

بررسی مطالعات جهانی پیامدهای پدایش و شیوع پدیده سکوت و خاموشی درون سازمانی در میان مأموران پلیس

فهیمة سادات سعادت یار^۱، الهه شیعهزاده^۲

از صفحه ۱۲۳ تا ۱۴۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۱/۲۱، تاریخ پذیرش: ۹۴/۳/۲۸

چکیده

این نوشتار قصد دارد با مروری جامع بر تاریخچه و ادبیات سکوت سازمانی، مفهوم سکوت سازمانی را در نهادهایی دارای جایگاه حساس همچون نهاد اجرای قانون (پلیس)، که برخلاف سایر سازمانهای دولتی و خصوصی که تنها با قشر به خصوصی (بازار هدف) در تعامل است و با اکثریت آحاد جامعه در ارتباطی متقابل است، تعریف و تبیین کند، و مطالعاتی پیرامون سوءرفتار و درستکاری نیروهای پلیس در جهان بررسی کند و در نهایت عوامل مؤثر در بروز سکوت سازمانی در برابر این سوءرفتارها و پیامدهای ناشی از آن را شناسایی، دسته بندی و ارائه کند تا مدیران با شناخت آنها پس از رویارویی با نشانه‌های آن، عامل اصلی را شناسایی و برطرف کنند.

واژگان کلیدی

پلیس، انحرافات و سوءرفتار، سکوت و خاموشی در سازمان پلیس، راز خاموشی سازمانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، نویسنده مسئول (Elahe.Shiehzade@yahoo.com)

۱. مقدمه

بخش اعظم اثربخشی نهاد پلیس به طور اجتناب ناپذیری بر مبنای رضایت عموم ارزیابی می‌شود؛ طی سالهای اخیر، نهاد پلیس در کشورهای توسعه یافته و رو به پیشرفت به دنبال تعریف دوباره نقش خویش در جوامع و روابط خود با ملت است. این گرایش، اجازه می‌دهد پلیس و شهروندان در رابطه‌ای نزدیک برای شناسایی و کنترل مشکلات جرم و بی‌نظمی‌های سطح محله و منطقه با یکدیگر همکاری کنند. فرض عمده این همکاری و مشارکت بین پلیس و جامعه، همان طور که فریدمن^۱ (۱۹۹۲) یادآور می‌شود، این است که چنین همکاری در واقع گویای نوع نگرش شهروندان نسبت به پلیس است. این نگرشها به طور اجتناب ناپذیری تحت تأثیر ویژگی روابط بین شهروندان در راستای این است که آیا همکاری را ارتقا می‌دهد و یا مانع آن می‌شود. در واقع نگرش عموم نسبت به هر نهاد خدمات عمومی، هم اثربخشی و هم کارایی آن نهاد را تعیین خواهد کرد و توانایی عملکرد مناسب را در آن محیط تحت تأثیر قرار خواهد داد. پلیس چه برای فراهم‌سازی اطلاعات حیاتی در مورد فعالیتهای پژوهشی و چه برای استفاده از افراد به عنوان شاهدان در دادگاهها بشدت به ملت و عموم وابسته است که هر دوی اینها بر روابط مثبت پلیس و جامعه مبتنی است. بنابراین ادراکات عمومی نسبت به نهادهای اعمال قانون می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای را در کل برای مشروعیت کار پلیس و حتی کنترل اجتماعی داشته باشد (سانشاین و تیلر^۲، ۲۰۰۳). یکی از عوامل بر هم زنده بینش مثبت عمومی نسبت به نیروی پلیس، گسترش انحرافات در میان نیروهای پلیس است که بتدریج بی‌اعتمادی عمومی را باعث می‌شود. همان طور که مطالعات جهانی در این زمینه بیان می‌کند تجربیات مستقیم و غیرمستقیم شهروندان در رابطه با انحرافات و سوءرفتارهای افسران پلیس می‌تواند عامل قدرتمندی در تعیین نگرش آنان نسبت به مأموران پلیس باشد (هورست، مک درمونت و توماس^۳، ۲۰۰۵)؛ با وجود این مطالعات کمی در خصوص انحراف پلیس و تأثیر آن بر روابط شهروندان و پلیس صورت گرفته است

1. Friedman

2. Sunshine & Tyler

3. Hurst, McDermott & Thomas

(پینو و جانسون^۱، ۲۰۱۰). از طرفی سکوت همکاران در برابر انحرافات و تخلفات نیروهای پلیس، خود مسئله پیچیده‌تری است که در گسترش تخلفات، نقش رواج دهنده ای دارد؛ چرا که با توجه به جایگاه حساس پلیس در امنیت مردم و جامعه، سوءرفتار نیروهای پلیس می‌تواند آن را پیچیده‌تر کند و سکوت در این زمینه پیامدهایی بیشتر از سایر نهادها بر جای گذارد. براین اساس بررسی علت‌های این سکوت و پیامدهای ناشی از آن در مطالعات جهانی در این زمینه، هدف این مطالعه است.

۲. مطالعات مربوط به انحرافات و سوءرفتار نیروهای پلیس

پلیس خوب برای گروه‌های اجتماعی متفاوت، معناها و تعاریف متفاوتی دارد. برای تشکیل دهندگان سطوح متوسط به بالای جامعه، پلیس خوب باعث حفظ موقعیت کنونی و سرکوب فعالیتهای جرم‌خیز می‌شود در حالی که برای اقلیتهای قومی و شهروندان ضعیف جامعه، پلیس خوب به محدودسازی اختیارات مأموران پلیس در سوءاستفاده از موقعیت خود و درستکاری آنان تعریف می‌شود. پر قدرترین بخش جامعه انتظار دارند که این نهاد، نظم را در جامعه برقرار سازد در حالی که ضعیفترین و بی قدرترین بخش جامعه تمایل دارند حقوق و آزادی‌شان توسط پلیس مورد احترام قرار گیرد (سانگ^۲، ۲۰۰۲). نتایج مطالعات در کره جنوبی نشان می‌دهد که مردم نشانه‌های تخلف، سوءاستفاده از قدرت و موقعیت را در میان مأموران پلیس مشاهده می‌کنند و بر مبنای این مشاهدات نگرش آنها نسبت به پلیس منفی است. پلیس کره در برابر تخلفات مأموران خود، قوانین آسانی را به کار می‌گیرد که باعث می‌شود این نگرش منفی تشدید شود (کلوکارز و همکاران، ۲۰۰۴). نظرسنجی‌ها در امریکا نشان‌دهنده این است که امریکایی‌های جوانتر از پلیس رضایت کمتری دارند. کوگان و هارتنت^۳ (۱۹۹۷) متوجه شدند که بین پاسخ دهندگان ۱۸ تا ۲۶ سال تقریباً ۲۰ درصد احساس می‌کنند که پلیس از قدرتش سوءاستفاده می‌کند در حالی که تنها ۵ درصد از پاسخ دهندگان ۴۰ سال و بیشتر احساس می‌کنند، استفاده بیش از اندازه پلیس از فشار و اعمال قدرت و زور مشکل بزرگی در جامعه است. سامپسون و

