

Fuzzy Cognitive Mapping of Silent power competition in Parliamentary Committees

Abstract

Aim: Specialized committees of the Islamic Consultative Assembly (Parliament) constitute the primary centers of policy formulation and decision-making within the legislative process and play a decisive role in the quality of governance and the effectiveness of the legislative system. Nevertheless, alongside formal institutional mechanisms, informal interactions, hidden coalitions, conflicts of interest, and power competition may significantly influence decision-making processes. One of the most prominent manifestations of this situation is the phenomenon of silent power struggle, which refers to covert competition aimed at acquiring, maintaining, or expanding influence over decision-making processes. This phenomenon may lead to consequences such as reduced decision-making quality, weakened collaboration, diminished public trust, and decreased effectiveness of the legislative system. Accordingly, the present study aimed to identify and analyze the causes and consequences of Silent power competition in parliamentary committees and to model the relationships among these factors using Fuzzy Cognitive Mapping (FCM).

Method: This study is applied in terms of purpose and exploratory with respect to data collection. It adopts a mixed-methods (qualitative–quantitative) research design based on a deductive–inductive philosophical approach. The study population consisted of experts, including university faculty members and members of the Islamic Consultative Assembly. Using purposive sampling and the principle of theoretical saturation, 15 experts were selected. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews. The validity and reliability of the interview instrument were confirmed through content validity, theoretical validity, and both intra-coder and inter-coder reliability assessments. In the quantitative phase, data were collected using a questionnaire whose validity and reliability were confirmed through content validity and test–retest reliability. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative data were analyzed through the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method.

Findings: The findings revealed that ambiguity and weaknesses in the structure of authority distribution, the absence of effective conflict resolution and mediation mechanisms, and heterogeneity in members' experience, skills, and political capital were the most significant causes of Silent power competition in parliamentary committees. Moreover, the deterioration of decision-making quality and expert outputs, the emergence of divisions and tensions between the legislative and executive branches, and the increase in social and economic costs were identified as the most significant consequences of this phenomenon. The Fuzzy Cognitive Mapping analysis further demonstrated that ambiguity and weaknesses in the structure of authority distribution had the highest centrality index among the causal factors, whereas the deterioration of decision-making quality and expert outputs exhibited the highest centrality index among the consequences.

Conclusion: Silent power competition is a multidimensional and complex phenomenon emerging from the interaction of structural, institutional, political, and behavioral factors. Its effects extend beyond intra-committee relations and influence the quality of legislation, interbranch interactions, public trust, and the overall effectiveness of the governance system. Ambiguity in the distribution of authority, weak conflict management mechanisms, and inequalities in members' political capital intensify covert competition and undermine the effectiveness of decision-making within parliamentary committees. Therefore, revising the authority distribution structure, establishing effective conflict resolution mechanisms, enhancing transparency, promoting a culture of collaboration, and institutionalizing evidence-based and merit-based

decision-making can substantially contribute to reducing Silent power competition and improving the integrity, efficiency, and effectiveness of the legislative system.

Keywords: Silent power competition; Parliamentary Committees; Causes; Consequences; Fuzzy Cognitive Mapping (FCM).

مدل نقشه شناخت فازی از رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس

چکیده:

هدف: کمیسیون‌های تخصصی مجلس شورای اسلامی به‌عنوان مهم‌ترین کانون‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در فرآیند قانون‌گذاری، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت حکمرانی و کارآمدی نظام تقنینی دارند. با این حال، در کنار سازوکارهای رسمی، تعاملات غیررسمی، ائتلاف‌های پنهان، تعارض منافع و رقابت‌های قدرت می‌توانند فرآیندهای تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار دهند. یکی از مهم‌ترین نمودهای این وضعیت، پدیده "رقابت قدرت خاموش" است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل علل و پیامدهای رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس و مدل‌سازی روابط میان این عوامل با استفاده از نقشه شناختی فازی انجام شد.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار دارد. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته (کیفی - کمی) و بر مبنای فلسفه قیاسی - استقرایی است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان شامل استادان دانشگاه و نمایندگان مجلس شورای اسلامی تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری، ۱۵ نفر از آنان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی، روایی نظری و روش پایایی سنجی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن از طریق روایی محتوایی و پایایی بازآزمون مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با بهره‌گیری از روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های «ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات»، «نبود سازوکار مؤثر حل تعارض و میانجی‌گری» و «ناهمگونی سطح تجربه، مهارت و سرمایه سیاسی اعضا» به‌عنوان مهم‌ترین علل شکل‌گیری رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس شناخته شدند. همچنین مؤلفه‌های «تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و خروجی‌های کارشناسی»، «ایجاد شکاف و تنش میان قوه مقننه و قوه مجریه» و «افزایش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی» مهم‌ترین پیامدهای این پدیده را تشکیل می‌دهند. یافته‌های حاصل از نقشه شناختی فازی نیز نشان داد که «ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات» بیشترین شاخص مرکزیت را در میان علل و «تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و خروجی‌های کارشناسی» بالاترین شاخص مرکزیت را در میان پیامدها دارا هستند.

نتایج: رقابت قدرت خاموش، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که از تعامل عوامل ساختاری، نهادی، سیاسی و رفتاری شکل می‌گیرد و آثار آن تنها به روابط درون کمیسیونی محدود نمی‌شود، بلکه کیفیت قانون‌گذاری، تعاملات میان قوا، اعتماد عمومی و کارآمدی نظام حکمرانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

واژگان کلیدی: رقابت قدرت خاموش، کمیسیون‌های مجلس، علل، پیامدها، نقشه شناختی فازی

مقدمه:

قدرت و نحوه توزیع و اعمال آن، یکی از عناصر بنیادین در شکل‌گیری رفتار بازیگران و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و نهادهای عمومی است (Li et al., 2026: 13). بازیگران سازمانی برای دستیابی به منابع، اثرگذاری بر تصمیم‌ها و تحقق اهداف خود، علاوه بر منابع رسمی، از منابع غیررسمی قدرت نیز استفاده می‌کنند (Rahmat et al., 2024: 17). از این رو، روابط قدرت نه تنها بر تعاملات میان افراد و گروه‌ها، بلکه بر شکل‌گیری ائتلاف‌ها، تعیین اولویت‌ها و جهت‌گیری تصمیمات نیز اثرگذار است. هنگامی که تلاش برای کسب و حفظ قدرت و نفوذ از سازوکارهای رسمی فاصله گرفته و در قالب روابط غیررسمی و پنهان دنبال شود، شناسایی و مدیریت آن دشوارتر خواهد شد (Adams-Robinson, 2021: 45). در چنین شرایطی، رقابت میان بازیگران برای دستیابی، حفظ یا گسترش نفوذ می‌تواند به یکی از ابعاد پیچیده روابط قدرت تبدیل شود (Javed et al., 2025: 22). اگرچه رقابت بر سر قدرت در برخی شرایط می‌تواند زمینه‌ساز حرکت، چانه‌زنی و مشارکت در تصمیم‌گیری شود، تداوم رقابت‌های ناسالم و پنهان می‌تواند با کاهش اعتماد و همکاری، شکل‌گیری ائتلاف‌های ناسالم، تشدید تعارض، تضعیف شفافیت و پاسخگویی و کاهش کیفیت تصمیم‌گیری همراه شود (Legese et al., 2026, Chen et al., 2026: 16). بنابراین، مسئله صرفاً وجود قدرت یا رقابت میان بازیگران نیست، بلکه چگونگی شکل‌گیری و پیامدهای رقابت‌هایی است که در لایه‌های غیررسمی و کمتر قابل مشاهده روابط قدرت شکل می‌گیرند.

این مسئله در نهادهای سیاسی و قانون‌گذاری اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا تصمیمات این نهادها مستقیماً بر سیاست‌گذاری عمومی، تخصیص منابع و منافع گسترده اجتماعی اثر می‌گذارد. مجلس شورای اسلامی به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام حکمرانی، وظایف مهمی در زمینه قانون‌گذاری، نظارت بر عملکرد قوه مجریه و نمایندگی مطالبات عمومی بر عهده دارد و کیفیت تصمیم‌گیری در آن می‌تواند بر کارآمدی سیاست‌های عمومی، نحوه تخصیص منابع ملی و اعتماد عمومی به ساختار حکمرانی اثرگذار باشد. در این میان، کمیسیون‌های تخصصی مجلس از مهم‌ترین کانون‌های بررسی و تصمیم‌سازی به شمار می‌روند؛ زیرا بخش قابل توجهی از بررسی‌های کارشناسی، ارزیابی طرح‌ها و لوایح، نظارت بر دستگاه‌های اجرایی و جهت‌دهی به سیاست‌های عمومی در این کمیسیون‌ها انجام می‌شود (میرادخانی و کاظمی، ۱۴۰۴: ۳۸۱). بنابراین، رفتار نمایندگان و الگوهای تعامل و قدرت میان آنان در این عرصه می‌تواند بر مسیر شکل‌گیری تصمیمات و سیاست‌های عمومی اثرگذار باشد. در کنار سازوکارهای رسمی قدرت، در کمیسیون‌های مجلس نیز می‌توان وجود روابط غیررسمی، شبکه‌های ارتباطی، ائتلاف‌ها، مبادلات اطلاعاتی، چانه‌زنی و تعامل با ذی‌نفعان مختلف را به عنوان منابع بالقوه نفوذ در نظر گرفت. این روابط در برخی شرایط ممکن است جهت‌گیری تصمیمات را از اهداف اصلی نهاد قانون‌گذاری به سمت تأمین منافع فردی، جناحی یا گروهی سوق دهد (متقیان تبریزی، ۱۴۰۳: ۵۱). ادبیات موجود، مفاهیمی همچون فساد اداری، تعارض منافع، نفوذ سیاسی، قدرت شخصی، رانت‌جویی و رفتارهای فرصت‌طلبانه را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داده است (زینالو و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۸). با این حال، همه اشکال قدرت‌طلبی و نفوذ غیررسمی الزاماً در قالب فساد یا تخلف اداری قابل تبیین نیستند؛ زیرا بخشی از آنها در لایه‌های پنهان تعاملات میان بازیگران و از طریق شبکه‌های نفوذ، ائتلاف‌سازی، مبادلات غیررسمی و بهره‌گیری از موقعیت سازمانی شکل می‌گیرند (متقیان تبریزی، ۱۴۰۳: ۵۲).

در این چارچوب، «قدرت خاموش» به ظرفیت اعمال نفوذ بدون اتکای مستقیم به اختیار رسمی یا اجبار آشکار اشاره دارد؛ ظرفیتی که می‌تواند از منابعی مانند جایگاه سازمانی، روابط بین فردی، دسترسی به اطلاعات، شبکه‌های ارتباطی و اعتبار اجتماعی ناشی شود و به

بازیگران امکان دهد بر نگرش، رفتار و تصمیم دیگران اثر بگذارند. (Patterson et al., 2018: 39) قدرت خاموش لزوماً ماهیتی منفی ندارد و می‌تواند در قالب رهبری غیررسمی، نفوذ اجتماعی و تعاملات روزمره نیز نمود پیدا کند. (Rahmat et al., 2024: 16, Adams-Robinson, 2021: 122). با این حال، هنگامی که چند بازیگر به‌طور هم‌زمان از چنین منابعی برای کسب، حفظ یا گسترش نفوذ خود و محدود کردن نفوذ دیگران استفاده کنند، قدرت خاموش از یک شیوه اعمال نفوذ به یک فرایند رقابتی تبدیل می‌شود. پژوهش حاضر این وضعیت را «رقابت قدرت خاموش» می‌نامد؛ یعنی رقابتی پنهان، مستمر و عمدتاً غیرمستقیم میان بازیگران برای دستیابی به نفوذ بیشتر در فرایندهای تصمیم‌گیری، بدون آنکه الزاماً به تعارض آشکار منجر شود. این رقابت می‌تواند از طریق ائتلاف‌های موقت، چانه‌زنی، مدیریت و کنترل جریان اطلاعات، اعمال نفوذ غیرمستقیم، کنترل منابع و بهره‌گیری از شبکه‌های ارتباطی دنبال شود (Aromaa et al., 2020: 348, Gallarotti, 2016: 473).

مسئله اساسی در اینجا آن است که رقابت قدرت خاموش به دلیل ماهیت پنهان و غیرمستقیم خود، به‌آسانی قابل مشاهده نیست و در بسیاری از موارد پیامدهای آن زمانی آشکار می‌شود که بر روابط میان بازیگران، جهت‌گیری تصمیمات، تخصیص منابع و کیفیت تصمیم‌گیری اثر گذاشته است. این مسئله در کمیسیون‌های تخصصی مجلس می‌تواند پیچیدگی بیشتری داشته باشد؛ زیرا نمایندگان علاوه بر برخورداری از اختیارات رسمی، از منابعی مانند قدرت چانه‌زنی، آگاهی سیاسی، اطلاعات تخصصی، روابط بین‌فردی و ارتباط با گروه‌های ذی‌نفع نیز برخوردارند. پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) نیز قدرت چانه‌زنی و آگاهی سیاسی را در زمره شایستگی‌های مهم نمایندگان شناسایی کرده است. این قابلیت‌ها اگرچه برای ایفای وظایف قانونی نمایندگان ضروری‌اند، در شرایطی می‌توانند به منابعی برای رقابت بر سر نفوذ و تأثیرگذاری بر تصمیمات کمیسیون‌ها تبدیل شوند. در نتیجه، مسئله پژوهش حاضر این است که رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس چگونه شکل می‌گیرد، چه عواملی آن را تقویت می‌کنند و این رقابت چه پیامدهایی برای فرایندهای تصمیم‌گیری و تعاملات میان بازیگران به همراه دارد؟

بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهشگران از زوایای مختلف به قدرت، نفوذ و سازوکارهای غیررسمی اعمال قدرت پرداخته‌اند. برخی مطالعات بر قدرت غیررسمی و اقتدار خاموش در سازمان‌ها تمرکز داشته‌اند (Rahmat et al., 2024: 16, Adams-Robinson, 2021: 122). برخی سازوکارهای قدرت پنهان و تعارض‌های نهفته را بررسی کرده‌اند (Li et al., 2026: 17) و برخی دیگر به قدرت نرم، منابع غیررسمی نفوذ و ائتلاف‌های قدرت توجه کرده‌اند (Aromaa et al., 2020: 347, Gallarotti, 2016: 474)؛ همچنین، رابطه میان منابع قدرت، عدم تقارن قدرت و رفتارهای سلطه‌جویانه نیز مورد توجه قرار گرفته است (De Cieri et al., 2019: 331, Patterson et al., 2018: 41). با وجود این، این مطالعات عمدتاً قدرت خاموش، نفوذ غیررسمی یا منابع قدرت را به‌صورت منفرد بررسی کرده‌اند و کمتر به وضعیت رقابتی ناشی از استفاده هم‌زمان چند بازیگر از منابع غیررسمی قدرت پرداخته‌اند. به بیان دیگر، در ادبیات موجود هنوز روشن نیست که چه مجموعه‌ای از عوامل در کنار یکدیگر موجب شکل‌گیری رقابت قدرت خاموش می‌شوند، این عوامل چگونه بر یکدیگر اثر می‌گذارند و رقابت حاصل چه پیامدهایی ایجاد می‌کند.

افزون بر این، مطالعات پیشین غالباً روابط میان عوامل قدرت را به‌صورت مجزا بررسی کرده‌اند و کمتر به ارائه تصویری یکپارچه از شبکه روابط متقابل پیشایندها، خود رقابت قدرت خاموش و پیامدهای آن پرداخته‌اند. این خلأ در بستر کمیسیون‌های مجلس اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا رقابت قدرت خاموش ماهیتی چندبعدی و تعاملی دارد و عواملی مانند ابهام در توزیع اختیار، شبکه‌های غیررسمی، منافع فردی و گروهی، ضعف شفافیت، چانه‌زنی، ائتلاف‌سازی و عدم تقارن قدرت ممکن است به‌صورت هم‌زمان بر شکل‌گیری و تشدید آن اثر

بگذارند و در مقابل، خود رقابت نیز پیامدهایی ایجاد کند که بر روابط و رفتارهای بعدی بازیگران اثرگذار باشد. بنابراین، شکاف اصلی پژوهش حاضر، فقدان یک تبیین نظام‌مند و شبکه‌ای از پیشایندها و پسایندهای رقابت قدرت خاموش و روابط متقابل میان آنها در بستر کمیسیون‌های مجلس شورای اسلامی است. در واقع، خلأ موجود صرفاً فقدان مطالعه درباره قدرت یا نفوذ غیررسمی نیست، بلکه نبود مدلی است که بتواند ساختار روابط متقابل و میزان اثرگذاری عوامل مرتبط با رقابت قدرت خاموش را به صورت یکپارچه نشان دهد. بر این اساس، سؤال اساسی پژوهش حاضر عبارت است از: رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس شورای اسلامی تحت تأثیر چه پیشایندهایی شکل می‌گیرد، چه پیامدهایی به همراه دارد و روابط و میزان تأثیرگذاری متقابل میان این عوامل چگونه است؟ پاسخ به این سؤال مستلزم رویکردی است که بتواند ماهیت پیچیده، پویا و متقابل روابط میان عوامل مختلف را در قالب یک شبکه به تصویر بکشد. در این راستا، نقشه شناختی فازی امکان بهره‌گیری از قضاوت خبرگان برای شناسایی مفاهیم مرتبط، تعیین جهت و شدت روابط میان آنها و ترسیم ساختار شبکه‌ای یک پدیده پیچیده را فراهم می‌کند و از این طریق می‌تواند برای ارائه مدلی از پیشایندها، پسایندها و روابط متقابل رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس مورد استفاده قرار گیرد.

