

بررسی تاثیر ابعاد سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها (مورد مطالعه: کارکنان شعب تأمین اجتماعی شهر اهواز)

ایوب شیخی زاده^۱

۱- دکتری مدیریت دولتی، کارشناس وصول حق بیمه، سازمان تأمین اجتماعی، اهواز، ایران. ۰۹۱۶۶۴۱۳۶۹۵
ayoob.sheikhizade@gmail.com

چکیده

این پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها در کارکنان شعب تأمین اجتماعی اهواز پرداخته است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شعب تأمین اجتماعی شهر اهواز بوده که از میان آنها ۲۸۶ نفر با استفاده از جدول مورگان بعنوان نمونه انتخاب گردیدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه های استاندارد سکوت سازمانی و نظام پیشنهادها استفاده شد. داده های پژوهش به وسیله نرم افزار Smart-PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که سکوت سازمانی، به ویژه در ابعاد سکوت خاموش و سکوت مطیع، تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد نظام پیشنهادها دارد. سکوت خاموش، که به عدم ابراز نظرات و ایده ها اشاره دارد، می تواند خلاقیت و نوآوری را کاهش دهد، و سکوت مطیع موجب عدم مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری می شود. نظام پیشنهادها می تواند به کاهش سکوت سازمانی کمک کند؛ زیرا با ایجاد فضایی امن و حمایت گرانه برای ابراز نظرات، کارکنان را تشویق به مشارکت می کند. ایجاد فضایی امن برای ابراز نظرات، طراحی نظام پاداش دهی مناسب، برگزاری دوره های آموزشی و تقویت فرهنگ سازمانی به تقویت نظام پیشنهادها کمک می نماید.

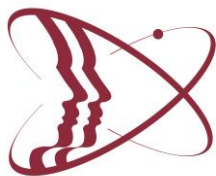
کلمات کلیدی: سکوت سازمانی، سکوت خاموش، سکوت مطیع، نظام پیشنهادها

Investigating the impact of organizational silence dimensions on the proposal system (Case of study: employees of Ahvaz social security branches)

abstract

This research has investigated the effect of organizational silence dimensions on the suggestion system among employees of social security branches in Ahvaz. The statistical population of the research included the employees of the social security branches of Ahvaz city, among whom ۲۸۶ people were selected as a sample using Morgan's table. Standard organizational silence questionnaires and suggestion system were used to measure research variables. Research data was analyzed by Smart-PLS software. The results show that organizational silence, especially in terms of silent silence and submissive silence, has significant negative effects on the performance of the suggestion system. Silent silence, which refers to not expressing opinions and ideas, can reduce creativity and innovation, and submissive silence causes employees not to actively participate in decision-making processes. the suggestion system can help reduce organizational silence; Because it encourages employees to participate by creating a safe and supportive environment for expressing opinions. Creating a safe space for expressing opinions, designing a suitable reward system, holding training courses and strengthening the organizational culture helps to strengthen the suggestion system.

Key words: organizational silence, silent silence, obedient silence, suggestion system



۱- مقدمه

سکوت سازمانی به عنوان یک پدیده پیچیده در محیط‌های کاری، به عدم ابراز نظرات، ایده‌ها و نگرانی‌های کارکنان اشاره دارد. این پدیده می‌تواند ناشی از عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی، ترس از عواقب منفی، و فقدان اعتماد به مدیریت باشد. یکی از حوزه‌های مهمی که سکوت سازمانی بر آن تأثیر می‌گذارد، سیستم‌های پیشنهادها است. این سیستم‌ها به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری و بهره‌برداری از ایده‌ها و نظرات کارکنان طراحی شده‌اند تا به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، سکوت سازمانی می‌تواند مانع از مشارکت فعال کارکنان در این سیستم‌ها شود. عدم ابراز نظرات و ایده‌ها می‌تواند به کاهش کیفیت پیشنهادهای دریافتی، کاهش انگیزه کارکنان و در نهایت کاهش نوآوری و کارایی سازمان منجر شود (سیمن و کاراداغ، ۲۰۱۹). همچنین، سکوت سازمانی می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری منفی و غیرمشارکتی بینجامد که در آن کارکنان احساس نمی‌کنند که صدایشان شنیده می‌شود یا ارزشی برای نظراتشان قائل نیستند (بارخدا و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، درک تأثیر سکوت سازمانی بر سیستم‌های پیشنهادها نه تنها برای بهبود این سیستم‌ها بلکه برای ارتقاء فرهنگ سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان ضروری است (پاپ، ۲۰۱۹). این مقاله تلاش دارد تا با بررسی ابعاد مختلف سکوت سازمانی و تأثیر آن بر سیستم‌های پیشنهادها در کارکنان سازمان تامین اجتماعی، راهکارهایی برای غلبه بر این چالش‌ها ارائه دهد و نشان دهد که چگونه می‌توان با ایجاد فضایی مناسب، زمینه را برای مشارکت فعال کارکنان فراهم کرد.

۱-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش

سکوت سازمانی می‌تواند مانع از بیان نظرات و ایده‌های کارکنان شود و در نتیجه، خلاقیت و نوآوری در محیط کار را کاهش دهد. با شناسایی ابعاد مختلف سکوت سازمانی و تأثیر آن‌ها بر سیستم پیشنهادها، سازمان‌ها می‌توانند راهکارهایی برای بهبود ارتباطات داخلی و تقویت فرهنگ مشارکت ایجاد کنند. این پژوهش می‌تواند به مدیران کمک کند تا موانع موجود را شناسایی کرده و با ایجاد بسترهای مناسب، انگیزه و اعتماد کارکنان را برای ارائه پیشنهادهای سازنده افزایش دهند، که در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت شغلی کارکنان خواهد شد.

۱-۲- هدف پژوهش

هدف این پژوهش بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بر عملکرد سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها است. این مطالعه به دنبال شناسایی ابعاد مختلف سکوت سازمانی و تحلیل نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر تمایل کارکنان به ارائه پیشنهادهای نوآورانه می‌باشد.