1 Pino & Johnson

2 Sung

3 Skogan & Hartnett

بارتوش^۱ (۱۹۹۸) دریافتند که پاسخ دهندگان جوانتر نسبت به مسن‌ترها در تحقیقشان، کمتر از پلیس راضی بودند و سطح بالاتری از بدبینی کلی را نسبت به پلیس داشتند. کمپل و چافمن^۲ (۱۹۷۳) متوجه شدند که ارزیابی‌های سطح پایین‌تر از پلیس در میان سیاه پوستان به دلیل تجربه برخورد پلیس با کلام و برخورد توهین آمیز با آنان، تفتیش‌های غیرضروری و بیرحمی‌های پلیس با آنان نسبت به سفیدپوستان است. مورتی و همکاران^۳ (۱۹۹۰) و کارتر^۴ (۱۹۸۵) متوجه شدند که پلیس به احتمال زیاد برخوردهای منفی‌تری با اقلیتها داشته‌اند.

تیلر^۵ (۱۹۹۰ و ۲۰۰۱) در تحقیق خود درباره عدالت رویه‌های و ابزاری، این مطلب را ارزیابی می‌کند که آیا مشخصات رویه‌ای تماس‌های اخیر افراد با پلیس (به صورت داوطلبانه و غیرداوطلبانه) و پیامدهای تماس و ارتباط به ادراکات مربوط به رفتارهای تعصب آمیز پلیس مرتبط می‌شود.

فیشر و همکاران^۶ (۲۰۱۰) در مطالعه خود نشان دادند که پاسخ دهندگانی که بشدت احساس می‌کردند که پلیس، طی تجربه غیرداوطلبانه اخیری که داشته‌اند به صورت ناروا و ناعادلانه‌ای با آنها رفتار کرده است به طور معناداری بیشتر احتمال می‌دادند که پلیس در تصمیمات و رفتارهای خود ناعادلانه و غرض‌ورزانه رفتار می‌کند. تجربه کردن تماس و برخورد داوطلبانه به طور منفی با ادراکات در مورد رفتار ناعادلانه و تبعیض‌گرانه پلیس ارتباط داشت. این پژوهشگران نشان دادند که تماس‌هایی که منفی و یا از لحاظ روشی، ناعادلانه برداشت شده است، رابطه‌ای قوی را با ادراکات رفتارهای تعصب‌گرانه پلیس نشان داده است، نسبت به تماس‌هایی که مثبت و یا از لحاظ روشی عادلانه درک شده است (چاک و روزنبوم^۷، ۲۰۰۵) بای لی^۸ (۱۹۹۴) از مشاهده کار پلیس در پنج کشور صنعتی به این نتیجه رسید که ادعای عدم صداقت در مورد پلیس در همه جا مطرح می‌شود.

-
- 1 Sampson & Bartusch
 - 2 Campbell and Schuman
 - 3 Murty et al
 - 4 Carter
 - 5 Tyler
 - 6 Fisher & et al
 7. Schuck & Rosenbaum
 8. Bayley

۳. درستکاری پلیس

درستکاری در کار پلیس باید به مجموع فضائل لازم به منظور دست یافتن به اهداف کلی حفاظت و خدمت به عموم مردم افزوده شود. افسران پلیسی که فرهنگ مثبتی از درستکاری را منعکس می‌کنند به طور کلی با اقداماتی تعامل ندارند که فاسد و غیرقانونی است و نقض حقوق و اعتماد عموم را در پی دارد. درک مدرن و امروزی از درستکاری پلیس به اصول چهارگانه پاسخگویی، حمایت از حقوق بشر، توسعه خدمت محوری و شفافیت در مورد پلیس دموکرات مرتبط می‌شود (بای لی، ۲۰۰۱). بنابراین، توسعه و حفظ فرهنگ درستکاری، اهمیت اساسی برای دموکراسی‌سازی نیروی پلیس دارد (کاپارینی و مارینن^۱، ۲۰۰۵؛ شیلی و ایوکویک^۲، ۲۰۰۷).

نظریه کلوکارز و کانجاک^۳ (۲۰۰۳) بیان می‌کند که درستکاری و صداقت پلیس تمایل اساسی در میان مأموران برای پرهیز و استقامت در برابر وسوسه‌های سوءاستفاده از قوانین و مزیت‌های شغلی آنان است. این نظریه چهار بعد اساسی دارد و سطح درستکاری پلیس به طور مستقیم با هر یک از این ابعاد مرتبط شده است. کلوکارز و کانجاک بیان می‌کنند مسئله‌ای که برای درستکاری پلیس مطرح است نه تنها این است که آیا آژانس، قوانینی برای نهدن سوء رفتار مأموران دارد و یا کیفیت این قوانین چگونه است، بلکه مسئله این است که این قوانین چگونه ایجاد، ابلاغ و یا توسط مأموران درک شده است (کلوکارز و کانجاک، ۲۰۰۴). بنابراین، از آژانس‌های پلیس با سطح درستکاری بسیار خوب انتظار می‌رود که باید قوانینی به منظور منع سوءرفتار و فساد داشته باشند و این قوانین را به مأموران پلیس ابلاغ کنند و آموزش دهند و مجازات‌های لازم را به کار گیرند هنگامی که این قوانین نقض می‌شود.