مبانی نظری و پیشینه:

قدرت سازمانی و ابعاد رسمی و غیررسمی آن

قدرت یکی از مفاهیم بنیادی در علوم مدیریت، رفتار سازمانی، مدیریت دولتی و علوم سیاسی است و نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتارهای فردی، گروهی و سازمانی دارد. تصمیم‌گیری، تخصیص منابع، تعیین اولویت‌ها و هدایت فعالیت‌های سازمانی همواره تحت تأثیر نحوه توزیع قدرت میان بازیگران قرار می‌گیرد؛ از این رو، هیچ سازمان یا نهاد سیاسی را نمی‌توان فارغ از مناسبات قدرت تصور کرد (Fleming & Spicer, 2014: 241). در ادبیات مدیریت، قدرت صرفاً به اختیار قانونی یا جایگاه رسمی محدود نمی‌شود، بلکه به توانایی اثرگذاری بر نگرش، رفتار و تصمیم‌های دیگران اشاره دارد. این توانایی می‌تواند از منابعی همچون اختیار رسمی، تخصص، تجربه، مشروعیت، دسترسی به اطلاعات و روابط سازمانی ناشی شود. بنابراین، قدرت مفهومی چندبعدی است که ابعاد رسمی و غیررسمی آن می‌توانند به‌طور هم‌زمان بر عملکرد و تصمیم‌گیری سازمان اثر بگذارند (Lawrence & Buchanan, 2017: 483).

یکی از مفاهیم نزدیک به قدرت، «نفوذ» است. نفوذ به توانایی تغییر نگرش یا رفتار دیگران بدون اتکا به اجبار رسمی اشاره دارد و بیشتر بر اعتماد، اعتبار حرفه‌ای و روابط اجتماعی استوار است (Huo et al., 2019: 15). از این رو، بازیگران سازمانی حتی در صورت برخورداری محدود از اختیارات رسمی، می‌توانند از طریق تخصص، اعتبار حرفه‌ای و روابط شخصی بر تصمیم‌های دیگران اثر بگذارند (Han & Steuer, 2019: 129). منابع قدرت نیز میان بازیگران به‌طور یکسان توزیع نمی‌شود. علاوه بر جایگاه رسمی، دسترسی به اطلاعات، شبکه‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی می‌توانند قدرت غیررسمی افراد را تقویت کنند (Rahmat et al., 2024: 17). بازیگرانی که از شبکه ارتباطی گسترده‌تر و سرمایه اجتماعی بیشتری برخوردارند، معمولاً ظرفیت بیشتری برای جلب حمایت، بسیج منابع و اثرگذاری بر فرآیندهای تصمیم‌گیری دارند (Lawrence & Buchanan, 2017: 483).

484: 2017). این ویژگی در سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتب اداری، تحت تأثیر قوانین، الزامات پاسخگویی، فشارهای سیاسی، محدودیت منابع و انتظارات ذی‌نفعان قرار دارند (Rahmat et al., 2024: 15). در چنین محیطی، مناسبات قدرت تنها در چارچوب اختیارات قانونی شکل نمی‌گیرد و روابط غیررسمی و شبکه‌های نفوذ نیز در توزیع و اعمال قدرت نقش دارند (Han & Steuer, 2019: 131). پاسخگویی و شفافیت نیز از سازوکارهایی هستند که می‌توانند نحوه اعمال قدرت را تحت تأثیر قرار دهند. پاسخگویی به تعهد تصمیم‌گیران برای ارائه دلایل، تبیین عملکرد و پذیرش مسئولیت تصمیم‌های خود در برابر مراجع قانونی و ذی‌نفعان اشاره دارد (Ferris et al., 2017: 11). هرچه سازوکارهای پاسخگویی و شفافیت قوی‌تر باشند، امکان استفاده نامتعارف از قدرت کاهش می‌یابد؛ در مقابل، ضعف یا ابهام در این سازوکارها می‌تواند زمینه را برای گسترش مناسبات غیررسمی فراهم کند (Vian, 2020: 8).

سیاست‌ورزی سازمانی و تعارض قدرت

قدرت ذاتاً پدیده‌ای منفی نیست و پیامدهای آن به نحوه استفاده از آن بستگی دارد. هنگامی که قدرت در جهت هماهنگی فعالیت‌ها، اجرای سیاست‌ها و تحقق اهداف جمعی به کار گرفته شود، می‌تواند اثربخشی و انسجام سازمانی را ارتقا دهد (Eckersley et al., 2024: 9). در مقابل، هنگامی که قدرت به ابزاری برای حفظ موقعیت فردی، تأمین منافع شخصی یا گروهی و افزایش دامنه اثرگذاری تبدیل شود، زمینه بروز رفتارهای سیاسی و رقابت‌های غیرسازنده فراهم خواهد شد (افتخاری و راجی، ۱۴۰۱: ۱۱).

یکی از جلوه‌های چنین وضعیتی، سیاست‌ورزی سازمانی است. سیاست‌ورزی سازمانی به مجموعه رفتارهای آگاهانه و هدفمندی اشاره دارد که افراد یا گروه‌ها برای اثرگذاری بر تصمیم‌ها، حفظ جایگاه، دستیابی به منابع محدود یا تقویت موقعیت خود در سازمان به کار می‌گیرند (Beck & Shen, 2019: 552; Hochwarter et al., 2020: 883). این رفتارها الزاماً غیرقانونی یا غیراخلاقی نیستند؛ اما هنگامی که منافع فردی و گروهی بر اهداف سازمانی غلبه کند، می‌تواند اعتماد و همکاری را تضعیف کنند (Ferris et al., 2017: 12).

تعارض سازمانی نیز از مفاهیم مرتبط با روابط قدرت است. تعارض زمانی شکل می‌گیرد که میان افراد یا واحدهای سازمانی درباره اهداف، منافع یا شیوه انجام فعالیت‌ها اختلاف ایجاد شود. برخلاف رقابت‌های پنهان، تعارض معمولاً با بیان مستقیم مواضع و اختلاف‌نظر همراه است. با این حال، تعارض لزوماً پیامد منفی ندارد و در صورت مدیریت مناسب می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری، افزایش خلاقیت و اصلاح فرآیندهای سازمانی منجر شود (Hyatt & Gruenglas, 2023: 21).

با وجود این، همه رقابت‌های قدرت را نمی‌توان در قالب سیاست‌ورزی یا تعارض آشکار توضیح داد. در برخی محیط‌های سازمانی و سیاسی، بازیگران بدون ورود به رویارویی مستقیم، از ظرفیت‌های غیررسمی برای اثرگذاری بر مسیر تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. زمانی که این کنش‌ها میان چند بازیگر به صورت متقابل، مستمر و هدفمند شکل گیرد، زمینه بروز رقابت قدرت خاموش فراهم می‌شود.

مفهوم‌شناسی رقابت قدرت خاموش

برای تبیین رقابت قدرت خاموش، ابتدا باید آن را از مفهوم «قدرت آشکار» متمایز کرد. قدرت آشکار معمولاً از طریق اختیار رسمی، دستور، اجبار یا موضع‌گیری صریح اعمال می‌شود؛ در حالی که قدرت خاموش از مسیرهای غیرمستقیم و کمتر قابل مشاهده بر فرآیندهای سازمانی و سیاسی اثر می‌گذارد. کنترل دستورکار، هدایت ادراکات، شکل‌دهی به ترجیحات، گزینش اطلاعات و محدودسازی دامنه موضوعات قابل طرح از جمله جلوه‌های این نوع قدرت هستند (Gallarotti, 2018: 17).

قدرت خاموش الزاماً با نقض قوانین یا استفاده آشکار از اختیار همراه نیست. ممکن است یک بازیگر از طریق تأخیر در طرح یک موضوع، برجسته‌سازی برخی اطلاعات، کم‌رنگ کردن دیدگاه‌های رقیب یا اثرگذاری بر ادراک سایر تصمیم‌گیران، مسیر یک تصمیم را تغییر دهد. به همین دلیل، شناسایی این نوع قدرت دشوارتر از اشکال آشکار اعمال قدرت است (De Cieri et al., 2019: 330).

با این حال، وجود قدرت خاموش به‌تنهایی به معنای شکل‌گیری «رقابت قدرت خاموش» نیست. هنگامی می‌توان از رقابت قدرت خاموش سخن گفت که چند بازیگر در یک فرایند متقابل، برای اثرگذاری بر موازنه قدرت و جهت‌گیری تصمیم‌ها به استفاده از سازوکارهای غیرآشکار روی آورند. بر این اساس، رقابت قدرت خاموش فرآیندی مستمر، هدفمند و غیرآشکار از رقابت میان دو یا چند بازیگر است که طی آن، بازیگران از منابع و سازوکارهای غیررسمی برای اثرگذاری بر موازنه قدرت و جهت‌گیری فرآیندهای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند (Rahmat et al., 2024: 15).

بر مبنای این تعریف، چهار ویژگی برای رقابت قدرت خاموش اهمیت اساسی دارد. نخست، رقابتی بودن است؛ زیرا این پدیده حاصل تعامل متقابل میان بازیگران دارای منافع یا ترجیحات متفاوت است. دوم، غیرآشکار بودن است؛ زیرا رقابت عمدتاً در خارج از عرصه رویارویی مستقیم شکل می‌گیرد. سوم، هدفمندی است؛ زیرا کنش‌های بازیگران برای تغییر یا تثبیت موقعیت آنان در ساختار قدرت انجام می‌شود. چهارم، استمرار است؛ زیرا این پدیده معمولاً از مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌های متوالی شکل می‌گیرد و به یک اقدام منفرد محدود نمی‌شود. از این منظر، رقابت قدرت خاموش با سیاست‌ورزی سازمانی یکسان نیست. سیاست‌ورزی سازمانی مجموعه گسترده‌ای از رفتارهای هدفمند برای اثرگذاری بر تصمیم‌ها و منابع است، در حالی که رقابت قدرت خاموش بر رقابت متقابل و مستمر میان بازیگران برای تغییر یا تثبیت موازنه قدرت تأکید دارد. بنابراین، سیاست‌ورزی می‌تواند یکی از سازوکارهای شکل‌گیری یا استمرار رقابت قدرت خاموش باشد، اما تمام این پدیده را دربرنمی‌گیرد (Gallarotti, 2018: 18).

رقابت قدرت خاموش همچنین با تعارض آشکار تفاوت دارد. در تعارض آشکار، اختلاف منافع یا مواضع معمولاً به‌صورت مستقیم بیان می‌شود؛ اما در رقابت قدرت خاموش، بازیگران می‌کوشند بدون رویارویی مستقیم بر روند تصمیم‌گیری اثر بگذارند. بنابراین، ممکن است در سطح رسمی همکاری و توافق وجود داشته باشد، در حالی که در سطح غیررسمی رقابت برای اثرگذاری ادامه داشته باشد. این پدیده با فساد اداری نیز مترادف نیست. فساد اداری معمولاً مستلزم سوءاستفاده از موقعیت

یا اختیارات عمومی و نقض قواعد برای کسب منفعت نامشروع است، در حالی که بسیاری از کنش‌های مرتبط با رقابت قدرت خاموش، مانند جلب حمایت، تشکیل ائتلاف یا استفاده از شبکه‌های ارتباطی، به‌خودی‌خود غیرقانونی نیستند. باین‌حال، در صورت همراه‌شدن این کنش‌ها با دستکاری اطلاعات، تبعیض یا سوءاستفاده از موقعیت، احتمال بروز رفتارهای غیراخلاقی و فسادآمیز افزایش می‌یابد (Vian, 2020: 9).

پیشایندها و سازوکارهای شکل‌گیری رقابت قدرت خاموش

رقابت قدرت خاموش معمولاً در شرایطی شدت می‌یابد که توزیع قدرت میان بازیگران نامتوازن باشد یا حدود اختیارات و مسئولیت‌ها با ابهام مواجه شود. ابهام در مرزهای اختیار می‌تواند زمینه رقابت برای افزایش دامنه اثرگذاری و تلاش بازیگران برای جبران موقعیت خود از طریق منابع غیررسمی را فراهم کند (Heywood & Kirby, 2020). محدودیت منابع نیز از عوامل مهم تشدیدکننده رقابت قدرت است. هنگامی که منابع ارزشمند، فرصت‌های مدیریتی یا حمایت‌های سازمانی محدود باشند، رقابت میان بازیگران افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، افراد ممکن است برای تقویت موقعیت خود به روابط غیررسمی و ائتلاف‌های حمایتی متوسل شوند (Rahmat et al., 2024: 19). ضعف شفافیت و پاسخگویی نیز می‌تواند به استمرار این وضعیت کمک کند. هنگامی که معیارهای تخصیص منابع، انتصاب‌ها یا تصمیم‌گیری برای بازیگران روشن نباشد، امکان شکل‌گیری برداشت‌های متفاوت از عدالت و مشروعیت افزایش می‌یابد. این وضعیت می‌تواند وابستگی بازیگران به روابط شخصی و سازوکارهای غیررسمی را تقویت کند (Vian, 2020: 8). شبکه‌های ارتباطی و سرمایه اجتماعی نیز در این میان اهمیت دارند. برخورداری از روابط گسترده می‌تواند دسترسی بازیگران به اطلاعات، حمایت و منابع را افزایش دهد و ظرفیت آنان را برای اثرگذاری بر سایر کنشگران تقویت کند (Rahmat et al., 2024: 19). از این‌رو، شبکه‌های غیررسمی می‌توانند به بستری برای شکل‌گیری و استمرار رقابت‌های خاموش تبدیل شوند. یکی دیگر از سازوکارهای مهم، مدیریت جریان اطلاعات است. در محیط‌هایی که اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری دارد، نحوه دسترسی، انتقال، برجسته‌سازی یا محدودسازی اطلاعات می‌تواند ادراک تصمیم‌گیران را تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو، اطلاعات می‌توانند به منبعی برای اعمال نفوذ و تغییر تدریجی موازنه قدرت تبدیل شود (De Cieri et al., 2019: 331). ائتلاف‌سازی نیز می‌تواند ظرفیت بازیگران برای اثرگذاری را افزایش دهد. ائتلاف‌های غیررسمی امکان تجمیع حمایت، اطلاعات و منابع را فراهم می‌کنند و از این طریق قدرت چانه‌زنی اعضای خود را در فرآیندهای تصمیم‌گیری افزایش می‌دهند. در نتیجه، شکل‌گیری ائتلاف‌های رقیب می‌تواند رقابت بر سر نفوذ را تشدید کند.

رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس

نهادهای قانون‌گذاری از جمله محیط‌هایی هستند که در آنها قدرت، منافع متفاوت، منابع محدود و رقابت بر سر اثرگذاری بر تصمیم‌های عمومی به‌صورت هم‌زمان وجود دارد. مجلس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای تصمیم‌گیر در نظام سیاسی، محل تعامل بازیگرانی است که از جایگاه‌ها، منابع اطلاعاتی، تخصص و شبکه‌های ارتباطی متفاوتی برخوردارند. در این میان،

کمیسیون‌های تخصصی مجلس از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند؛ زیرا بخش مهمی از بررسی تخصصی طرح‌ها و لوایح پیش از طرح در صحن علنی در این کمیسیون‌ها انجام می‌شود. از این رو، کمیسیون‌ها را می‌توان یکی از کانون‌های مهم شکل‌گیری و اعمال قدرت در فرآیند قانون‌گذاری دانست (افتخاری و راجی، ۱۴۰۱). ماهیت تخصصی کمیسیون‌ها موجب می‌شود عواملی مانند تخصص، دسترسی به اطلاعات، جایگاه اعضا، روابط حرفه‌ای و توانایی جلب حمایت در میزان اثرگذاری بازیگران اهمیت پیدا کند. در چنین محیطی، موقعیت رسمی تنها یکی از منابع اثرگذاری است و منابع غیررسمی نیز می‌توانند در شکل‌دهی به نتایج مذاکرات و تصمیم‌ها نقش داشته باشند. بر این اساس، رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس می‌تواند در قالب رقابت غیرآشکار میان نمایندگان و سایر بازیگران مرتبط برای اثرگذاری بر فرآیند بررسی طرح‌ها و لوایح، تعیین اولویت موضوعات، شکل‌دهی به مواضع جمعی و جهت‌دهی به نتایج تصمیم‌گیری بروز کند. این رقابت ممکن است بدون رویارویی مستقیم و از طریق سازوکارهایی مانند جلب حمایت، ائتلاف‌سازی، مدیریت اطلاعات و اثرگذاری بر دستورکار دنبال شود.