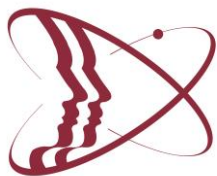
۱-۳- سوالات پژوهش

ابعاد سکوت سازمانی بر سیستم پیشنهادها در کارکنان سازمان تامین اجتماعی چه تأثیری دارد؟ ابعاد سکوت سازمانی کدامند؟ و چه راهکارهایی می‌توان برای کاهش سکوت سازمانی و تقویت سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها ارائه داد؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- سکوت سازمانی

سکوت سازمانی به عدم ابراز نظرات، ایده‌ها یا نگرانی‌ها توسط کارکنان در محیط کار اشاره دارد. این پدیده می‌تواند به دلایل مختلفی از جمله ترس از عواقب، عدم اعتماد به مدیریت، یا فرهنگی که ارزش ورودی‌های کارکنان را نمی‌داند، ایجاد شود. سکوت سازمانی می‌تواند به شکل‌های مختلفی بروز کند، از جمله عدم مشارکت در جلسات، عدم ارسال پیشنهادهای و عدم ابراز نگرانی‌ها درباره مسائل موجود (افضل و همکاران، ۲۰۲۳). سکوت سازمانی می‌تواند تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد سازمان و روحیه کارکنان داشته باشد. هنگامی که کارکنان احساس کنند که ورودی‌هایشان ارزش ندارد، احتمالاً انگیزه خود را برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و نوآوری کاهش خواهند داد. این پدیده نه تنها می‌تواند منجر به از دست رفتن ایده‌های خلاقانه و نوآورانه شود، بلکه همچنین می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ منفی و کاهش اعتماد بین کارکنان و مدیریت منجر گردد (کیم و کو، ۲۰۲۱).



۲-۱-۱- ابعاد سکوت سازمانی

سکوت خاموش

سکوت خاموش به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان به دلیل ترس از عواقب منفی یا واکنش‌های نامطلوب، از بیان نظرات و پیشنهادات خود خودداری می‌کنند. این نوع سکوت معمولاً ناشی از فرهنگ سازمانی است که در آن انتقاد یا بیان نظرات متفاوت ممکن است به عواقب منفی منجر شود، مانند توبیخ، تنزل مقام یا حتی اخراج. کارکنانی که در محیط‌های کاری با این نوع سکوت مواجه هستند، اغلب احساس می‌کنند که نمی‌توانند به راحتی ایده‌ها یا نگرانی‌های خود را بیان کنند و این موضوع می‌تواند به کاهش نوآوری و خلاقیت در سازمان منجر شود (مهدی زاده و همکاران، ۱۴۰۳). این نوع سکوت نه تنها بر روحیه کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد بلکه می‌تواند بر عملکرد کلی سازمان نیز تأثیر سوء بگذارد، زیرا ایده‌ها و بازخوردهای ارزشمندی که می‌توانند به بهبود فرآیندها کمک کنند، نادیده گرفته می‌شوند (شی و همکاران، ۲۰۲۳).

سکوت مطیع

سکوت مطیع به حالتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان بدون هیچ گونه ابراز نظر یا انتقادی، به دستورات و تصمیمات مدیریت عمل می‌کنند. این نوع سکوت معمولاً ناشی از عدم اعتماد به نفس یا احساس ناتوانی در بیان نظرات شخصی است. کارکنانی که در چنین شرایطی قرار دارند، ممکن است احساس کنند که نظراتشان ارزشمند نیست یا اینکه باید به طور کامل از دستورات پیروی کنند تا از بروز مشکلات جلوگیری کنند (ستین، ۲۰۲۰). این نوع سکوت می‌تواند به عدم مشارکت فعال در فرآیندهای سازمانی و کاهش انگیزه برای بیان ایده‌های جدید منجر شود. سکوت مطیع همچنین می‌تواند به تضعیف توانایی سازمان در شناسایی و حل مشکلات منجر شود. زمانی که کارکنان احساس کنند که نمی‌توانند نظرات خود را ابراز کنند، ممکن است مشکلات موجود در فرآیندها یا ساختار سازمانی نادیده گرفته شوند. این موضوع می‌تواند به کاهش کیفیت کار و عدم رضایت شغلی منجر شود (بردبار و همکاران، ۲۰۱۹).

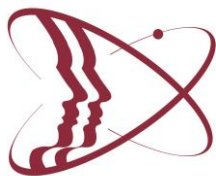
۲-۱-۲- علل سکوت سازمانی

۱- ترس از عواقب: ترس از عواقب یکی از اصلی‌ترین علل سکوت سازمانی است که به احساس ناامنی کارکنان در بیان نظرات و ایده‌های خود اشاره دارد. این ترس می‌تواند ناشی از تجربیات منفی گذشته باشد، جایی که کارکنان به خاطر بیان نظرات خود با انتقادات یا تنبیهات مواجه شده‌اند. به عنوان مثال، اگر یک کارمند در گذشته به خاطر ارائه یک پیشنهاد یا انتقاد به شیوه‌ای غیرمحترمانه پاسخ داده شده باشد، احتمالاً در آینده از ابراز نظرات خود خودداری خواهد کرد. این نوع ترس می‌تواند به تدریج به یک فرهنگ ساکت در سازمان منجر شود (ال عبدو و همکاران، ۲۰۲۳).

۲- عدم اعتماد: عدم اعتماد بین کارکنان و مدیریت می‌تواند به شدت بر سکوت سازمانی تأثیر بگذارد. زمانی که کارکنان احساس کنند که مدیریت نسبت به آن‌ها بی‌توجه است یا اطلاعات مهم را پنهان می‌کند، تمایل به ابراز نظرات و ایده‌های خود کاهش می‌یابد. این عدم اعتماد ممکن است ناشی از تجربیات منفی گذشته باشد، مانند عدم پاسخگویی مدیریت به نگرانی‌های کارکنان یا عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری. عدم اعتماد می‌تواند تأثیرات منفی بر ارتباطات داخلی سازمان داشته باشد (حسن زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

۳- نُرْم‌های فرهنگی: نُرْم‌های فرهنگی در یک سازمان نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارکنان دارند. اگر فرهنگ سازمانی به گونه‌ای باشد که ابراز نظر یا انتقاد غیرقابل قبول تلقی شود، کارکنان ممکن است احساس کنند که نمی‌توانند نظرات خود را بیان کنند. این نُرْم‌ها می‌توانند شامل ارزش‌هایی مانند حفظ آرامش، عدم تضاد و احترام به سلسله مراتب باشند. در چنین فرهنگی، کارکنان ممکن است ترجیح دهند سکوت کنند تا از بروز تنش یا تعارض جلوگیری کنند (کیم و کو، ۲۰۲۱).

