‌چنین در یافته‌هایی که نشان می‌داد زنان بیشتر با اثر گذاری کار بر عرصه‌های خانوادگی زندگی‌شان مواجهند، روشن شد. نتایج

نشان داد که مردان در این مطالعه به اندازه زنان این تعارض بین کار و خانواده را تجربه نمی‌کنند. به نظر می‌رسد مرخصی زایمان هم اثر منفی بر موقعیت‌های شغلی داشته باشد. خصوصاً در مورد از دست دادن موقعیت‌های ارتقاء و آموزش. یک زن از دست دادن اعتبار در نتیجه مرخصی گرفتن برای تشکیل خانواده را مطرح کرد. برای مثال، مدیران باور نمی‌کنند که شما هنوز در کارتان جدی هستید. این عقیده که مدیریت حامی تعهدات خانوادگی نیست به این معناست که زنان اغلب از ترس از بین رفتن شانس‌های ارتقاء شغلی نمی‌توانند در محیط کار از مسائل بچه داری/خانوادگی حرف بزنند. این امر به این علت است که احساس می‌شود زنان نمی‌توانند به اندازه مردان از عهده امور محوله برآیند. در مقابل احتمال نتایج مثبت کاری در پی تمدید مرخصی گرفته شده برای تعویض پست موقت یا مطالعه بیشتر است. با این حال این مرخصی‌های تمدید شده می‌تواند منجر به فقدان تداوم آگاهی شوند. جالب است که مرخصی استعلاجی که مثل مرخصی زایمان هیچ فایده‌ای برای سازمان ندارد، اثری هم بر شغل فرد نداشته است. یک نمونه از نقل قول‌های یکی از پاسخ‌دهندگان زن سوگند خورده در خصوص این مسأله است:

"در طول مرخصی زایمانم به من اطلاع داده شد از آنجایی که به علت حضور در مرخصی زایمان شایستگی خود را از دست داده‌ام در فهرست ارتقاء قرار نگرفته‌ام. در نتیجه آن پست پس از بازگشت من به کار پر شد. این اتفاق سه سال قبل از به وجود آمدن یک موقعیت دیگر بود."

زنان در این مطالعه هم چنین معتقد بودند که از دست دادن اعتماد به نفس یک مانع در شغل‌شان بوده است. این موضوع بیش از آن که مستقیماً منسوب به نیروهای بیرونی باشد در حکم یک مانع درونی است. با این حال ممکن است سایر موانعی که زنان در این مطالعه با آن مواجه بودند (مثل غرض ورزی همکاران، تبعیض) نیز نه تنها اثر مستقیم بر مشاغل آنها داشته باشند که به طور غیر مستقیم نیز منجر به کاهش اعتماد به نفس زنانی شوند که در موقعیت معین بر خورده‌های منفی از خود بروز می‌دهند. در این صورت از آنجا که موانع بیرونی می‌توانند اثر قابل توجهی بر موانع درونی داشته باشند ممکن است تمایز اثرات موانع درونی و بیرونی مشکل باشد. سیمپسون (۲۰۰۰) دریافت که زنان هدف در

مطالعه او غرض ورزی همکاران و عدم اعتماد به نفس را قابل توجه ترین موانع کاری خود می‌داند. اگر زنان تصورات کلیشه‌ای را که بر سازمان‌های مردانه تأکید دارند باور داشته باشند ممکن است انتظارات شغلی و اعتماد به نفس کمتری داشته باشند. (Davidson & Cooper, 1992). واکنش متقابل می‌تواند به این صورت باشد که زنان هدف «یکی از مردان شده» و در زمره گروه مردان قرار گیرند (Simpson, 2000). همه زنان هم احساس نمی‌کنند موانع خارق العاده‌ای جلوی موفقیت‌شان در حرفه پلیس را می‌گیرند. برای مثال، یکی از پاسخ‌دهندگان زن سوگند نخورده بیان می‌کند:

"من هرگز احساس نمی‌کنم زن بودنم به هیچ وجه مانع شغل یا موفقیت‌م شده باشد. من اخیراً ترغیب شده‌ام که به کسب یک پست خیلی بالاتر فکر کنم اما در مورد آن مردد هستم چون این ممکن است به منزله مطالعه بیشتر، ساعات کار طولانی‌تر و... باشد. بنابراین در عوض این که موقعیت‌ها در دسترس من نباشند، من محدودیت‌های خود را در نظر می‌گیرم."