تحقیقات داخلی

در مطالعات داخلی، اگرچه پژوهش مستقیمی با تمرکز بر «رقابت قدرت خاموش» در میان مدیران سازمان‌های دولتی شناسایی نشد، برخی پژوهش‌ها به مؤلفه‌هایی همچون قدرت، نفوذ، چانه‌زنی، شایستگی سیاسی و سازوکارهای تصمیم‌گیری در نهادهای دولتی و سیاسی پرداخته‌اند که می‌توانند در تبیین این پدیده مورد استفاده قرار گیرند. داودی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش‌های تقنینی و نظارتی مجلس شورای اسلامی و نقش آن در الگوی حکمرانی خوب» به بررسی جایگاه مجلس در اجرای قانون و نظارت بر سایر نهادهای حاکمیتی پرداختند و بر اهمیت مؤلفه‌هایی همچون شفافیت، شایسته‌سالاری، نخبه‌گرایی و فسادستیزی تأکید کردند. اهمیت این پژوهش برای مطالعه حاضر از آن جهت است که ضعف شفافیت و وجود نارسایی در سازوکارهای حکمرانی و تصمیم‌گیری می‌تواند زمینه مناسبی برای شکل‌گیری تعاملات غیرشفاف، رقابت بر سر نفوذ و اعمال قدرت غیرمستقیم میان بازیگران فراهم کند. همچنین اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «شناسایی شایستگی‌های نمایندگان مجلس شورای اسلامی با استفاده از روش دلفی فازی»، ۵۴ مؤلفه شایستگی را شناسایی کردند که در میان آن‌ها صداقت، قاطعیت، مسئولیت‌پذیری، قدرت چانه‌زنی و آگاهی سیاسی از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. یافته‌های این پژوهش به‌طور مشخص بر نقش قدرت چانه‌زنی و آگاهی سیاسی در تعاملات و فرایندهای تصمیم‌گیری نمایندگان تأکید دارد. از منظر پژوهش حاضر، این مؤلفه‌ها می‌توانند در شرایط خاص، علاوه بر کارکردهای رسمی و سازنده خود، به ابزارهایی برای کسب نفوذ، ائتلاف‌سازی و اثرگذاری غیرمستقیم بر تصمیمات تبدیل شوند و در صورت همراه‌شدن با رقابت پنهان میان بازیگران، زمینه شکل‌گیری رقابت قدرت خاموش را فراهم آورند.

تحقیقات خارجی

در مطالعات خارجی، ابعاد مختلف قدرت پنهان، نفوذ غیررسمی، عدم توازن قدرت، تعارضات نهفته و سازوکارهای غیر آشکار اثرگذاری بر تصمیمات سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. لی، لین، هوی مایر و مونشتات (۲۰۲۶) در پژوهشی با عنوان «تعارض‌های پنهان؟ آشکارسازی سازوکارهای قدرت در حکمرانی مشارکتی برای بازتوسعه مناطق میراثی: مطالعه موردی داشیلار در پکن چین» نشان دادند که حتی در ساختارهای مشارکتی، نابرابری در دسترسی به منابع و توان اثرگذاری بازیگران می‌تواند به عدم توازن قدرت و تعارض‌های پنهان منجر شود؛ یافته‌ای که بر امکان شکل‌گیری رقابت قدرت در سطحی غیر آشکار و بدون تقابل مستقیم تأکید دارد. اومیه و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «رهبری تاریک در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا: تأثیر آن بر پیامدهای کارکنان و سازمان در اقتصادهای در حال توسعه» نشان دادند که توزیع قدرت و میزان پذیرش نابرابری قدرت بر نحوه تعامل و اعمال نفوذ بازیگران اثرگذار است. این یافته می‌تواند زمینه شکل‌گیری رقابت‌های غیرمستقیم برای حفظ یا افزایش موقعیت قدرت را تبیین کند. استکلر و تیرد (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «سبک‌های رهبری برای تأثیرگذاری بر تغییر در نظام‌های سلامت» بر نقش نفوذ، تعامل و شیوه‌های مختلف رهبری در اثرگذاری بر رفتار اعضای سازمان تأکید کردند و نشان دادند که نفوذ الزاماً از اختیار رسمی ناشی نمی‌شود. این یافته با وجه مهم رقابت قدرت خاموش، یعنی تلاش برای افزایش نفوذ بدون اتکای مستقیم به قدرت رسمی، ارتباط دارد. رحمت، آلفینا و پوترا اوتاما (۲۰۲۴) در مرور کتاب «رهبری غیررسمی، راهبرد و تغییر سازمانی: قدرت اقتدار خاموش» بر نقش روابط غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی و نفوذ بین‌فردی در اثرگذاری بر تصمیمات و مسیرهای سازمانی تأکید کردند. این دیدگاه نشان می‌دهد بخشی از قدرت سازمانی در لایه‌های غیررسمی و کمتر آشکار شکل می‌گیرد؛ هرچند این منبع، مرور کتاب است و مطالعه تجربی مستقل محسوب نمی‌شود. شوماخر، کراتزبرگر و وورنر (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «اعمال مشروعیت رهبری در شرایط قدرت رسمی و غیررسمی محدود در یک شبکه سلسله‌مراتب‌گرایز از سازمان‌ها» نشان دادند که مشروعیت و نفوذ رهبری علاوه بر اختیار رسمی، از تعاملات اجتماعی و منابع غیررسمی قدرت تأثیر می‌پذیرد. این یافته اهمیت رقابت بر سر مشروعیت و نفوذ را به عنوان زمینه‌ای برای شکل‌گیری رقابت‌های خاموش نشان می‌دهد. آدامز-رابینسون (۲۰۲۱) در کتاب «رهبری غیررسمی، راهبرد و تغییر سازمانی: رقابت قدرت خاموش» بر نقش افراد فاقد جایگاه رسمی و شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی در اثرگذاری بر تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی تأکید می‌کند. این دیدگاه مبنایی مفهومی برای فهم وجه خاموش قدرت فراهم می‌سازد، هرچند تمرکز آن بر قدرت و رهبری غیررسمی است، نه رقابت پنهان میان بازیگران. آروما، اریکسون، مونتون و میلز (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «هیجان به عنوان قدرت نرم در سازمان‌ها» نشان دادند که هیجانات، وفاداری‌های عاطفی و تعاملات روزمره می‌توانند به منابع قدرت نرم تبدیل شده و بدون اتکا به اختیار رسمی بر ادراک و رفتار اعضای سازمان اثر بگذارند. این یافته نشان می‌دهد بخشی از رقابت قدرت می‌تواند از طریق سازوکارهای ظریف و غیرمستقیم اثرگذاری و اقناع جریان یابد. پترسون، برنچ و بارکر (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «بازی با قدرت: بررسی انواع قدرت مورد استفاده کارکنان در قلدری سازمانی؛ یک مطالعه کیفی» سه شکل قدرت شامل قدرت مشروع از دست‌رفته، قدرت اجبار و قدرت ساختاری را شناسایی کردند و نشان دادند که کاهش مشروعیت مدیر و ضعف حمایت سازمانی می‌تواند عدم توازن قدرت و رفتارهای قدرت‌طلبانه را تشدید کند. این یافته، نقش تغییر موازنه قدرت در تشدید رقابت بر سر نفوذ را نشان می‌دهد؛ هرچند مطالعه مذکور بر قلدری سازمانی متمرکز است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های پیشین

ردیف	نویسندگان	نوع مطالعه	موضوع پژوهش	خلاصه نتایج	ارتباط با تحقیق حاضر
۱	داودی و همکاران (۱۳۹۸)	داخلی	بررسی نقش‌های تقنینی و نظارتی مجلس شورای اسلامی و نقش آن در الگوی حکمرانی خوب	نتایج بر اهمیت شفافیت، شایسته‌سالاری، نخبه‌گرایی و فسادستیزی در عملکرد مجلس و اجرای صحیح حکمرانی تأکید داشت.	ضعف شفافیت و نارسایی در سازوکارهای تصمیم‌گیری می‌تواند زمینه تعاملات غیرشفاف، رقابت بر سر نفوذ و اعمال قدرت غیرمستقیم را فراهم کند.
۲	اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵)	داخلی	شناسایی شایستگی‌های نمایندگان مجلس شورای اسلامی با استفاده از روش دلفی فازی	۵۴ مؤلفه شایستگی شناسایی شد که در میان آن‌ها قدرت چانه‌زنی و آگاهی سیاسی از اهمیت بالایی برخوردار بودند.	قدرت چانه‌زنی و آگاهی سیاسی می‌تواند در شرایط خاص به ابزارهایی برای ائتلاف‌سازی، اعمال نفوذ و رقابت پنهان بر سر تأثیرگذاری بر تصمیمات تبدیل شوند.
۳	لی، لین، هوی‌مایر و مونشتات (۲۰۲۶)	خارجی	تعارض‌های پنهان و سازوکارهای قدرت در حکمرانی مشارکتی	تفاوت در دسترسی به منابع و توان اثرگذاری بازیگران می‌تواند به عدم توازن قدرت و تعارض‌های پنهان حتی در ساختارهای مشارکتی منجر شود.	نشان می‌دهد همکاری و مشارکت ظاهری لزوماً مانع رقابت قدرت نیست و تعارض می‌تواند به شکل پنهان و غیرمستقیم جریان یابد.
۴	اومیه و همکاران (۲۰۲۵)	خارجی	رهبری تاریک در فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا	بر نقش فاصله قدرت و توزیع نابرابر قدرت در شکل‌گیری رفتارهای سلطه‌گرانه و پیامدهای سازمانی تأکید شده است.	نابرابری قدرت می‌تواند زمینه تلاش بازیگران برای حفظ یا افزایش موقعیت خود و استفاده از شیوه‌های غیرمستقیم اعمال نفوذ را فراهم کند.

۵	استکلر و تیرد (۲۰۲۴)	خارجی	سبک‌های رهبری برای تأثیرگذاری بر تغییر در نظام‌های سلامت	نتایج بر اهمیت نفوذ، تعامل، ارتباطات و شیوه‌های رهبری در اثرگذاری بر فرایند تغییر تأکید دارد و نشان می‌دهد اثرگذاری صرفاً مبتنی بر اختیار رسمی نیست.	اهمیت نفوذ غیررسمی را در توضیح چگونگی اعمال قدرت بدون اتکای مستقیم به اختیار رسمی نشان می‌دهد؛ موضوعی مرتبط با وجه «خاموش» قدرت.
۶	رحمت، آلفینا و پوترا اوتاما (۲۰۲۴)	خارجی	مرور کتاب «رهبری غیررسمی، راهبرد و تغییر سازمانی: قدرت اقتدار خاموش»	بر نقش رهبری غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی و نفوذ بین‌فردی در اعمال قدرت سازمانی تأکید شده است.	از نظر مفهومی نشان می‌دهد قدرت می‌تواند در لایه‌های غیررسمی و کمتر آشکار روابط سازمانی شکل گیرد؛ با این حال، منبع حاضر مطالعه تجربی مستقل نیست.
۷	آدامز-رابینسون (۲۰۲۱)	خارجی	رهبری غیررسمی، راهبرد و تغییر سازمانی: قدرت اقتدار خاموش	بر این نکته تأکید دارد که افراد فاقد جایگاه رسمی نیز می‌توانند از طریق شبکه‌های ارتباطی و روابط غیررسمی بر رفتار و تصمیمات سازمانی اثرگذار باشند.	مبنای مفهومی مناسبی برای تبیین «قدرت خاموش» فراهم می‌کند و نشان می‌دهد نفوذ سازمانی الزاماً به اختیار رسمی وابسته نیست.
۸	شوماخر، کراتزبرگر و وورنر (۲۰۲۲)	خارجی	اعمال مشروعیت رهبری در شرایط قدرت رسمی و غیررسمی محدود	مشروعیت رهبری از تعاملات اجتماعی، ارتباطات و کنش‌های میان بازیگران نیز شکل می‌گیرد و صرفاً حاصل اختیار رسمی نیست.	رقابت بر سر مشروعیت و نفوذ می‌تواند زمینه شکل‌گیری رقابت‌های غیرآشکار میان بازیگران سازمانی را فراهم کند.
۹	آروما و همکاران (۲۰۲۰)	خارجی	هیجان به‌عنوان قدرت نرم در سازمان‌ها	هیجانات، وفاداری عاطفی و تعاملات می‌توانند به منابع قدرت نرم تبدیل	نشان‌دهنده وجود سازوکارهای ظریف و غیرمستقیم اعمال قدرت

				است که می‌توانند در رقابت‌های خاموش بر سر نفوذ مورد استفاده قرار گیرند.	شوند و بدون اختیار رسمی بر رفتار اعضای سازمان اثر بگذارند.
۱۰	دی‌سیری و همکاران (۲۰۱۹)	خارجی	قلدری در محیط کار و نقش قدرت و عاملان آن	اهمیت منابع رسمی و غیررسمی قدرت و عدم تقارن قدرت را در شکل‌گیری رقابت و تعارضات غیرآشکار نشان می‌دهد.	نتایج بر نقش جایگاه سازمانی، منابع قدرت، شبکه‌های ارتباطی و نفوذ فردی در رفتارهای سلطه‌جویانه تأکید داشت.
۱۱	پترسون و همکاران (۲۰۱۸)	خارجی	بررسی انواع قدرت مورد استفاده کارکنان در قلدری سازمانی	تغییر موازنه قدرت و کاهش مشروعیت می‌تواند رقابت قدرت و رفتارهای قدرت‌طلبانه را تشدید کند؛ اگرچه تمرکز پژوهش بر قلدری است نه رقابت قدرت خاموش.	قدرت مشروع، قدرت اجبار و قدرت ساختاری از عوامل مهم در شکل‌گیری رفتارهای سلطه‌جویانه و چرخه قدرت معرفی شدند.
۱۲	گالاروتی (۲۰۱۶)	خارجی	قدرت نرم مرکب و چندجانبه‌سازی قدرت نرم	ائتلاف‌سازی، ایجاد اجماع و نفوذ غیرمستقیم می‌توانند از سازوکارهای رقابت خاموش بر سر قدرت و اثرگذاری بر تصمیم‌ها باشند.	قدرت از طریق ائتلاف‌سازی، هماهنگی، مشروعیت، شبکه‌های ارتباطی و نفوذ غیرمستقیم تقویت می‌شود.

مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که ابعاد مرتبط با رقابت قدرت خاموش، از جمله قدرت رسمی و غیررسمی، نفوذ، قدرت نرم، ائتلاف‌سازی، مشروعیت، عدم توازن قدرت و تعارض‌های پنهان، از زوایای مختلف بررسی شده‌اند؛ با این حال، این پدیده به‌عنوان یک پدیده مستقل سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در مطالعات داخلی، تمرکز عمدتاً بر شایستگی‌های سیاسی و مدیریتی، نقش‌های رسمی، حکمرانی و سازوکارهای تصمیم‌گیری بوده و در مطالعات خارجی نیز مؤلفه‌های مرتبط غالباً به‌صورت منفرد و در قالب مفاهیمی همچون رهبری غیررسمی، قدرت نرم، قلدری و تعارض‌های نهفته بررسی شده‌اند. افزون بر این، بیشتر پژوهش‌های پیشین بر روابط دو متغیره یا یک سازوکار خاص تمرکز داشته و کمتر به

شبکه روابط متقابل میان پیشایندها و پسایندهای این پدیده پرداخته‌اند. از این رو، خلأ اصلی پژوهش حاضر، فقدان چارچوبی منسجم برای شناسایی و تحلیل شبکه روابط میان پیشایندها و پسایندهای رقابت قدرت خاموش، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، است. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش نقشه شناختی فازی، ضمن شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای این پدیده، شدت و جهت روابط میان مؤلفه‌ها را نیز تحلیل می‌کند.

روش پژوهش:

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان، متشکل از اساتید دانشگاه در حوزه منابع انسانی و نمایندگان مجلس شورای اسلامی می‌باشند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. معیارهای انتخاب افراد نمونه عبارت‌اند از: نماینده مجلس بودن یا سابقه نمایندگی مجلس را داشتن، آشنایی با مباحث مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی و همچنین داشتن سابقه پژوهش و مطالعه در زمینه قدرت در سازمان و تمایل به شرکت در مصاحبه. بر اساس قاعده اشباع نظری، در نهایت تعداد ۱۵ نفر در این پژوهش شرکت داشتند که اطلاعات آنها به صورت خلاصه در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

متغیرهای توصیفی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷۳/۳۴
	زن	۲۶/۶۷
تحصیلات	کارشناسی	۶/۶۷
	کارشناسی ارشد	۱۳/۳۳
	دکترا	۸۰/۰۰
شغل	اساتید دانشگاه	۴۰/۰۰
	نماینده مجلس شورای اسلامی	۶۰/۰۰
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۲۰/۰۰
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳/۳۳
	بیشتر از ۲۰ سال	۶۶/۶۷

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد. در این پژوهش به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی، از دو ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) استفاده می‌شود (Shultz, 2013). برای سنجیدن روایی محتوایی، دو پرسشنامه بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع شد و با توجه به رابطه‌های ۱ و ۲ مقدار CVI و CVR محاسبه شده است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad CVR = \frac{n_E - N/2}{N/2}$$

$$\text{رابطه ۲)} \quad CVI = \frac{\text{نسبت تعداد ارزیابی که به آیتم نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل ارزیابان}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI عدد ۰/۷۹ است که در این پژوهش مقدار ۰/۸۳ بدست آمد و برای شاخص CVR عدد ۰/۶۲ است که در اینجا مقدار ۰/۷۴ بدست آمد. برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، هم از روش پایایی دو کدگذار و هم از ضریب کاپای کوهن استفاده شده است. برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار، محقق از یک همکار پژوهش (کدگذار) بهره برده است. محقق در کنار همکار پژوهش، چهار مصاحبه را به صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری کردند، سپس از طریق میزان توافق و عدم توافق موجود در هر دو کدگذاری، شاخص ثابت برای پژوهش به دست آمد. روش محاسبه درصد پایایی دو کدگذار به صورت زیر است:

$$\text{درصد پایایی بین دو کدگذار} = \frac{2 * \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

همانگونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های این پژوهش، ۷۷/۱۵ درصد به دست آمد که بیشتر از ۶۰ درصد است؛ بنابراین، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تایید می‌شود.