۴- تجربیات گذشته: تجربیات گذشته یکی دیگر از عوامل کلیدی مؤثر بر سکوت سازمانی است. اگر کارکنان در گذشته با واکنش‌های منفی نسبت به ابراز نظرات خود روبرو شده باشند، احتمالاً در آینده از بیان نظرات خود خودداری خواهند کرد. این تجربیات می‌توانند شامل مواردی مانند عدم پذیرش ایده‌ها، انتقادات غیرسازنده یا حتی تنبیهات مستقیم باشند (افخمی اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰).



۲-۲- سیستم پیشنهادها^۱

سیستم پیشنهادها یک ابزار مدیریتی و ارتباطی است که به کارکنان این امکان را می‌دهد تا نظرات، ایده‌ها و پیشنهادهای خود را در مورد بهبود فرآیندها، محصولات یا خدمات سازمان ارائه دهند. این سیستم معمولاً به شکل یک پلتفرم آنلاین، فرم‌های کاغذی یا حتی جلسات منظم طراحی شده است که در آن کارکنان می‌توانند بدون ترس از عواقب منفی، نظرات خود را بیان کنند. هدف اصلی این سیستم تشویق به مشارکت فعال کارکنان و بهره‌برداری از دانش و تجربیات آن‌ها برای بهبود عملکرد کلی سازمان است (مدهوشی و باتمان قلیچ، ۱۳۹۹). ایجاد یک سیستم پیشنهادها مؤثر نیازمند طراحی مناسب و مدیریت صحیح است. برای موفقیت این سیستم، باید فضایی امن و پذیرنده ایجاد شود که در آن کارکنان احساس کنند نظراتشان ارزشمند است و مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین، سازمان‌ها باید فرآیندهای واضحی برای بررسی، ارزیابی و پیاده‌سازی پیشنهادهای داشته باشند تا کارکنان ببینند که نظراتشان به عمل تبدیل می‌شود. این امر نه تنها به افزایش انگیزه کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان منجر شود (صالحی، ۱۳۹۸).

۲-۲-۱- ابعاد نظام پیشنهادها

۱- سهولت کاربردی: سهولت کاربردی به معنای دسترسی آسان و ساده به نظام پیشنهادها است. این بعد شامل طراحی و ساختار سیستم پیشنهادها می‌شود که باید به گونه‌ای باشد که کارکنان به راحتی بتوانند نظرات و پیشنهادهای خود را ارائه دهند. اگر فرآیند ارسال پیشنهادها پیچیده یا زمان‌بر باشد، احتمالاً کارکنان تمایلی به مشارکت نخواهند داشت. بنابراین، ایجاد یک پلتفرم کاربرپسند، مانند فرم‌های آنلاین ساده یا ابزارهای دیجیتال، می‌تواند به افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها کمک کند. آموزش و آگاهی‌بخشی به کارکنان درباره نحوه استفاده از نظام پیشنهادها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. (ری و همکاران، ۲۰۲۲).

۲- پشتیبانی نظارتی: پشتیبانی نظارتی به معنای وجود یک سیستم مدیریتی است که به طور فعال از فرآیند نظام پیشنهادها حمایت می‌کند. این بعد شامل تعهد مدیریت به بررسی و ارزیابی پیشنهادهای دریافتی و همچنین ارائه بازخورد مناسب به کارکنان است. اگر کارکنان احساس کنند که نظرات آن‌ها مورد توجه قرار نمی‌گیرد یا به آن‌ها پاسخ داده نمی‌شود، ممکن است انگیزه خود را برای مشارکت در نظام پیشنهادها از دست بدهند. بنابراین، وجود یک ساختار نظارتی مؤثر می‌تواند به تقویت اعتماد بین کارکنان و مدیریت کمک کند (جوشی و همکاران، ۲۰۲۴).

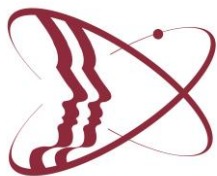
۳- پشتیبانی همکاران: پشتیبانی همکاران به معنای وجود یک شبکه حمایتی در بین کارکنان است که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا نظرات و پیشنهادهای خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این بعد نشان‌دهنده اهمیت همکاری و تعامل مثبت بین اعضای تیم است. اگر کارکنان احساس کنند که همکارانشان از ایده‌ها و نظرات آن‌ها حمایت می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها نیز در نظام پیشنهادها مشارکت کنند. این پشتیبانی می‌تواند شامل تشویق‌های کلامی، تبادل ایده‌ها و مشارکت در فرآیندهای گروهی باشد (اوستروفسکی و یاگودزینسکی، ۲۰۲۱).

۴- دامنه شفاف: به معنای وضوح و شفافیت در اهداف، فرآیندها و انتظارات مرتبط با نظام پیشنهادها است. این بعد شامل بیان واضح اینکه چه نوع پیشنهادهای مورد قبول است و چه معیارهایی برای ارزیابی آن‌ها وجود دارد، می‌شود. اگر کارکنان بدانند که سازمان چه انتظاراتی از آن‌ها دارد و چگونه پیشنهادهایشان مورد بررسی قرار می‌گیرد، احتمال بیشتری وجود دارد که آن‌ها تمایل به ارائه نظرات خود داشته باشند. شفافیت همچنین شامل اطلاع‌رسانی درباره نتایج پیشنهادهای قبلی و تأثیر آن‌ها بر فرآیندهای سازمانی است (علی عسکری و همکاران، ۱۳۹۷).

۵- پاداش‌های مناسب: به معنای ارائه مشوق‌هایی است که کارکنان را ترغیب به مشارکت در نظام پیشنهادها می‌کند. این بعد شامل انواع مختلف پاداش‌ها، اعم از مالی و غیرمالی، برای تشویق کارکنان به ارائه نظرات و ایده‌های جدید است. پاداش‌های مالی ممکن است شامل جوایز نقدی یا افزایش حقوق باشد، و پاداش‌های غیرمالی شامل تقدیر عمومی، گواهینامه‌های تقدیر یا فرصت‌های توسعه شغلی باشند. اهمیت این بعد در این است که پاداش‌های مناسب می‌توانند انگیزه قوی برای مشارکت در نظام پیشنهادها ایجاد کنند (جوشی و همکاران، ۲۰۲۴).