تبعیض

تبعیض می‌تواند به اشکال مختلفی از جمله تحقیر به خاطر زن بودن، تبعیض به خاطر زن بودن، زورگویی یا زیرآب زنی تجربه شود. در مطالعه حاضر ما مسأله تبعیض را به دو صورت معرفی کردیم. راه کار اول مسأله تبعیض را بر اساس تجربیات شخصی پاسخ‌دهندگان را این گونه بیان می‌دارد که: ما می‌خواستیم بدانیم که آن‌ها در پست فعلی و در سطوح پایین‌تر در سازمان چگونه تحت تأثیر تبعیض قرار گرفته‌اند. راهکار دوم عقیده پاسخ‌دهندگان را در مورد نحوه برخورد کلیت سازمان با تبعیض می‌پرسید. در مورد تجربیات شخصی در خصوص تبعیض در مثال اول بحث خواهد شد. نه تنها تکرار تبعیض که ماهیت آن نیز در تجربیات سطوح درجات پائین‌تر تغییر می‌کند. جمع‌کنندگی از افسران زن سوگند خورده (۸۲ درصد) در سطوح پائین‌تر به نحوی تبعیض را تجربه کرده‌اند. با این وجود، میزان این امر در پست فعلی کاهش یافته (۵۰ درصد). تجربیات تبعیض‌آمیز مردان سوگند خورده و زنان سوگند خورده نیز با ارتقای آن‌ها به پست‌های بالاتر کاهش یافته. این موضوع ممکن است در نتیجه تغییر وضع قوانین ضد تبعیض در طول زمان یا تغییر نوع تبعیض در سطوح پائین در مقایسه با پست‌های مدیریتی باشد. در مقابل

عملاً به نظر می‌رسد مردان سوگند نخورده با تبعیض بیشتری در موقعیت فعلی خود مواجه‌اند.

از توصیف انواع رفتارهای تجربه شده توسط همه پاسخ‌دهندگان این طور به نظر می‌رسد که از دست دادن موقعیت‌های شغلی و تبعیض به خاطر زن بودن رایج‌ترین انواع تبعیض نقل شده در سطوح پایین‌تر هستند. جالب توجه اینجاست که افسران زن سوگند خورده احساس می‌کردند که به خاطر زن بودن موقعیت‌های شغلی را از دست داده‌اند. این موضوع می‌تواند ارتباط زیادی به واگذاری نقش‌های کاری به آن‌ها در بخش‌های پشتیبانی (مثل منابع انسانی، ارتباط) در عوض بخش‌های اجرایی داشته باشد. در تصمیم‌گیری برای ارتقاء از سوی افسران ارشد ارزش بیشتری به تجربه اجرایی داده می‌شود. در نتیجه بر اثر تحقیر به خاطر زن بودن تبعیض می‌تواند حالت غیر مستقیم‌تری داشته باشد. برای مثال بسیاری از زنان در توصیف اثرات کاری که تبعیض بر آن‌ها روا داشته، اشاره کردند که به منظور فرار از چنگ عامل رفتار تبعیض‌آمیز به بخش‌های کم اعتبارتری انتقال یافته‌اند. به این صورت قربانی تاوان رفتار ناشایست دیگری را می‌دهد.

مثال‌هایی از نقل قول‌های پاسخ‌دهندگان زن سوگند خورده عبارتند از:

- روش‌های تحکم افسران ارشد به حدی سلطه جویانه است که احساس می‌کنم لازم است از جایی که می‌توانم بیشترین همکاری را با سازمان داشته باشم خارج شوم.
- من مرخصی استعلاجی گرفتم تا از وظیفه گروهبانی شانه خالی کنم لذا آن تجربه را از دست دادم و هرگز چنین موقعیتی برای افزایش مهارت‌های اجرایی عمومی پلیس به دست نیاوردم.
- من از رفتن به سرکار خیلی ترسیدم و بیمار شدم برای دوری از فردی که مرا تحقیر می‌کرد، مرخصی استعلاجی گرفتم. استرس زیادی برایم ایجاد کرد.
- فعالیت‌های کاری من تقد می‌شوند در حالی که همکاران مرد من با انجام همان کارها به عنوان الگوهای خوب بالا برده می‌شوند. با گرفتن یک مرخصی شش هفته‌ای به همه چیز پایان دادم. بیماری افسردگی را در من تشخیص دادند. من باید یک شکایت رسمی طرح می‌کردم ... که به هیچ وجه برایم تصمیم رضایت بخشی نبود.

همان طور که از این نقل قول‌ها به نظر می‌رسد، اثرات اعمال تبعیض / تحقیر برای این زنان نه تنها هزینه‌های کاری که هزینه‌های چشمگیر شخصی حاصل از کار کردن در یک محیط خصومت‌آمیز را نیز در پی دارد. در حالی که همه پاسخ‌دهندگان این رفتارها را در آن زمان تجربیاتی منفی دانستند، بسیاری از آن‌ها به نتایج مثبت این تجربیات به علت فراگیری مهارت‌های شخصی برخورد با موقعیت مشابه اشاره داشتند. زن هدف بودن و اجبار برای مواجهه با موقعیت‌های پر استرس به آن‌ها کمک کرده تا محکم‌تر و از لحاظ شخصیتی قوی‌تر شوند. این‌ها خصوصیات هستند که ممکن است نهایتاً در کمک به آن‌ها برای عملی کردن آمال کاری‌شان سودمند باشد. برای مثال، پاسخ‌دهندگان زن سوگند خورده بیان کردند که:

- تجربیاتی که با استفاده از توانمندی‌های شخصی چنین موقعیت‌هایی را در آینده دور یا منحرف می‌کند منجر به آموزش و رشد آن‌ها شده.
- تحقیر به خاطر زن بودنم و تبعیض به خاطر زن بودنم، ... من را برای ایستادن روی پای خودم محکم‌تر کرده و ... از انتقال به مسئولیت‌های کارآگاهی جلوگیری کردند.