جدول ۳. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	M4	58	18	62/07
۲	M8	40	14	70/00
۳	M9	37	15	81/08
۴	M12	44	21	95/45
	کل	178	62	77/15

علاوه بر پایایی بین دو کدگذار، برای بررسی پایایی کدگذاری، داده‌های مصاحبه توسط دو کدگذار مستقل کدگذاری شد و ضریب توافق بین کدگذارها با استفاده از کاپای کوهن محاسبه گردید. مقدار بدست آمده برابر با ۰/۸۱ بود که طبق معیار لیندیس و کوچ (۱۹۷۷) نشان دهنده توافق تقریباً کامل و پایایی بسیار بالای کدگذاری است (جدول ۴).

جدول ۴. کاپای کوهن

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. Tb	Approx. Sig.
Measure of Agreement Kappa	.815	.040	32.516	.000
N of Valid Cases	25			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

از آنجا که پژوهش حاضر آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا مرحله کیفی و سپس مرحله کمی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و تا دستیابی به اشباع اطلاعاتی و کفایت نظری، علل و پیامدهای رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس شناسایی و متن مصاحبه‌ها کدگذاری و تحلیل شد. در بخش کمی، پرسشنامه نقشه‌شناختی فازی بر اساس مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی تدوین و میان همان ۱۵ خبره توزیع شد؛ زیرا پاسخ‌گویی به ماتریس مقایسه زوجی و تعیین روابط علی میان مؤلفه‌ها، مستلزم برخورداری از اشراف اطلاعاتی نسبت به موضوع است. در نهایت، داده‌های گردآوری‌شده با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شد تا ضمن اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس شاخص‌های مرکزیت، روابط علی و میزان نفوذ آنها نیز مشخص شود (Salmeron et al., 2019). روش نقشه‌شناختی فازی دید سیستمی از مسئله را ایجاد می‌کند و بدین ترتیب به مدیران سازمان‌ها در تصمیم‌گیری مناسب و سریع جهت رسیدن به اهداف سازمان ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های مرتبط با آن یاری می‌رساند (Pérez et al., 2019). این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است و به‌طور کلی مسیر اجرای پژوهش به صورت زیر است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که براساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌های مقیاس دهند.

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۴)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۴. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵۰)	(۰/۷۵، ۰/۵۰، ۰/۲۵)	(۰/۵۰، ۰/۲۵، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی انجام می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود. در این مرحله برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_i + m_m + m_u}{3} \quad (2)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تاثیرگذاری و ظرفیت تاثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال دادن داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گیفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش:

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر علل و پیامدهای رقابت قدرت خاموش بودند، شناسایی شدند. پس از این که مصاحبه با ۱۵ نفر انجام شد، با استفاده از تحلیل محتوا از دل مصاحبه‌ها کدها استخراج شدند. در خصوص شیوه کدگذاری لازم به توضیح است که روش کدگذاری بر مبنای کدهای باز شناسایی

شده، مفاهیم و مقوله‌ها (علل و پیامدها) می‌باشد. لذا با استفاده از روش کدگذاری ابتدا کدهای باز در متن مصاحبه‌ها شناسایی شد، سپس کدهای باز شناسایی شده در قالب مفاهیم و در نهایت از تجميع مفاهیم، مقوله‌ها در قالب علل و پیامدها به‌دست آمد. بخشی از مصاحبه‌ی انجام شده با یکی از خبرگان به عنوان نمونه در جدول شماره (۵) و فرآیند کامل کدگذاری‌ها در جدول‌های شماره (۶) و (۷) آورده شده است.

جدول (۵)، نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سوالات
۱	از نظر شما، چه عواملی منجر به بروز پدیده رقابت خاموش می‌شود؟ « راستش ببینید، خیلی وقت‌ها بحث فقط روی خود قانون نیست؛ بیشتر بحث اینه که هر کسی چطوری بتونه با برجسته‌سازی موضوعات مورد نظر خودش، توجه بقیه رو جلب کنه یا اون بحث رو به نفع خودش مدیریت کنه. این رفتار یکی از دلایل گرایش به سمت این پدیده (قدرت خاموش) هستش » کد استخراجی: کنترل دستور کار و اولویت‌بندی موضوعات
۲	از نظر شما، چه عواملی باعث شده است که رقابت‌ها از فضای رسمی و شفاف خارج شده و به سمت رقابت قدرت خاموش تغییر ماهیت دهند؟ « دلیلش ساده است؛ وقتی می‌بینید رقابت‌ها خیلی رسمی و شفاف پیش میره، بعضی‌ها احساس خطر می‌کنن. در واقع اونقدر درگیر هستن که فقط می‌خوان موقعیت شخصی خودشون رو به هر قیمتی حفظ کنن، برای همین دیگه دنبال قانون و مقررات نیستن و میرن سراغ کارهای پشت پرده » کد استخراجی: منفعت‌طلبی شخصی و جایگاهی
۳	در صورت بروز پدیده رقابت قدرت خاموش، چه پیامدهایی متوجه تهاد و سازمان مربوطه می‌شود؟ « بدترین اتفاقش هم اینجاست که وقتی این رقابت قدرت بالا می‌گیره، اعتماد عمومی از بین میره. مردم دیگه به مجلس و نمایندگان اعتماد ندارن و همه‌ش اینجوری به نمایندگان نگاه می‌کنن که انگار مأمور گروه‌های خاص هستن و فقط دارن برای اون گروه‌ها بازی می‌کنن، نه برای مصلحت کشور » کد استخراجی: افکار عمومی و نگاه انتقادی به نمایندگان

جدول ۶. علل پدیده رقابت قدرت خاموش

کد شناسایی	مقوله‌ها (علل)	مفاهیم	کدهای باز شناسایی شده
C1	رقابت بر سر منابع قدرت درون کمیسیونی	رقابت برای تصاحب جایگاه‌های رسمی	نامزدی برای ریاست کمیسیون، تلاش برای ثاب‌رئییی، رقابت برای دبیر شدن، چانه‌زنی برای سخنگویی، اصرار بر عضویت در هیئت‌رئیس، جابه‌جایی برای کسب صندلی اثرگذار، لابی برای ورود به ترکیب اصلی، مقاومت در برابر کنار گذاشته شدن، استفاده از نفوذ شخصی برای کسب سمت، ترجیح موقعیت رسمی بر کار تخصصی
		کنترل دستور کار و اولویت‌بندی موضوعات	تغییر ترتیب بررسی موضوعات، حذف یا اضافه کردن دستور جلسه، هدایت بحث به موضوعات مطلوب، جلوگیری از طرح مسائل حساس، برجسته‌سازی موضوعات مورد نظر، تعویق بررسی پرونده‌های خاص، تسلط بر زمان‌بندی جلسات، مدیریت غیررسمی دستور جلسه، تأثیرگذاری بر اولویت‌های کمیسیون، تعیین جهت‌گیری جلسات

		تشکیل گروه‌های هم‌پیمان، هماهنگی پنهان پیش از رأی‌گیری، حمایت متقابل در تصمیم‌ها، وعده امتیاز در قبال همراهی، رأی‌سازی گروهی، انسجام موقت علیه رقیب، معامله سیاسی برای حفظ نفوذ، ایجاد جبهه مشترک در برابر مخالفان، تقسیم نقش میان متحدان، استفاده از شبکه‌های غیررسمی	ائتلاف‌سازی برای افزایش نفوذ
		مخالفت با تغییر ترکیب قدرت، جلوگیری از رشد رقبای، انحصارطلبی در تصمیم‌گیری، حذف تدریجی افراد مؤثر، بی‌اعتنایی به پیشنهادهای دیگران، محدود کردن دسترسی رقبای به اطلاعات، حفظ موقعیت با ابزارهای غیررسمی، ممانعت از چرخش نخبگان، کنترل جریان اطلاعات، مقاومت در برابر تقسیم مسئولیت	مقاومت در برابر واگذاری قدرت
		ارجحیت دستورات حزبی، سیاسی‌کاری در لابی، حذف نظرات کارشناسی غیرهمسو، حمایت مطلق از هم‌حزبی‌ها، مقابله با طرح‌های رقبای، فدا کردن منافع ملی برای رأی‌آوری، برخورد جناحی با وزراء، استفاده ابزاری از کمیسیون برای حزب، فشار بر اعضای مستقل، دوقطبی‌سازی در تصمیمات.	اولویت‌دهی به منافع جناحی بر مصلحت ملی
		چانه‌زنی برای بودجه استانی، فشار برای پروژه‌های انتخاباتی، ترجیح حوزه انتخابیه بر کشور، معامله بر سر امتیازات منطقه‌ای، تقابل نمایندگان استان‌های رقیب، سهم‌خواهی در تخصیص منابع، تهدید به استیضاح برای امتیاز منطقه، جابه‌جایی اولویت‌های ملی به محلی، رایزنی‌های غیررسمی منطقه‌ای، اخلال در طرح‌های کشوری به نفع منطقه.	تعارض در اولویت‌بندی منافع منطقه‌ای
		نادیده گرفتن نظر کارشناسان، دور زدن مرکز پژوهش‌های مجلس، استفاده از تخصص برای توجیه منافع، تقابل متخصصین با سیاستمداران، تضعیف جایگاه مشاوران فنی، اصرار بر مواضع غیرتخصصی، مهندسی آرای کارشناسی، بایکوت جلسات فنی، تقدم دیدگاه سیاسی بر علمی، برخورد پوپولیستی با لابی‌ها	سوگیری در تخصیص بودن تصمیمات
		تلاش برای ارتقای رزومه فردی، بهره‌برداری از جایگاه برای شهرت، ارتباط با لابی‌های اقتصادی، پیگیری منافع شرکای سیاسی، استفاده از رانت اطلاعاتی، نفوذ در هیئت امنای، حفظ موقعیت شخصی به هر قیمت، معامله‌گری پنهان، حمایت از ذی‌نفعان خاص انتخاباتی، کاسی سیاسی در کمیسیون.	منفعت‌طلبی شخصی و جایگاهی
		تداخل اختیارات رئیس و نواب، ابهام در وظایف دبیران، موازی‌کاری در کمیته‌های داخلی، نامشخص بودن مرز تصمیمات فردی و جمعی، استندهای متناقض به آیین‌نامه، بلاتکلیفی نقش اعضای عادی، ضعف در تدوین شرح وظایف، هرج و مرج در ارجاع کارها، تضاد در رویه‌های اجرایی، تفسیر شخصی از قانون.	فقدان شفافیت در تفکیک وظایف
		اعمال نظر شخصی در مدیریت، تفسیر دلخواه از آیین‌نامه، برگزاری جلسات بدون اطلاع‌رسانی، محدود کردن زمان نطق منتقدان، هدایت یک‌سویه رأی‌گیری، گزینش دلخواه مدعوین، نادیده گرفتن آیین‌نامه در بحث‌ها، قدرت مطلقه در تشخیص فوریت، فرار از پاسخگویی در مورد مدیریت، رفتارهای اقتدارگرایانه.	سلیقه‌ای عمل کردن در مدیریت جلسات
		ناکارآمدی هیئت‌رئیس‌هی کمیسیون، نبود ناظر بر عملکرد رئیس، ضعف در بازرسی داخلی، ناتوانی در حل اختلافات آیین‌نامه‌ای، غلبه‌ی روابط بر ضوابط، سستی در برگزاری جلسات هیئت‌رئیس‌هی، پاسخگو نبودن ساختار در برابر اعضا، بن‌بست‌های حقوقی در کمیسیون، حاکمیت عرف به جای قانون، فلج شدن کمیته‌های نظارتی.	گسست در ساختارهای نظارتی داخلی
C2	تعارض منافع (فردی، جناحی و تخصصی)		
C3	ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات		

		تعارض‌های ناشی از تغییر ساختار	مقاومت در برابر تغییرات ساختاری، تنش بر سر تشکیل کمیته‌های جدید، رقابت برای مدیریت گروه‌های تخصصی، ابهام در نحوه ادغام کمیسیون‌ها، باتکلیفی در ساختار مشاوران، عسردرگمی در فرایندهای اداری، تغییر مکرر رویه‌های داخلی، نفوذ افراد غیرمسئول در ساختار، فروپاشی نظم سلسله‌مراتبی، هرج‌ومرج در سازماندهی منابع.
		رقابت برای جلب توجه رسانه‌ای و عمومی	تلاش برای حضور در رسانه‌های ملی، استفاده از تریبون کمیسیون برای شهرت، ایجاد جنجال در جلسات برای دیده شدن، رقابت در تولید محتوای سیاسی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای کسب اعتبار، تقابل با وزرا برای جلب توجه افکار عمومی، اولویت دادن به نمایش سیاسی بر کار فنی، تلاش برای تبدیل شدن به چهره‌ی مکرر اخبار، استفاده از بحران‌ها برای برجسته‌سازی خود، رقابت در سخنرانی‌های تأثیرگذار.
		انحصار بر مسیرهای ارتقای سیاسی	بستن مسیر ارتقا برای رقبای سیاسی، تمرکز قدرت در دست گروهی محدود، جلوگیری از ورود نیروهای تازه‌نفس، کنترل سلسله‌مراتب فراکسیونی، پاداش دادن به وفاداران و تنبیه مخالفان، مانع‌تراشی برای رقبای در انتخابات بعدی، استفاده از جایگاه فعلی برای تثبیت آینده، ایجاد مانع در مسیر دستیابی به پست‌های بالاتر، کنترل جریان انتصابات داخلی، محدود کردن امکان حرکت سیاسی مستقل.
C4	محدودیت فرصت‌های اثرگذاری و ارتقای سیاسی	کمیابی منابع و جایگاه‌های اثرگذار	تراکم بالای نمایندگان در کمیسیون‌های حساس، محدود بودن تعداد کرسی‌های هیئت‌رئیس، رقابت شدید برای ریاست کمیته‌ها، محدودیت بودجه و امکانات تخصصی، محدودیت زمان برای بررسی طرح‌ها، تقابل بر سر صندلی‌های کلیدی، محدود بودن فرصت ارائه گزارش‌های ملی، رقابت بر سر دسترسی به مقامات اجرایی، محدودیت نفوذ در فضای تصمیم‌گیری، کمبود نقش‌های مدیریت استراتژیک.
		فشار برای تثبیت جایگاه در چرخه قدرت	تلاش برای حفظ جایگاه در دوره‌های آتی، استفاده از کمیسیون برای بازسازی چهره سیاسی، رقابت میان نمایندگان هم‌فراکسیون، تلاش برای کسب رتبه در بین نمایندگان، فشار برای دریافت امتیاز از رهبران سیاسی، رس از از دست دادن نفوذ فعلی، رقابت برای تثبیت برند سیاسی، تلاش برای ایجاد وابستگی سیاسی، استفاده از جایگاه برای جذب حامیان جدید، رقابت بر سر میراث سیاسی در کمیسیون.
		تقابل تخصص فنی با سیاست‌مداری محض	اولویت دادن به سیاست بر دانش تخصصی، نادیده گرفتن گزارش‌های کارشناسی، تقابل متخصصین با سیاست‌مداران محبوب، استفاده از تخصص برای توجیه تصمیمات سیاسی، ضعف دانش فنی در تصمیم‌گیری‌های کلان، تقابل نخبگان با جریان‌های حزبی، تضعیف جایگاه مشاوران فنی، برخورد پوپولیستی با مسائل پیچیده، تضاد در درک پیامدهای قانونی طرح‌ها، اولویت رأی‌گیری بر تحلیل علمی.
C5	ناهمگونی سطح تجربه، مهارت و سرمایه سیاسی اعضا	شکاف میان نمایندگان باسابقه و تازه‌وارد	مقاومت قدیمی‌ها در برابر تغییر، نادیده گرفتن نظرات نیروهای جدید، تضاد میان سنت و نوآوری در کمیسیون، تلاش تازه‌واردان برای اثبات خود، بهره‌برداری قدیمی‌ها از نفوذ سنتی، تنش بر سر تقسیم نقش‌های مدیریتی، ناتوانی نیروهای جدید در مدیریت بحران‌ها، شکاف نسلی در دیدگاه‌های سیاسی، تضاد میان رویکرد کلاسیک و مدرن، محدودیت مشارکت نمایندگان جوان.