بعد دوم نظریه سازمانی درستکاری پلیس، ساختارها و روش‌های مورد استفاده پلیس برای پیشگیری، کنترل و مهار سوءرفتار را در برمی‌گیرد. این ساختارها می‌تواند در پیوستاری از موارد پیش فعالانه همانند آموزش اخلاقیات و آزمون‌های درستکاری تا موارد

1. Marenin & Caparini
2. Shelley & Ivkovic
3. Klockars & Kutnjak

فعالانه آن همچون تحقیقات در پاسخ به شکایت قرار گیرد (کلوکارز و کانجاک، ۲۰۰۴). بعد سوم این نظریه بر توانایی پلیس به منظور کاهش قانون سکوت مبتنی است. به نظر می‌رسد این قانون به عنوان ممنوع بودن غیررسمی گزارش فساد و سوءرفتار همکاران است. استدلال اصلی این نظریه این است که به رغم اینکه قانون سکوت به عنوان پیامد سازمانی در هر آژانس پلیسی وجود دارد، وقتی این قانون شیوع می‌یابد و اندازه و حیطه این قانون گسترده و فراگیر می‌شود، احتمال کمتری برای گزارش سوءرفتارها در هر زمان خواهد بود و ناظران و سرپرستان بعید است که این موارد را به طور کامل بررسی کنند. بعد چهارم نظریه درستکاری پلیس، اثر محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را شامل می‌شود که در آن آژانسهای پلیس فعالیت می‌کنند (کلوکارز و کانجاک، ۲۰۰۴). این دو، مثالهایی را از حوزه‌های استحقاقی امریکایی ارائه کردند که میزان قابل توجهی از تنوع انتظارات عمومی را از رفتار پلیس نمایش می‌دهد، برای مثال در کره جنوبی، پلیس بخشی از جامعه است و سطح فساد در این جامعه بر سطح فساد در پلیس تأثیر می‌گذارد (جانستون^۱، ۲۰۰۸).



شکل (۱): ابعاد اصلی در نظریه درستکاری پلیس (کلوکارز و کانجاک، ۲۰۰۴)

مطالعات بسیاری در زمینه درستکاری نیروی پلیس در کشورهای مختلف، صورت گرفته است؛ از جمله آنان برایان و کوللی^۱ (۲۰۱۱) هستند که از سه دیدگاه نظری برای درک اختلاف نظر عموم درباره رفتارهای ناعادلانه و تبعیض آمیز پلیس با توجه به تفاوت نژادی و قومی افراد در مطالعه خود بهره جستند. در این مطالعه ۱۴۳۱ شهروند به صورت تلفنی مورد نظرسنجی قرار گرفتند که در این نمونه ۱۶۴ نفر آفریقایی امریکایی و ۱۶۱ نفر اسپانیولی بودند. نتایج بیان کرد که آنهایی که رفتارهای منفی را طی ارتباطات غیرداوطلبانه با پلیس تجربه کرده بودند، بیشتر احساس می‌کردند که پلیس، رفتار ناعادلانه و تعصبی دارد. پاسخ دهندگان آفریقایی امریکایی نشان دادند که بیشترین اعتقاد را بر تعصب و رفتار تبعیض آمیز پلیس دارند. کانجاک و همکاران (۲۰۰۹) نیز در مطالعه‌ای، درستکاری و صداقت پلیس و تغییر به سمت پلیس دموکرات و جامعه‌گرا را مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه به بررسی عناصر حیاتی تغییر موفقیت آمیز در جهت پلیس جامعه‌گرا را بین مأموران پلیس کروات بررسی، و بر گونه‌های متفاوت سوءرفتار پلیس و همچنین نظر آنان درباره جامعه پلیس تمرکز کردند که به طور تصادفی ۸۱۱ مأمور پلیس برای این نظرسنجی انتخاب شد. نظر سنجی سال ۲۰۰۸ تصویر بهینه تری را در مورد صداقت و درستکاری پلیس نسبت به نظرسنجی سال ۱۹۹۵ این کشور نشان داد. به نظر می‌رسد پاسخ دهندگان نظم بیشتری را انتظار دارند و به علاوه پدیده سکوت سازمانی^۲ در برابر انحرافات همکاران به نظر، ضعیف است که یکی از عناصر اصلی نظریه صداقت پلیس است.

هم‌چنین سانجا و همکاران^۳ (۲۰۱۱) در مطالعه خود به بررسی گونه‌های درستکاری پلیس در میان مأموران پلیس کره بعد از اصلاحات این کشور پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که بدنه و شکل درستکاری پلیس در گونه‌های متفاوت سوءرفتار پلیس متغیر است. صرف نظر از اینکه نگاه پاسخ دهندگان از طریق سؤالاتی در مورد شدت و جدی بودن سوءرفتارهای پلیس، نظم مناسب، تمایل به گزارشدهی یا دانش درباره قوانین مورد

1 Brian & Covelli

2 Organizational Science

3 Sanja & et.al

سنجش قرار می‌گرفت، یافته‌ها نشان داد که مأموران پلیس کره، فساد را به شکلی جدی از سوءرفتار پلیس درک کرده اند در حالی که آنها به نظر می‌رسد نیروی فزاینده‌ای را برای کم اهمیت شدن آن به کار می‌گیرند؛ به علاوه در این مطالعه به قانونی قدرتمند و جدی از سکوت در برابر فساد همکاران پی برده شد.

۴. سکوت سازمانی

سکوت سازمانی یکی از نمودهای پدیده بی‌اعتنایی سازمانی^۱ است. فرد بی‌اعتنا به رعایت قوانین و مقررات سازمان، شکستها و زیانهای سازمان، و استفاده صحیح از منابع و امکانات سازمان اهمیتی نمی‌دهد (ذبیحی و دیگران، ۱۳۹۳). در خصوص پدیده سکوت سازمانی تعاریف بسیاری مطرح شده است، پیندر و هارلوس^۲ (۲۰۰۱) سکوت را نبودن صدا تعریف کرده‌اند که دارای شکل ارتباطی خاص خود، طیف گسترده‌ای از شناخت، احساسات یا مقاصد نظیر اعتراض یا تأیید است. علاوه بر این آنها متوجه شدند که پدیده سکوت کارکنان ممکن است معانی مختلفی، بسته به انگیزه‌های نهفته در آن داشته باشد. ون داین و همکاران^۳ (۲۰۰۳) سکوت سازمانی را ساختاری چندبعدی تصویر کرده‌اند. موریسون و می‌لیکن^۴ (۲۰۰۰) نیز سکوت سازمانی را پدیده‌ای "جمعی" می‌دانند. آنها پاسخ به پرسش "چرا سکوت؟" را در مبحث جامعه‌شناسی محل کار جستجو می‌کنند؛ نه در روانشناسی فردی کارمندان. آنها بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای سازمان ترجیح می‌دهند سکوت کنند، درباره مسائل سازمان، سکوت به پدیده‌ای جمعی تبدیل، و سکوت سازمانی شناخته می‌شود. در واقع، سکوت سازمانی، فرایند سازمانی ناکارآمدی است که باعث هدررفتن تلاشها و هزینه‌ها می‌شود و می‌تواند به شکلهای مختلف از جمله سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در طرح پیشنهادها، سطوح پایین صدای جمعی و غیره مشاهده شود (شجایی و دیگران، ۲۰۱۱).