اکثر عاملان تبعیض، مرد و در سطوح بالاتر از فرد پاسخ دهنده بودند. با این حال افراد بسیاری از یک زن به عنوان عامل تحکم یا زیرآب زن نام بردند. با توجه به این که زنان در پی یافتن سایر زنان برای حمایت و مشورت هستند تبعیض از سوی یک زن دیگر ممکن است به ویژه ناامید کننده باشد.

بررسی اطلاعات کیفی تجربیات تبعیض‌آمیز در درجه فعلی نشان از تغییر نوع رفتاری که شرکت کنندگان تجربه کردند داشت. به جای این که تحقیر به خاطر زن بودن اولین نوع تبعیض باشد تهدید موضوعی بود که پاسخ‌دهندگان اغلب به آن اشاره داشتند. در یک تحلیل اطلاعات قانع کننده روشن شد که دو نوع زیرآب زنی (مودی گری) وجود دارد. نوع اول منطبق بر تحقیر به خاطر زن بودن بوده و توسط افسران ارشد زن تجربه شده، به طوری که که احساس می‌کردند توسط مردان جدی گرفته نمی‌شوند. علاوه بر آن، از فرایند تصمیم‌گیری مطلع نشده یا در آن قرار نگرفته‌اند. مثال‌هایی از نقل قول‌ها نشانگر این احساسات است:

- اعضای کلوب مردان در جایی که تعدادشان زیاد باشد دائماً زیر آب زنی می‌کنند. من در جلسات همیشه مغلوب کثرت تعداد مردان می‌شوم و برای رساندن صدای خود به گوش دیگران دائماً مبارزه می‌کنم. اعضای کلوب جدید مردان مخالف تنوع در مدیریت هستند. با وجود این که من به عنوان یک مدیر و رهبر دیگران همه تلاش‌م را می‌کنم خیل عظیم ارتقاء برای کلوب مردان شانس‌های پیشرفت آتی من را به کلی از بین برده و بی‌اثر کرده است. (یک زن سوگند خورده)
 - حتی اگر هم درجه یا دارای درجه بالاتر از آن‌ها باشند باز هم آن‌ها را (یک) فرد هم رتبه نمی‌دانند. (یک زن سوگند خورده)
 - چون احساس می‌کنند که به آن‌ها گوش نمی‌کنند یا در تصمیم‌گیری‌های مهم، جزیی از گروه محسوب نمی‌شوند و از لحاظ کاری چون درگیر نمی‌شوند و موقعیت‌های کاری مهم را محدود می‌کنند. (یک زن سوگند خورده)
 - به آن‌ها مارک بدکاره زده می‌شود. زنان برخورد ویژه نمی‌خواهند (برخورد ویژه اهانت‌آمیز است) آن‌ها فقط می‌خواهند بر اساس شایستگی مورد قضاوت قرار بگیرند و مثل دیگران با آن‌ها برخورد شود. (یک زن سوگند خورده).
- یک نقل قول جالب به ظن اجتماع به یک زن به عنوان رهبر پلیس بر می‌گشت. این امر یادآور می‌شود که بسیاری از اعتقادات کلیشه‌ای موجود در سازمان پلیس فقط پاره‌ای از عقاید اجتماعی غالب است. (Malhi, 1999)
- دومین نوع زیر آب زنی بر تبعیض به علت سوگند نخورده بودن منطبق است و کارکنان مرد و زن سوگند نخورده‌ای که احساس می‌کردند افراد سوگند خورده ارزش و احترامی برای سرمایه غیر نظامی قائل نیستند آن را تجربه کرده‌اند. این امر که به پاسخ‌دهندگان مرد سوگند خورده ارشد در مقایسه با زمان حضورشان در سطوح پایین‌تر آن را تجربه کرده‌اند می‌تواند به نحوی افزایش سطح تبعیض محسوب شود. نمونه‌ای از نقل قول‌ها:
- سازمان من را در یک بخش تخصصی قرار داده و به ندرت به قابلیت‌ها و عقاید بلند نظرانه من تمایلی نشان می‌دهد (اگر نشان بدهد). ... من مجبور شده‌ام در ارزش و اهمیت تمایلات و عقاید کاری‌ام تجدید نظر کنم. (مرد سوگند نخورده).

• فرهنگ «مال ما و مال آنها»^۱ افراد سوگند خورده و سوگند نخورده برای من به اندازه بعضی از کارکنان رده پائین مسئله‌ای نیست. مانع بزرگ رضایت شغلی و ثبات حرفه‌ای من فرهنگ پنهان کاری مسلط بر سازمان است. گروه‌های اجرایی ارشد اطلاعات، گزارش‌ها و گردش‌های مالی خود را با دیگران تقسیم نمی‌کنند. این امر مبین آن است که من در حال حاضر حداقل اطلاعات را نسبت به کل دوران کاری‌ام دارم. اطلاعات ثبت شده به سرعت فاش نشده و طرح‌ها و سایر اطلاعات ورودی به سازمان اغلب از فیلترها خارج نمی‌شوند. (یک زن سوگند نخورده).