		تفاوت در سرمایه سیاسی و نفوذ اجتماعی	رقابت میان نمایندگان با نفوذ و نمایندگان عادی، استفاده از اعتبار شخصی برای پیشبرد طرح‌ها، تفاوت در قدرت چانه‌زنی با دولت، شکاف در توانایی بسیج حمایت‌ها، استفاده از شهرت اجتماعی برای کسب قدرت، تضاد میان نمایندگان مستقل و فراکسیونی، ناتوانی نمایندگان کم‌نفوذ در اثرگذاری، وابستگی نمایندگان کم‌سرمایه به گروه‌های قدرتمند، تقابل میان نمایندگان محلی و ملی، تفاوت در قدرت لابی‌گری اعضا.
		ناهمگونی در درک قواعد و هنجارهای پارلمانی	برخورد متفاوت با آیین‌نامه‌های داخلی، تفاوت در فرهنگ مذاکره و تعامل، ضعف در درک فرآیندهای قانون‌گذاری، اختلاف در رعایت آداب سیاسی، تضاد در درک سلسله‌مراتب قدرت، ناهم‌آهنگی در شیوه بیان مواضع، تفاوت در سطح تعهد به اصول کمیسیون، رفتارهای ناهنجار در برخورد با همکاران، عدم درک مشترک از وظایف نظارتی، شکاف در فرهنگ همکاری‌های گروهی.
		تشتت آرا و نبود موضع واحد	پراکندگی آرای یک فراکسیون، فقدان دستورالعمل حزبی در کمیسیون، تغییر موضع نمایندگان در میانه بحث، عدم هماهنگی در مواجهه با دولت، تضاد دیدگاه‌های درون گروهی، لشکری شدن مواضع سیاسی، عدم پایبندی به تصمیمات فراکسیون، آشفتگی در ارائه گزارش‌های مشترک، نبود جبهه واحد در برابر رقبای تصمیم‌گیری‌های پراکنده و غیرمنسجم.
		شکاف میان رهبران و بدنه فراکسیون	عدم پذیرش رهبری فراکسیون، تمایل اعضا به استقلال از حزب، تمرکز قدرت در دست اندک رهبران، نادیده گرفتن نظرات اعضای رده پایین، بی‌اعتمادی به تصمیمات مرکزی، تلاش نمایندگان برای دور زدن فراکسیون، تقابل نمایندگان با هیئت‌رئیس فراکسیون، ضعف قدرت انضباط حزبی، ایجاد گروه‌های فرعی در درون فراکسیون، تقابل نمایندگان مستقل یک جناح.
C6	ضعف انسجام درون فراکسیونی و تشکل‌یافتگی سیاسی	رقابت "هم فراکسیونی" برای جایگاه	رقابت قدرت میان نمایندگان یک حزب، تلاش برای کسب شهرت فردی از نام حزب، رقابت برای پست‌های کمیسیونی در یک جناح، تلاش برای کسب اعتماد رهبران سیاسی، تقابل نمایندگان رقیب در یک فراکسیون، استفاده از تربیون برای نشان دادن قدرت به هم‌حزبی‌ها، ائتلاف‌های کوچک درون حزبی، رقابت بر سر مسئولیت‌های کمیته‌ها، تلاش برای برتری بر هم‌حزبی‌ها، ایجاد گروه‌های قدرت موازی در فراکسیون.
		ضعف ساختار تشکل‌یافتگی سیاسی	نبود نظام منظم حزب در کمیسیون، وابستگی به روابط شخصی به جای ساختار، فقدان سلسله‌مراتب مشخص، بی‌نظمی در نشست‌های فراکسیونی، نبود مکانیسم شفاف برای انتخاب مسئولین، تکیه بر قدرت فردی به جای قدرت نهادی، عدم وجود برنامه‌ریزی بلندمدت حزبی، سستی در پیوند میان کمیسیون و حزب، نبود نظام آموزش و توانمندسازی، مدیریت احساسی به جای مدیریت ساختاری.
C7	نبود سازوکار مؤثر حل تعارض و میانجی‌گری	فقدان مراجع داوری و میانجی‌گری رسمی	نبود نهاد داوری درون کمیسیونی، عدم تفویض اختیار به میانجی‌ها، بی‌اعتباری مراجع حل اختلاف، نبود ضابطه برای حل تعارضات، انحصار قدرت در دست شخص (به جای نهاد)، نبود فرآیند استاندارد برای میانجی‌گری، ناتوانی هیئت‌رئیس در مدیریت تنش، عدم وجود پروتکل برای رفع بن‌بست، نبود فضای امن برای مذاکره، فرار از ابزارهای رسمی حل اختلاف.

		تبدیل اختلافات علمی به تقابلهای شخص محور	شخصی سازی بحث های تخصصی، حمله به شخصیت به جای دیدگاه، تبدیل اختلاف نظر به رقابت اعتبار، استفاده از واژگان تهاجمی در بحث، عدم بازگشت به موضوع اصلی، پافشاری بر مواضع برای حفظ ظاهر، ایجاد دشمنی های شخصی در جلسات، بی اعتنائی به توافقات صورت جلسه، تبدیل بحث علمی به مبارزه برای پیروزی، استفاده از کنایه های سیاسی در بحث.
		بن بست در فرآیندهای تصمیم گیری	فلج شدن جلسات بر اثر اختلاف، عدم توانایی در رسیدن به حد نصاب توافق، تکرار بیهوده جلسات بدون نتیجه، توقف بررسی لوایح به دلیل تنش، ایجاد بن بست در گزارش ها، فرار از تصمیم گیری های حساس، لجابت طرفین بر سر جزئیات، عدم رسیدن به اجماع در موارد کلیدی، از کار افتادن کار کمیته ها، ایجاد وقفه در جریان تقنین
		ضعف مهارت های مذاکره و گفتگو	فقدان فرهنگ سازش در کمیسیون، غلبه ی رویکرد "یا پیروزی یا شکست"، ضعف در فنون مذاکره ی نمایندگان، عدم توانایی در پیدا کردن نقاط مشترک، ترجیح فشار به جای اقناع، نبود مهارت مدیریت گفتگو، استفاده از تهدید به جای چانه زنی، عدم رعایت آداب مذاکره، کج سوئی در درک نیت طرف مقابل، فقدان خرد سیاسی در گفتگو
		رویکرد "حذف" در برابر رقبای سیاسی	تلاش برای حذف رقیب از ترکیب کمیسیون، بایکوت کردن نمایندگان مخالف، بی اعتنائی سیستماتیک به نظرات رقیب، تلاش برای محدود کردن نفوذ رقیب، ایجاد اتهامات برای کنار گذاشتن رقیب، نادیده گرفتن حق صحبت مخالف، تلاش برای از کار انداختن نقش رقیب، حذف تدریجی مخالفان از جریان تصمیم، ۹. ایجاد انزوای سیاسی برای رقیب، تلاش برای بی اعتبار کردن رقیب.
		فرهنگ سلطه گری و انحصار طلبی	تمایل به مدیریت دیکتاتور گونه، اصرار بر کنترل تمام ابعاد کمیسیون، تحمیل نظر اکثریت بر اقلیت، تلاش برای بی رقیب ماندن در جایگاه، استفاده از قدرت برای تحمیل اراده، نادیده گرفتن قواعد دموکراتیک، انحصار در مدیریت جریان اطلاعات، تلاش برای تبدیل شدن به "مرکز قدرت"، عدم پذیرش نظرات متفاوت، رفتار آمرانه در جلسات.
		رقابت مخرب و تخریبی	تمرکز بر تخریب طرح های رقیب، اولویت دادن به شکست دادن رقیب، استفاده از ابزارهای تخریبی در جلسات، ایجاد جنجال برای آسیب به رقیب، رقابت بر سر تضعیف اعتبار دیگری، بازی های سیاسی برای آسیب به رقیب، استفاده از اطلاعات منفی علیه رقیب، ایجاد فضای بی اعتمادی برای رقیب، پیشبرد منافع شخصی با آسیب به کل، تقابل تخریبی به جای رقابت سازنده.
		نگاه "بازی با حاصل جمع صفر"	باور به اینکه پیروزی من به معنای شکست توست، عدم پذیرش سیاست برد-برد، تلاش برای تصاحب کل منابع، عدم تمایل به تقسیم قدرت، نگاه تقابلی به هرگونه همکاری، اولویت پیروزی مطلق بر مصلحت، عدم پذیرش تفاهم های موقت، نگاه به سیاست به عنوان میدان رقابت، تلاش برای انحصار تمام امتیازات، نفی وجود فضای همکاری.
C8	فرهنگ سیاسی مبتنی بر حذف، سلطه و رقابت منفی		
C9	فشارهای بیرونی و لابی های غیررسمی	نفوذ گروه های ذی نفع و لابی گران	تلاش صاحبان صنایع برای تغییر قانون، تأثیر گروه های فشار بر نمایندگان، لابی گری شرکت های خاص در کمیسیون، نفوذ انجمن های تخصصی بر مصوبات، استخدام مشاوران لابی گر توسط گروه ها، وعده های حمایت مالی در ازای رأی، فشار گروه های غیردولتی برای تغییر جهت، هماهنگی پنهانی با برخی نمایندگان، تلاش

		برای جلوگیری از تصویب قوانین ضد منافع، استفاده از ارتباطات گسترده برای تأثیرگذاری
	مداخله‌ی قدرت‌های اقتصادی و سرمایه‌داران	تأثیر سرمایه‌گذاران بزرگ بر تصمیمات، حمایت مالی کلان از نمایندگان همسو، تهدید به خروج سرمایه در صورت عدم همکاری، فشار صاحبان ثروت برای تسهیل مقررات، تلاش برای انحصاری کردن بازار توسط سرمایه‌داران، نفوذ بانک‌ها و مؤسسات مالی، استفاده از رسانه‌های تحت تملک برای فشار، ایجاد بدهی سیاسی برای نمایندگان، تلاش برای تصویب قوانین حمایتی خاص، شکل‌گیری اتحادهای پنهان قدرت
	تأثیر نهادهای قدرت موازی و شبه‌دولتی	مداخله‌ی سازمان‌های اطلاعاتی در روند قانون‌گذاری، فشار نهادهای امنیتی بر کمیسیون، نفوذ جریان‌های خاص سیاسی، تلاش گروه‌های تندرو برای جهت‌دهی، دخالت بنیادهای غیردولتی خاص، شکل‌گیری ائتلاف‌های غیررسمی قدرت، استفاده از اهرم رسانه‌های وابسته، ایجاد جو روانی خاص در جامعه، فشار گروه‌های مافیایی، ایجاد ترس از ناامنی برای پیشبرد اهداف
	جهت‌دهی افکار عمومی و رسانه‌های اثرگذار	انتشار اخبار جهت‌دار برای تأثیر بر تصمیم، ایجاد کمپین‌های رسانه‌ای منفی علیه مصوبات، بزرگ‌نمایی تبعات منفی احتمالی، سکوت رسانه‌ای درباره‌ی جنبه‌های مثبت، تأثیرگذاری تحلیلگران رسانه‌ای بر نمایندگان، استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای ایجاد موج، تشدید دوقطبی‌های کاذب، مظلوم‌نمایی گروه‌های خاص، فشار افکار عمومی هدایت‌شده، تخریب اعتبار مخالفان رسانه‌ای
	اولویت دادن به منافع انتخاباتی بر مصالح عمومی	تمرکز بر طرح‌های نمایشی و محبوب، اجتناب از تصمیمات سخت، اولویت دادن به جلب رضایت گروه‌های خاص رأی‌دهنده، تلاش برای ارائه تصویری مثبت از عملکرد، استفاده از کمیسیون به عنوان تریبون تبلیغاتی، کم‌رنگ شدن پیگیری مسائل فنی، تمرکز بر سوژه‌های جنجالی رسانه‌ای، وعده‌های انتخاباتی غیرعملی، تلاش برای ثبت دستاوردهای کوچک به نام خود، اجتناب از ورود به بحث‌های پیچیده‌ی سیاست‌گذاری
	تشدید رقابت برای جلب توجه عمومی و رسانه‌ای	افزایش سخنرانی‌های پرشور و احساسی، تلاش برای ایجاد تنش در جلسات، رقابت در انتشار اخبار موفقیت‌های فردی، استفاده‌ی بیشتر از رسانه‌ها برای تبلیغ، واکنش‌های تند به مسائل روز، تولید محتوای جذاب برای شبکه‌های اجتماعی، رقابت در تقابل با دولت، برجسته‌سازی مشکلات کوچک، استفاده از هر فرصتی برای سخنرانی، تلاش برای دیده شدن در میان انبوه نمایندگان
	رقابت فشرده بر سر جایگاه‌های کلیدی قدرت	افزایش تلاش برای کسب ریاست کمیسیون، رقابت شدیدتر برای عضویت در هیئت‌رئیس، تلاش برای تصاحب کرسی‌های تأثیرگذار، افزایش تنش در انتخابات داخلی کمیسیون، تلاش برای حذف رقیب از مسیر ارتقاء، استفاده از منابع انتخاباتی برای کسب قدرت درون کمیسیونی، ائتلاف‌های موقت برای کسب رأی، مانورهای سیاسی برای تثبیت جایگاه، افزایش خرید و فروش رأی درونی، رقابت برای رهبری گروه‌های کوچک‌تر
	بی‌ثباتی ناشی از تغییر احتمالی نمایندگان	نگرانی از عدم انتخاب مجدد، تلاش برای ترک سریع کمیسیون‌های ناکارآمد، عدم تعهد بلندمدت به پروژه‌ها، تمرکز بر دستاوردهای سریع و قابل نمایش، بی‌توجهی به پیگیری امور بلندمدت، افزایش احتمال سازش‌های زودگذر، عدم تمرکز بر

C10

تشدید رقابت در نزدیکی به چرخه‌های انتخاباتی

توسعه‌ی دانش تخصصی، رقابت بر سر تصاحب پروژه‌های زودبازده، تلاش برای کسب شهرت سریع، بی‌ثباتی مدیریتی در کمیسیون			
--	--	--	--

جدول ۷. پیامدهای پدیده رقابت قدرت خاموش

کد شناسایی	مقوله‌ها (پیامدها)	مفاهیم	کدهای باز شناسایی شده
C11	تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و خروجی‌های کارشناسی	غلبه‌ی سیاست بر تخصص	نادیده گرفتن گزارش‌های کارشناسی تخصصی، اولویت دادن به مواضع جناحی بر داده‌های علمی، تغییر یافته‌های فنی برای تطبیق با اهداف سیاسی، حضور نمایندگان غیرمتخصص در بحث‌های فنی، بی‌اعتباری نظرات کارشناسان دعوت‌شده، جایگزینی مشاوران حزبی به جای متخصصان مستقل، تمرکز بر شعارهای سیاسی به جای تحلیل‌های دقیق، عدم توجه به استانداردهای علمی در تدوین طرح‌ها، تبدیل بحث‌های فنی به مبارزات کلامی، تضعیف جایگاه "دانش" در فرآیند قانون‌گذاری.
		افت دقت و جامعیت در بررسی لوایح	بررسی‌های سطحی و گذرا، نادیده گرفتن پیامدهای جانبی قوانین، وجود تناقضات منطقی در متون مصوب، سرعت‌بخشی غیرمنطقی به تصویب‌ها برای نمایش، عدم بررسی جامع ابعاد مختلف یک مسئله، وجود خلأهای قانونی در خروجی‌های کمیسیون، نادیده گرفتن جزئیات فنی در گزارش‌ها، تولید قوانین ناقص و تکه‌تکه، عدم تطبیق خروجی‌ها با واقعیت‌های موجود، آسیب‌پذیری مصوبات در برابر نقد و بازنگری.
		سوگیری در انتخاب گزینه‌ها و تصمیمات	انتخاب گزینه‌ها بر اساس نفع جناحی، حذف گزینه‌های برتر علمی به دلیل سیاسی بودن، سوگیری در ارائه گزارش‌های مقایسه‌ای، عدم بی‌طرفی در تحلیل گزینه‌های موجود، انتخاب راهکارهای سهل‌وار (به جای راهکارهای درست)، جهت‌دار کردن نتیجه‌گیری‌ها، نادیده گرفتن نظرات اقلیت کارشناس، تقلیل مسائل پیچیده به انتخاب‌های دوگانه (سیاسی)، جهت‌دهی به خروجی‌ها برای رضایت گروه‌های خاص، عدم توازن در توزیع امتیازات قانونی.
		بحران در اعتبار و قابلیت استناد مصوبات	بی‌اعتمادی دولت به خروجی‌های کمیسیون، نقد گسترده‌ی مصوبات در مراجع علمی، نیاز به بازنگری مداوم در قوانین تصویب‌شده، کاهش وزن گزارش‌های کمیسیون، استفاده‌ی کم نهادهای اجرایی از مصوبات، زیر سؤال رفتن اعتبار فنی نمایندگان، ایجاد تردید در صحت تصمیمات کمیسیونی، ضعف در دفاع از مصوبات در فضای عمومی، فقدان قابلیت اجرایی خروجی‌های کارشناسی، آسیب به وجهه‌ی علمی کمیسیون.
C12	کند شدن روند بررسی، تصویب و پیگیری امور	ایجاد بن‌بست‌های فرآیندی	توقف روند بررسی به دلیل اختلاف میان اعضا، عدم رسیدن به حد نصاب رأی برای عبور از مراحل، ایجاد وقفه در گزارش‌نویسی، لجاجت در مورد پروتکل‌های برگزاری جلسه، مسدود شدن دستور کار توسط گروه‌های مخالف، تکرار بی‌پایان جلسات بدون رسیدن به خروجی، فرار از تصمیم‌گیری در موارد حساس، مانور دادن بر سر جزئیات فنی برای وقت‌کشی، ایجاد موانع اداری در درون کمیسیون، از کار افتادن کمیته‌های تخصصی زیرمجموعه.
		اتلاف زمان در رقابت‌های غیرضروری	صرف وقت زیاد در بحث‌های حاشیه و شخصی، طولانی شدن زمان مذاکرات جانبی و پنهانی، تمرکز بر جنجال‌آفرینی به جای بررسی طرح‌ها، از دست رفتن فرصت‌های زمانی طلایی برای تقنین، اتلاف وقت در جلسات تنش‌زا و پرخاشگرانه،