درباره راز خاموشی سازمانی، که در مطالعات در حوزه نیروهای امنیتی در کشورهای

1. Organizational Indifference

2. Pinder & Harlos

3. Van Dyne & et.al

4. Morrison & Milliken

مختلف صورت گرفته است، همان طور که یاد شد، سکوت سازمانی به موقعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان از انتشار اطلاعاتی که ممکن است برای سازمان سودمند باشد، خواسته یا ناخواسته خودداری می‌ورزند؛ این در حالی اتفاق می‌افتد که کارمند با سرپرست یا مدیر خود صحبت نمی‌کند. سکوت سازمانی، انتخابی رفتاری است که می‌تواند عملکرد سازمان را بدتر کند و یا آنرا ارتقا دهد (موریسون^۱، ۲۰۰۰)؛ اما در حوزه سازمانهای انتظامی همچون پلیس نیز به نظر می‌رسد پدیده سکوت قانون نانوشته و منع غیررسمی گزارش تخلفات همکاران است (کلوکارز و کانجاک^۲، ۲۰۰۴). لی^۳ (۲۰۰۲) تحقیقی در مورد ۶۰۰ مأمور پلیس کره جنوبی انجام داد که بیان می‌کرد بیشتر (حدود ۶۰ درصد) بر این باورند که چنین پدیده‌ای در پلیس کره وجود ندارد، در حالی که بقیه گزارش کردند که سرپرستانشان سوءرفتار مأموران را گزارش نمی‌کنند. بنابراین، حضور پدیده سکوت و خاموشی در میان سرپرستان تأیید شد. به‌زعم وی پاسخ دهندگانی که این پدیده را تصدیق می‌کنند، نسبت به آنانی که این پدیده را تأیید نمی‌کنند، نگاه راحتتری نسبت به انحراف و فساد دارند. پژوهشهای قبلی به طور واضح و روشن این مسئله را نشان می‌دهد که اگر تفاوتی در پدیده خاموشی در میان سرپرستان و کارکنان صفی هست، این پدیده در میان سرپرستان همیشه محدودتر است (کانجاک و شلی^۴، ۲۰۰۸؛ پاگون و لبنیکار^۴، ۲۰۰۰). اگرچه پدیده سکوت سازمانی در سازمانها کاملاً مسلط است، اما شواهد و مدارک تجربی محدودی در ادبیاتی هست که قصد تعریف، تحلیل و کنار آمدن با این را دارند. موریسون (۲۰۰۰) مفهومی را معرفی، و یک الگو ارائه کرد که اجزا و عناصر اصلی آن را مشخص می‌کرد و نشان می‌داد که سکوت سازمانی، پدیده ساختاری اجتماعی است که در سطح سازمانی ایجاد شده و با بسیاری ویژگیهای سازمانی تحت تأثیر قرار گرفته است. این ویژگیهای سازمانی مثل فرایند تصمیم‌گیری، فرایند مدیریت یا فرهنگ، تعریف رفتار سکوت هر کارمند و چگونگی درکشان از این مسئله است (موریسون، ۲۰۰۰). این تحقیق

-
1. Morison
 2. Clokarz & Kanjak
 3. Lee
 4. Pagon & Lobnikar

با مرور مطالعات مرتبط، برایندی از مقدمات و پیامدهای پدیده خاموشی سازمانی را ارائه می‌کند و به دنبال تشریح هر چه بهتر علت پیدایش سکوت سازمانی و سرانجام پیامد پیدایش آن در سازمان بویژه نهاد پلیس است تا از این طریق بتواند مدیران را در جهت شناخت، پیشبینی و کنترل آن یاری رساند.

۵. علت‌های پیدایش سکوت سازمانی

از آنجا که پدیده سکوت سازمانی می‌تواند مانع ابراز افکار و نظر افراد در سازمان باشد، شناسایی عوامل مؤثر بر آن به منظور تلاش در جهت رفع آنها، می‌تواند زمینه ابراز عقاید، بیان افکار و ارائه نظر کارکنان را آسان سازد؛ قدرت خلاقیت آنها را افزایش دهد و بالطبع سازمانها با بهره‌مندی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان، مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند.

۵-۱. فرهنگ سازمانی

مطابق با تحقیق آیزرلی (۱۹۸۶)، برخی برخوردهای رایج، همچون گفتن این موارد به کارکنان که آنها به اندازه کافی برای دانستن و ارائه راه حل با سابقه نیستند یا آنها برای عمل فاقد اختیارند و غیره است؛ در این صورت واکنش آنها می‌تواند به تنهایی در دسر ایجاد کند و باعث احساس بدبینی آنها شود. به طور مسخره آمیزی مدیران اعتقاد دارند که با این روش، کارکنانشان را مورد حمایت قرار می‌دهند در حالی که به عبارت دیگر آنها شیوه‌های غیررسمی را برای خاموش کردن اختلاف نظر به کار می‌برند (دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۴).

فورتاژ در این مورد بیان می‌کند که آموزش سرپرستان برای اینکه چگونه به درخواستها و پیشنهادهای مرئوسان خود بگویند "نه" به عنوان هنری در سازمانها گسترش می‌یابد و فرهنگی سازمانی قلمداد می‌شود. ادامه پاسخهای منفی به سکوت منجر می‌شود. هنگامی که کارکنان هیچ امتیازی در سخن گفتن با سرپرست غیرپاسخگو و بی‌علاقه نمی‌بینند و سازمانی که چنین واکنشها و رفتارهایی را تقویت می‌کند، باعث پیدایش

سکوت در درون خود می‌شود (دیکسون ۱۹۶۶). کارکنان هم‌چنین می‌بینند که هیچ امتیازی در نظر دادن و سخن گفتن نیست و به دلیل اینکه هیچ کس نمی‌خواهد به عنوان شخصی در دسرساز شناخته شود و از پیامد منفی ممکن که زندگی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد، رنج خواهد برد، به خاموشی روی می‌آورند. کاسینی^۱ (۱۹۹۸) این پاسخها را در طبقاتی گروه‌بندی کرده است و استراتژی‌هایی برای اعتراض کردن و بیان اختلاف نظر ارائه کرده است. اختلاف نظر مفصل را "بیان اختلاف نظر به طور واضح و آزاد در سازمان، بدون اختلاف نظر پنهان بیان می‌کند که با علاقه کارمند برای بیان نظرش بدون موفقیت به دلیل نبودن در دسترس بودن فرصتها و راه‌هایی برای بیان و ابراز آنها مرتبط شده است". وی ادامه می‌دهد که کارکنان می‌توانند خنثی شوند و نظرشان را به طور تهاجمی برای مخاطبان و حضار ناکارآمد در سرتاسر سازمان بیان کنند. شکل قبلی بیان اختلاف نظر، اختلاف نظری را نشان داد که هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان در محیط کاری خاموش باقی می‌مانند و عدم موافقت‌هایشان، خنثی بودنشان و بی عقیده بودن برای حضار خارجی مثل اعضای خانواده شان را بیان می‌کنند (دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۴).

