

Presenting a Model of Silent Power in Government Organizations with a Qualitative Approach

Mohammd Karimi	PhD Candidate in Public Administration, Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
Majid Sedighi *	Department of Management, Hamedan Branch, Islamic Azad University, Hamedan, Iran.
Amene Malmir	Associate Professor, Department of Management, Farahan Branch, Islamic Azad University, Farahan, Iran.

Abstract

The concept of "silent power" as a type of power that often appears informally, hiddenly, and without overt use, has attracted the attention of management and organization researchers. The importance of understanding and identifying this type of power, especially in bureaucratic and formal government environments, is crucial due to its impact on the decision-making process, coordination, and policymaking. The aim of the present study was to present a model of silent power in government organizations with an emphasis on the Iranian Tax Affairs Organization. This study was conducted with a mixed qualitative approach. In the qualitative phase, data were collected through in-depth semi-structured interviews with academic experts and executive managers specializing in the field of human resource management. Sampling was purposeful and theoretical, and the data collection process continued until theoretical saturation was achieved. The resulting data were analyzed using inductive and semantic content analysis. The results of this stage led to the identification of dimensions, components, and indicators of silent power and the development of a conceptual model of the research. The findings showed that silent power in government organizations consists of four overarching themes including sources of authority, tools of influence, contextual contexts, and behavioral consequences. Also, organizing themes related to each of these dimensions were identified and explained.

Keywords: Silent power, government organizations, National Tax Affairs Organization, Theme analysis, Human resource management

How to Cite: Karimi,M , Sedighi,M and Malmir,A . (2024). Presenting a Model of Silent Power in Government Organizations with a Qualitative Approach. Journal of Intelligent Strategic Management, 3(4), 631-658.

doi: bumara.3.2.15564.35879011614



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: m.sedighi@iau.ac.ir

ارائه ی مدل قدرت خاموش در سازمانهای دولتی با رویکرد کیفی

محمد کریمی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان، همدان، ایران.

مجید صدیقی*

گروه مدیریت، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران.

آمنه مالمیر

دانشیار گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران.

چکیده

مفهوم «قدرت خاموش» به عنوان نوعی از قدرت که اغلب به صورت غیررسمی، پنهان و بدون استفاده آشکار ظاهر می شود، توجه پژوهشگران مدیریت و سازمان را به خود جلب کرده است. اهمیت درک و شناسایی این نوع قدرت، به ویژه در محیط های بوروکراتیک و رسمی دولتی، به دلیل تأثیر آن بر روند تصمیم گیری، هماهنگی و سیاست گذاری ها بسیار حیاتی است. هدف پژوهش حاضر ارائه مدل قدرت خاموش در سازمان های دولتی با تأکید بر سازمان امور مالیاتی کشور بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته کیفی انجام شد. در مرحله کیفی، داده ها از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی دارای تخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی گردآوری شد. نمونه گیری به صورت هدفمند و نظری انجام گرفت و فرایند جمع آوری داده ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده های حاصل با استفاده از تحلیل مضمون استقرایی و معنایی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این مرحله منجر به شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های قدرت خاموش و تدوین مدل مفهومی پژوهش شد. یافته های نشان داد که قدرت خاموش در سازمان های دولتی از چهار مضمون فراگیر شامل خاستگاه های اقتدار، ابزارهای نفوذ، بسترهای زمینه ای و پیامدهای رفتاری تشکیل شده است. همچنین، مضامین سازمان دهنده مرتبط با هر یک از این ابعاد شناسایی و تبیین گردید.

کلیدواژه ها: قدرت خاموش، سازمان های دولتی، سازمان امور مالیاتی کشور، تحلیل مضمون، مدیریت منابع انسانی

استناد به این مقاله: کریمی، محمد و صدیقی، مجید و مالمیر، آمنه. (۱۴۰۳). ارائه ی مدل قدرت خاموش در سازمانهای دولتی با رویکرد کیفی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۳(۴)، ۶۵۸-۶۳۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می شود.

© نویسندگان

* نویسنده مسئول: m.sedighi@iau.ac.ir

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، قدرت تنها از طریق ساختارهای رسمی، قوانین و نقش‌های سلسله‌مراتبی اعمال نمی‌شود. نوعی قدرت نامحسوس و پنهان نیز وجود دارد که به‌عنوان "قدرت خاموش" شناخته می‌شود. این قدرت، برخلاف قدرت‌های رسمی، به‌طور غیرمستقیم از طریق روابط غیررسمی، شبکه‌های تأثیرگذاری، دینامیک‌های پنهان، و حتی نظرات و تفکرات افرادی که کمتر در معرض دید قرار دارند، به‌ویژه افراد درونگرا، اعمال می‌شود. اگرچه قدرت خاموش به‌صورت آشکار در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تعاملات روزمره سازمانی قابل مشاهده نیست، اما اثرات عمیق و مهمی بر رفتارها، عملکرد و نتایج سازمانی دارد. قدرت خاموش، اگرچه اغلب نادیده گرفته می‌شود، اما تأثیرات بسیار مهم و پنهانی بر عملکرد سازمان‌ها دارد.

عدم توجه به موضوع "قدرت خاموش" در سازمان‌ها می‌تواند عواقب منفی زیادی به همراه داشته باشد. قدرت‌های غیررسمی و پنهان که از طریق روابط اجتماعی و شبکه‌های تأثیرگذاری شکل می‌گیرند، اگر نادیده گرفته شوند، می‌توانند منجر به افزایش تعارضات سازمانی، کاهش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، و حتی بروز رفتارهای غیراخلاقی و فساد شوند. به‌عنوان مثال، اگر مدیران از نیروهای غیررسمی و نفوذ پنهانی که بر تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی تأثیر می‌گذارند بی‌اطلاع باشند، ممکن است نتوانند به موقع مداخلاتی انجام دهند تا از بروز تعارضات پیشگیری کنند. یکی از پیامدهای اصلی عدم توجه به این قدرت‌های پنهان، از دست رفتن فرصت‌های نوآوری است. بسیاری از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه ممکن است در لایه‌های غیررسمی سازمان شکل بگیرند. مطالعاتی مانند التول^۱ و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که شبکه‌های غیررسمی در سازمان‌ها می‌توانند به تحریک نوآوری کمک کنند. اگر مدیران این شبکه‌ها را نادیده بگیرند، احتمال دارد که این ایده‌ها بدون توجه از بین بروند و سازمان از فرصت‌های رشد و پیشرفت محروم شود.

بخشی از نیروی انسانی سازمان، افراد درونگرا و خاموش در سازمان‌ها هستند. این افراد، به‌دلیل تمرکز بالا و عمق فکری خود، اغلب ایده‌های خلاقانه و تحلیل‌های ارزشمندی ارائه می‌دهند که به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری‌های رسمی منعکس نمی‌شود. همچنین، شبکه‌های غیررسمی و روابط پنهان سازمانی، که خارج از ساختارهای رسمی قرار دارند، می‌توانند نقش مهمی در تقویت یا تضعیف قدرت خاموش ایفا کنند. این شبکه‌ها، با توانایی

^۱ Al-Twal

تأثیر گذاری بر فرآیندهای غیررسمی سازمانی، می توانند مسیرهای تصمیم گیری را به سمت و سوی خاصی هدایت کنند و حتی گاهی باعث بروز مقاومت های پنهانی یا تضادهای سازمانی شوند (هوراک و پایک، ۲۰۲۳).

پژوهش هایی به بررسی روابط غیررسمی و شبکه های نفوذ در سازمان ها پرداخته اند. از جمله مطالعات کلیدی در این زمینه، پژوهش کانتر^۲ (۲۰۱۸) است که به مفهوم قدرت و تأثیر گذاری در سازمان ها پرداخته و اهمیت شبکه های نفوذ را مطرح کرده است. او نشان داد که افراد با دسترسی به منابع غیررسمی و ارتباطات پنهان، می توانند در تصمیم گیری های استراتژیک سازمان نقش داشته باشند. این یافته ها در پژوهش های جدید نیز تأیید شده است. به عنوان مثال، کروس و پروساک^۳ (۲۰۰۲) به نقش شبکه های اجتماعی غیررسمی در تسهیل نوآوری و انتشار اطلاعات پرداخته اند.

یکی دیگر از ابعاد قدرت خاموش که در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته، نقش افراد درونگرا در سازمان ها است. در پژوهش های انجام شده توسط کاین^۴ (۲۰۱۲)، نویسنده کتاب ساکت: قدرت درونگراها در دنیایی که نمی تواند دست از صحبت کردن بردارد، به تأثیر این افراد بر فرآیندهای تصمیم گیری و نوآوری در سازمان ها پرداخته شده است. طبق این پژوهش، افراد درونگرا معمولاً از طریق تفکر عمیق و تحلیل های خود می توانند در تصمیم گیری های استراتژیک نقش مهمی ایفا کنند، هرچند که به صورت ظاهری کمتر دیده می شوند. این افراد اغلب به دلیل تمرکز بالای فکری خود، راه حل های جدید و خلاقانه ای را برای مسائل پیچیده ارائه می دهند (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۵).