۶- بازخورد: بازخورد نشان‌دهنده اهمیت ارتباط دوطرفه بین کارکنان و مدیریت است. این بعد شامل ارائه اطلاعات دقیق و سازنده درباره پیشنهادهای است که توسط کارکنان ارائه شده‌اند. زمانی که کارکنان بازخورد مناسبی دریافت کنند، احساس می‌کنند که نظراتشان مورد توجه

^۱ - Suggestion System



قرار گرفته و ارزشمند هستند. بازخورد مثبت می‌تواند انگیزه بیشتری برای ادامه مشارکت ایجاد کند، در حالی که بازخورد سازنده نیز می‌تواند به ارتقاء کیفیت ایده‌ها کمک کند. بازخورد باید به طور منظم و مستمر ارائه شود تا کارکنان بدانند که تأثیر واقعی نظراتشان چیست. اگر بازخوردها به صورت منظم انجام نشوند، ممکن است کارکنان احساس کنند که تلاش‌هایشان بی‌نتیجه مانده است (پراکاش و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۲-۲- هدف نظام پیشنهادها

هدف سیستم پیشنهادها به عنوان ابزاری برای بهبود سازمان‌ها و ایجاد فرهنگ نوآوری، می‌تواند در دو محور اصلی زیر گسترش یابد:

۱. ایجاد نوآوری و بهبود مستمر با استفاده از بینش‌های کارکنان

الف. بهره‌گیری از دانش و تجربه کارکنان: کارکنان به عنوان افرادی که روزانه با فرآیندها و چالش‌های مختلف روبرو هستند، دارای دانش و تجربه‌ای ارزشمند هستند. سیستم پیشنهادها به سازمان این امکان را می‌دهد تا از این بینش‌ها بهره‌برداری کند. کارکنان می‌توانند ایده‌های جدیدی را برای بهبود محصولات، خدمات یا فرآیندها ارائه دهند که ممکن است توسط مدیریت به تنهایی قابل شناسایی نباشد (توتکو و کاستکا، ۲۰۲۳).

ب. تشویق نوآوری: با ایجاد یک بستر مناسب برای ارائه پیشنهادها، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ نوآوری را ترویج دهند. کارکنان باید احساس کنند که ایده‌هایشان مورد تقدیر قرار می‌گیرد و این امر می‌تواند منجر به ارائه ایده‌های خلاقانه و نوآورانه شود. این نوآوری‌ها می‌توانند به شکل بهبود روش‌های کاری، معرفی فناوری‌های جدید یا طراحی محصولات جدید باشند (توتکو و کاستکا، ۲۰۲۳).

ج. ارزیابی و پیاده‌سازی پیشنهادها: سیستم‌های پیشنهادها معمولاً شامل مکانیزم‌هایی برای ارزیابی و پیاده‌سازی ایده‌ها هستند. با ایجاد فرآیندهایی برای بررسی پیشنهادها و انتخاب بهترین آن‌ها، سازمان می‌تواند به بهبود مستمر دست یابد. این فرآیند همچنین می‌تواند شامل بازخورد به کارکنان باشد که نشان‌دهنده اهمیت نظرات آن‌هاست (توتکو و کاستکا، ۲۰۲۳).

۲. افزایش مشارکت و روحیه با درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری

الف. تقویت حس تعلق: زمانی که کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، حس تعلق و ارتباط بیشتری با سازمان پیدا می‌کنند. این امر می‌تواند منجر به افزایش انگیزه و روحیه آن‌ها شود. احساس اینکه نظرات آن‌ها ارزشمند است، می‌تواند به کاهش نارضایتی و افزایش وفاداری نسبت به سازمان منجر شود (پیسات و همکاران، ۲۰۲۰).

ب. ایجاد محیطی برای تبادل نظر: سیستم پیشنهادها فضایی را برای تبادل نظر و گفت‌وگو میان کارکنان و مدیریت فراهم می‌کند. این تبادل نظر می‌تواند به شفافیت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش تنش‌ها کمک کند. زمانی که کارکنان احساس کنند که صدای آن‌ها شنیده می‌شود، تمایل بیشتری به مشارکت خواهند داشت (پیسات و همکاران، ۲۰۲۰).

ج. تقویت کار تیمی: با تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادها، سازمان می‌تواند همکاری و هم‌افزایی میان تیم‌ها را تقویت کند. این امر می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ تیمی قوی‌تر منجر شود که در آن اعضای تیم برای دستیابی به اهداف مشترک همکاری کنند (پیسات و همکاران، ۲۰۲۰).

د. توسعه مهارت‌های رهبری: درگیر کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها همچنین فرصتی برای توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی آن‌ها فراهم می‌آورد. کارکنانی که در فرآیند پیشنهادها شرکت می‌کنند، ممکن است توانایی‌های خود را در تحلیل مسائل، ارائه راه‌حل‌ها و کار گروهی تقویت کنند (پیسات و همکاران، ۲۰۲۰).

۲-۲-۳- اجزا نظام پیشنهادها

اجزا نظام پیشنهادها سیستم پیشنهادها به عنوان ابزاری برای جمع‌آوری ایده‌ها و نظرات کارکنان، شامل اجزای مختلفی است که هر کدام نقش مهمی در کارایی و اثربخشی این سیستم دارند. در ادامه، به شرح هر یک از این اجزا می‌پردازیم:

۱. کانال‌های ارسال: کانال‌های ارسال به روش‌ها و بستری‌هایی اشاره دارد که کارکنان می‌توانند از طریق آن‌ها پیشنهادها و ایده‌های خود را ارائه دهند. این کانال‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که دسترسی آسان و راحتی را برای کاربران فراهم کنند.

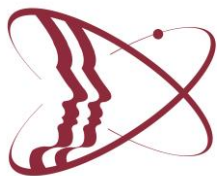
الف. پلتفرم‌های آنلاین: مانند وب‌سایت‌ها و اپلیکیشن‌ها، سیستم‌های مدیریت پروژه و رسانه‌های اجتماعی داخلی

ب. جعبه‌های پیشنهاد از قبیل جعبه‌های فیزیکی و جعبه‌های دیجیتال (دوپلیسیس، ۲۰۱۶).

۲. فرآیندهای ارزیابی: فرآیندهای ارزیابی به مجموعه اقداماتی اشاره دارد که برای سنجش قابلیت اجرا و تأثیر پیشنهادها ارائه شده توسط کارکنان انجام می‌شود. این فرآیندها باید شفاف و منظم باشند تا اطمینان حاصل شود که تمامی پیشنهادها به درستی مورد بررسی قرار می‌گیرند:

الف. تعیین معیارهای ارزیابی: قابلیت اجرا و ارزیابی تأثیرگذاری پیشنهاد

ب. کمیته ارزیابی: متشکل از اعضای مختلف سازمان



ج. فرآیند بازخورد: اطلاع‌رسانی نتایج و دلایل آن به کارکنان (دوپلیس، ۲۰۱۶).
۳. مکانیسم‌های بازخورد: مکانیسم‌های بازخورد به روش‌هایی اشاره دارد که از طریق آن‌ها کارکنان از وضعیت پیشنهادهای خود مطلع می‌شوند. این مکانیسم‌ها باید شفاف، سریع و مؤثر باشند تا اعتماد کارکنان به سیستم حفظ شود. شامل؛ اطلاع‌رسانی وضعیت با ایمیل‌ها و پیامک‌ها، پلتفرم‌های آنلاین برای پیگیری وضعیت پیشنهادهای جلسات بازخورد و تشویق و تقدیر از فرد ارائه‌دهنده (هریس و همکاران، ۲۰۱۸).