علاوه بر این، برای پرسیدن تجربیات شخصی پاسخ‌دهندگان از آنها، یک تراز برای اندازه‌گیری سطح تبعیض دریافتی به خاطر زن بودن در سازمان به کار برده شد. بنابراین یک پاسخ دهنده برای احساس این که زنان در سازمان‌های پلیس از موقعیت‌های برابر بی‌بهره‌اند نباید تجربه تبعیض به خاطر زن بودن داشته باشند؛ این تراز بیشتر برای بررسی برداشت‌ها از شرایط سازمانی است تا تجربیات شخصی. نتایج نشان داد، زنان به ویژه زنان سوگند خورده، در سازمان‌های پلیس با سطح بالاتری از تبعیض به خاطر زن بودن مواجهند. این موضوع با تجربیات فردی آنها ثابت خواهد شد چون اغلب مردم بر اساس تجربیات خود یا آشنایان‌شان قضاوت می‌کنند. افسران مرد معتقدند که زنان هنوز در موقعیت‌های شغلی رد می‌شوند و هنوز در سرویس پلیس با آنها برخورد برابری نمی‌شود. در مقام مقایسه مردان و زنان در این نمونه در مقابل نمونه‌ای از مردان و زنان دانشجوی روان‌شناسی مقدماتی در مطالعه‌ای از سوئم و همکارانش^۲ (۱۹۹۵) با سطوح بالاتری از تبعیض به خاطر زن بودن مواجه بودند. اگر زنان خصوصاً زنان سوگند خورده همان‌طور که در تحلیل‌های قبلی اشاره شد با سطح بالایی از تبعیض مواجه باشند می‌توان انتظار داشت که احساس کنند سازمان، محیط کاری بدون تبعیضی را فراهم نمی‌کند. با توجه به این تحلیل‌ها گفتن این موضوع که زنان در سرویس‌های پلیس استرالیا اعتقاد ندارند که سازمان‌شان برایشان شرایط حامیانه‌ای دارد منصفانه خواهد بود. این امر با یافته‌های سیمپسون (۲۰۰۰) که در مورد زنانی بود که در سازمان‌هایی با حضور کم زنان (در پست‌های پایین و ارشد مدیریتی)

1. *Them & Us Culture*

2. *Swim & et al*

بودند ثابت می‌شود. در مطالعه سیمپسون بیش از یک سوم مدیران زن هدف، معتقد بودند که سازمان با زنان برخورد منفی دارد.

تمایلات شغلی

پی بردن به این که اگرچه زنان در این مطالعه با سطوح بالاتری از تبعیض و موانع شغلی مواجه بودند اظهار افزایش تمایل به ترک سازمان نمی‌کردند، جالب بود. علاوه بر این، ارتقاء شغلی بالاتر کارکنان سوگند خورده به این مطلب اشاره داشت که آن‌ها پنج سال آتی را در سازمان پلیسی کار خواهند کرد. این موضوع احتمالاً به پویایی مشاغل خدمات عمومی مربوط است که در آن افراد نظامی می‌توانند در سازمان‌های سرویس عمومی متنوعی در پی پست باشند در حالی که افسران پلیس با خدمت کردن به عنوان افسر پلیس نمی‌توانند چنین کاری کنند. معضل محدودیت پویایی شغلی به طور مساوی به افسران مرد و زن و منطقه‌ای که ممکن است در آینده در موقعیت‌های تعویض پست موقت یا جابجایی‌های جانبی به سایر ادارات خدمات عمومی یا سرویس‌های پلیس نیاز باشد مربوط می‌شود. هم چنین پاسخ‌دهندگان سوگند خورده اشاره داشته‌اند که تعداد بیشتر ارتقاءهای آن‌ها احتمالاً به علت تصدی طولانی‌تر آن‌ها در سازمان است.

خیلی از شرکت کنندگان سوگند خورده نسبت به فرایند ارتقای شغلی اظهار نارضایتی کردند. به ویژه پاسخ‌دهندگان زن سوگند خورده که نسبت به زنان سوگند نخورده فرایند ارتقای شغلی را استرس‌زاتر و ناعادلانه‌تر می‌دانستند. زنان سوگند خورده عموماً احساس می‌کردند که هنوز کلوپ مردان امکان دستیابی آن‌ها به ارتقاء بر اساس شایستگی را محدود کرده است.

عامل دیگری که در شایستگی یک کارمند برای ارتقاء دخیل است تحصیلات و آموزش حرفه‌ای است. در سال‌های اخیر شرایط آکادمیک به نحوه مطلوبی برای بالا بردن موقعیت پیشرفت کاری ارتقاء یافته، اگرچه نیازی به آن نیست. اکثر کارمندان سوگند خورده و نیمی از کارمندان سوگند نخورده در این مطالعه علاوه بر دوره‌های آموزشی الزامی، آموزش و یا مطالعه داشته‌اند، به نسبت زنان یا مردانی که آموزش‌های اضافی را تکمیل کرده‌اند تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. این موضوع در تحقیق ساتون^۱ (۱۹۹۲) مورد تأکید قرار گرفته،

1. Sutton

اما در مقابل ادعا شده که زنان به اندازه مردان به آموزش دسترسی ندارند. (Keaveny & Inderriedne, 1999). این امر می‌تواند به سادگی نشانگر این باشد که زنان در این مطالعه قبلاً ارتقاء یافته‌اند که به این معناست که آموزش یا تحصیلات اضافی داشته‌اند. به این ترتیب، آن‌ها ارتقاء نخواهند یافت مگر این که پیشرفت شغلی مضاعف را مورد تجربه قرار دهند.