۲-۵. گرایشهای مدیران ارشد به سکوت

از جمله پژوهشگرانی که در این باب به تحقیق پرداخته‌اند، موریسون است که تجزیه و تحلیل الگوی خود را با یک عامل، که در خلق جو سکوت شرکت می‌کند، آغاز کرد و آن عامل، گرایشها و رفتار مدیر و اعتقادات او نسبت به سکوت است. ترس مدیر از بازخورد منفی، اعتقادات ضمنی مدیر در زمینه ماهیت انسان مثل این اعتقاد، که افراد ذاتاً تنبل هستند، ویژگیهای خاص مدیر مثل زمینه مالی یا فرهنگی سازمانی و غیره در خلق و ایجاد سکوت و توسعه آن در سازمانها مشارکت می‌کنند (دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۴).

۳-۵. ساختار و سیاستهای سازمانی

موریسون (۲۰۰۰) بعضی رفتار سازمانی را، که ممکن است در فضای سکوت بین سازمان مشارکت داشته باشد، مثل تمرکز گرایی تصمیم‌گیری و نبودن ساختار بازخورد رسمی رو به بالا را مطرح نموده است.

۴-۵. فرصتهای ارتباطات و رفتار سکوت کارکنان

فرصتهای ارتباطی به باز بودن و اعتماد در ارتباطات، مشارکت اطلاعات، دریافت احساس داشتن سروصدا اعتراض و بیان اختلاف نظر و جدی بودن مرتبط است. بیشتر پژوهشگران در گذشته نشان دادند زمانی که ارتباطات مثبت است، بدین معناست که راههای ارتباطی باز است و فرصتهای ارتباطی، درگیری در تصمیم گیری، مشارکت فعال در بحثها در مورد مسائل سازمانی وجود دارد؛ آن گاه اعتماد در مدیریت افزایش می یابد؛ با این حال، تجربه باز بودن در ارتباطات با سرپرستان و همکاران مدیریت سطح بالا به شناسایی سازمانی بزرگتر منجر می شود که ادراک "یگانگی" را با سازمان در نظر می گیرد (دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۴).

با توجه به "باز بودن فرصتهای ارتباطی" در مورد مسائل سازمانی، کارمندان فرصت مشارکت اطلاعات و عقاید را دارند و نظر و پیشنهاد خود را می دهند که به حالت بهتری از تعلق و درگیری به سازمان منجر می شود (لالر، ۱۹۸۹؛ دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۴)؛ بنابراین نبودن راههای ارتباطی با مدیران و افراد تصمیم گیرنده، فضای سکوت و ناامیدی را از رسیدن صدای اعتراض و بیان اختلافات باعث می گردد.

همچنین نیلسن^۲ (۲۰۰۳) از ترس، خجالت، مسئولیت اخلاقی، نبودن فرصتهای شنود آوا، نبودن مهارتهای سیاسی سازمانی به عنوان علت های پیدایش سکوت سازمانی یاد می کند.

همان گونه که پیشتر به آن اشاره شد با توجه به زمینه مطالعه، صاحب نظران دسته بندیهای مختلفی از علل پیدایش سکوت سازمانی بیان کرده اند. جدول (۱) به طور مختصر به معرفی دسته بندی پژوهشگران داخلی در مورد علت پیدایش سکوت سازمانی می پردازد.

1. Lawler

2. Nielsen

جدول (۱): عوامل سکوت سازمانی از دیدگاه پژوهشگران داخلی

عوامل شخصی	عوامل فردی	عوامل اجتماعی	عوامل سازمانی	عوامل مدیریتی	عوامل پژوهشگران
<ul style="list-style-type: none"> - تمایل به کاهش بروز تعارض در سازمان - ترس از خراب شدن تصویرش نزد دیگران، برچسب منفی خوردن، روابط آسیب‌دیده، انتقام یا تنبیه، تاثیر بد گذاشتن بر دیگران) 	<ul style="list-style-type: none"> - حفظ موفقیت کنونی - بی اعتمادی و بدبینی به مدیر 	<ul style="list-style-type: none"> - همواری با جمع - انتشار مسئولیت - گروه‌اندیشی 	<ul style="list-style-type: none"> - فلات شغلی (سکون شغلی) - سیاستها و ساختارهای سازمانی - بدون ساختار بازخورد از پایین به بالا 	<ul style="list-style-type: none"> - اقامات مدیریتی - سبک رهبری مدیر - ترس از بازخورد منفی - میزان تفاوت‌های جمعیت شناختی میان کارکنان و مدیران عالی - ایجاد جو بی اعتمادی و سوءظن در سازمان 	<p>عوامل پژوهشگران</p> <p>چراغچی^۱ (۱۳۹۰)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - احساس ناتوانی در تغییر - ترس از ابراز عقیده در مورد مشکلات سازمانی - حفظ موفقیت کنونی - بی اعتمادی به مدیر 	<ul style="list-style-type: none"> - تاثیر فرهنگ خانوادگی - گروه‌اندیشی 	<ul style="list-style-type: none"> - روشهای تصمیم‌گیری - بی‌علاقگی در پرداختن - ناکارآمدی سازمانی - عملکرد ضعیف سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> - بازخورد منفی از جانب سرپرستان به کارکنان - اعتقادات ضمنی مدیران نسبت به کارکنان - عاجز ماندن کارکنان از ارائه راه‌حل - فضای بی اعتمادی رهبران نسبت به کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی - تلاشهای مدیریتی - سبک رهبری مدیران - تفاوت‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و مدیران - ترس از بازخورد منفی - جو بی اعتمادی در سازمان 	<p>شجاعی (۱۳۹۱)</p>
<p>....</p>	<p>....</p>	<p>....</p>	<p>....</p>	<ul style="list-style-type: none"> - باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی - تلاشهای مدیریتی - سبک رهبری مدیران - تفاوت‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و مدیران - ترس از بازخورد منفی - جو بی اعتمادی در سازمان 	<p>ولی‌خانی و کارپورنار (۲۰۱۵)</p>