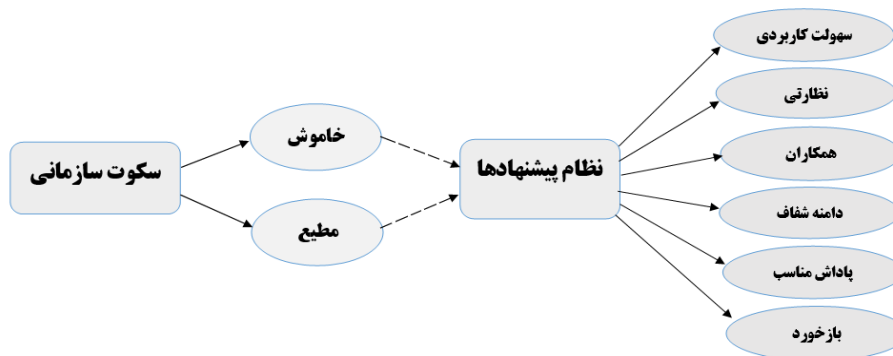
۳- پیشینه پژوهش

افخمی اردکانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان نظام پیشنهادها و برون‌رفت از سکوت سازمانی دریافتند که نتایج پژوهش نشان داد که با اجرای طرح نظام پیشنهادها، رفتار سکوت کاهش معناداری داشته است. به عبارت دیگر نظام پیشنهادها می‌تواند یک فرصت ارتباطی باشد که رفتار سکوت (سازمانی) را کاهش دهد. نظام پاداش‌دهی مناسب، دعوت افراد به ورود به بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و بازخورد گرفتن از افراد بخشی از موارد کاهنده سکوت سازمانی می‌باشد.

مهدی زاده و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان پدیدارشناسی سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان موضوع پژوهش را در سه مقوله برون‌سازمانی، درون‌سازمانی و فردی سازماندهی نمودند. در مقوله برون‌سازمانی تم‌های اصلی سیاسی و اجتماعی، در مقوله درون‌سازمانی تم‌های اصلی ساختاری، ارتباطی، مدیریتی، منابع انسانی، نظارتی، اقتصادی و جو سازمان مشخص شد و در مقوله فردی تم‌های اصلی دانشی و انگیزشی به دست آمد. با توجه به نتایج پژوهش، برای کاهش یا جلوگیری از سکوت سازمانی در دانشگاه فرهنگیان؛ تقویت فرهنگ سازمانی قوی و ایجاد جو حمایت‌گرانه، امن و همدلانه؛ برنامه‌ریزی دوره‌های توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی و مدیران در زمینه نظام اداری و آشنایی با قوانین؛ تمرکززدایی در دانشگاه و تفویض اختیار بیشتر به مدیران استانی دانشگاه؛ برقراری نظام پیشنهادها در دانشگاه؛ تنظیم قوانین اقتصادی لازم برای تشویق و ایجاد انگیزه در اعضا؛ حذف رفتارهای تبعیض‌آمیز و استفاده از ظرفیت همه افراد به تناسب تخصص و مهارت در اداره دانشگاه؛ تأکید بر برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی و اعتمادسازی برای ارائه نظرها؛ به کارگیری نظام شایسته‌پروری، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری، به‌ویژه در پُست‌های ستاره‌دار دانشگاه پیشنهاد شد.

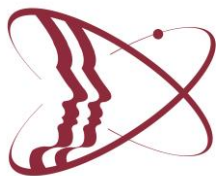
ستین (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان سکوت سازمانی و تعهد سازمانی؛ مطالعه مدیران ورزشی ترکیه نشان داد که سکوت مطیع تأثیر منفی بر تداوم و تعهد هنجاری داشت. سکوت خاموش نیز تأثیر منفی بر تعهد عاطفی و هنجاری داشت. سکوت نوع دوستانه تنها اثر مثبت بر تعهد مستمر بود. در نتیجه سکوت خاموش و سکوت مطیع بر تعهد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد، در حالی که سکوت نوع دوستانه تأثیر مثبتی بر آن دارد.

محمودی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان نقش نظام پیشنهادها در میزان شفافیت و بالندگی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان البرز دریافتند که نظام پیشنهادها اثر مثبت معناداری بر بالندگی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان استان البرز دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد نظام پیشنهادها از طریق متغیر میانجی شفافیت سازمانی بر بالندگی سازمانی اداره کل ورزش جوانان استان البرز اثر مثبت معناداری دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس روابط موجود در مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های ذیل طرح گردیده‌اند:



فرضیه ۱: سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۲: سکوت خاموش بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر م

فرضیه ۳: سکوت مطیع بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد.

۴- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن به بهبود نظم پیشنهادها کمک می کند و از لحاظ شیو گردآوری داده ها توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان شعب سازمان تامین اجتماعی شهر اهواز بود که مدرک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری داشتند. برای نمونه گیری از روش تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان صورت گرفت که ۲۸۶ نفر تعیین شد. برای افزایش ضریب اطمینان پرسشنامه میان ۳۰۰ نفر از کارکنان توزیع گردید که از این تعداد ۲۸۶ پرسشنامه کامل و قابل بررسی انتخاب گردید. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. از تعداد ۳۱ سؤال موجود در پرسشنامه ۱۲ پرسش متغیر مستقل سکوت سازمانی را می سنجد (ون داین، ۲۰۰۳) و ۱۹ پرسش متغیر وابسته نظام پیشنهادها (استاندارد) را برآورد می نماید. برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و صوری استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش نامه محقق ساخته، ابتدا پرسشنامه در اختیاری ۳ تن از اساتید دانشگاه قرار گرفت و پس از نظرسنجی و اصلاحات نهایی جهت تعیین پایایی پرسشنامه آقای کروناخ آن بوسیله نرم افزار SPSS محاسبه گردید که خروجی نرم افزار در جدول ذیل منعکس گردیده است.