		تأخیر در دعوت از کارشناسان به دلیل اختلافات داخلی، اولویت دادن به جلسات فراکسیونی بر جلسات کمیسیون، زمان‌بری بیش از حد در مباحث تکراری، کاهش تعداد موضوعات بررسی‌شده در هر دوره، کند شدن چرخه بازخورد و اصلاح.
	بی‌نظمی و آشفتگی در جریان کاری	عدم رعایت تقویم زمانی مشخص برای بررسی‌ها، ناپایداری در برنامه‌ریزی جلسات، تغییر مکرر در روند بررسی یک طرح، نبود نظم در ارائه مستندات و گزارش‌ها، آشفتگی در جریان اطلاع‌رسانی پیشرفت کار، تداخل زمانی جلسات به دلیل عدم هماهنگی، فرآیندهای غیرشفاف و غیرقابل پیش‌بینی، از دست رفتن پیوستگی بررسی یک موضوع، ایجاد سردرگمی در میان اعضا درباره‌ی وضعیت طرح‌ها، ضعف در مدیریت زمان جلسات.
	کاهش سرعت پاسخگویی به نیازهای فوری	تأخیر در بررسی لوایح اضطراری، کندی در واکنش به بحران‌های اجتماعی، عدم سرعت لازم در اصلاح قوانین ناکارآمد، فاصله گرفتن از سرعت مورد نیاز دولت در اجرای قوانین، از دست رفتن فرصت‌های اقتصادی به دلیل کندی تقنین، تأخیر در پاسخ به استعلام‌های نظارتی، دیرکرد در تصویب بودجه‌ها یا موازن مالی، عدم پاسخگویی به موقع به نظرات عمومی، کندی در فرآیند پیگیری اجرای مصوبات، ایجاد وقفه در چرخه حاکمیتی به دلیل تأخیرهای پارلمانی.
	افکار عمومی و نگاه انتقادی به نمایندگان	نگاه به نمایندگان به عنوان مأموران گروه‌های خاص، تصور عمومی از بازی‌های پشت پرده در کمیسیون، بی‌اعتمادی به صادقانه بودن مواضع نمایندگان، نقد شدید عملکرد کمیسیون‌ها در رسانه‌ها، کاهش تمایل مردم به مشارکت در گفتگوهای قانونی، تصور اینکه قوانین بر اساس معامله تصویب می‌شوند، بی‌اعتنایی به توضیحات رسمی نمایندگان، تبدیل شدن نمایندگان به سوژه‌های انتقادی در شبکه‌های اجتماعی، نگاه مردم به کمیسیون به عنوان جایگاهی برای نمایش احساس پوچی در اثر شنیدن وعده‌های قانونی.
C13	کاهش اعتماد عمومی به عملکرد کمیسیون‌ها و مجلس	حس اینکه قوانین برخلاف میل اکثریت مردم است، فاصله گرفتن خروجی‌های کمیسیون از نیازهای واقعی جامعه، احساس انحصار تصمیم‌گیری در دست گروه‌های خاص، نادیده گرفته شدن صدای اقلیت‌های آسیب‌پذیر، احساس اینکه کمیسیون‌ها جزیره‌های جدا از جامعه هستند، عدم پاسخگویی ملموس به اعتراضات اجتماعی درباره‌ی طرح‌ها، تضاد میان خواسته‌های عمومی و مصوبات کمیسیون، حس بی‌ثمر بودن نظرات مردم در فرآیند قانون‌گذاری، فرآیند خودکامانه جلوه دادن تصمیمات کمیسیونی، شکاف عمیق میان زبان فنی قانون و زبان نیاز مردم
	بحران اعتبار اخلاقی و حرفه‌ای	زیر سؤال رفتن اخلاق حرفه‌ای نمایندگان، بی‌اعتمادی به بی‌طرفی اعضای کمیسیون، تصور وجود منافع پنهان در پشت هر طرح، کاهش اعتبار کلام نمایندگان در فضای عمومی، نفوذ برچسب‌های سیاست‌باز بر اعضای کمیسیون، شک در تخصص و صداقت کارشناسی نمایندگان، فروکش کردن احترام اجتماعی به نهاد کمیسیون، ایجاد بدبینی نسبت به حسن نیت در بحث‌های کمیسیونی، از دست رفتن وجهه‌ی نماینده‌ی ملت و تبدیل به نماینده‌ی حزب/گروه، بی‌اعتباری گزارش‌های نهایی کمیسیون در نگاه مردم.

		اثرات منفی بر مشارکت سیاسی و مدنی	دلسردی متخصصان از همکاری با کمیسیون‌ها، کاهش مشارکت فعالان مدنی در جلسات کمیسیون، ریزش نخبگان از فرآیند مشارکت قانونی، رویگردانی گروه‌های ذی‌نفع مشروع از گفتگوی رسمی، جایگزینی اعتراضات خیابانی به جای گفتگوهای قانونی، کاهش اعتماد گروه‌های صنفی به خروجی‌های تقنینی، ایجاد بی‌تفاوتی سیاسی در میان نسل‌های جوان، فرار کارشناسان با اعتبار از نشست‌های تخصصی، تضعیف فضای گفتگو در نهادهای مدنی، تبدیل شدن مشارکت سیاسی به یک عمل بی‌فایده در نظر مردم.
		تضعیف جایگاه مجلس در برابر سایر قوای حاکمیتی	افزایش قدرت دولت در پوشش ضعف‌های تقنینی مجلس، توسعه نقش قوه مجریه در جایگزینی کار کمیسیون‌ها، عدم توانایی مجلس در کنترل دقیق اجرای قوانین، وابستگی تصمیمات کمیسیون به مواضع دولت، کاهش قدرت نظارتی مجلس بر دلیل درگیر بودن در رقابت‌های داخلی، تبدیل شدن مجلس به یک نهاد تأییدکننده به جای تصمیم‌گیرنده، کاهش هیبت پارلمان در مذاکرات بین‌المللی یا ملی، آسیب به استقلال نهادی مجلس، از دست رفتن نقش تعادل و توازن توسط مجلس، تسلط سایر نهادها بر روند تصمیم‌گیری‌های تقنینی.
		کاهش اقتدار و هیبت کمیسیون‌ها	از دست رفتن اعتبار دستور کار کمیسیون، بی‌اثر شدن گزارش‌های کمیسیون در برابر فشارهای بیرونی، تبدیل شدن کمیسیون به محیطی برای نمایش‌های سیاسی، کاهش توان کمیسیون در هدایت روند قانون‌گذاری، از بین رفتن هویت تخصصی کمیسیون‌ها، تضعیف اقتدار رئیس کمیسیون در مدیریت اختلافات، عدم احترام به مصوبات مرحله‌ای کمیسیون، تبدیل شدن جلسات کمیسیون به میدان تقابل‌های حاشیه‌ای، از دست رفتن وزن سیاسی کمیسیون در فضای حاکمیتی، کاهش اثرگذاری کمیسیون بر سیاست‌های کلان کشور.
C14	فرسایش اعتبار نهادی و قدرت تقنینی مجلس	آسیب به "یکپارچگی تقنینی" و نظام قانونی کشور	ایجاد قوانین متناقض به دلیل تقابل جناحی‌ها، تولید قوانین موردی برای رفع نیازهای سیاسی، آسیب به انسجام نظام حقوقی در اثر تصمیمات پراکنده، ایجاد خلأهای قانونی ناشی از شکست در توافق، عدم هماهنگی قوانین تولیدشده در کمیسیون‌های مختلف، کاهش کیفیت ساختار قانونی (قانون‌گذاری تکه‌تکه)، تضعیف اصل ثبات قوانین در کشور، دشواری در اجرای قوانین به دلیل ابهام‌های ناشی از رقابت قدرت، از دست رفتن نگاه کل‌نگر در قانون‌گذاری، ایجاد آشفتگی در نظام سلسله‌مراتبی قوانین.
	فرسایش فرهنگ پارلمانی و آداب گفتگوی سیاسی		از بین رفتن سنت‌های پارلمانی در کمیسیون‌ها، جایگزینی مذاکره با سلطه‌گری، کاهش سطح ادب و اخلاق سیاسی در بحث‌ها، از بین رفتن فرهنگ سازش سازنده و جایگزینی آن با لجابت، تضعیف اصول دموکراتیک در مدیریت کمیسیون، تبدیل شدن بحث‌های پارلمانی به مبارزه برای حذف رقیب، از بین رفتن آداب نظارتی و بررسی محترمانه، کاهش اهمیت تفاهم جمعی در فرآیندهای پارلمانی، تبدیل شدن کمیسیون به محیطی برای تخریب شخصیت‌ها، از دست رفتن روحیه همکاری در میان نمایندگان.
C15	ایجاد شکاف و تنش میان قوه مقننه و قوه مجریه	افزایش تقابل‌های سیاسی و کاهش همکاری‌های اجرایی	تبدیل نظارت مجلس به ابزار فشار سیاسی بر دولت، واکنش تدافعی دولت به گزارش‌های سیاسی کمیسیون، عدم ارائه گزارش‌های دقیق دولت به دلیل عدم اعتماد به کمیسیون، استفاده از اجرا برای بی‌اثری قوانین مورد بحث، ایجاد بن‌بست در تعاملات بین‌قوه‌ای، تبدیل جلسات مشترک به میدان تقابل‌های قدرت،

			کاهش روحیه همکاری در سیاست‌های مشترک، استفاده از نفوذ بر دولت برای دور زدن تصمیمات کمیسیون، ایجاد فضای ما در برابر آن‌ها در بدنه حاکمیت، تضعیف اصل تعاون میان قوه‌ای
	آسیب به "اثر بخشی سیاست‌گذاری‌های ملی"		ناهماهنگی میان قانون تصویب‌شده و برنامه‌های اجرایی دولت، ایجاد خلاء در اجرای سیاست‌های کلان به دلیل اختلافات کمیسیونی، تضعیف توان دولت در مدیریت بحران‌ها به دلیل ضعف قوانین، اتلاف منابع دولتی در پی اصلاح مداوم قوانین ناقص، ایجاد عدم قطعیت برای دستگاه‌های اجرایی، از دست رفتن هم‌سویی میان برنامه‌ریزی و قانون‌گذاری، دشواری در پیگیری مصوبات مورد مناقشه در بدنه دولت، ایجاد سیاست‌های دوگانه (قانون مجلس در مقابل دستور دولت)، کاهش توان پاسخگویی دولت در برابر نقدهای سیاسی بی‌اساس، آسیب به یکپارچگی سیاست‌گذاری ملی
	گسترش ابزارهای جایگزین و غیررسمی دولت		تمایل دولت به تصمیم‌گیری فراتر از قانون برای فرار از بن‌بست‌ها، افزایش نقش دستورات هیئتی به جای قوانین پارلمانی، استفاده‌ی دولت از قوانین اضطراری برای دور زدن کمیسیون‌ها، تقویت نهادهای شبه‌دولتی برای انجام وظایف قانونی، کاهش وابستگی دولت به خروجی‌های پارلمانی، گسترش حکومت‌داری به جای حکومت قانونی، تلاش دولت برای مستقل کردن فرآیند تصمیم‌گیری از مجلس، کاهش اهمیت استعلام‌های نظارتی در برابر روابط غیررسمی، ایجاد مسیرهای موازی برای اجرای سیاست‌ها، تضعیف مرجعیت قانون در برابر مرجعیت اجرا
	ایجاد بحران در "اعتبار حاکمیتی"		نمایش ضعف ساختاری نظام در مدیریت اختلافات داخلی، از دست رفتن هیبت حاکمیت در برابر گروه‌های فشار، آسیب به تصویر یکپارچگی قدرت در سطح ملی، ایجاد شکاف در زنجیره تأمین قانون (از تدوین تا اجرا)، کاهش ثبات سیاسی در روابط میان قوای سه‌گانه، ایجاد تردید در قدرت قانون‌گذاری پارلمان در سطح حاکمیتی، آسیب به اصل فصل‌القدر قوا در عمل، تبدیل شدن تقابل‌ها به بحران‌های حکمرانی، کاهش پایداری تصمیمات کلان کشور، تضعیف هویت قانونی نظام سیاسی.
	بی‌ثباتی اقتصادی ناشی از "تغییرات ناگهانی و مکرر قوانین"	افزایش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی	ایجاد عدم قطعیت برای فعالان اقتصادی، تغییر قوانین مالی/تجاری در میانه‌ی پروژه‌ها به دلیل رقابت‌های سیاسی، آسیب به اعتبار سرمایه‌گذاری در سطح ملی، فرار سرمایه به دلیل عدم ثبات قوانین کمیسیونی‌ها، از دست رفتن فرصت‌های اقتصادی به دلیل تأخیر در تصویب قوانین زیرساختی، ایجاد نوسان در بازارها ناشی از شایعات قانونی، دشواری در برنامه‌ریزی بلندمدت برای بخش‌های تولیدی، افزایش ریسک کسب‌وکار در مواجهه با قوانین غیرقابل پیش‌بینی، آسیب به اعتماد اقتصادی به نهاد قانون‌گذار، هزینه‌های ناشی از تغییر استراتژی‌های عملیاتی در پی قوانین جدید.
	افزایش هزینه‌های معاملاتی و اداری		افزایش هزینه‌های تفسیر قوانین مبهم برای دولت و مردم، اتلاف منابع در اصلاح مداوم قوانین ناقص، افزایش نیاز به مشاوران و وکلای حقوقی برای دور زدن ابهامات قانونی، طولانی شدن فرآیندهای اداری به دلیل تداخل قوانین کمیسیونی، هزینه بر رفتن کنترل‌های نظارتی به دلیل پیچیدگی قوانین حاصل از رقابت قدرت، از دست رفتن زمان و منابع در پیگیری اعتراضات قانونی، افزایش هزینه مدیریت تعارض در سازمان‌های اجرایی، آسیب به بهره‌وری اقتصادی در اثر قوانین

C16

		آسیب به "عدالت توزیعی" و افزایش نابرابری	غیربهبوده، ایجاد پیچیدگی‌های غیرضروری در متن قوانین، هزینه‌های ناشی از عدم تطبیق قوانین جدید با ساختارهای موجود ایجاد امتیازات غیرمنصفانه برای گروه‌های لابی‌شده در متن قوانین، تولید قوانین موردی برای نفع افراد خاص، آسیب به طبقات آسیب‌پذیر در اثر تغییرات ناگهانی قوانین حمایتی، افزایش شکاف ثروت به دلیل قوانین سنت‌شکنی شده در کمیسیون‌ها، نادیده گرفتن عدالت اجتماعی در مسیر پیروزی‌های سیاسی، ایجاد نابرابری در دسترسی به فرصت‌ها به دلیل قوانین جهت‌دار، تبدیل شدن قانون به ابزاری برای انتقال ثروت از عمومی به خصوصی، تضعیف اصل برابری در برابر قانون، ایجاد برتری‌های ساختاری برای گروه‌های قدرت در متن مصوبات، احساس بی‌عدالتی عمومی در توزیع منابع قانونی.
		اتلاف منابع عمومی و سرمایه‌های ملی	سوء استفاده از بودجه‌های ملی در قالب قوانین جهت‌دار، از دست رفتن سرمایه‌های استراتژیک در اثر تصمیمات سیاسی کمیسیون، ایجاد پروژه‌های بی‌معنا و پرهزینه برای نمایش‌های سیاسی، آسیب به زیرساخت‌های ملی به دلیل قوانین برخلاف تخصص، اتلاف فرصت‌های توسعه‌ای در پی بن‌بست‌های پارلمانی، کاهش بازدهی سرمایه‌گذاری‌های عمومی، ایجاد بدهی‌های غیرمنطقی در قالب قوانین مالی سیاستی، آسیب به صندوق‌های ذخیره و منابع ملی در اثر تصمیمات کوتاه‌مدت، از دست رفتن پتانسیل‌های رشد اقتصادیک کشور، کاهش توان رقابتی ملی در سطح جهانی.
		تبدیل کارکرد پارلمانی به "نمایش رسانه‌ای"	اولویت دادن به جنجال‌آفرینی بر حل مسئله، استفاده از جلسات کمیسیون برای تولید محتوای جنجالی، تمرکز بر دیالوگ‌های کوتاه و شعاری برای رسانه‌ها، اهمیت دادن به تعداد بازدیدها و واکنش‌ها به جای کیفیت مصوبات، تبدیل تقابل‌های فنی به درام‌های سیاسی، استفاده از لحن‌های تند و هیجانی برای جذب افکار عمومی، نمایش پیروزی‌های نمادین به جای دستاوردهای واقعی، تبدیل کمیسیون به تریبون تبلیغاتی جناح‌ها، اهمیت دادن به تصویر نهایی نماینده در رسانه‌ها، کاهش وقار پارلمانی در برابر جنجال‌های روز
	فرسایش سلامت فضای عمومی و سیاست تماشایی	"سیاست‌زدایی" از فضای گفتگو	غلبه‌ی "زبان تقابل" بر "زبان تفاهم"، حذف "نگاه کارشناسی" از فضای بحث‌های عمومی، تبدیل هرگونه "مخالفت فنی" به "خیانت یا همدستی سیاسی"، از بین رفتن "فضای امن برای گفتگو" در فضای عمومی، تبدیل شدن مسائل پیچیده به "موضوعات سیاه و سفید (دو قطبی)"، کاهش "ظرافت‌های تحلیل" در اثر فشار افکار عمومی، تسلط "احساسات جمعی" بر "منطق‌های علمی"، ایجاد "سوگیری‌های شدید" در روایت‌های رسانه‌ای، از بین رفتن "فضای میانه‌رو" در بحث‌های کمیسیونی، تبدیل "حقایق علمی" به "ابزارهای سیاسی".
		ایجاد "بی‌تفاوتی سیاسی" در جامعه	خستگی افکار عمومی از "تکرار تقابل‌های بی‌ثمر"، احساس "بی‌معنا بودن" فعالیت‌های مجلس برای شهروندان، کاهش تمایل مردم به "پیگیری مسائل تخصصی"، نگاه مردم به مجلس به عنوان "میدان رقابت منافع"، از دست رفتن "اشتیاق مشارکت اجتماعی" در سیاست، ایجاد "بحران معنا" در فعالیت‌های نمایندگی، تبدیل شدن سیاست به موضوعی "دلزده‌کننده" برای متخصصان، کاهش "اعتبار کلمات" در فضای سیاسی، ایجاد "اغما" یا "بی‌تفاوتی فعالانه" در برابر تصمیمات مهم، فرسایش "سرمایه اجتماعی" مرتبط با سیاست.