علاوه بر این زارعی متین و همکاران (۱۳۹۰) از دو عامل ترس مدیران از بازخورد منفی و مجموعه ای از باورهای ضمنی مدیران^۱ به عنوان عوامل مؤثر در پیدایش سکوت سازمانی یاد، و عواملی چون ویژگیهای گروه مدیریت ارشد و متغیرهای سازمانی یا محیطی را تحت عنوان موقعیت تقویت کننده باورهای ضمنی مدیران مطرح می کنند.

همچنین دانایی فرد و فانی (۱۳۹۰) با مروری بر پژوهشها در زمینه سکوت سازمانی عواملی چون ترس مدیران از بازخوردهای منفی، اعتقادات ضمنی مدیران (مانند اعتقاد به منفعت طلبی و غیر قابل اعتماد بودن کارکنان و آگاهی مدیریت از مهمترین مسائل سازمان)، ساختار سازمانی، ویژگیهای گروههای مدیریت عالی، متغیرهای سازمانی و محیطی، همنوایی باعقاید عمومی، سبک رهبری، فضای سازمانی بویژه فضای بی عدالتی را عوامل ایجادکننده سکوت سازمانی معرفی کرده اند.

۶. مروری بر پیامدهای سکوت سازمانی

پدیده خاموشی و سکوت هنگامی که در سازمان پلیس به نوعی قرارداد روانشناختی^۲ میان همکاران تبدیل شود به تداوم و ناپدید شدن تخلفات و رفتارهای سوء میان مأموران پلیس منجر می شود که نهایتاً از دید شهروندان و افراد جامعه پنهان نخواهد ماند. جلوگیری نکردن از رفتارهای سوء در سازمان پلیس و از بین نبردن فضا و جوی که در آن، این پدیده به نوعی قانون نانوشته توسط افراد و همکاران در سازمان ادراک می شود که به رعایت کردن این قانون (نادیده گرفتن تخلفات و عدم گزارشدهی آن) خود را ملزم می دانند، آغازگر پیامدها و تأثیرات زیانباری در سطح سازمانی و جامعه است و هزینه های هنگفتی را در پی خواهد داشت.

نظریات متعددی درباره پیامدهای سکوت سازمانی نیز همانند علت های پیدایش آن مطرح شده، و به پیامدهای مثبت و منفی بسیاری در این باره اشاره شده است که پرداختن به همه آنها در این نوشتار نمی گنجد؛ با وجود این توجه به پیامدهای منفی

۱. باور به اینکه کارکنان به دنبال مصالح شخصی خود هستند، باور به اینکه مدیریت بهترین اطلاعات را دارد، و باور به اینکه توافق، خوب و مخالفت، بد است.

۲. مجموعه ای از انتظارات و توقعات غیر مکتوب، میان کارکنان، مدیران و دیگر افراد در سازمان

سکوت سازمانی در نیروی انتظامی به عنوان نهاد امنیتی جامعه، پیامدهای زیادی بر جامعه خواهد داشت که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

سکوت کارمندان برای هر سازمانی بسیار زیان‌آور است و اغلب باعث "افزایش سطح نارضایتی" در میان کارمندان می‌شود که خود را به شکل غیبت، تأخیر و ترک کار و شاید رفتارهای نامطلوب نشان می‌دهد. این امر در مورد نیروهای امنیتی از حساسیت بیشتری برخوردار است.

علاوه بر این ارتباطات کلید موفقیت هر سازمان است. اگر پدیده سکوت در میان کارکنان واقع شود، ارتباطات صدمه می‌بیند و در پی آن عملکرد کلی سازمان آسیب می‌بیند. از جمله تأثیرات بر گرایشهای شغلی، که رفتار سکوت بر آنها پیامد منفی به جای می‌گذارد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. این امر باید مورد توجه قرار گیرد که چارچوب نظری و پژوهشهای تجربی بسیاری هست که مرتبط است به اینکه چگونه کارکنان با عدم رضایت در کار سروکار دارند. بویژه تحقیق هیرچمان در مورد پاسخها به نزول سازمانی و الگوی راسبالت پاسخهای عدم رضایت شغلی را توصیف می‌کند که روشی که کارکنان واکنش نشان می‌دهند به عدم رضایت شغلی، اعتراض را به عنوان روش ساختاری در تلاش بهبود وضعیت از طریق استدلال و بحث کردن مشکل با سرپرست یا همکاران و حرکت کردن و اقدام کردن برای حل مشکلات، پیشنهاد راه حلها و جستجو برای کمک گرفتن از یک آژانس و عامل خارجی مثل اتحادیه‌ها تجزیه و تحلیل می‌کند (دمیتریس و واکولا، ۲۰۰۴). اگرچه نظریه‌های الگوی خروج، اعتراض، وفاداری-اهمال تعهد سازمانی یا رضایت شغلی یا عدم رضایت را به عنوان پیشگام یا علت اعتراض یا سکوت ارائه می‌کنند، اما برخی پژوهشگران نیز همچون موریسون (۲۰۰۰) بر این متغیرها به عنوان پیامدهای جو سکوت به پیروی از الگوی نظری کی موریسون می‌پردازند که نشان می‌دهد که سکوت سازمانی بین دیگر متغیرهای ناهنجاریهای منفی است و بنابراین انگیزش، رضایت و تعهد را منجر می‌شود.