با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات در محیط های سازمانی مدرن، دینامیک های پنهان نقش بیشتری در موفقیت یا شکست سازمان ها بازی می کنند. مطالعات مینتزبرگ^۵ (۱۹۸۳) بر روی ساختارهای سازمانی نشان می دهد که بسیاری از تصمیمات مهم سازمانی خارج از کانال های رسمی و از طریق تعاملات غیررسمی و قدرت های پنهان اتخاذ می شود. این موضوع در سال های اخیر با ظهور تکنولوژی های جدید و تحولات در محیط کار (مانند کار از راه دور) تشدید شده است. تحقیقات انجام شده توسط روسیگناک^۶ (۲۰۲۴) در

¹ Horak & Paik

² Kanter

³ Cross & Prusak

⁴ Cain

⁵ Mintzberg

⁶ Rossignac-Milon

دانشکده مدیریت IESE به اهمیت شبکه‌های اجتماعی غیررسمی در ارتباطات کاری و احساس تعلق اشاره دارد که در محیط‌های کاری ترکیبی و از راه دور نقش کلیدی دارند. قدرت خاموش در سازمان‌ها تأثیرات عمیق و گاه نامرئی بر عملکرد، تصمیم‌گیری، و فرهنگ سازمانی دارد. این قدرت پنهان به مجموعه‌ای از عوامل غیررسمی اشاره دارد که افراد بدون داشتن جایگاه رسمی یا قانونی، از طریق روابط غیررسمی، شبکه‌های نفوذ، و تأثیرات پنهان، بر فرآیندهای سازمانی تأثیر می‌گذارند. یکی از مهم‌ترین تأثیرات قدرت خاموش، تقویت شبکه‌های نفوذ است. پژوهش‌های کانتر^۱ (۱۹۷۷) و هافنبرادل^۲ (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که افرادی که به شبکه‌های غیررسمی و منابع نامحسوس دسترسی دارند، می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها و هدایت استراتژی‌های کلیدی سازمان نقش مؤثری ایفا کنند. این شبکه‌ها اغلب به صورت غیررسمی تشکیل می‌شوند و به تبادل اطلاعات و ایجاد اتحادهای نامرئی کمک می‌کنند، که می‌تواند به تسریع تصمیم‌گیری‌ها و افزایش کارایی منجر شود. از سوی دیگر، قدرت خاموش می‌تواند به افزایش نوآوری در سازمان کمک کند. افراد درونگرا، که تمایل دارند کمتر در فرآیندهای رسمی و علنی مشارکت داشته باشند، معمولاً از طریق تفکر عمیق و تحلیل‌های دقیق خود، ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل پیچیده ارائه می‌دهند. این موضوع در پژوهش‌های کاین^۳ (۲۰۱۲) برجسته شده است، که نشان داده افراد درونگرا می‌توانند با تمرکز بر تفکر استراتژیک و ایده‌های نوآورانه، نقش کلیدی در موفقیت سازمان ایفا کنند، هرچند که این تأثیرگذاری به‌طور مستقیم قابل مشاهده نباشد. در نهایت، فرهنگ سازمانی نیز به شدت تحت تأثیر قدرت خاموش قرار می‌گیرد. دینامیک‌های پنهان می‌توانند به ایجاد فرهنگ‌های غیررسمی در سازمان منجر شوند که به موازات فرهنگ رسمی سازمان عمل می‌کنند. این فرهنگ‌های غیررسمی، اگر به‌درستی مدیریت شوند، می‌توانند به همبستگی بیشتر کارکنان، تقویت همکاری‌ها و ایجاد حس تعلق کمک کنند. در مقابل، اگر نادیده گرفته شوند، می‌توانند به ایجاد گروه‌بندی‌های نامطلوب و تضعیف یکپارچگی سازمانی منجر شوند (یانگ^۴؛ ۲۰۲۴). در سازمان‌ها، قدرت خاموش که توسط افرادی با نفوذ غیررسمی شکل می‌گیرد، اغلب نه تنها درون سازمان، بلکه از طریق روابط برون‌سازمانی تقویت می‌شود. افرادی که قدرت خاموش دارند، معمولاً شبکه‌های گسترده‌ای با دیگر سازمان‌ها، مشتریان، تأمین‌کنندگان، و حتی رقبا

^۱ Kanter

^۲ Hafenbrädl

^۳ Cain

^۴ Yang

ایجاد می‌کنند. این شبکه‌های برون‌سازمانی به آن‌ها امکان می‌دهد تا اطلاعات و تجربیات منحصر به فردی را به سازمان خود وارد کنند، که می‌تواند نوآوری و بهره‌وری را ارتقا دهد (اسمیت و ویلیامز^۱، ۲۰۲۳). این روابط که به صورت غیررسمی برقرار شده‌اند، ممکن است برای مدیران ارشد یا ساختارهای رسمی سازمان نامرئی باشند، اما تأثیرات آن‌ها بر تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی می‌تواند بسیار چشمگیر باشد. به علاوه، این ارتباطات برون‌سازمانی باعث می‌شود تا سازمان از فرصت‌ها و چالش‌های محیطی باخبر شود و از این اطلاعات به عنوان یک منبع رقابتی استفاده کند. به این ترتیب، قدرت خاموش افراد با شبکه‌های خارجی، نوعی نفوذ استراتژیک ایجاد می‌کند که می‌تواند سازمان را در مواجهه با تحولات بازار و رقابت تقویت کند (حسینی و اقدسی، ۱۴۰۲).

سازمان امور مالیاتی کل کشور به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های حاکمیتی، مأموریت تأمین بخش عمده‌ای از درآمدهای پایدار دولت را بر عهده دارد و موفقیت آن مستلزم تصمیم‌گیری‌های دقیق، هماهنگی میان واحدهای مختلف، تبادل مستمر اطلاعات و استفاده حداکثری از دانش و تجربه کارکنان است. با این حال، بررسی شرایط موجود در این سازمان نشان می‌دهد که در کنار ساختار رسمی، قوانین و سلسله‌مراتب اداری، لایه‌ای از روابط و تعاملات غیررسمی نیز بر بسیاری از فرآیندهای سازمانی اثرگذار است. در عمل، مشاهده می‌شود که در برخی موارد، تصمیمات صرفاً بر اساس اختیارات رسمی اتخاذ نمی‌شوند، بلکه شبکه‌های ارتباطی غیررسمی، افراد دارای نفوذ سازمانی، کارکنان با سابقه، خبرگان فنی و حتی افرادی که فاقد جایگاه مدیریتی هستند اما از اعتبار حرفه‌ای و اعتماد همکاران برخوردارند، بر جهت‌گیری تصمیمات، انتقال اطلاعات، حل مسائل و شکل‌گیری دیدگاه مدیران تأثیر می‌گذارند. از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از کارکنان متخصص و با تجربه سازمان، به دلیل ویژگی‌های شخصیتی، فرهنگ اداری حاکم یا نگرانی از پیامدهای بیان دیدگاه‌ها، ایده‌ها، انتقادات و پیشنهادهای خود را در جلسات رسمی مطرح نمی‌کنند و این موضوع موجب می‌شود بخشی از ظرفیت دانشی سازمان بدون استفاده باقی بماند. همچنین در برخی موارد، گردش اطلاعات از مسیرهای غیررسمی سریع‌تر از کانال‌های رسمی انجام می‌شود و برخی افراد بدون برخورداری از اختیار قانونی، به دلیل برخورداری از سرمایه اجتماعی، تجربه، اعتماد همکاران یا ارتباطات گسترده، نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت تصمیم‌ها و اجرای امور ایفا می‌کنند. در مقابل، نبود شناخت کافی مدیران نسبت به این

¹ Smith & Williams

جریان‌های پنهان، می‌تواند موجب کاهش شفافیت، شکل‌گیری مقاومت‌های خاموش در برابر تغییرات، تضعیف مشارکت کارکنان، کاهش اثربخشی تصمیمات و حتی از دست رفتن ایده‌های نوآورانه شود. با وجود اهمیت این واقعیت، تاکنون در سازمان امور مالیاتی کل کشور مطالعه‌ای منسجم برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای «قدرت خاموش» انجام نشده و مدیران نیز ابزار مشخصی برای تشخیص، مدیریت و هدایت این نوع قدرت در اختیار ندارند. از این رو، شناخت علمی این پدیده و ارائه مدلی بومی برای تبیین ابعاد و سازوکارهای قدرت خاموش در سازمان امور مالیاتی، می‌تواند به مدیران کمک کند تا ضمن بهره‌گیری از ظرفیت‌های پنهان کارکنان و شبکه‌های غیررسمی، از پیامدهای منفی این قدرت نیز پیشگیری کرده و زمینه ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش مشارکت کارکنان، بهبود هماهنگی سازمانی و تحقق اهداف راهبردی سازمان را فراهم آورند.