		تسلط "روایت‌های قطبی" بر واقعیت‌ها	جایگزینی "واقعیت فنی" با "روایت سیاسی"، شکل‌گیری "حباب‌های اطلاعاتی" در حول کمیسیون، نادیده گرفتن "جزئیات پیچیده" به دلیل نیاز به "سادگی شعاری"، تقویت "تعصبات حزبی" در برابر "حقایق علمی"، استفاده از "تیمه‌حقایق" برای پیروزی در رقابت قدرت، کاهش "تنوع دیدگاه‌ها" در فضای روایتگری، تبدیل "مخالف" به "دشمن" در روایت‌های عمومی، از بین رفتن "مرجعیت مشترک حقیقت"، تسلط "جنجال" بر "آگاهی"، ایجاد "شکاف اطلاعاتی" میان متخصصان و مردم.
		غلبه‌ی "فرهنگ پیروزی مطلق"	نفی هرگونه "مصلحه" یا "سازش"، نگاه به سیاست به عنوان "بازی برنده-بازنده"، ترس از "ستون شدن چهره‌ی رقیب" در اثر توافق، اولویت دادن به "حفظ موضع سخت" بر "حل مسئله"، تبدیل "کمترین میزان امتیاز" به "بزرگترین پیروزی"، نفی "منافع مشترک" در مسیر "غلبه بر رقیب"، ایجاد فضای "همه یا هیچ" در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از "قدرت" برای "تغییر موضع دیگری" به جای "تفاهم"، کاهش "انعطاف‌پذیری سیاسی"، تضعیف مفهوم "برد-برد" در فرآیند قانون‌گذاری.
		آسیب به "سرمایه یا اعتماد اجتماعی میان‌اعضا"	گسترش "بدبینی متقابل" میان نمایندگان، از بین رفتن "اعتماد حرفه‌ای" در محیط کمیسیون، تبدیل "همکار" به "رقیب استراتژیک"، افزایش "فرهنگ جاسوسی و پایش رفتار" میان اعضا، کاهش "اشتراک‌گذاری اطلاعات" میان جناح‌ها، ایجاد "گروه‌های منزوی و بسته"، از بین رفتن "روحیه همکاری" در پروژه‌های مشترک، افزایش "تنش‌های پنهان" در روابط شخصی نمایندگان، کاهش "صداقت در مذاکرات درون کمیسیونی"، تبدیل شدن "تفاوت نظر" به "دلیل دشمنی".
C18	تضعیف "فرهنگ همکاری و توافق"	تضعیف "هویت حرفه‌ای و تخصصی" نمایندگان	اولویت دادن به "هویت حزبی" بر "هویت کارشناسی"، از بین رفتن "پرستیژ تخصص" در برابر "قدرت سیاسی"، کاهش "مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای" به دلیل تمرکز بر "بقای سیاسی"، تبدیل "نماینده" به "رقابتجوی سیاسی" به جای "قانون‌گذار"، از دست رفتن "استانداردهای اخلاق حرفه‌ای" در کمیسیون، کاهش "تمرکز بر دانش" و افزایش "تمرکز بر مانور"، تضعیف "غرور علمی" نمایندگان در برابر "نیاز به جلب رأی"، از بین رفتن "اصالت کارشناسی" در فرآیندهای قانونی، تبدیل شدن "دانش" به "ابزاری برای توجیه مواضع"، کاهش "تعلق فکری" به تخصص.
		از بین رفتن "آموزگی سیاسی"	کاهش "توانایی مدیریت اختلاف" در سطح نمایندگان، غلبه‌ی "رفتارهای تکانشی و هیجانی" بر "رفتارهای استراتژیک"، از بین رفتن "هنر مذاکره" در بدنه کمیسیون، کاهش "بردباری سیاسی" در مواجهه با نقدها، تبدیل شدن "بحث‌های علمی" به "مباحثات شخصی و توهین‌آمیز"، تضعیف "عقلانیت جمعی" در تصمیم‌گیری‌ها، کاهش "توانایی دیدن تصویر کلان"، غلبه‌ی "کوتاه‌بینی" بر "رویکرد نظام‌مند"، از بین رفتن "ادب سیاسی" در تعاملات، کاهش "قدرت خودکنترلی سیاسی".
C19	ایجاد "بحران مشروعیت ساختاری"	فرسایش "اعتبار نهادی"	از دست رفتن "هیبت پارلمان" در نگاه ملی، تبدیل مجلس به "مکان بازی‌های قدرت" به جای "مرکز تصمیم‌گیری"، کاهش "اهمیت نهادی" در سلسله‌مراتب قدرت، از بین رفتن "اعتبار کمیسیون‌ها" به عنوان مراجع تخصصی، تضعیف "سمت و جایگاه" نمایندگان در نگاه ملی، تبدیل شدن نهادها به "ساختارهای فرمالیستی

		و پوچ"، کاهش "اثرگذاری ساختاری" در روند حکمرانی، از دست رفتن "اعتماد به فرآیند"، آسیب به "استقلال نهادی" در برابر فشارهای بیرونی، تبدیل شدن نهاد به "ابزاری برای مشروعیت بخشی ظاهری".
	بحران "مشروعیت تصمیمات قانونی"	احساس "غیرقانونی بودن پنهانی" در متن قوانین (به دلیل لابی ها)، نپذیرفتن "اجرای قوانین" توسط ذی نفعان و جامعه، برخورد مردم با قوانین به عنوان "ابزارهای فشار سیاسی"، از دست رفتن "اجماع ملی" بر سر قوانین کلان، ایجاد "تردید در ماهیت عدالت" قوانین، کاهش "پذیرش داوطلبانه" قوانین توسط دستگاه های اجرایی، تبدیل قوانین به "موضوع بحث های مشکوک"، از بین رفتن "اعتبار خروجی های پارلمانی"، ایجاد "شکاف میان قانون و عدالت" در نگاه عمومی، تضعیف "اقتدار قانون" در سطح جامعه.
	جایگزینی "قدرت غیررسمی" با "قدرت قانونی"	افزایش اثرگذاری "لابی ها و گروه های فشار" بر جایگاه نمایندگان، انتقال مرکز ثقل تصمیم گیری به "خارج از کمیسیون"، قدرت گرفتن "بازیگران پشت پرده" به عنوان تصمیم گیرندگان واقعی، کاهش اهمیت "رأی نمایندگان" در برابر "رضایت قدرت های موازی"، تبدیل شدن فرآیند قانونی به "مراسم تایید تصمیمات از پیش گرفته شده"، غلبه ی "روابط شخصی" بر "قواعد رسمی"، از بین رفتن "شفافیت تصمیم گیری"، افزایش "اقتصاد پنهان" در روند قانون گذاری، تضعیف "مرجعیت پارلمانی" در برابر "مرجعیت نفوذ"، ایجاد "ساخترهای قدرت موازی" در بدنه کمیسیون.
	تهدید "ثبات و پایداری سیستم"	ایجاد "آسیب پذیری سیستماتیک" در برابر بحران ها، افزایش "احتمال فروپاشی توافقات کلان"، ایجاد "چرخه های مداوم بحران" در تصمیم گیری ها، تضعیف "قدرت خوداصلاح گری" نظام، ایجاد "شکاف عمیق میان حاکمیت و مردم"، از دست رفتن "قابل پیش بینی بودن" فرآیندهای سیاسی، افزایش "ریسک های ناخواسته" در مدیریت کشور، تضعیف "ستون های ثبات سیاسی"، ایجاد "فشار مستمر" بر بدنه حاکمیت، حرکت به سمت "بی ثباتی ساختاری".
	کاهش کارآمدی کمیسیون	کاهش سرعت رسیدگی به موضوعات، طولانی شدن فرآیند بررسی طرح ها، افزایش اختلافات در جلسات کمیسیون، اتلاف زمان در منازعات داخلی، کاهش بهره وری جلسات، تأخیر در ارائه گزارش ها، کاهش انسجام عملکرد اعضا، افزایش هزینه های تصمیم گیری، کاهش هماهنگی میان اعضا، افت اثربخشی فعالیت های کمیسیون
C20	کاهش اثربخشی عملکرد کمیسیون های مجلس	کاهش اعتماد متقابل میان اعضا، گسترش فضای بی اعتمادی، کاهش مشارکت در تصمیم گیری جمعی، افزایش شکاف های سیاسی، تضعیف روحیه همکاری، کاهش تبادل اطلاعات، شکل گیری گروه بندی های غیررسمی، افزایش تعارضات میان اعضا، کاهش تعاملات سازنده، تضعیف سرمایه اجتماعی کمیسیون
	کاهش کیفیت نظارت تقنینی	کاهش اثربخشی نظارت بر دستگاه های اجرایی، سیاسی شدن فرآیند نظارت، کاهش دقت در ارزیابی عملکرد دستگاه ها، اعمال نفوذ در گزارش های نظارتی، کاهش بی طرفی در نظارت، نادیده گرفتن برخی تخلفات، ضعف در پیگیری نتایج نظارت، کاهش شفافیت عملکرد نظارتی، کاهش پاسخگویی نهادهای اجرایی، افت اعتبار گزارش های نظارتی

در نهایت مدل مدل علی و پیامدی پدیده رقابت قدرت خاموش در کمیسیون های مجلس شورای اسلامی به شرح زیر است.

• مدل روابط علی و پیامدهای پدیده رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس •



شکل ۱. مدل علی - پیامدی رقابت قدرت خاموش

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۸. ماتریس روابط فازی علل پدیده رقابت قدرت خاموش

علل										فازی
C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
0/41	0/56	0/66	0/43	0/59	0/52	0/47	0/53	0/38	0	
0/57	0/45	0/23	0/35	0/56	0/18	0/50	0/49	0	0/78	
0/48	0/71	0/69	0/58	0/55	0/65	0/67	0	0/63	0/55	
0/55	0/16	0/58	0/66	0/78	0/69	0	0/51	0/57	0/55	
0/68	0/56	0/33	0/64	0/67	0	0/70	0/73	0/33	0/33	
0/48	0/32	0/58	0/55	0	0/52	0/65	0/76	0/77	0/38	
0/37	0/56	0/57	0	0/55	0/71	0/68	0/67	0/47	0/55	
0/59	0/17	0	0/74	0/18	0/40	0/48	0/83	0/36	0/47	

0/54	0	0/56	0/63	0/54	0/65	0/13	0/42	0/78	0/66	C9
0	0/34	0/35	0/63	0/44	0/66	0/59	0/47	0/30	0/54	C10

جدول ۹. ماتریس روابط فازی پیامدهای پدیده رقابت قدرت خاموش

پیامدها										پیامدها
C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	
0/47	0/55	0/48	0/66	0/67	0/43	0/36	0/53	0/65	0	
0/36	0/24	0/67	0/78	0/41	0/56	0/44	0/67	0	0/78	
0/16	0/40	0/74	0/29	0/66	0/62	0/65	0	0/43	0/54	
0/36	0/74	0/52	0/62	0/65	0/76	0	0/44	0/51	0/36	
0/44	0/47	0/71	0/39	0/71	0	0/67	0/72	0/49	0/65	
0/58	0/58	0/55	0/41	0	0/64	0/51	0/58	0/36	0/58	
0/67	0/56	0/56	0	0/41	0/48	0/37	0/65	0/29	0/62	
0/71	0/36	0	0/43	0/37	0/62	0/45	0/44	0/43	0/64	
0/65	0	0/44	0/55	0/78	0/51	0/54	0/67	0/64	0/70	
0	0/43	0/36	0/54	0/49	0/37	0/61	0/73	0/43	0/61	

پس از ترسیم ماتریس روابط، شاخص‌های توان تأثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تأثیرپذیری (In degree) و شاخص مرکزی (Centrality) برای مؤلفه‌های شناسایی شده محاسبه شد. توان تأثیرگذاری بیانگر مجموع یال‌های خروجی و میزان تأثیرگذاری هر مؤلفه، ظرفیت تأثیرپذیری نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی و میزان تأثیرپذیری آن، و شاخص مرکزی حاصل مجموع دو شاخص مذکور و بیانگر اهمیت کلی مؤلفه در شبکه است. نتایج نشان داد در میان علل رقابت قدرت خاموش، مؤلفه «ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات» بیشترین توان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری و در نتیجه بالاترین شاخص مرکزی را دارد؛ در میان پیامدها نیز «ایجاد بحران مشروعیت ساختاری» بیشترین توان تأثیرگذاری و «ضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و خروجی‌های کارشناسی» بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص مرکزی را به خود اختصاص دادند. نمونه محاسبات شاخص‌های مذکور در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۰. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

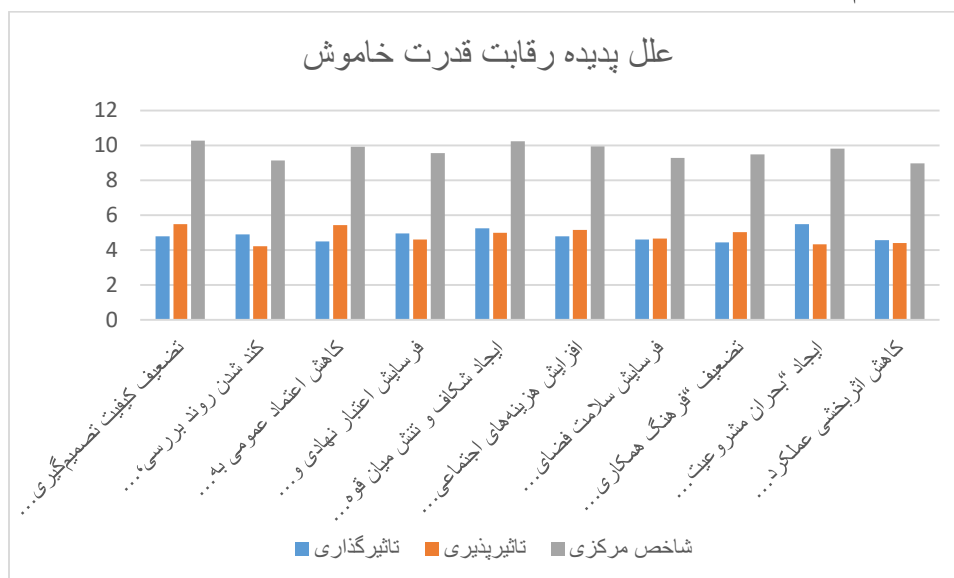
ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out(c1) = 0/38 + 0/53 + 0/47 + 0/52 + 0/59 + 0/43 + 0/66 + 0/56 + 0/41 = 4/55$
۲	$In(c1) = 0/78 + 0/55 + 0/55 + 0/33 + 0/38 + 0/55 + 0/47 + 0/66 + 0/54 = 4/81$
۳	$Cen(c1) = 4/55 + 4/81 = 9/36$

محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی، به صورت فوق انجام شد که نتایج آن در جدول ۱۱ به شرح زیر است.