جدول ۱: پایایی پرسشنامه

متغیر	آلفای کروناخ	آلفای خروجی SPSS
سکوت سازمانی	۰/۸۵	۰/۸۱۳
نظام پیشنهادها	۰/۹۲	۰/۸۳۶

۵- یافته های پژوهش

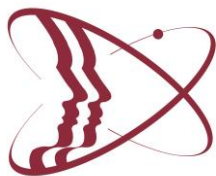
برای بررسی مدل مفهومی و تجزیه تحلیل روابط میان متغیرهای موجود و روابط آن ها می بایست از مدل معادلات ساختاری استفاده نمود که در این پژوهش برای بررسی سازه و روابط آنها از روش حداقل جذور مربعات با استفاده از نرم افزار اسمات پی ال اس استفاده شد. در مدل معادلات ساختاری به صورت دو مرحله ای انجام می گیرد بدین صورت که ابتدا مدل اندازه گیری استخراج شده و اندازه بارهای عملی میان متغیرها و ابعاد آنها بدست می آید سپس به منظور محاسبه اثر متغیر مکنون بر یکدیگر از تحلیل مسیر استفاده می گردد تا اثر مستقیم، غیر مستقیم و اثر کل آنها بر یکدیگر بدست آید. در پژوهش حاضر متغیرهای سکوت خاموش، سکوت مطیع و نظام پیشنهادها بعنوان متغیر مکنون مورد بررسی قرار گرفته و ابعاد هر یک نیز مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نرم افزاری در جداول و اشکال ذیل منعکس گردیده است.

۵-۱- آمار جمعیت شناختی

برای ارائه اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به پرسش های پژوهش حاضر، نتایج حاصل به تفکیک سن، تحصیلات، جنسیت و سابقه کاری در جدول ذیل ثبت گردیده است.

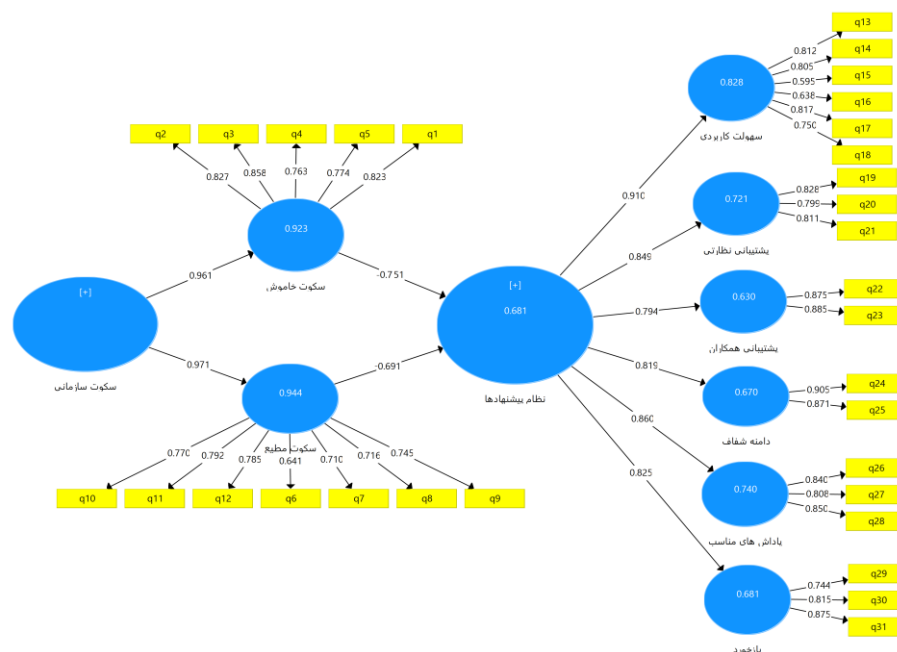
جدول ۲: آمار جمعیت شناختی

تحصیلات	کارشناسی و کمتر	۲۴۲	سن	کمتر از ۴۰ سال	۱۲۶
	کارشناسی ارشد	۳۸		۴۱ تا ۵۰ سال	۱۱۱
	دکتری	۶		بالای ۵۰ سال	۴۹
جنسیت	مرد	۱۵۸	سابقه کار	کمتر از ۱۰ سال	۶۳
	زن	۱۲۸		۱۱ تا ۲۰ سال	۱۸۰
				۲۱ تا ۳۰ سال	۴۳



۵-۲- مدل اندازه‌گیری

پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای سنجش اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه توانسته متغیرهای مکنون را مورد سنجش قرار دهند می‌بایست برازش مدل و متغیرهای مشاهده شده موجود به وسیله تحلیل عاملی تأییدی اندازه‌گیری شوند. برای بررسی پایایی، پایایی ترکیبی و برای سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌کنیم. سپس بارهای عاملی متغیرها را بدست می‌آوریم که می‌بایست بارهای عاملی بدست آمده بزرگتر از ۰/۵ باشد. نتایج خروجی مدل حاکی از آن است که شاخص‌های اندازه‌گیری در خصوص سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از وضعیت مطلوبی برخوردار است. همچنین مقادیر مربوط به ضرایب مسیر و بارهای عاملی مرتبط با هر کدام از متغیرها و ابعاد پژوهش در شکل زیر منعکس شده است.



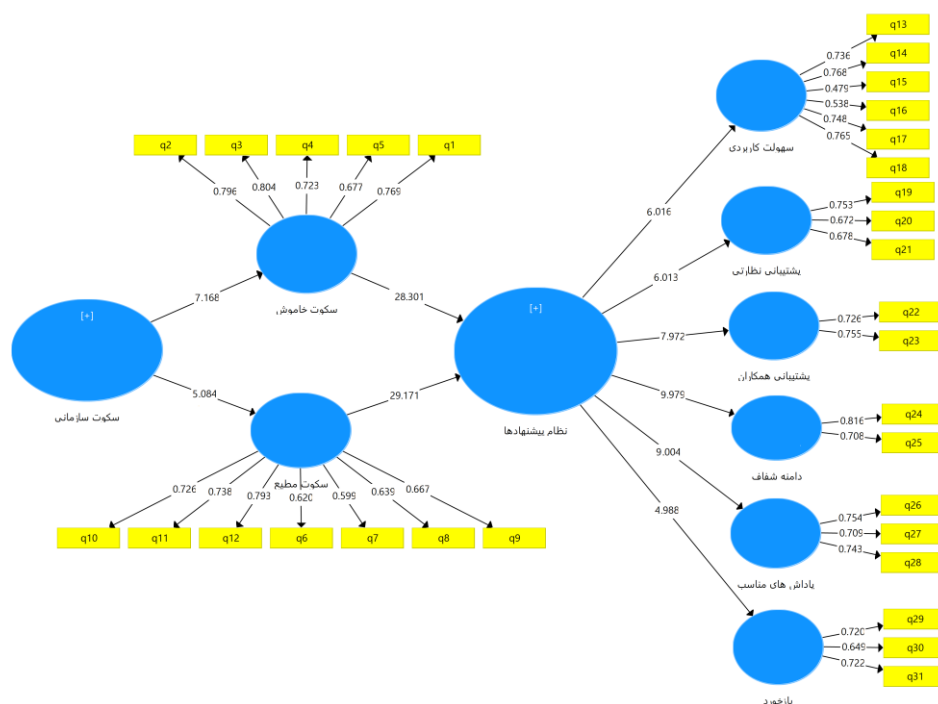
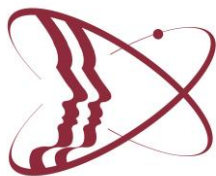
شکل ۳- مقادیر ضرایب مسیر