به‌طور خلاصه، برخی عوامل کشف شده نشان می‌دهد قدرت ناشناخته در سازمان‌ها وجود دارد که بر استراتژی‌ها و عملکرد سازمان تأثیر گذار است. این قدرت به اصطلاح خاموش در سازمان‌ها می‌تواند هم فرصتی برای نوآوری و افزایش کارایی باشد و هم چالشی که در صورت عدم مدیریت درست، می‌تواند به کاهش هماهنگی و افزایش تنش‌های داخلی منجر شود. این پدیده باید به‌طور استراتژیک شناسایی و مدیریت شود تا از مزایای آن بهره‌برداری کرده و از خطرات آن جلوگیری شود. لذا سوال اصلی که در این پژوهش به دنبال پاسخ به آن هستیم به این شکل مطرح می‌گردد که مدل قدرت خاموش سازمان به چه شکل است و دارای چه ابعادی است؟

مبانی نظری

قدرت سازمانی^۱

قدرت سازمانی یعنی توانایی افراد یا گروه‌ها در یک سازمان برای تأثیرگذاری بر تصمیمات و رفتارهای دیگران. به زبان ساده‌تر، وقتی کسی در یک سازمان قدرت دارد، می‌تواند دیگران را قانع کند یا آنها را وادار کند که کاری را انجام دهند. این قدرت می‌تواند از مقام رسمی یا از مهارت‌ها و دانش فرد به دست بیاید (هویجماکرز و واندروست، ۲۰۲۴). قدرت سازمانی به عنوان بخشی از کنش سیاسی سازمانی توسط همه ذینفعان است و یک زمینه نوظهور است. قدرت سازمانی توانایی غلبه بر مقاومت برای دستیابی به یک نتیجه مورد انتظار است. قدرت سازمانی توانایی یک مدیر برای تغییر یا کنترل رفتار نگرش‌ها، نظرات

¹ Organizational power

² Hoeijmakers & van der Roest

اهداف، نیازها و ارزش های اعضای سازمان می باشد. قدرت سازمانی توانایی دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر روی دیگران برای رسیدن به نتیجه مورد انتظار و یا توانایی بالقوه برای اعمال قدرت بر دیگران در درون سازمان با هدف رسیدن به نتایجی که مورد نظر صاحبان قدرت است تعریف می شود (خالد حمو و عزیزیان کهن، ۱۴۰۳) مدیران سازمان ها اگر به ماندگاری مجموعه خود علاقه مند هستند باید طی فرآیندی بخش قابل توجهی از قدرت سازمان را به کارکنان واگذار کنند و آن ها را در اداره سازمان مشارکت دهند. رویکرد مدیریت سنتی از گذشته تاکنون این بوده است که به کارمندان اجازه ورود به حوزه قدرت در سازمان داده نشود و معمولاً این رویکرد تمام رفتار کارکنان مشارکت جو را به بن بست میکشاند (اصلانی^۱ و همکاران، ۲۰۲۴).

اگر در سازمان، از قدرت در جهت پیشبرد اهداف و تأمین منافع سازمان و اعضای آن استفاده شود، در این صورت، قدرت یک پدیده مثبت است و استفاده از آن هیچ منفی ندارد؛ لیکن اگر قدرت سازمانی در خدمت منافع فردی و شخصی قرار گیرد یک پدیده منفی تلقی خواهد شد که می تواند عملکرد سازمان را کاهش دهد (قرایی آشتیانی و همکاران، ۱۴۰۳) سوگیری در داشتن قدرت بیشتر از مواردی است که می تواند سازمان ها را در سرازیری سقوط قرار دهد صرف نظر از ساختار تصمیم گیری و شیوع توزیع قدرت در سازمان ها، برای تصمیم گیری درست نیاز به اطلاعات حداقلی وجود دارد بنابراین قدرت سازمانی می تواند تاثیر در عملکرد موفق یا شکست یک سازمان داشته باشد (زیبلیم و ارتورک^۲، ۲۰۲۲). قدرت در گروه یا سازمان یک فرآیند طبیعی است؛ بنابراین اگر کسی بخواهد رفتار سازمانی را به طور کامل درک کند چاره ای ندارد جز اینکه درباره کسب و اعمال قدرت آگاهی های لازم را داشته باشد. به نظر زالزینیک در نظر بسیاری از افراد قدرت فقط یک واژه چهار حرفی است که دلالت بر فعالیت های غیر اخلاقی مثل زورگویی و نیرنگ دارد در حالیکه این یک نگرش تنگ نظران و کوتاه بینانه به مبحث قدرت است (اصلانی و همکاران، ۱۴۰۳). استفاده از قدرت ذاتاً منفی نیست و حتی ممکن است نتایج مثبت نیز داشته باشد. مثل هر نیروی دیگر چگونگی رعایت اصول اخلاقی در استفاده از قدرت است که تفاوت ایجاد میکند. با توجه به نیت شخص قدرت میتواند مثبت یا منفی باشد (اختر^۳ و همکاران، ۲۰۲۱).

¹ Aslani

² Zıblım & Ertürk

³ Akhtar

قدرت خاموش سازمانی^۱

قدرت خاموش سازمانی به نوعی از قدرت اشاره دارد که در ساختارهای رسمی و آشکار سازمان وجود ندارد، بلکه به صورت پنهان و غیررسمی در شبکه‌ها، روابط، و تعاملات میان افراد جریان دارد. این نوع قدرت معمولاً از طریق موقعیت‌های غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی، و روابط شخصی به دست می‌آید و به افراد یا گروه‌هایی امکان می‌دهد که بدون نیاز به قدرت رسمی، تأثیر عمیقی بر تصمیم‌گیری‌ها، رفتارها و فرآیندهای سازمانی داشته باشند. قدرت خاموش سازمانی در سایه نفوذ غیررسمی و تعاملات پنهان میان کارکنان قرار می‌گیرد و گاهی اوقات حتی از قدرت رسمی و آشکار مؤثرتر است (نوروزیان، ۱۳۹۵).

ساختار غیر رسمی^۲

ساختار غیررسمی در سازمان به روابط و تعاملاتی اشاره دارد که خارج از ساختارها و مقررات رسمی تعریف شده سازمانی شکل می‌گیرند و از طریق آن‌ها افراد بدون رعایت سلسله‌مراتب رسمی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. این ساختار به‌طور رسمی در چارت سازمانی یا قوانین مشخص نمی‌شود، اما تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان، جریان اطلاعات، تصمیم‌گیری و رفتار کارکنان دارد (الحموری و همکاران، ۲۰۲۱).

ساختار غیررسمی در سازمان‌ها به‌عنوان یکی از ابعاد مهم و درعین‌حال نادیده گرفته شده ساختار سازمانی، نقش بسیار مهمی در پویایی، فرهنگ و عملکرد سازمان ایفا می‌کند. برخلاف ساختار رسمی که شامل نمودارهای سازمانی، شرح وظایف، مقررات، و رویه‌های تدوین شده است و از طریق ابزارهای اداری و مدیریتی قابل شناسایی و کنترل است، ساختار غیررسمی به مجموعه‌ای از روابط، تعاملات و شبکه‌های انسانی اطلاق می‌شود که خارج از حدود و ثغور تعیین شده در ساختار رسمی شکل می‌گیرند (مجدی و همکاران، ۱۳۹۶). این ساختارها اغلب ناشی از تعاملات اجتماعی، روابط دوستانه، اعتماد متقابل، علائق مشترک، یا وابستگی‌های غیررسمی میان کارکنان هستند و می‌توانند تأثیر عمیقی بر تصمیم‌گیری‌ها، جابه‌جایی اطلاعات، توزیع قدرت و حتی فرهنگ سازمانی بگذارند. ساختار غیررسمی به دلیل آنکه بر پایه انتخاب‌های آزاد افراد در ایجاد ارتباط با یکدیگر و نیز بر اساس درک مشترک و ارتباطات انسانی شکل می‌گیرد، دارای ماهیتی پویا، انعطاف‌پذیر و اغلب پنهان

¹ The silent power of the organization

² Informal structure

³ Al-Hammouri

است. این ساختار می‌تواند به صورت شبکه‌های نفوذ، گروه‌های غیررسمی، رهبران غیررسمی و جریان‌های اطلاعاتی نامرئی در سازمان نمود یابد (هفترادی، ۲۰۲۴).