سازمان‌های پلیس قصد دارند به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند (Australian Federal Police, 1996) بنابراین کارکنان‌شان باید مطمئن شوند که به این منظور از منابع و حمایت از سوی سازمان‌شان برخوردارند. تخصص‌گرایی فزاینده پلیس که در قالب همکاری با دانشگاه‌ها و تأکید بر ارزش ملاک‌های اجرایی مثل پاسخ‌گویی و مسئولیت‌نشان داده شد، نیازمند به روز شدن مداوم کارمندان و ارتقای مهارت‌ها و اطلاعات آن‌ها است. مسائل مالی رایج‌ترین دلیل نقل شده برای عدم توانایی شرکت در آموزش یا مطالعه بود. سازمان‌های پلیس باید این اطمینان را بدهند که از تلاش‌های کارکنان‌شان برای افزایش اطلاعات و مهارت‌هایشان حمایت می‌کنند چون سازمان با این کار می‌تواند تعهد خود به کارکنانش را اثبات کرده و کارمندان ارزشمند را حفظ کنند.

تعهدات زمانی و خانوادگی نیز از سوی بسیاری از پاسخ‌دهندگان به عنوان دلایلی برای عدم توانایی شرکت در آموزش ذکر شد. لزوم حمایت سازمان از کارکنانش در تأمین تردستانه نیازهای کاری، خانوادگی و مطالعاتی مورد تأکید است. به نگرانی در باب فشار بر تعهدات خانوادگی به طور مساوی از سوی افسران مرد اشاره شده و با تمایلاتی که نشان می‌دهند پدران با تردستی به خانواده و کار می‌رسند. (Fallon, 1997) و بیشتر در نقش‌های خانوادگی حضور می‌یابند اثبات می‌شود. (Lewis, 1997) یادآوری این مطلب که پاسخ‌دهندگان زن سوگند خورده حمایت سرپرست (یا احتمالاً عدم حمایت سرپرست) را بیش از سه گروه دیگر یک مانع شغلی دانستند جالب توجه آن است که مجدداً بر احساس عدم پذیرش زنان در عرصه‌هایی که ابتدا مردانه بوده‌اند تأکید می‌کند.

تعارض کاری / خانوادگی

در مورد معضلات تعارض کاری / خانوادگی معمولاً در قالب اثرات آن‌ها بر زنان صحبت می‌شود. ارتباط این مسائل به مردانی که سعی دارند مسئولیت‌های کاری و خانوادگی را با

تردستی انجام دهند، در سال‌های اخیر در حال افزایش است (Crawford & Stark, 1992). با این حال، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که این زنان هستند که با بیشترین سطح تعارض بین تعهدات کاری و تعهدات خانوادگی مواجه‌اند. بین پاسخ‌دهندگان مرد و زن از لحاظ میزان تداخلی که احساس می‌کردند کار در زندگی خانوادگی‌شان ایجاد کرده تفاوت چشمگیری وجود داشت. این جدا از منحنی آماری پاسخ‌دهندگان است که نشان می‌دهد در این مطالعه مردان بیشتری ازدواج کرده‌اند و احتمال داشتن فرزندان تحت تکفل در میان آن‌ها بیشتر است. به‌ویژه افسران مرد سوگند خورده که با کمترین میزان تعارض بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی مواجه بودند. بیش از ۹۰ درصد افسران مرد سوگند خورده به نحوی متأهل بودند که در این صورت ممکن است حمایت یک شخص مهم دیگر در تعارض بین مسئولیت‌های کاری و خانوادگی میانجی شود. این امر موضوع مورد بحث مک ویرتر و همکارانش^۱ (۱۹۹۸) را تأیید می‌کند. حمایت اجتماعی هم به صورت محسوس و هم به صورت ملموس از طرف یک شخص مهم دیگر یک عامل مهم برای حمایت در مقابل فشار نقش است.

ارائه مشاوره و شبکه‌ها

مشاوره به عنوان یک راهبرد سودمند برای کمک به پیشرفت شغلی افراد پیشنهاد شده است. در حال حاضر در سودمندی آن جای شک باقی نیست (Burck & Mckeen, 1997). در این مطالعه اجرای تعلیم خیلی کم در بین مردان و زنان در یک سطح بود. با این وجود، در یک سازمان شدیداً مردانه که زنان در آن به احساس انزوا و تبعیض اشاره داشتند برنامه‌های تعلیم رسمی می‌تواند برای زنان بسیار مفید باشد. هرچند برک و مک کین (۱۹۹۷) اشاره کردند برنامه‌های مشاوره نباید به طور ساده اجرا شوند بدون توجه به عوامل فردی و سازمانی که بر اثربخشی آن تأثیر می‌گذارد. متأسفانه وقوع کم مشاوره‌ها تجزیه و تحلیل داده‌ها را در خصوص مفید بودن آنها مشکل می‌کند؛ اگرچه کسانی که تجربه تعلیم داشتند عموماً آن را حاوی فواید شخصی و حرفه‌ای دانستند. نمونه‌هایی از این نقل قول‌ها:

- با مسئول شدن در مسائل فراتر از مسئولیت‌های روزمره‌ام به شیوه متفاوتی به موقعیت‌ها دست می‌یابم (یک زن سوگند خورده).