مطابق آنچه در شکل بالا مشاهده می‌شود بارهای عاملی تمام گویه‌های بیش از ۰/۳ بود و مقادیر بدست آمده مورد تأیید است.

جدول ۳: بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش

ردیف	متغیر	ابعاد	ضریب مسیر	T	پایایی ترکیبی	آلفا کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده	R Squares
۱	سکوت سازمانی	خاموش	۰/۹۶۱	۷/۱۶۳	۰/۹۲۶	۰/۸۱۳	۰/۵۹۸	-
		مطیع	۰/۹۷۱	۵/۰۸۴				
۲	نظام پیشنهادها	سهولت	۰/۹۱۰	۶/۰۱۶	۰/۹۳۸	۰/۸۳۶	۰/۶۳۱	۰/۶۸۱
		پ نظارتی	۰/۸۴۹	۶/۰۱۳				
		پ همکاران	۰/۷۹۴	۷/۹۷۲				
		دامنه شفافیت	۰/۸۱۹	۹/۹۷۹				
		پاداش ها	۰/۸۶۰	۹/۰۰۴				
		بازخورد	۰/۸۲۵	۴/۹۸۸				

در جدول ۴ مشاهده می‌شود که کلیه شاخص‌های برازش مدل به خوبی برآورد شده است لذا میتوان نتیجه گرفت مدل نیز از برازش مطلوبی برخوردار است.



شکل ۴- مقادیر آماره تی

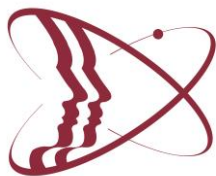
جدول ۴: نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	مقدار آماره تی	سطح معنی داری	نتیجه
سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد.	-۰/۵۱۸	۲۸/۷۳۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
سکوت خاموش بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد.	-۰/۷۵۱	۲۸/۳۰۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
سکوت مطیع بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد.	-۰/۶۹۱	۲۹/۱۷۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

جهت تأیید فرضیه‌های پژوهش می‌بایست مقدار آماره تی بیشتر از $1/96 \pm$ باشد. با توجه به اینکه آماره تی فرضیه اول $28/736$ بدست آمده و بیشتر از $1/96 \pm$ می‌باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. فرضیه دوم با مقدار آماره تی $28/301$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد و سکوت خاموش بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد. فرضیه سوم با مقدار آماره تی $29/171$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد و سکوت مطیع بر نظام پیشنهادها در کارکنان تامین اجتماعی اهواز تأثیر معناداری دارد. با توجه به ضرایب مسیر و آماره تی بدست آمده که مقادیر آن در جدول بالا منعکس گردیده است تمام فرضیه‌های این مطالعه تأیید گرفت.

۶- بحث و نتیجه گیری

سکوت سازمانی، به معنی پنهان کردن اطلاعات مهم توسط کارکنان، می‌تواند به طور قابل توجهی بر عملکرد و یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ابعاد سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها در میان کارکنان سازمان تأمین اجتماعی شهرستان اهواز بود. با توجه به یافته‌های پژوهش و پیشینه علمی موجود، نتایج نشان‌دهنده تأثیر معنادار ابعاد سکوت سازمانی بر نظام پیشنهادها در کارکنان شعب تأمین اجتماعی اهواز است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد که نشان می‌دهد سکوت سازمانی می‌تواند به عنوان یک مانع جدی در



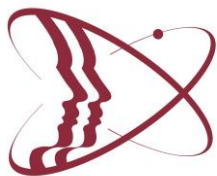
مسیر بهبود و کارایی نظام پیشنهادها عمل کند. یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که سکوت سازمانی، به‌ویژه در ابعاد سکوت خاموش و سکوت مطیع، تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد نظام پیشنهادها دارد. سکوت خاموش، که به عدم ابراز نظرات و ایده‌ها اشاره دارد، می‌تواند باعث کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان شود. به همین ترتیب، سکوت مطیع، که به تبعیت بدون انتقاد از تصمیمات مدیریتی اشاره دارد، می‌تواند منجر به عدم مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و پیشنهاددهی شود. این نتایج با یافته‌های افخمی اردکانی و همکاران (۱۴۰۰) که بیان کردند نظام پیشنهادها می‌تواند رفتار سکوت را کاهش دهد، همخوانی دارد. نظام پیشنهادها به‌عنوان یک ابزار ارتباطی و مشارکتی می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی کمک کند. با ایجاد فضایی امن و حمایت‌گرا برای ابراز نظرات و ایده‌ها، کارکنان تشویق می‌شوند تا در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت کنند. این امر می‌تواند به افزایش شفافیت و بهبود فرهنگ سازمانی منجر شود. همچنین، یافته‌های مهدی زاده و همکاران (۱۴۰۳) نیز بر اهمیت تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد جوّ حمایت‌گرا تأکید دارند که می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی کمک کند.

۱-۶- پیشنهادات

- با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها اقداماتی را در راستای تقویت نظام پیشنهادها انجام دهند. این اقدامات شامل:
- ایجاد فضایی امن برای ابراز نظرات: برگزاری جلسات منظم برای بحث و تبادل نظر که در آن کارکنان احساس امنیت کنند.
 - نظام پاداش‌دهی مناسب: طراحی نظام‌های پاداش‌دهی که تشویق‌کننده مشارکت فعال کارکنان باشد.
 - آموزش و توانمندسازی: برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان در زمینه مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی.
 - تقویت فرهنگ سازمانی: ترویج فرهنگ بازخورد مثبت و تشویق به ابراز نظرات و ایده‌ها.