نقش ساختار غیررسمی در سازمان‌ها از دو جنبه مثبت و منفی قابل بررسی است. از یک سو، این ساختار می‌تواند موجب تسهیل ارتباطات، افزایش همکاری، تقویت حس همبستگی، شکل‌گیری اعتماد و ایجاد انگیزش در کارکنان شود. ساختار غیررسمی به‌ویژه در شرایطی که ساختار رسمی ناکارآمد، کند یا بیش‌ازحد بوروکراتیک است، به‌عنوان راهکاری برای تسریع امور، انتقال دانش ضمنی و انعطاف در مواجهه با مسائل پیچیده عمل می‌کند. از سوی دیگر، ساختار غیررسمی در صورت عدم مدیریت صحیح، می‌تواند به شکل‌گیری گروه‌های قدرت پنهان، مقاومت در برابر تغییر، پخش شایعات، بروز تعارض و حتی اختلال در ساختار رسمی منجر شود (هوراک، ۲۰۲۶). این دوگانگی، ساختار غیررسمی را به عنصری حساس و استراتژیک در تحلیل سازمان‌ها بدل کرده است. پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی، معتقدند که ساختار غیررسمی اگرچه در نمودار سازمانی دیده نمی‌شود، اما در بسیاری موارد، تأثیرگذاری آن از ساختار رسمی نیز بیشتر است؛ به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌های غیررسمی، تخصیص منابع، جهت‌گیری کارکنان، و حتی در انتصاب یا حذف غیررسمی افراد در برخی نقش‌ها (کیلدوف و تسیا، ۲۰۰۳).

از منظر نظری، دیدگاه‌های مختلفی به بررسی ساختار غیررسمی پرداخته‌اند. در نظریه روابط انسانی، ساختار غیررسمی به‌عنوان عنصری ضروری برای تأمین نیازهای اجتماعی کارکنان، همچون تعلق، احترام و ارتباطات انسانی شناخته می‌شود. التون مایو و مطالعات هاوثرن، نخستین نشانه‌های اهمیت ساختارهای غیررسمی را با تأکید بر اثر گروه‌های کاری غیررسمی بر بهره‌وری نشان دادند (نوروزیان، ۱۳۹۵). در نظریه شبکه‌های اجتماعی نیز، ساختار غیررسمی به‌عنوان مجموعه‌ای از گره‌ها (افراد) و پیوندها (روابط) تحلیل می‌شود که می‌تواند به درک بهتر پویایی‌های ارتباطی و جریان‌های قدرت پنهان کمک کند. همچنین از منظر نظریه فرهنگی سازمان، ساختار غیررسمی بازتابی از هنجارها، ارزش‌ها و باورهای مشترک میان اعضای سازمان است که اغلب به‌صورت غیررسمی بروز می‌یابد و بر تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها تأثیر می‌گذارد (اسمیت و ویلیامس، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

مرور پژوهش‌های خارجی نشان می‌دهد که مطالعات انجام شده، هرچند از منظرهای مختلف به مفهوم قدرت، نفوذ و روابط غیررسمی در سازمان پرداخته‌اند، اما هر یک تنها بخشی از این پدیده را مورد توجه قرار داده‌اند. پژوهش فرنچ و ریون (۱۹۵۹) منابع قدرت را تبیین کرد و پس از آن لارنس و لورش (۱۹۶۷)، گرانووتر (۱۹۷۳)، کانتر (۱۹۷۷)، مینتزبرگ (۱۹۸۳)، براس (۱۹۸۴)، برت (۱۹۹۲)، کراک‌هارت (۱۹۹۳)، ایبارا (۱۹۹۳) و اوزی (۱۹۹۷) هر یک به نقش ساختارهای سازمانی، شبکه‌های اجتماعی، روابط رسمی و غیررسمی و جایگاه افراد در ایجاد نفوذ پرداختند. در ادامه نیز پژوهش‌های کراس و پروساک (۲۰۰۲)، مک‌اویلی و همکاران (۲۰۰۳)، کیلدف و تسای (۲۰۰۳)، اوبستفلد (۲۰۰۵) و کاین (۲۰۱۲) نقش اعتماد، سرمایه اجتماعی، نوآوری، افراد کلیدی شبکه‌ها و ویژگی‌های شخصیتی افراد درون‌گرا را بررسی کردند. در سال‌های اخیر نیز مطالعات هوراک (۲۰۲۳)، هوراک و سوسنو (۲۰۲۳)، هوراک و پایک (۲۰۲۳)، اسمیت و ویلیامز (۲۰۲۳)، روسیگناک-میلون (۲۰۲۴)، هافنبرادل (۲۰۲۴)، التوال و همکاران (۲۰۲۴) و یانگ (۲۰۲۴) بر اهمیت شبکه‌های غیررسمی، سرمایه اجتماعی، تعاملات پنهان، همکاری‌های غیررسمی و قدرت‌های نامرئی در سازمان تأکید کرده‌اند. با وجود این گستره مطالعات، هیچ‌یک از این پژوهش‌ها قدرت خاموش را به عنوان یک سازه مستقل سازمانی تعریف نکرده و مدلی جامع برای تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکار شکل‌گیری آن ارائه نداده‌اند؛ بلکه هر پژوهش تنها یکی از اجزای این پدیده را بررسی کرده است.

از سوی دیگر، مرور پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد که اگرچه موضوعاتی همچون قدرت رسمی و غیررسمی، روابط غیررسمی و شبکه‌های سازمانی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، اما این مطالعات عمدتاً با رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی یا مقایسه ساختارهای رسمی و غیررسمی انجام شده‌اند. برای مثال، محمدی کنگرانی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی تأثیر قدرت رسمی و غیررسمی بر تخصیص بودجه پرداختند و در پژوهشی دیگر محمدی کنگرانی و همکاران (۱۳۹۰) روابط رسمی و غیررسمی میان سازمانی را تحلیل کردند. همچنین نوروزیان (۱۳۹۵) نقش شبکه‌های غیررسمی در قدرت سازمانی، مجدی و همکاران (۱۳۹۶) تفاوت شبکه‌های رسمی و غیررسمی و حسینی و اقدسی (۱۴۰۲) مقایسه ساختارهای رسمی و غیررسمی را بررسی کرده‌اند. اگرچه این پژوهش‌ها به شناخت بهتر روابط غیررسمی کمک کرده‌اند، اما هیچ‌یک به شناسایی مفهوم قدرت خاموش،

استخراج ابعاد و مؤلفه‌های آن، تبیین سازوکارهای شکل‌گیری آن و ارائه یک مدل بومی برای مدیریت این پدیده نپرداخته‌اند. در نتیجه، در ادبیات داخلی نیز همچنان خلأ قابل توجهی در زمینه مفهوم‌سازی و مدل‌سازی قدرت خاموش سازمانی وجود دارد.

روش تحقیق

در این پژوهش، پارادایم تفسیری به‌عنوان چارچوب معرفت‌شناختی انتخاب شده است. ماهیت موضوع پژوهش ایجاب می‌کند که فرایند تحقیق اکتشافی باشد؛ زیرا مطالعات انجام‌شده در حوزه قدرت خاموش، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، محدود بوده و چارچوب نظری جامع و بومی در این زمینه وجود ندارد. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های قدرت خاموش و تبیین روابط میان آن‌ها از طریق داده‌های میدانی و نظرات خبرگان است.

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع اکتشافی و از نظر روش گردآوری داده‌ها کیفی محسوب می‌شود. داده‌های کیفی در یک فرایند رفت‌وبرگشت و به‌صورت زیگزاگی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با آزمودنی‌ها جمع‌آوری و تحلیل شده است.

در این پژوهش، تحلیل مضمون بر اساس رویکرد استقرایی و معنایی انجام می‌گیرد. با توجه به عنوان پژوهش «ارائه مدل قدرت خاموش در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه سازمان امور مالیاتی کل کشور)»، فرایند تحلیل کیفی بر پایه روش تحلیل مضمون آترید-استرلینگ (Attride-Stirling, 2001) و بر مبنای ۱۵ مصاحبه عمیق با خبرگان و مدیران سازمان امور مالیاتی کل کشور اجرا شد. پس از پایان گردآوری داده‌ها، متن مصاحبه‌ها چندین بار خوانده شد تا بخش‌های معنادار و جملات کلیدی شناسایی شوند. این گزاره‌های معنادار ابتدا در قالب کدهای باز برچسب‌گذاری گردیدند، سپس کدهای هم‌معنا و هم‌موضوع در قالب مضامین پایه و سپس مضامین سازمان‌دهنده (کدگذاری محوری به سبک آترید-استرلینگ) گروه‌بندی شدند و در نهایت از طریق مرحله معطوف به تلفیق، مضامین فراگیر و الگوی پارادایمی نهایی پژوهش شکل گرفت.