- شفاف‌سازی برای مدیران ارشد، به جلو راندن برنامه‌های تغییر با گروه‌های افراد هم‌رتبه و دعوت مدیران ارشد به اجرای اصلاحات‌شان. (یک زن سوگند خورده).

اکثر شرکت کنندگان از دیگر انواع مکانیزم‌های حمایت رسمی مثل اتحادیه‌ها یا گروه‌های حمایتی زنان استفاده نکردند. کسانی که از گروه‌های حمایتی رسمی استفاده کرده‌اند عموماً به سود بردن از شرکت‌شان اشاره داشتند. اما بعضی از افراد نیز نظر منفی داشتند مثلاً:

"زنان با رتبه‌های بالا از سایر زنان به هیچ وجه حمایت نمی‌کنند، چرا که این زنان را به چشم رقباء و سبقت جویان آینده می‌بینند. (یک زن سوگند خورده)."

در مقابل اکثر شرکت کنندگانی که از برنامه‌های امور مشورتی و حمایت شبکه‌های غیر رسمی در سازمان استفاده کرده‌اند. شرکت در شبکه‌های افراد هم‌رتبه و مافوق‌ها تقریباً برای همه پاسخ‌دهندگان مرد و زن سودمند بود. برای مثال:

- حمایت افراد هم‌رتبه وقتی تعداد اندکی در یک جمع کثیر باشید مهم است. (یک مرد سوگند نخورده).

- برای برخورد با استرس و اتفاقات ناامیدکننده به من نیرو و حمایت می‌دهد (یک زن سوگند خورده).

در میزان فواید حرفه‌ای حاصل از شبکه‌ها تفاوت وجود داشت و احتمال احساس عدم دریافت فواید حرفه‌ای از شبکه‌های غیر رسمی در بین کارکنان زن سوگند خورده بیشتر بود. گروه‌های غیر رسمی زنان (در جایی که در اقلیت هستند) سعی در کاهش قدرت و جایگاه شبکه‌های زنان دارند (Ibarra, 1997). بنابراین در این مطالعه کارکنان زن سوگند خورده ممکن است عمدتاً با سایر زنان، شبکه تشکیل داده و به شبکه‌های نیرومندتر همکاران مردشان ملحق نشوند؛ در نتیجه آن‌ها آن‌طور که مردان از شبکه‌های غیر رسمی خود به فواید کاری دست می‌یابند، دست نخواهند یافت. متأسفانه، بررسی حاضر رقابت بین زنان و

مردان در شبکه‌های غیر رسمی را که امکان بررسی تفاوت‌های موجود بین شبکه‌های مردان و زنان را ترسیم نکرده. نمونه‌هایی از نقل قول‌ها :

- من می‌توانستم تغییر پیدا کنم و به اهدافی دست پیدا کنم. اگر به نظرات دیگران در خصوص ترقی و پاداش‌ها و کار خوب (ارزیابی‌های انجام کار) و قابل توجه گوش نمی‌دادم این اتفاقات رخ نمی‌داد (یک زن سوگند نخورده).
- به علت سطح افراد موجود (افراد هم رتبه و زیردستان) فقط کمک شخصی در پی داشت. (بنا به گفته‌های یک زن سوگند خورده)
- بیشتر مسائل کاری پیش رو قبلاً در زمینه‌های دیگر پیش آمده اند، معمولاً هر کسی راه‌حلی دارد (یک زن سوگند نخورده).
- دستیابی به یک دور نمای وسیع‌تر از مسائل و دستیابی به اطلاعات برای برخورد با طیف وسیع‌تری از مسائل و به دست آوردن راه حل (یک مرد سوگند خورده).

نتیجه گیری

بسیاری از مسائل مطروحه در این تحقیق در ادارات پلیس جهت مدیریت متنوع در راستای پیشبرد اهداف سازمان حائز اهمیت هستند. نظریه مدیریت تنوع نه به دنبال تهیه طرح‌های خانواده یار یا موقعیت‌های کاری برابر که در عوض عملاً در پی تغییر فرهنگ سازمانی به منظور وفق دادن و ارزش نهادن بر تفاوت‌ها است (Stone, 1998). برای مثال در حال حاضر کار نیمه وقت به بسیاری از کارکنان سازمان پلیس استرالیا پیشنهاد می‌شود اما اگر فرهنگ سازمانی کماکان کارکنان نیمه وقت را زیر سؤال ببرد طرح‌های کاری انعطاف‌پذیر برای کسانی که به سود بردن از آن‌ها امید دارند (هم مرد و هم زن) اثرات واقعی محدودی خواهند داشت. همان طور که جولی اسپنس^۱ رئیس جدید اتحادیه زنان پلیس بریتانیا اشاره می‌کند: "افسران زن با این ذهنیت که جایی که نیمه وقت است نیمه توان و نیمه تعهد است به طرز خارق العاده‌ای ناامید شده‌اند" (Jenkins, 2000, p.23).