۷- منابع

- [۱] افخمی اردکانی، مهدی، رجب پور، ابراهیم، و علی محمدی اردکانی، مجید. (۱۴۰۰). نظام پیشنهادها و برون رفت از سکوت سازمانی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی (مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت)، ۱۲(۴۷)، ۱۷۰-۱۹۱.
- [۲] بارخدا، سیدجمال، مرادخواه، سیروس، و نقدی، سارا. (۱۴۰۰). بررسی ارتباط سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی شهرستان سقز. مدیریت مدرسه، ۱۹(۱)، ۴۳۸-۴۷۱.
- [۳] حسن پور، حمید، معروفی، داود، و کیلی، اکبر. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر سکوت سازمانی کارکنان پایور و مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، ۱۶(۵۴)، ۲۷-۵۲.
- [۴] صالحی، محمد. (۱۳۹۸). طراحی سیستم هوشمند فازی امتیازدهی در نظام پیشنهادها (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای فارس). رشد فناوری، ۱۵(۵۹)، ۳۷-۴۳.
- [۵] علی عسکری، عبدالعلی، صلواتیان، سیاوش، و خواجه رحیمی، مجتبی. (۱۳۹۷). آسیب شناسی و ارائه ویژگی های نظام پیشنهادها سازمان صداوسیما. پژوهشهای ارتباطی (پژوهش و سنجش)، ۲۵(۱) (پیاپی ۹۳)، ۹-۲۷.
- [۶] مدهوشی، مهرداد، باتمان قلیچ، ایثار. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر یادگیری سازمانی. نشریه علمی راهبردهای بازرگانی، ۹(۵۰)، ۳۵۹-۳۷۶.
- [۷] مرادی، الهام، صفانیا، علی محمد، و پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۸). رابطه علی انواع سکوت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی. دست آوردهای روانشناختی (علوم تربیتی و روان شناسی)، ۲۶(۱) (پیاپی ۲۱)، ۱۳۱-۱۵۰.
- [۸] مهدی‌زاده، ایرج، رجایی پور، سعید، سیادت، سید علی. (۱۴۰۳). پدیدارشناسی سکوت سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه فرهنگیان). مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۹۵-۶۶۱.
- [۹] Afzal, J., Munir, M., Naz, S., Qayum, M., & Noman, M. (۲۰۲۳). Relationship between organizational silence and commitment of employees at university level. Siazga Research Journal, ۲(۱), ۵۸-۶۵.
- [۱۰] Bordbar, G., Shad, F. S., Rahimi, E., & Rostami, N. A. (۲۰۱۹). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. International Journal of Management, Accounting & Economics, ۶(۳).
- [۱۱] Cetin, A. (۲۰۲۰). Organizational silence and organizational commitment: a study of Turkish sport managers. Annals of Applied Sport Science, ۸(۲), ۰-۰.
- [۱۲] Çimen, B., & Karadağ, E. (۲۰۱۹). Spiritual leadership, organizational culture, organizational silence and academic success of the school. Educational Administration: Theory and Practice, ۲۵(۱), ۱-۵۰.
- [۱۳] Du Plessis, A. (۲۰۱۶). Suggestion system as an HRM tool to be successful in organisations: some empirical evidence in New Zealand.
- [۱۴] El Abdou, R., A Hassan, H., & M Badran, F. (۲۰۲۳). Organizational silence as perceived by Staff Nurses and its relation to their self-efficacy. Egyptian Journal of Health Care, ۱۴(۱), ۶۵۶-۶۶۹.



- [۱۵] Haris, M., Bijaksana, M. A., & Suhardijanto, T. (۲۰۱۸, November). Warning and Suggestion System on Syntax Tree Maker Application. In ۲۰۱۸ International Conference on Asian Language Processing (IALP) (pp. ۱۱۳-۱۱۷). IEEE.
- [۱۶] Joshi, K., Jain, P., Gupta, V. K., Shukla, A., Gupta, A., & Singh, M. K. (۲۰۲۴, January). An Inventive Movie Suggestion System Using Machine Learning Techniques. In ۲۰۲۴ Fourth International Conference on Advances in Electrical, Computing, Communication and Sustainable Technologies (ICAECT) (pp. ۱-۶). IEEE.
- [۱۷] Kim, J., & Ko, S. (۲۰۲۱). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty-student interaction. *Management Science Letters*, ۱۱(۷), ۲۱۵۱-۲۱۶۲.
- [۱۸] Ostrowski, D., & Jagodziński, J. (۲۰۲۱). Operation of an employee suggestion system in administration and production departments of a remanufacturing company. *Journal of Remanufacturing*, ۱۱, ۱۰۷-۱۲۰.
- [۱۹] Pisat, T., Bartakke, M., & Patil, H. (۲۰۲۰, June). Synonym Suggestion System using Word Embeddings. In ۲۰۲۰ ۴th International Conference on Trends in Electronics and Informatics (ICOEI)(۴۸۱۸۴) (pp. ۵۰۵-۵۰۸). IEEE.
- [۲۰] Prakash, R. V., Abrith, M. M., & Pandiyarajan, S. (۲۰۲۲, May). Machine learning based crop suggestion system. In ۲۰۲۲ ۶th International Conference on Intelligent Computing and Control Systems (ICICCS) (pp. ۱۳۵۵-۱۳۵۹). IEEE.
- [۲۱] Pope, R. (۲۰۱۹). Organizational Silence in the NHS: 'Hear no, See no, Speak no'. *Journal of Change Management*, ۱۹(۱), ۴۵-۶۶.
- [۲۲] Ray, S., Abinaya, M., Rao, A. K., Shukla, S. K., Gupta, S., & Rawat, P. (۲۰۲۲, October). Cosmetics Suggestion System using Deep Learning. In ۲۰۲۲ ۲nd International Conference on Technological Advancements in Computational Sciences (ICTACS) (pp. ۶۸۰-۶۸۴). IEEE.
- [۲۳] She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (۲۰۲۳). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Nursing Management*, ۲۰۲۳(۱), ۹۹۲۹۴۳۵.
- [۲۴] Tutko, M., & Kostka, R. (۲۰۲۳). Employee Suggestion System in the Manufacturing Company: an Example of Implementation at the Steel Plant. *Problemy Jakości*, (۵), ۲۲-۳۰.