در واقع، مسیر حرکت ما این بود:

جملات کلیدی مصاحبه‌ها ← کدهای باز ← مفاهیم یا مقوله‌های اصلی ← مدل نهایی
قدرت خاموش در سازمان‌های دولتی در سازمان امور مالیاتی کل کشور

جدول ۱: پروفایل جمعیت-شناختی و حرفه‌ای خبرگان

متغیر	سطح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۰	۶۵٪
	زن	۵	۳۵٪
رده سنی (سال)	۳۰-۳۹	۶	۴۰٪
	۴۰-۴۹	۷	۴۵٪
	بالای ۵۰	۲	۱۵٪
تحصیلات	دکتری مدیریت	۹	۶۰٪
	کارشناسی ارشد مدیریت	۴	۲۵٪
	کارشناسی مدیریت	۲	۱۵٪
سابقه شغلی	۱۰-۱۴	۵	۳۰٪
	۱۵-۱۹	۵	۳۵٪
	۲۰-۲۴	۴	۲۵٪
	بالای ۲۵ سال	۱	۱۰٪
نقش	مدیر سازمان امور مالیاتی کل کشور	۷	۴۵٪
	استاد دانشگاه	۸	۵۵٪

در پژوهش‌های کیفی، اصطلاحات رایج در مطالعات کمی (همانند روایی^۱ و پایایی^۲) به مجموعه‌های گسترده‌تر از شاخص‌ها تحت عنوان اعتمادپذیری^۳ یا «کیفیت پژوهش» تبدیل شده است.

^۱ Validity

^۲ Reliability

^۳ Trustworthiness

چارچوب کلاسیک لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) پنج بُعد زیر را برای ارزیابی کیفیت پیشنهاد می‌کند که در سال‌های اخیر در ادبیات آمیخته و پژوهش‌ها داده-بنیاد نیز مرجع اصلی به شمار می‌رود:

(۱) اعتبار یا باورپذیری^۱

(۲) انتقال‌پذیری^۲

(۳) اتکاپذیری یا وابستگی^۳

(۴) تأییدپذیری^۴

(۵) اصالت^۵

یافته‌ها

در این پژوهش، مضامین فراگیر بر اساس تحلیل سلسله‌مراتبی داده‌ها و با پیروی از روش آترید-استرلینگ شکل گرفته‌اند. ابتدا کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته، هر یک نمایانگر یک واحد معنایی کوچک بودند که ویژگی‌ها، تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را منعکس می‌کردند. این کدها سپس در قالب مضامین سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند؛ هر مضمون سازمان‌دهنده شامل مجموعه‌ای از کدهای مرتبط بود که وجه مشترکی از پدیده مورد مطالعه، مانند کنترل منابع، شبکه‌های غیررسمی، چابکی، ارزش‌ها یا باورها را بازنمایی می‌کردند. برای مثال، مضمون سازمان‌دهنده «تسهیل نوآوری و همکاری غیررسمی» شامل کدهایی نظیر همکاری خارج ساختاری، نوآوری شبکه‌ای، اشتراک آزاد ایده و حل مسئله رابطه‌محور بود.

در گام بعد، مضامین فراگیر به عنوان سطح بالاتری از انتزاع، مضامین سازمان‌دهنده را در قالب واحدهای جامع‌تر و چندبعدی ادغام کردند. بر این اساس، مضامین فراگیر شناسایی شده شامل «قدرت پنهان»، «نفوذ پنهان»، «شبکه‌های غیررسمی»، «رویه‌های غیررسمی»، «هنجارهای نانوشته سازمانی»، «باورها»، «ارزش‌های غیرمستند»، «آشفته‌گی ساختاری» و «چابکی سازمانی» بودند که هر یک بخشی از ابعاد گسترده قدرت خاموش در سازمان‌های دولتی را بازنمایی می‌کنند.

¹ Credibility

² Transferability

³ Dependability

⁴ Confirmability

⁵ Authenticity

مضمون فراگیر «قدرت پنهان» از ترکیب مضامین سازمان‌دهنده «کنترل پنهان منابع»، «استفاده از جایگاه اجتماعی و روابط»، «توانمندسازی یا محدودسازی دیگران» و «سیاست‌گذاری پنهان و اثرگذاری بر اولویت‌ها» شکل گرفت. این مضمون نشان می‌دهد که قدرت غیررسمی و پنهان در سازمان از طریق کنترل منابع حیاتی و بهره‌گیری از روابط و شبکه‌های اجتماعی اعمال می‌شود و می‌تواند بر تصمیمات کلان، اولویت‌بندی منابع و پروژه‌ها اثرگذار باشد. بنابراین، موفقیت یا شکست تصمیمات سازمانی گاه بیش از ساختار رسمی، تحت تأثیر نفوذ و قدرت پنهان در شبکه‌های انسانی قرار می‌گیرد.

مضمون «نفوذ پنهان» از مضامین «تأثیرگذاری پنهانی بر تصمیمات مدیران»، «ایجاد وابستگی غیررسمی» و «کنترل شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات» تشکیل شد. این مضمون بیانگر آن است که نفوذ در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌تواند از طریق شبکه‌های غیررسمی و وابستگی کارکنان به افراد اثرگذار تحقق یابد. روابط غیررسمی و شبکه‌های اجتماعی درون سازمان می‌توانند بر فرآیندهای قدرت و تصمیم‌گیری اثر گذاشته و حتی زمینه شکل‌گیری سلسله‌مراتب موازی را فراهم کنند (Lee & Edmondson, 2017). در نتیجه، نفوذ پنهان می‌تواند مسیر تصمیمات را بدون اتکا به ساختار رسمی هدایت کند.

مضمون «شبکه‌های غیررسمی» از مضامین «حلقه‌های تصمیم‌گیری غیررسمی»، «ارتباطات پشت‌صحنه» و «تسهیل نوآوری و همکاری غیررسمی» شکل گرفت. یافته‌ها نشان دادند که سازمان‌ها علاوه بر ساختار رسمی، از شبکه‌هایی برخوردارند که در آن تعامل، تصمیم‌گیری و نوآوری شکل می‌گیرد. روابط غیررسمی و شبکه‌های ارتباطی می‌توانند به تسهیل تصمیم‌گیری، سرعت‌بخشی به تعاملات و تقویت بهره‌وری و نوآوری کمک کنند (Wang et al., 2018). از این رو، بهره‌گیری مناسب از این شبکه‌ها می‌تواند در هماهنگی، تصمیم‌گیری و نوآوری سازمانی نقش داشته باشد.

مضمون «رویه‌های غیررسمی» از مضامین «رویه‌های جایگزین برای تصمیم‌گیری رسمی» و «رویه‌های حل تعارض غیررسمی» تشکیل شد. کدهای اولیه نشان‌دهنده شیوه‌هایی از حل مسئله و تصمیم‌گیری بودند که در برخی موارد خارج از فرآیندهای رسمی انجام می‌شدند. یافته‌های پژوهشی نیز نشان داده‌اند که رویه‌های غیررسمی و شیوه‌های حل تعارض خارج از مسیر رسمی می‌توانند سرعت پاسخ‌دهی و انطباق سازمان با شرایط پویا را افزایش دهند. بنابراین، جریان‌های غیررسمی تصمیم‌گیری و حل تعارض می‌توانند در کنار ساختار رسمی، به پایداری و اثربخشی سازمان کمک کنند.

مضمون «هنجارهای نانوشته سازمانی» از مضامین «انتظارهای رفتاری غیررسمی»، «محدودیت‌ها و ممنوعیت‌های نانوشته»، «الگوهای همکاری غیررسمی»، «نقش ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی» و «سازوکارهای تشویق و تنبیه غیررسمی» شکل گرفت. این مضمون بیانگر چارچوب‌های رفتاری و ارزش‌های غیرمستندی است که بر تعاملات کارکنان اثر می‌گذارند. هنجارها و قواعد نانوشته می‌توانند به عنوان عناصر فرهنگی، در شکل‌دهی رفتار سازمانی، انسجام اجتماعی، رضایت شغلی و هماهنگی گروهی نقش داشته باشند (Schein, 2017).

مضمون «باورها» از مضامین «باورهای ناشی از موفقیت گذشته»، «باورهای ناشی از شکست گذشته»، «باور به اشخاص و نفوذ فردی» و «باورهای فرهنگی و ارزشی غیررسمی» تشکیل شد. این مضمون نشان می‌دهد که تجربیات گذشته، باورهای مدیریتی و نگرش‌های راهبردی اعضای سازمان را شکل می‌دهند. باورها و الگوهای ذهنی می‌توانند بر تصمیم‌گیری، نوآوری، رفتارهای گروهی و شکل‌گیری هویت سازمانی اثرگذار باشند. در این چارچوب، نحوه تفسیر تجربیات موفق و شکست‌خورده می‌تواند باورهای کارکنان و مدیران و در نهایت جهت‌گیری‌های آتی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

مضمون «ارزش‌های غیرمستند» از مضامین «ارزش‌های ناشی از تجربه و تاریخچه سازمان»، «ارزش‌های فرهنگی و هنجاری نانوشته»، «ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی غیررسمی» و «ارزش‌های انگیزشی و تشویقی غیررسمی» شکل گرفت. این مضمون بیانگر مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول غیررسمی است که به تدریج در سازمان شکل گرفته و بر رفتار و تعاملات کارکنان اثر می‌گذارند. ارزش‌های غیرمستند می‌توانند در شکل‌دهی هویت، انگیزش و مشارکت کارکنان نقش داشته باشند و به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری و رفتارهای سازمانی عمل کنند (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۵).