در نتیجه طرح‌های دوستدار خانواده باید دائماً ارزیابی و اصلاح شوند. این طرح‌ها طی مشورت با کارکنان برای اطمینان بخشی از حصول توازن بین دستیابی به اهداف سازمانی و

1. Julie Spence

لحاظ شدن نیازهای کارمندان به بهترین وجه بهبود خواهند یافت. این طرح‌ها باید با برنامه‌های آموزش مدیران و سرپرستان برای ایجاد زمینه درک و حمایت از این ابتکارات همراه شوند. این کار به اطمینان از عملی شدن طرح‌ها کمک می‌کند.

مدیریت متنوع نیازمند تعهد سطح ارشد به برطرف کردن منابع ساختاری تبعیض است. بنابراین بهبود محیط کار برای افراد و نیز بهبود قابلیت دستیابی سازمان به اهداف راهبردی ضروری است (Stone, 1998). موانع تبعیض‌آمیز برای زنان در حقیقت نه حاصل رفتارهای شخصی که در نتیجه تبعیض عرفی است که منجر به ممانعت زنان از دستیابی به سطوح مدیریتی می‌شود (Jenkins, 1998). این موضوع نه به معنای هدفمند بودن تبعیض بلکه حاصل فرهنگ سنتی مردانه سازمان پلیس است.

راهبردهای رقابتی برای استخدام و حفظ زنان، مرحله ابتدایی در این فرایند است. توسعه موقعیت‌های مشاوره می‌تواند راهبرد مفیدی برای کمک به کارمندان زن، جهت دستیابی به اطلاعات و روابط تسهیل‌کننده پیشرفت شغلی آن‌ها باشد. با این حال برای موفقیت در این زمینه زنان ارشدی که سقف شیشه‌ای را شکسته‌اند باید مایل به فعالیت به عنوان مشاور/الگو جایگاهی باشند و زنان در سطوح پایین‌تر را تشویق کنند.

در حال حاضر مهم این است که زنان حقیقتاً فقط شبکه‌های زنانه را توسعه ندهند. چون تا جایی که این شبکه‌ها به فراهم آوری حمایت و اشتیاق شخصی می‌پردازند نمی‌توانند به اندازه ملحق شدن به شبکه‌های مردان فواید حرفه‌ای داشته باشند. طرح‌های تعلیم زنان که عملاً تسهیل‌کننده روابط حرفه‌ای بین مردان و زنان و رتبه‌های بالا و زیر دستان‌شان هستند سودمند خواهند بود.

بسیاری از مسائل مطروحه در این تحقیق در حقیقت نه مسائل زنان که معضلات کارمندان هستند. شغل پلیس با در نظر گرفتن افسران فارغ التحصیلی که اگر بخواهند می‌توانند سازمان را ترک کرده و شغل دیگری را در پیش گیرند یک شغل دائم‌العمر نیست. در نتیجه ادارات پلیس باید ارزیابی کنند چگونه می‌توانند یک فضای کاری که نیازهای کارمندان مرد و زن خود را می‌بیند فراهم کنند. علاوه بر این پلیس بودن در اصل به معنای مبارزه با جنایت در گشت زنی‌هایی که در آن‌ها عکس العمل نشان داده می‌شود نیست بلکه در عوض ادارات پلیس باید خدمات متنوعی را فراهم کرده با انجمن‌ها و سایر

نهادها برای جلوگیری از جرم همکاری کنند. بنابراین تنوع مهارت‌ها و الگوهای مدیرتی برای تحقق نقش پلیس در هزاره جدید لازم است. این تنوع به سادگی با افزایش تعداد زنان یا سایر گروه‌های اقلیت قابل دستیابی نیست بلکه با ارزش گذاری و ترغیب راه کارهای گوناگون به دست می‌آید.

در نتیجه این مسأله منحصر به جنسیت نبوده بلکه به ایجاد یک محیط کاری که بر طیفی از مهارت‌ها و توانایی ارج نهاده و برای دستیابی کارمندان به حداکثر پتانسیل خود موقعیت فراهم می‌کند تا سازمان امکان بهینه سازی موفقیت‌های شخصی و عملکرد را کسب نماید.

پیشنهادات:

مسائل مطروحه در این تحقیق ممکن است در ارتقای شغلی طرح‌های مفصل کاری در سطح حوزه فردی که شامل اهداف حقیقی و ترازهای اجرایی می‌شود بهتر مورد توجه قرار گیرند. یافته‌های این گزارش پیشنهادات ذیل را که می‌توانند جایگاهی برای ارتقاء این طرح‌های کاری فراهم نمایند ارائه می‌کند.