از سوی دیگر تعهد با دامنه ای از عوامل سازمانی و فردی از قبیل مشخصات شخصی، مشخصات ساختاری، تجربه کاری و امکانات مرتبط به نقش شناسایی می‌شود. طبق گفته موریسون و میلیکن (۲۰۰۰)، سکوت سازمانی به داشتن احساس بی ارزش بودن،

دریافت نبودن کنترل و ناهنجاری شناختی منجر می‌شود که به رضایت، تعهد و انگیزه در سطحضعیفی می‌انجامد. به زعم اولیور (۱۹۹۰) این عوامل بر خروجیهایی از قبیل ترک شغل، سطح تنش و تلاش شغلی درجهت سازمان اثرگذار است. توجه به اینکه تعهد از مفهوم رضایت شغلی متفاوت است، مهم است (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰). همان طور که اشاره شد، سکوت سازمانی می‌تواند به نبودن بازخورد، نبودن اطلاعات و نبودن تجزیه و تحلیل عقاید و پیشنهادهای منجر شود و بنابراین سازمان از فرایند پردازش سازمانی کمتر مؤثر رنج خواهد برد؛ به علاوه، سکوت سازمانی می‌تواند به احساس بی ارزش بودن در کارمندان، دریافت نبودن کنترل کارمندان و ناهنجاری شناختی کارمندان منجر شود. همه این عوامل در نهایت تعهد و رضایتضعیفی را به دنبال دارد (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

علاوه بر پیامدهای سازمانی، که به آنها اشاره شد، سکوت کارمندان، بر خود آنان نیز تأثیرات بسیاری دارد. به طوری که اغلب باعث افسردگی کارکنان و به خطر افتادن سلامت آنها می‌شود. در برخی مواقع این کارکنان برای حل مشکلاتی که در محل کار با آن روبه رو هستند به مصرف دارو، مواد مخدر و مشروبات الکلی اقدام می‌کنند، که در واقع بر مشکلاتشان افزوده می‌شود. سکوت سازمانی هم‌چنین به از خود بیگانگی کارکنان منجر می‌گردد. در واقع سکوت سازمانی می‌تواند به احساس بی ارزش بودن در کارمندان، احساس نبودن کنترل و ناهنجاری شناختی کارمندان منجر شود (موریسون و میلیکن، ۲۰۰۰).

۷. ضرورت بررسی این مسئله در ایران

پس از بررسی ادبیات و نظریات در زمینه سکوت سازمانی می‌توان گفت سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج در سازمانهای امروزی، و علامت شناسایی بیماری سازمانی به شمار می‌رود (ولی خانی و کارپرداز، ۲۰۱۵).

مدیران با پدیدار شدن نشانه‌های این بیماری باید عامل اصلی آن را ردیابی، شناسایی و برطرف کنند. بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند سبب سکون و حتی مرگ سازمان شود

. براین اساس، سکوت و دل‌سردی کارکنان نسبت به سرنوشت و برنامه‌های سازمان زنگ خطر کاهش عملکرد سازمانی است که در سطح کلانتر به کل جامعه آسیب می‌رساند. در این میان سازمانهای انتظامی نیز از این امر مستثنا نیستند. از سوی دیگر نگرش عموم نسبت به هر نهاد خدمات عمومی، هم اثربخشی و هم کارایی آن نهاد را تعیین خواهد کرد و توانایی عملکرد مناسب را در آن محیط تحت تأثیر قرار خواهد داد. پلیس چه برای فراهم سازی اطلاعات حیاتی در مورد فعالیتهای تحقیقاتی و چه برای استفاده از افراد به عنوان شاهدان در دادگاه‌ها؛ بشدت به ملت و عموم وابسته است. که هر دوی اینها بر روابط مثبت پلیس و جامعه مبتنی است. بنابراین ادراکات عمومی نسبت به نهادهای اعمال قانون می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای را در کل برای مشروعیت کار پلیس و حتی کنترل اجتماعی داشته باشد.

با توجه به مطالعات محدودی که در جهان در مورد پدیده خاموشی و سکوت در نهادهای اعمال قانون صورت گرفته است و نبود تحقیق در این زمینه در ایران به نظر می‌رسد به دلیل اهمیت این موضوع و تأثیرات و پیامدهای عمیق و نامناسبی که پدایش و شیوع این پدیده در بر دارد که تا سالها می‌تواند تداوم یابد و بر اذهان مردم و فضای جامعه تأثیرات منفی بگذارد و نگرش عمومی نسبت به پلیس را دگرگون سازد و تصویر نهاد پلیس را، که همکاری و مشارکتهای مردم برای جلوگیری و مبارزه با جرم بر آن مبتنی است، نامطلوب ترسیم خواهد کرد، و از این رو کارایی و اثربخشی فعالیتهای نیروی انتظامی پلیس که به این تعاملات و مشارکتهای بستگی دارد در برخورد با مشکلات، جرائم و بی نظمی‌ها مخدوش می‌شود. از این رو نیاز به بازشناسی علت و مسائلی احساس می‌شود که در سازمان پلیس باعث خاموشی همکاران در برابر تخلفات و سوءرفتارهای یکدیگر می‌شود، تا با تدابیری فرهنگی و مدیریتی بتوان ایجاد چنین جوی را در داخل سازمان مانع شد تا هم سازمانهای انتظامی از مشارکت فعالانه و آگاهانه کارکنان برخوردار شوند و هم مسیر رشد، تعالی و موفقیت خود را با سرعت بیشتری طی کنند و هم از شیوع پیامدهای گسترده تر سکوت سازمانی در میان اقشار پلیس و در پی آن در سطح جامعه جلوگیری گردد.

۸. نتیجه گیری

به رغم اینکه ادبیات رایج در زمینه سازمان و مدیریت بر توانمندسازی و ایجاد راه‌های ارتباطات باز تأکید دارد، نتایج پژوهشها نشان می‌دهد بسیاری از کارکنان از این موضوع شکوه می‌کنند که سازمانهای آنها از ارتباطات، تسهیم اطلاعات و دانش آشکار و پنهان حمایت نمی‌کنند و اینها همه می‌تواند دلیلی بر شکست اهداف و برنامه‌های مدیران در سازمانها باشد. یکی از موانع مهم در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمان؛ فقدان اطلاعات، نبودن اعتماد و نبودن چیزی است که پژوهشگران آن را سکوت سازمانی نام نهاده‌اند که عبارت است از خودداری از بیان افکار، نظریات و اطلاعات درباره مشکلات سازمانی. سکوت سازمانی پدیده‌ای رایج و شایع در اغلب سازمانها است؛ اما با این حال پژوهش چندان گسترده‌ای درباره آن صورت نگرفته است. در واقع، سکوت سازمانی فرآیند سازمانی ناکارآمدی است که باعث هدررفتن تلاشها و هزینه‌ها می‌شود و می‌تواند به گونه‌های مختلف از جمله سکوت جمعی در جلسات، سطوح پایین مشارکت در طرح پیشنهاد، سطوح ضعیف صدای جمعی و غیره مشاهده شود. این مقاله با توجه به حساستر بودن این مبحث در نهادهایی همچون نهاد پلیس، که علاوه بر پیامد اقتصادی بازتابهای اجتماعی و سیاسی کلان خود را نیز به همراه دارد، به دنبال بررسی پیشینه جهانی پدیده سکوت در میان سازمانهای پلیس و هم‌چنین شناخت علل و پیامدهایی است که به موجب ظهور این پدیده در سازمان پلیس به وجود می‌آید. شاید به جرأت بتوان بیان کرد که براساس مرور و بررسی مطالعات مختلف، یکی از بزرگترین پیامدهای پیدایش و رواج این پدیده، تداوم انحرافات و سوءرفتارهای مأموران پلیس خواهد بود که به نگرش منفی و بی‌اعتمادی شهروندان به این نهاد منجر می‌شود و بنابراین اثربخشی و عملکرد پلیس، که بر اعتماد دوسویه و مشارکت پلیس و عموم مبتنی است، به پایینترین سطح خود خواهد رسید که در این راستا بی‌نظمی و ایجاد جوی مسموم در جامعه را می‌توان انتظار داشت.