مضمون «آشفته‌گی ساختاری» از مضامین «کاهش شفافیت و دسترسی به اطلاعات»، «تضاد منافع و نابرابری در سازمان»، «تضعیف کارایی و بهره‌وری سازمانی» و «ایجاد فرهنگ‌های مخفی و غیررسمی» تشکیل شد. این مضمون نشان می‌دهد که پیچیدگی، عدم شفافیت و تضادهای نانوشته می‌توانند زمینه‌ساز آشفته‌گی و ناکارآمدی ساختاری شوند. کاهش شفافیت و افزایش تضاد منافع نیز می‌تواند به ناپایداری، کاهش اعتماد و ضعف عملکرد سازمانی منجر شود (احمدی و همکاران، ۲۰۲۱). از این منظر، آشفته‌گی ساختاری یکی از جنبه‌های چالش‌برانگیز قدرت خاموش در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود.

در نهایت، مضمون «چابکی سازمانی» از مضامین «نوآوری و خلاقیت»، «افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش»، «تقویت شبکه‌های حمایتی داخلی»، «تسهیل ارتباطات و اطلاع‌رسانی غیررسمی» و «حمایت از یادگیری و رشد فردی کارکنان» شکل گرفت. این مضمون نشان می‌دهد که سازمان‌های توانمند در مواجهه با تغییرات محیطی، از ظرفیت نوآوری، انعطاف‌پذیری و شبکه‌های حمایتی داخلی برخوردارند. پژوهش‌ها نیز چابکی سازمانی و توانایی انطباق سریع با تغییرات محیطی را از عوامل مهم بقا و رشد سازمان‌ها در محیط‌های پویا می‌دانند (Sherehiy et al., 2019). بنابراین، تعامل میان نوآوری، انعطاف‌پذیری، ارتباطات غیررسمی و توسعه ظرفیت‌های انسانی می‌تواند به افزایش سرعت و اثربخشی سازمان در مواجهه با قدرت خاموش کمک کند.

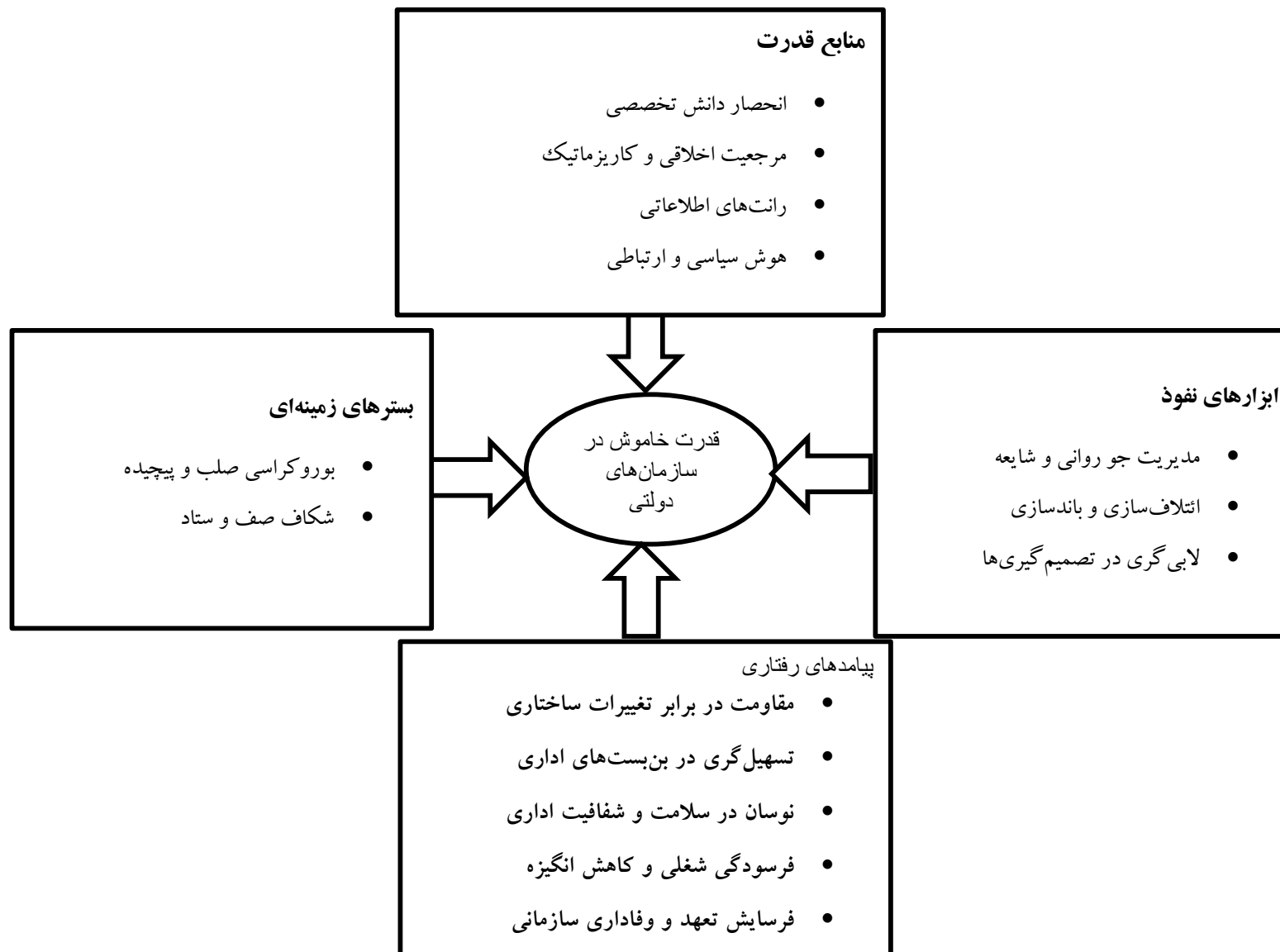
جدول ۲: مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و کدهای استخراج شده

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	کد
انحصار دانش تخصصی		تسلط بر تبصره‌های مبهم قانون مالیات‌های مستقیم
		مهارت در تفسیر بخشنامه‌های جدید به نفع مودی یا واحد
		اشراف بر جزییات فنی سامانه‌های جدید مالیاتی (مانند سامانه مودیان)
		تخصص در فرآیندهای پیچیده دادرسی مالیاتی
		حافظه تاریخی سازمان در مورد پرونده‌های بزرگ و خاص
مرجعیت اخلاقی و کاریزماتیک		حسن شهرت در امانت‌داری و سلامت مالی
		سعه صدر در برخورد با اعتراضات شدید مودیان
		نفوذ کلام به دلیل ویژگی‌های شخصیتی و جذبه فردی
		مورد اعتماد بودن برای حل اختلافات داخلی بین همکاران
		اطلاع زودهنگام از بخشنامه‌های داخلی محرمانه
خاستگاه‌های اقتدار (منابع قدرت)		آگاهی از لیست‌های جابجایی و انتصابات قبل از اعلام رسمی
		دسترسی به اخبار پشت‌پرده جلسات هیئت‌های حل اختلاف
		اطلاع از نتایج بازرسی‌های نامحسوس
		داشتن شبکه خبری در ادارات کل استان‌های دیگر
		آگاهی از تغییرات احتمالی در ضرایب مالیاتی اصناف
رانت‌های اطلاعاتی		دسترسی به اطلاعات غیررسمی تراکنش‌های بانکی مشکوک
		توانایی اقناع مدیران ارشد در شرایط بحرانی
		مهارت در لابی‌گری برای جذب بودجه یا امکانات رفاهی
		شناخت دقیق ذینفعان کلیدی و نقاط ضعف آن‌ها
		قدرت شبکه‌سازی با نهادهای برون‌سازمانی (بانک‌ها، ثبت و...)
هوش سیاسی و ارتباطی		

توانایی مدیریت تعارضات میان واحد اجرایی و نظارتی		
مهارت در جلب حمایت بدنه سازمان برای اجرای تصمیمات خاص		
انتشار هدفمند اخبار تغییر مدیران در گروه‌های غیررسمی		
ایجاد ابهام در مورد امنیت شغلی مخالفان		
برجسته‌سازی نقاط ضعف رقبا در بدنه کارشناسی		
تخریب چهره افراد اصلاح‌گر از طریق برچسب‌زنی	مدیریت جو روانی و شایعه	
هدایت افکار عمومی کارکنان نسبت به طرح‌های نوین		
بزرگ‌نمایی خطرات اجرای برخی بخشنامه‌های سخت‌گیرانه		
ایجاد جو بی‌اعتمادی نسبت به مدیران جدیدالورود		
شایعه‌پراکنی در مورد بسته‌های رفاهی و معیشتی برای تحریک اعتراضات		
تشکیل حلقه‌های بسته حمایتی در واحدهای مالیاتی	ابزارهای نفوذ	
طرد کردن کارشناسان خارج از حلقه قدرت		
توزیع ناعادلانه پرونده‌های "خاص" میان هم‌فکران	ائتلاف‌سازی و باندسازی	(سازوکارهای اعمال)
حمایت متقابل اعضای ائتلاف در زمان بازرسی‌ها		
تشکیل فراکسیون‌های غیررسمی بر اساس علایق سیاسی یا قومیتی		
مشاوره‌های پنهانی به مدیران قبل از صدور آراء مهم		
جهت‌دهی به صورت جلسات از طریق نفوذ کلامی		
توافقات پشت‌پرده برای تعدیل مالیات مودیان بزرگ	لابی‌گری در تصمیم‌گیری‌ها	
خنثی‌سازی تصمیمات سخت‌گیرانه با استفاده از واسطه‌ها		
اعمال فشار غیرمستقیم برای تغییر اولویت‌های بازرسی		
نفوذ در کمیته‌های انتصابات و ارتقاء رتبه		
تعدد و تضاد در بخشنامه‌های ابلاغی مرکز	بوروکراسی صلب و پیچیده	بسترهای زمینه‌ای
فرآیندهای طولانی و فرسایشی قطعیت مالیات		