- آموزش در موقعیت‌های برابر و متنوع باید برای همه کارکنان خصوصاً سرپرستان و مدیران فراهم شوند.
- موقعیت‌های ارتقای شغلی برای کمک به پیشرفت شغلی زنان باید قابل دسترسی‌تر شوند.
- سفرهای استخدام خلاقانه و تبلیغات جهت دار که سازمان پلیس را به صورتی که انتخاب شغلی جذابی برای جوانان نشان می‌دهند باید توسعه داده شوند.
- لازم است توسعه و اصلاح طرح‌ها و تمرین‌های کاری منعطف و همفکری جامع با کارکنان به منظور اطمینان آن‌ها از دیده شدن نیازهایشان تداوم یابد.
- توسعه شبکه‌های حمایتی افراد هم‌رتبه برای زنان در درجات ارشد به فراهم آوری حمایت شخصی و هدایت کاری کمک می‌کند.
- برنامه‌های رسمی برای افسران از سطح کارورز تا سطح اجرایی در تسهیل روابط تعلیمی بین مردان و زنان کمک خواهد کرد.

- لازم است بخش سکوتتی دوره‌های آموزشی بازبینی شوند تا گروه‌های خاص مطمئن شوند که از سوی الزامات اقامتی دوره اجرایی، ضرری متوجه شان نیست تا از لحاظ دستیابی به موقعیت‌های ارتقای شغلی متضرر نشوند.

منابع

- *Australian Federal Police. (1996). "Transformation in The Australian Federal Police: An Historical Overview of Change in The AFP Between 1979 & 1994." [Http://www.afp.gov/corp/transfrm.htm](http://www.afp.gov/corp/transfrm.htm).*
- *Australian Institute of Criminology. (2002). "The Composition of Australia's Police Services as at June 2000". <http://www.aic.gov.au/stats/pol2000.html>.*
- *Bronstein, P., & Farnsworth, L. (1998). "Gender Differences in Faculty Experiences of Interpersonal Climate & Processes For Advancement". *Research in Higher Education*, 39, 557-586.*
- *Brown, J. (1998). "Aspects of Discriminatory Treatment of Women Police Officers Serving in Forces in England & Wales". *British Journal of Criminology*, 38, 265-228.*
- *Burke, R., & Mckeen, C.A. (1997). "Not Every Managerial Woman Who Makes it has a Mentor". *Woman in Management Review*, 12(4), 136-139.*
- *Crawford Seagram, B., & Stark-Ademec, c. (1992). "Women in Canadian Urban Policing: Why are They Leaving?" *The Police Chief*, 59 (10), 120-128.*
- *Davidson, M., & Cooper, C. (1992). "Shattering The Glass Ceiling". London: Paul Chapman.*
- *Fallon, B. J. (1997). "The Balance Between Paid Work & Home Responsibilities: Personal Problem or Corporate Concern?" *Australian Psychologist*, 32, 1-9.*
- *Ibarra, H. (1997). "Paving an Alternative Route: Gender Difference in Managerial Networks". *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.*
- *Jenkins, C. (2000). "Gender Just?" .. *Police Review*, 108(5595), 22-23.*
- *Keaveny, T. J., & Inderrieden, E. J. (1999). "Gender Differences in Employer- Supported Training & Education". *Journal of Vocational Behavior*, 54, 71-81.*
- *Lewis, S. (1997). "Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About The Margins?" *Gender, Work & Organization*, 4, 13-23.*

- Major, B. (1989). "Gender Differences in Comparisons & Entitlements: Implications for Comparable Worth". *Journal of Social Issues*, 45, 99-115.
- Malhi, J. (1999). "Promoting the Positives". *Police Review*, 106 (5519), 24-25.
- Mattis, M. C. (1994). "Organizational Initiatives in The USA For Advancing Managerial Women". In M.J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in Management: Current Research Issues* (PP. 261-276). London: Paul Chapman Publishing.
- Prenzler, T., & Hayes, H. (2000). "Measuring Progress in Gender Equity in Australian Policing". *Current Issues in Criminal Justice*, 1(1), 20-38.
- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). "Sex Role Sterotypes & Requisite Management Characteristics Among Female Managers". *Journal of Organizational Behavior*, 13, 340-344.
- Simpson, R. (2000). "Gender Mix & Organization Fit: How Gender Imbalance at Different Levels of the Organization Impacts on Women Managers". *Women in Management Review*, 15(1), 5-19.
- Smith, C.R., & Hutchinson, J. (1995). "Gender: a Strategic Management Issue". Sydney, Nsw: Business & Professional Publishing.
- Stone, R. J. (1998). "Human Resource Management (3rd)". Brisbane: Wiley.
- Sutton, J. (1999). "Women in Policing: A Study of New South Wales Police". Sydney: New South Wales Police Service.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B.A. (1995). "Sexism & Racism: Old Fashioned & Modern Prejudices". *Journal Of Personality & Social Psychology*, 68, 199-214.
- Walklate, S. (1996). "Equal Opportunities & The Future Of Policing". In F. Leishman, B. Loveday, & S.P. Savage (Eds), *Core Issues in Policing* (pp. 191-204). Essex, England: Longman Group Limited.