۹. پیشنهادها

اصلاح رفتار سازمانی پلیس بر اساس استانداردهای موجود می‌تواند نقش مهمی را در رفع بی‌اعتمادی شهروندان و اثربخشی عملکرد پلیس داشته باشد.

- چراغچی حرم، حمزه (۱۳۹۰). سکوت سازمانی، پیام بانک. ۵۰۷: ۳۷-۳۹.
- زارعی متین، حسن؛ طاهری، فاطمه؛ سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، س ۶، ش ۲۱، ص ۷۷ تا ۱۰۴.
- دانایی فرد، حسن، فانی، علی اصغر؛ براتی، الهام (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، چشم انداز مدیریت دولتی ۰، ص ۶۱ تا ۸۲.
- شجاعی، سامره (۱۳۹۱). بررسی سکوت سازمانی و راههای برون رفت، تدبیر ۱، ۲۳: ص ۵۱ تا ۶۲.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors.
- Bayley, D. H. (2001). Democratizing the police abroad: what to do and how to do it (p. 3). US Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice.
- Bayley, D. H. (1994). International differences in community policing. The challenge of community policing: Testing the promises, 278-281.
- Renauer, B. C., & Covelli, E. (2011). Examining the relationship between police experiences and perceptions of police bias. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 34(3), 497-514.
- Campbell, A., & Schuman, H. (1969). Racial attitudes in fifteen American cities.
- Fisher, R. P., Ross, S. J., & Cahill, B. S. (2010). Interviewing witnesses and victims.
- Button, M., Johnston, L., & Frimpong, K. (2008). The fraud review and the policing of fraud: laying the foundations for a centralized fraud police or counter fraud executive?. Policing, 2(2), 241-250.
- KLOCKARS, C. B., IVKOVIC, S. K., & HABERFELD, M. R. (2003). Police Integrity in the. The Contours of Police Integrity, 265.
- Klockars, C. B., Ivkovic, S. K., & Haberfeld, M. R. (2004). The contours of police integrity. Sage.

- Krémer, F. (2000). Comparing supervisor and line officer opinions about the code of silence: the case of Hungary.
- Ivkovic, S. K., & Klockars, C. B. (2000). Comparing police supervisor and line officer opinions about the code of silence: the case of Croatia.
- Kutnjak Ivkovic, S., & Kang, W. (2012). Police integrity in South Korea. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(1), 76-103.
- Kutnjak Ivkovic, S. (2009). The Croatian police, police integrity, and transition toward democratic policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(3), 459-488.
- Kutnjak Ivković, S., & O'Connor Shelley, T. (2008). The police code of silence and different paths towards democratic policing. *Policing & Society*, 18(4), 445-473.
- Lee, S. (2002). A study of Korean police sergeants stress. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 26(1), 85-99.
- Marenin, O., & Caparini, M. (2005). Reforming the police in Central and Eastern European states. 2005). *Comparative and International Criminal Justice: Traditional and Nontraditional Systems of Law and Control*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.[U of A HSS HV 7419 F54 2005].
- Kutnjak Ivkovic, S. (2009). The Croatian police, police integrity, and transition toward democratic policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(3), 459-488.
- Mollaabbasi, H., Rezaeemanesh, B., & Sadaghiani, J. (2013). A study on relationship between emotional intelligence and organizational indifference through the organizational commitment: A case study of an Iranian firm. *Management Science Letters*, 3(5), 1327-1332.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Murty, K., Roebuck, J., & Smith, J. (1990). The image of the police in black Atlanta communities. *Journal of Police Science and Administration*, 17(4), 250-257.
- Pagon, M., & Lobnikar, B. (2000). Comparing supervisor and line officer

- opinions about the code of silence: the case of Slovenia.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Pino, N. W., & Johnson, L. M. (2011). Police deviance and community relations in Trinidad and Tobago. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 454-478.
- Sampson, R. J., & Bartusch, D. J. (1998). Legal cynicism and (subcultural?) tolerance of deviance: The neighborhood context of racial differences. *Law and society review*, 777-804.
- Ivkovich, S. K., & Hagan, J. (2011). *Reclaiming Justice: The International Tribunal for the Former Yugoslavia and Local Courts*. Oxford University Press.
- Schuck, A. M., & Rosenbaum, D. P. (2005). Global and neighborhood attitudes toward the police: Differentiation by race, ethnicity and type of contact. *Journal of Quantitative Criminology*, 21(4), 391-418.
- Ivkovic, S. K., & Shelley, T. O. C. (2007). Police integrity and the Czech police officers. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 31(1), 21-49.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Skogan, W. G., & Hartnett, S. M. (1997). *Community policing, Chicago style*(pp. 8-55). New York: Oxford University Press.
- Sung, H. E. (2006). Police effectiveness and democracy: shape and direction of the relationship. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(2), 347-367.
- Sunshine, J., & Tyler, T. (2003). Moral solidarity, identification with the community, and the importance of procedural justice: The police as prototypical representatives of a group's moral values. *Social psychology quarterly*, 153-165.
- Tyler, S. (1990). Computer assistance for California earthquake rescue effort. *The Police Chief*, 57(3), 42-43.

Tyler, T. R. (2001). Obeying the law in America: procedural justice and the sense of fairness. *Issues of Democracy*, 6(1), 16-21.

Valikhani, M., & Karpardaz, H. (2015). The Effect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 1-10.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 276-285.