تمرکزگرایی بیش از حد در تصمیمات کلان	
وجود لایه‌های متعدد امضا و تاییدیه	
خلاءهای قانونی در حوزه‌های نوظهور (ارز دیجیتال و...)	
وابستگی شدید به امضاها و طلایی در برخی مراحل	
بی‌خبری ستاد از چالش‌های میدانی ممیزان در ادارات	
نگاه بدبینانه ممیزان به طرح‌های تئوریک ابلاغی	شکاف صف و ستاد
عدم انطباق سهمیه‌های وصولی با پتانسیل واقعی مناطق	
تفاوت اولویت‌های مدیران پایتخت با واقعیت‌های اجرایی شهرستان‌ها	
کنایه‌زنی و تمسخر طرح‌های نوین (مثل طرح جامع مالیاتی) در جمع‌های دوستانه	
پنهان کردن نقص‌های سیستم‌های قدیمی برای جلوگیری از جایگزینی	
بزرگ‌نمایی خطرات امنیتی و نشت اطلاعات در سامانه‌های جدید	
ترویج این باور که "روش‌های سنتی همیشه مطمئن‌تر هستند"	مقاومت در برابر تغییرات ساختاری
تأخیر عمدی در ثبت داده‌ها در سامانه‌های هوشمند	
اصرار بر نگهداری موازی آرشیوهای کاغذی و شخصی	
عدم انتقال دانش فنی به نیروهای جوانی که با سیستم‌های جدید کار می‌کنند	
تحریک مودیان به شکایت از پیچیدگی‌های سامانه‌های جدید	پیامدهای رفتاری
استفاده از نفوذ شخصی برای تسریع در صدور مفاصاحساب‌های معطل‌مانده	
میانجی‌گری غیررسمی برای رفع اختلاف نظر بین ممیز و سر ممیز	
راهنمایی مودیان "خاص" برای استفاده از گریزگاه‌های قانونی کمتر شناخته شده	
نادیده گرفتن برخی تشریفات زاید اداری برای پیشبرد اهداف وصولی واحد	تسهیل‌گری در بن‌بست‌های اداری
حل‌وفصل اختلافات بین‌واحدی از طریق تماس‌های تلفنی غیررسمی	
جلب همکاری سایر ادارات (ثبت، بانک و...) از طریق روابط شخصی خارج از نامه‌نگاری	
شکل‌گیری کانون‌های تصمیم‌گیری پنهان برای پرونده‌های بزرگ مالیاتی	
	نوسان در سلامت و شفافیت اداری

کاهش قابلیت ردیابی تصمیمات به دلیل لابی‌های پشت‌پرده	
اعمال تبعیض در برخورد با مودیان بر اساس توصیه‌های غیررسمی	
ایجاد نوعی "نظارت همگانی غیررسمی" بر عملکرد مدیران نالایق (جنبه مثبت)	
توافقات خارج از چارچوب در مورد جرایم قابل بخشش	
سرخوردگی کارشناسان متخصص که در حلقه‌های قدرت حضور ندارند	
احساس بی‌عدالتی ناشی از مشاهده ارتقاهاى مبتنی بر لابی‌گری	
کاهش تلاش در وظایف رسمی به دلیل بی‌اثر بودن سیستم پاداش رسمی	
افزایش تمایل به بازنشستگی پیش از موعد در نیروهای کیفی	فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه
بروز خستگی عاطفی ناشی از فشارهای گروه‌های غیررسمی	
بدبینی نسبت به هرگونه شعار اصلاحاتی در سازمان	
انزوای خودخواسته کارکنان سالم و توانمند	
اولویت یافتن منافع گروهی و بانندی بر اهداف کلان وصول مالیات	
فشای اطلاعات درونی سازمان در مواجهه با گروه‌های فشار برون‌سازمانی	
کاهش حساسیت نسبت به تضییع حقوق دولت در پرونده‌های خاص	فرسایش تعهد و وفاداری سازمانی
تغییر مرجع وفاداری کارکنان از "سازمان" به "اشخاص قدرتمند"	



شکل ۱: مدل قدرت خاموش در سازمان‌های دولتی

نتیجه گیری

هر سازمان، فراتر از نمودارهای درختی و آیین نامه های مدون، موجودیتی زنده و چندبعدی است که در لایه های پنهان خود، تپشی متفاوت را تجربه می کند. پژوهش حاضر با همراهی ۳۸۴ نفر از کارکنان و کارشناسان سازمان امور مالیاتی کل کشور، به بازخوانی داستانی پرداخته است که نه در تالارهای رسمی، بلکه در راهروهای غیررسمی و در میان «قدرت خاموش» روایت می شود؛ قدرتی که نه از احکام اداری، بلکه از انحصار دانش تخصصی و رانت های اطلاعاتی ریشه می گیرد. این پژوهش، دریچه ای است به سوی درک هم زیستی میان ساختارهای پیدا و پنهان؛ جایی که در تلاقی میان بوروکراسی صلب و پیچیده و هوش سیاسی کنشگران، تصویری جامع از زیست سازمانی ترسیم شده است. یافته های ما نشان می دهد که این قدرت در سایه، گاه در نقش تسهیل گر بن بست های اداری ظاهر می شود و گاه در قامت مقاومت در برابر تغییر و فرسایش تعهد سازمانی، هویت واقعی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. این روایت، نه صرفاً یک گزارش آماری، بلکه تبیینی از روح حاکم بر مناسباتی است که در پس چهره ی رسمی سازمان جریان دارد و نشان می دهد که چگونه قدرت خاموش می تواند مرزهای شفافیت و سلامت اداری را در حساس ترین نهاد اقتصادی کشور جابه جا کند.

تنوع و غنای جامعه خبرگان در این پژوهش، تضمین کننده اعتبار و جامعیت مدل استخراج شده است. تلاقی تجربه عملی (با حضور ۶۰٪ خبرگان بالای ۱۵ سال سابقه) و دانش نظری (با حضور ۸۰٪ متخصصان دارای تحصیلات تکمیلی)، باعث شده تا مدل «قدرت خاموش» نه تنها بر پایه های علمی استوار باشد، بلکه واقعیت های ملموس و شبکه های نفوذ نانوشته در سازمان امور مالیاتی را نیز به دقت بازنمایی کند. مشارکت هم زمان مدیران ستادی، نمایندگان نهادهای نظارتی و کارشناسان عملیاتی، موجب شد تا مدل نهایی از یک نگاه تک بعدی فراتر رفته و توازن میان «کنترل عملکرد»، «شفافیت قانونی» و «انگیزه های انسانی» را در لایه های پنهان سازمان به خوبی ترسیم نماید؛ به طوری که این ترکیب جمعیتی، هم نوآوری کنشگران جوان در مواجهه با بن بست های اداری و هم پایداری و نگاه استراتژیک خبرگان باسابقه را در بدنه مدل ادغام کرده است.

تحلیل عمیق تجربیات خبرگان نشان داد که «خاستگاه های اقتدار» در سازمان امور مالیاتی نه بر پایه سلسله مراتب رسمی، بلکه بر ستون های انحصار دانش تخصصی و رانت های اطلاعاتی استوار شده است. مشارکت کنندگان بر این باورند که پیچیدگی فزاینده قوانین

مالیاتی و تشتت بخشنامه‌ها، فضایی را ایجاد کرده که در آن "دانش تفسیر قانون" به یک دارایی راهبردی تبدیل شده و افرادی که بر این لایه‌های اطلاعاتی تسلط دارند، نوعی قدرت پنهان و غیررسمی را اعمال می‌کنند که حتی مدیران ارشد نیز به آن وابسته هستند. علاوه بر این، ابعاد مرجعیت اخلاقی و هوش ارتباطی به عنوان مکمل‌های این قدرت دانش‌محور شناسایی شدند؛ بدین معنا که در بدنه سازمان، کسی که هم‌زمان به اطلاعات دسترسی دارد و از مقبولیت کاریزماتیک بهره می‌برد، می‌تواند فراتر از حدود اختیارات قانونی خود، بر فرآیندها اثر بگذارد. این یافته‌های کیفی روایت گر جابه‌جاییِ کانون قدرت از "سمت‌های مدیریتی" به "کارشناسان صاحب‌سبک و محافل مطلع" است که بذر اولیه‌ی قدرت خاموش را در خاک سازمان می‌کارند.

یافته‌های بخش کیفی در لایه‌ی "ابزارهای نفوذ" پرده از تکنیک‌های عملیاتی برمی‌دارد که دارندگان قدرت خاموش برای تثبیت موقعیت خود در سازمان امور مالیاتی به کار می‌گیرند. بر اساس روایت‌های خبرگان، این قدرت نه از طریق دستورات مستقیم، بلکه از مجاری ظریفی همچون مدیریت جو روانی و شایعه، ائتلاف‌سازی (باندسازی) و لابی‌گری در تصمیم‌گیری‌ها اعمال می‌شود. مشارکت‌کنندگان بر این نکته تأکید داشتند که در محیط‌های بوروکراتیک، "شایعه" به عنوان یک سلاح استراتژیک برای تخریب رقیب یا هدایت افکار عمومی کارکنان به کار می‌رود و "ائتلاف‌های پنهان" به گونه‌ای شکل می‌گیرند که تصمیمات رسمی ستاد را در مرحله اجرا (صف) با تغییر جهت یا تأخیر مواجه کنند. این ابزارها نشان‌دهنده یک هوش سیاسی بالا در میان کنشگران است که به آن‌ها اجازه می‌دهد بدون پذیرش مسئولیت رسمی، بر خروجی‌های سازمان اثر گذاشته و شبکه‌ای از وفاداری‌های غیررسمی را ایجاد کنند که نفوذ آن‌ها را در بدنه سازمان تضمین می‌کند.

در لایه‌ی "بسترهای زمینه‌ای"، نشان‌دهنده نقش حیاتی ساختار و محیط سازمان در رشد سایه‌های قدرت است. خبرگان پژوهش بر این باورند که بوروکراسی صلب و پیچیده در سازمان امور مالیاتی، به همراه شکاف عمیق میان صف و ستاد، فضاهاى خالی و خاکستری ایجاد کرده است که بهترین بستر برای بازتولید قدرت خاموش محسوب می‌شوند. در واقع، صلبیت قوانین و ناکارآمدی برخی فرآیندهای رسمی، کنشگران را ناگزیر می‌کند تا برای پیشبرد اهداف (چه سازمانی و چه فردی) به سمت میان‌برهای غیررسمی و شبکه‌های نفوذ سوق پیدا کنند. مشارکت‌کنندگان در این بخش به پدیده‌ی "ابهام در قوانین" و "فرهنگ

سازمانی محافظه کار" اشاره داشتند که مانند یک پوشش، فعالیت‌های قدرت خاموش را از دید نهادهای رسمی پنهان نگه می‌دارد. این بسترها ثابت می‌کنند که قدرت خاموش در این سازمان، نه یک انحراف فردی، بلکه واکنشی ساختاری به محدودیت‌ها و گره‌های بوروکراتیک موجود در سیستم مالیاتی کشور است.

تحلیل روایت‌های خبرگان نشان‌دهنده هزینه‌های گزاف انسانی و سازمانی است که نفوذ "قدرت خاموش" بر بدنه سازمان امور مالیاتی تحمیل می‌کند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش، مجموعه‌ای از پیامدهای منفی را گزارش کردند که در رأس آن‌ها فرسودگی شغلی و بی‌عدالتی اداری قرار دارد. به اعتقاد خبرگان، وقتی قدرت نه بر اساس شایستگی‌های رسمی، بلکه در سایه‌ی ائتلاف‌های پنهان و انحصار اطلاعات توزیع شود، نخبگانی که خارج از این حلقه‌های قدرت هستند، دچار سرخوردگی و کاهش انگیزه می‌شوند. این وضعیت منجر به پدیده‌ای تحت عنوان سکوت سازمانی و در موارد شدیدتر، فساد اداری می‌گردد؛ چرا که کنشگران برای بقا در سازمان یا ناچار به تمکین از قدرت‌های موازی می‌شوند و یا با بی‌تفاوتی از کنار اهداف سازمان عبور می‌کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که قدرت خاموش، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت برخی گره‌های اداری را باز کند، اما در بلندمدت، سلامت روانی کارکنان و سرمایه اجتماعی سازمان را به شدت فرسوده می‌سازد.

منابع:

- حسینی، سیده مطهره، اقدسی، محمد. (۱۴۰۲). مقایسه ساختار رسمی و غیررسمی در سازمان‌ها با استفاده از روش تحلیل شبکه اجتماعی. مدیریت صنعتی، ۱۵(۳)، ۳۶۵-۳۸۵. doi: 10.22059/imj.2023.355111.1008026
- عبداللهی، حسین، کمالی، محمد، مبارکی، حسین. (۱۳۹۵). بررسی رابطه برون‌گرایی و درون‌گرایی با رضایت شغلی شخصیت در معلولان شاغل. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی". 14(4), 1025-1042. doi: 10.22059/jomc.2016.60498.
- قرایی آشتیانی، محمدرضا قرایی آشتیانی و ادبی فیروزجائی، محسن. (۱۴۰۳). الگوی هماهنگی استراتژی کسب و کار با گونه‌های قدرت سازمانی و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها مجدی، علی اکبر، مسعودی، حمید، و صادقی نژاد، مهسا. (۱۳۹۶). تحلیل مقایسه‌ای شبکه روابط رسمی و غیررسمی پژوهشگران (مورد مطالعه: پژوهشکده گردشگری جهاد دانشگاهی). مدیریت سرمایه اجتماعی، ۴(۳)، ۴۲۹-۴۵۰.
- محمدی کنگرانی، خاتمه، شامخی، تقی، و اشتریان، کیومرث. (۱۳۸۹). بررسی تأثیرات قدرت رسمی و غیررسمی سازمان‌ها در تخصیص بودجه (مطالعه حوزه منابع طبیعی در برنامه چهارم توسعه استان کهگیلویه و بویراحمد). مجله جنگل ایران، ۲(۴)، ۳۳۱-۳۴۳.
- نوروزیان، حسین. (۱۳۹۵). نقش شبکه‌های غیررسمی در قدرت سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی.
- Akhtar, P., Khan, Z., Rao-Nicholson, R., & Zhang, M. (2021). Building relationship innovation in global collaborative partnerships: big data analytics and traditional organizational powers. *R&D Management*, 49(1), 7-20.
- Al-Hammouri, M. M., Rababah, J. A., & Ta'an, W. A. F. (2021). Structural empowerment, formal and informal power, and job performance quality: a moderated mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1596-1602.
- Al-Twal, A., Alsarhan, F., Nabulsi, L., & Horani, C. (2024). Bridging power and fairness: Unravelling the impact of informal networks on organisational justice in the ARAB region. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1509
- Aslani, F., Karimi, F., Heshmatzadeh, A., & Safaei, F. (2024). Phenomenology of organizational power and its psychological approaches: an analysis of the phenomenon of osmotic pressure. *Psychological Researches In Management*, 10(2), 53-71.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go—or stop. *Networks in the Knowledge Economy*, 80(6), 248-260.
- Hafenbrädl, S. (2024). Decision-making and the power of boosting in complex environments.

- Hoeijmakers, R., & van der Roest, J. W. (2024). Conformity to institutional logics and organizational strength of voluntary sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 24(4), 934-956.
- Horak, S., & Paik, Y. (2023). Informal network context: Deepening the knowledge and extending the boundaries of social network research in international human resource management. *The International Journal of human resource management*, 34(12), 2367-2403.
- Kanter, R. M. (1). *Men and women of the corporation: New edition.* Basic books.
- Uzzi, B. (2018). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In *The sociology of economic life* (pp. 213-241). Routledge.
- Kilduff, M. (2003). *Social networks and organizations.*
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations..*
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative science quarterly*, 50(1), 100-130.
- Rossignac-Milon, M., Pillemer, J., Bailey, E. R., Horton Jr, C. B., & Iyengar, S. S. (2024). Just be real with me: Perceived partner authenticity promotes relationship initiation via shared reality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, 104306.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2019). The relationship between organizational agility, workforce agility, and productivity. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 29(1), 39–52.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Smith, K., & Williams, L. (2023). The impact of informal power networks on organizational effectiveness.
- Cain, S. (2012). Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking. *Sat*, 10(5), 30.

- Wang, M.-C., Chen, P.-C., & Fang, S.-C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 88, 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.034>
- Yang, Z. (2024). Professional Associations as Networks: How Informal Networking Characterizes Inter-Agency Collaboration from a Social Psychology Perspective. *Administration & Society*, 56(9-10), 1175-1211.
- Zıblım, L., & Ertürk, A. (2022). The organizational power applied by school principals and its effect on teachers' perception of power distance. *Participatory Educational Research*, 9(5), 26-42.