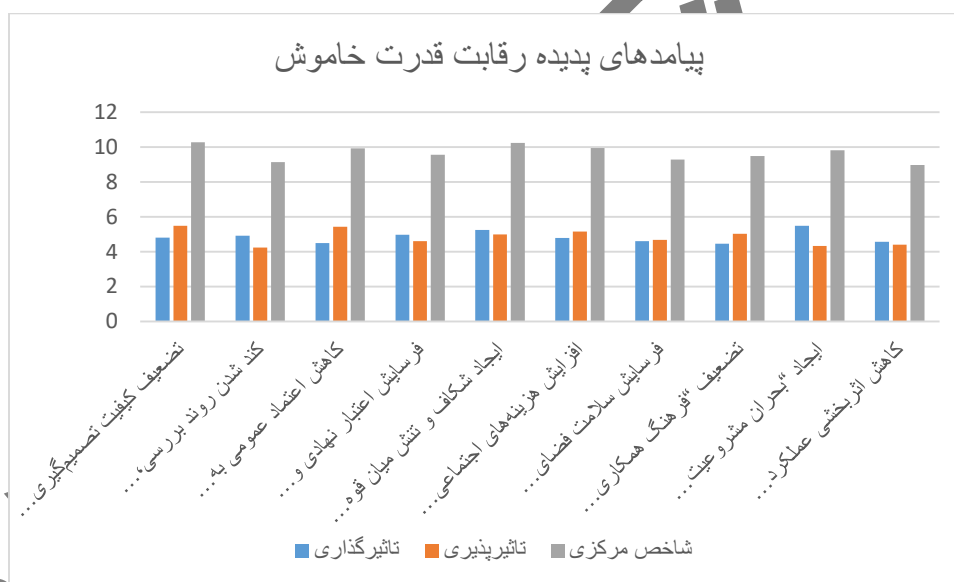
جدول ۱۱. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	علل پدیده رقابت قدرت خاموش	شاخص مرکزی	تاثیرپذیری	تاثیرگذاری
C1	رقابت بر سر منابع قدرت درون کمیسیونی	9/36	4/81	4/55
C2	تعارض منافع (فردی، جناحی و تخصصی)	8/70	4/59	4/11
C3	ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات	10/92	5/41	5/51
C4	محدودیت فرصت‌های اثرگذاری و ارتقای سیاسی	9/92	4/87	5/05
C5	ناهمگونی سطح تجربه، مهارت و سرمایه سیاسی اعضا	9/95	4/98	4/97
C6	ضعف انسجام درون فراکسیونی و تشکل‌یافتگی سیاسی	9/87	4/86	5/01
C7	نبود سازوکار مؤثر حل تعارض و میانجی‌گری	10/34	5/21	5/13
C8	فرهنگ سیاسی مبتنی بر حذف، سلطه و رقابت منفی	8/77	4/55	4/22
C9	فشارهای بیرونی و لابی‌های غیررسمی	8/74	3/83	4/91
C10	تشدید رقابت در نزدیکی به چرخه‌های انتخاباتی	8/99	4/67	4/32
کد	پیامدهای پدیده رقابت قدرت خاموش	شاخص مرکزی	تاثیرپذیری	تاثیرگذاری
C11	تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و خروجی‌های کارشناسی	10/28	5/48	4/80
C12	کند شدن روند بررسی، تصویب و پیگیری امور	9/14	4/23	4/91
C13	کاهش اعتماد عمومی به عملکرد کمیسیون‌ها و مجلس	9/92	5/43	4/49
C14	فرسایش اعتبار نهادی و قدرت تقنینی مجلس	9/56	4/60	4/96
C15	ایجاد شکاف و تنش میان قوه مقننه و قوه مجریه	10/24	4/99	5/25
C16	افزایش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی	9/94	5/15	4/79
C17	فرسایش سلامت فضای عمومی و "سیاست تماشایی"	9/28	4/67	4/61
C18	تضعیف "فرهنگ همکاری و توافق"	9/48	5/03	4/45
C19	ایجاد "بحران مشروعیت ساختاری"	9/81	4/33	5/48
C20	کاهش اثربخشی عملکرد کمیسیون‌های مجلس	8/97	4/40	4/57

در نهایت با محاسبه ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی مؤلفه‌ها ترسیم شد.

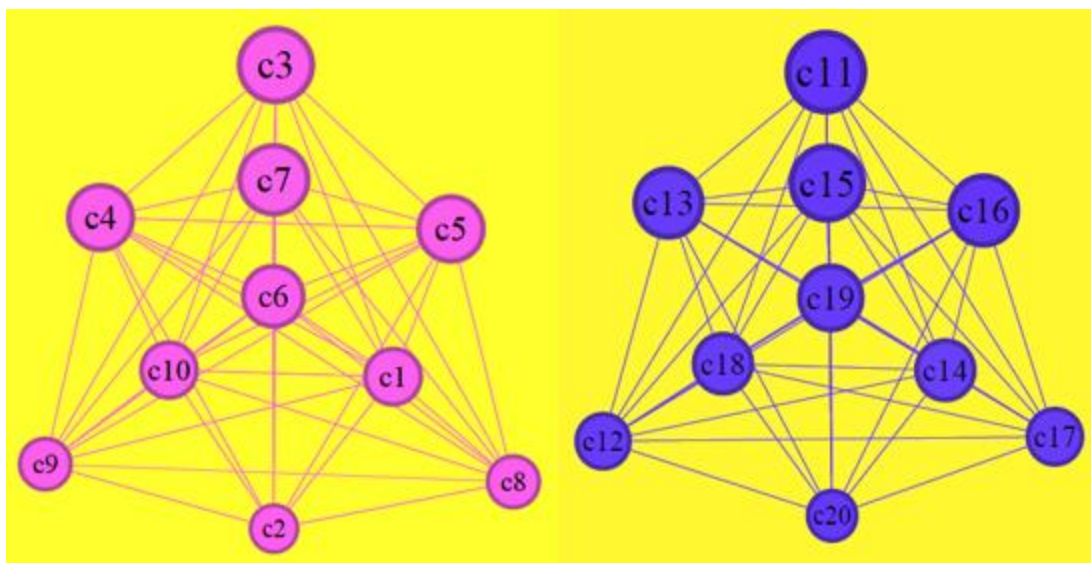


نمودار ۱. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی علل



نمودار ۲. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدها

پس از اینکه شاخص‌ها بدست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۳. مدل روابط علی علل و پیامدهای پدیده رقابت قدرت خاموش

بحث و نتیجه گیری:

رقابت قدرت خاموش در کمیسیون‌های مجلس را نمی‌توان صرفاً نوعی اختلاف نظر میان نمایندگان یا رقابت آشکار برای کسب موقعیت دانست؛ بلکه یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد این پدیده حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، نهادی، سیاسی و رفتاری است که در بستر روابط رسمی و غیررسمی شکل می‌گیرد و به تدریج پیامدهای آن از سطح روابط میان اعضای کمیسیون‌ها به سطح کیفیت تصمیم‌گیری، مشروعیت نهادی و اثربخشی نظام تقنینی گسترش می‌یابد. این برداشت با بخشی از ادبیات پیشین درباره قدرت غیررسمی و نفوذ پنهان همخوان است. آدامز-رابینسون (۲۰۲۱) و رحمت، آلفینا و پوترا اوتاما (۲۰۲۴) نشان دادند که قدرت سازمانی الزاماً در اختیار رسمی و ساختار سلسله‌مراتبی خلاصه نمی‌شود و افراد می‌توانند از طریق روابط غیررسمی و شبکه‌های اجتماعی بر تصمیمات اثر بگذارند. استکلر و تیرد (۲۰۲۴) نیز نشان دادند که نفوذ می‌تواند فراتر از اختیار رسمی اعمال شود. با این حال، تمایز اساسی پژوهش حاضر با این مطالعات در آن است که موضوع را از سطح «قدرت غیررسمی» یا «اقتدار خاموش» فراتر برده و شرایطی را آشکار کرده است که در آن منابع قدرت، نفوذ و عدم توازن میان بازیگران به رقابت و کشمکش خاموش برای کسب، حفظ یا گسترش قدرت تبدیل می‌شود. از این منظر، یافته‌های پژوهش حاضر، قدرت خاموش را نه صرفاً یک منبع نفوذ، بلکه یک فرایند تعاملی و رقابتی در نظر می‌گیرد.

در تبیین پیشایندهای رقابت قدرت خاموش، «ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات» به عنوان مهم‌ترین پیشایندها شناسایی شد؛ زیرا نامشخص بودن حدود اختیار، مسئولیت و قلمرو تصمیم‌گیری، زمینه تداخل نقش‌ها و رقابت بر سر نفوذ را فراهم می‌کند. این یافته با تأکید داودی و همکاران (۱۳۹۸) بر شفافیت و اصلاح سازوکارهای تصمیم‌گیری و نیز یافته‌های لی، لین، هوی‌مایر و مونشتات (۲۰۲۶) درباره نقش نابرابری منابع و قدرت اثرگذاری در شکل‌گیری عدم توازن قدرت و تعارض‌های

پنهان همخوان است؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر ابهام در مرزهای اختیار را نیز به عنوان بستری ساختاری برای تولید و بازتولید رقابت خاموش برجسته می‌کند. «نبود سازوکار مؤثر حل تعارض و میانجی‌گری» نیز از پیشایندهای مهم رقابت قدرت خاموش است؛ زیرا ضعف مسیرهای رسمی گفت‌وگو و حل اختلاف، تعارضات طبیعی را به شبکه‌های غیررسمی و رقابت‌های پنهان منتقل می‌کند. این یافته با تأکید آدامز-راینسون (۲۰۲۱) و رحمت و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش شبکه‌های غیررسمی و روابط اجتماعی در اعمال نفوذ همسو است، اما پژوهش حاضر فقدان سازوکار رسمی حل تعارض را به عنوان شرط تبدیل اختلافات طبیعی به رقابت خاموش شناسایی می‌کند. «ناهمگونی سطح تجربه، مهارت و سرمایه سیاسی اعضا» نیز یکی دیگر از پیشایندهای رقابت قدرت خاموش است که از طریق تغییر موازنه قدرت در کمیسیون‌ها، زمینه رقابت پنهان را ایجاد می‌کند. این یافته با پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) درباره اهمیت قدرت چانه‌زنی و آگاهی سیاسی و نیز مطالعه اومیه و همکاران (۲۰۲۵) درباره نقش ساختار و فاصله قدرت در رفتارهای سلطه‌گرانه مرتبط است؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر این قابلیت‌ها را در صورت همراهی با رقابت و ضعف سازوکارهای تنظیم‌کننده، منشأ عدم توازن و رقابت پنهان می‌داند. «محدودیت فرصت‌های اثرگذاری و ارتقای سیاسی» به عنوان پیشیندی دیگر با کمیاب کردن موقعیت‌هایی مانند ریاست کمیسیون و نقش‌آفرینی در تصمیمات، رقابت برای دستیابی به منابع قدرت را افزایش داده و می‌تواند آن را به ائتلاف‌سازی و نفوذ غیررسمی سوق دهد. «ضعف انسجام درون‌فراکمیونی و تشکیل‌یافتگی سیاسی» نیز از دیگر پیشایندهای شناسایی شده است که با کاهش تمرکز بر اهداف جمعی و تقویت منافع فردی و ائتلاف‌های مقطعی، فضای بیشتری برای بازآرایی غیررسمی موازنه قدرت ایجاد می‌کند؛ یافته‌ای که با پژوهش آروما، اریکسون، مونونون و میلز (۲۰۲۰) درباره نقش روابط، وفاداری و تعاملات در شکل‌دهی به قدرت نرم قابل مقایسه است، هرچند پژوهش حاضر بر امکان تبدیل این شبکه‌ها از ابزار همکاری به ابزار رقابت تأکید دارد. «رقابت بر سر منابع قدرت درون‌کمیسیونی» نیز یکی از پیشایندهای مهم رقابت قدرت خاموش است؛ زیرا دسترسی به منابعی همچون ریاست کمیسیون، عضویت در کمیته‌های کلیدی و اثرگذاری بر دستور جلسات، دامنه نفوذ بازیگران را تعیین می‌کند. این یافته با لی و همکاران (۲۰۲۶) درباره ارتباط دسترسی نابرابر به منابع با تعارض پنهان و نیز پترسون، برنچ و بارکر (۲۰۱۸) درباره نقش تغییر موازنه قدرت در تشدید چرخه‌های قدرت همخوان است؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر این منطق را در بستر کمیسیون‌های مجلس و رقابت بر سر منابع محدود قدرت بسط می‌دهد. «تشدید رقابت در نزدیکی چرخه‌های انتخاباتی» پیشیندی متمایز در پژوهش حاضر است؛ زیرا نزدیک شدن انتخابات با افزایش انگیزه برای دیده‌شدن، کسب حمایت و تثبیت موقعیت، رقابت بر سر نفوذ را تشدید می‌کند. این مؤلفه در پیشینه به‌طور مستقل بررسی نشده و نشان می‌دهد پویایی زمانی سیاست نیز می‌تواند شدت رقابت خاموش را تغییر دهد. «فرهنگ سیاسی مبتنی بر حذف، سلطه و رقابت منفی» نیز از پیشایندهای زمینه‌ای رقابت قدرت خاموش است که با جایگزین کردن گفت‌وگو و توافق با حذف رقیب و بی‌اعتمادی، بستر فرهنگی تداوم رقابت‌های غیرمستقیم را فراهم می‌کند. این یافته با پژوهش اومیه و همکاران (۲۰۲۵) درباره نقش فرهنگ و فاصله قدرت در رفتارهای سلطه‌گرانه همخوان است، اما پژوهش حاضر دامنه این اثر را به شکل‌گیری و تداوم رقابت خاموش گسترش می‌دهد. «فشارهای بیرونی و لابی‌های غیررسمی» نیز یکی از پیشایندهای مؤثر است که با تغییر ترجیحات، منابع و

ائتلاف‌های داخلی، موازنه قدرت در کمیسیون را دستخوش تغییر می‌کند. این یافته با آدامز-رایینسون (۲۰۲۱) و رحمت و همکاران (۲۰۲۴) درباره نقش شبکه‌های غیررسمی در اثرگذاری بر تصمیمات قابل مقایسه است، با این تفاوت که پژوهش حاضر پیوند میان منابع قدرت بیرونی و پویایی قدرت درونی را آشکار می‌کند. در نهایت، «تعارض منافع فردی، جناحی و تخصصی» به‌عنوان یکی دیگر از پیشایندهای رقابت قدرت خاموش، با ایجاد فاصله میان منافع فردی یا جناحی و اهداف کارشناسی و عمومی، زمینه رقابت میان منافع و شکل‌گیری ائتلاف‌ها و نفوذهای غیررسمی را فراهم می‌کند. این یافته با داودی و همکاران (۱۳۹۸) درباره اهمیت شفافیت، شایسته‌سالاری و فسادستیزی و نیز پترسون و همکاران (۲۰۱۸) درباره تغییر موازنه قدرت مرتبط است و نشان می‌دهد تعارض منافع لزوماً به تعارض آشکار منجر نمی‌شود و می‌تواند در قالب رفتارهای پشت‌صحنه بازتولید شود.

در تبیین پسایندهای رقابت قدرت خاموش، «تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری و خروجی‌های کارشناسی» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پسایندها شناسایی شد؛ زیرا غلبه رقابت‌های پنهان می‌تواند تصمیمات را از شواهد، تخصص و منافع عمومی به سمت ملاحظات سیاسی، جناحی و فردی سوق دهد. این یافته با تأکید داودی و همکاران (۱۳۹۸) بر شفافیت و سازوکارهای مناسب حکمرانی و تصمیم‌گیری قابل مقایسه است. همچنین، با توجه به یافته اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۵) درباره اهمیت آگاهی سیاسی و قدرت چانه‌زنی نمایندگان، می‌توان گفت این قابلیت‌ها در شرایط مناسب سازنده‌اند، اما در صورت درگیر شدن با رقابت‌های پنهان ممکن است کارکرد خود را از دست دهند. تمایز پژوهش حاضر، پیوند دادن پویایی روابط قدرت با کیفیت محصول نهایی تصمیم‌گیری تقنینی است. «ایجاد شکاف و تنش میان قوه مقننه و قوه مجریه» نیز یکی از پسایندهای مهم است؛ زیرا رقابت درون کمیسیون‌ها می‌تواند با ایجاد مواضع متعارض و کاهش هماهنگی، اختلاف میان نهاد قانون‌گذار و دستگاه اجرایی را افزایش دهد. این پیامد در پیشینه پژوهش به‌طور مستقیم بررسی نشده و از این‌رو از ابعاد متمایز پژوهش حاضر محسوب می‌شود؛ زیرا نشان می‌دهد رقابت قدرت خاموش می‌تواند از سطح درون‌کمیسیونی به هماهنگی بین‌نهادی تسری یابد. «افزایش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی» از دیگر پسایندهای مهم است که از طریق تأخیر در تصمیم‌گیری، کاهش کیفیت قوانین، طولانی شدن بررسی طرح‌ها و لوایح و افزایش اختلافات نهادی، هزینه‌هایی را به دولت، بخش خصوصی و جامعه تحمیل می‌کند. این پیامد نیز در مطالعات پیشین به‌طور مستقیم بررسی نشده و نشان‌دهنده گسترش آثار رقابت قدرت خاموش از روابط سیاسی و سازمانی به پیامدهای اجتماعی و اقتصادی است. «فرسایش اعتبار نهادی و قدرت تقنینی مجلس» یکی دیگر از پسایندهای مهم است؛ زیرا تداوم رقابت‌های پنهان می‌تواند اعتبار تخصصی و توان اثرگذاری مجلس را در قانون‌گذاری و نظارت کاهش دهد. این یافته با شوماخر، کراتزبرگر و وورنر (۲۰۲۲) درباره نقش تعاملات اجتماعی و روابط غیررسمی در شکل‌گیری مشروعیت و نفوذ و نیز با پترسون، برنچ و بارکر (۲۰۱۸) درباره ارتباط کاهش مشروعیت و حمایت سازمانی با تغییر موازنه قدرت قابل مقایسه است. با این حال، پژوهش حاضر نشان می‌دهد پیامد رقابت قدرت می‌تواند از سطح فردی فراتر رفته و اعتبار یک نهاد را تحت تأثیر قرار دهد. «کاهش اعتماد عمومی به عملکرد کمیسیون‌ها و مجلس» نیز از پسایندهای مهم شناسایی شده است؛ زیرا ادراک تأثیرگذاری رقابت‌های سیاسی، منافع جناحی و تعاملات غیرشفاف بر تصمیمات، می‌تواند

اعتماد شهروندان به کارآمدی و بی‌طرفی نهاد قانون‌گذاری را کاهش دهد. این یافته با تأکید داودی و همکاران (۱۳۹۸) بر اهمیت شفافیت و حکمرانی خوب مرتبط است، اما پژوهش حاضر با پیوند دادن پویایی قدرت درون‌کمیسونی به اعتماد عمومی، پیامدهای رقابت خاموش را تا رابطه میان نهاد قانون‌گذاری و جامعه گسترش می‌دهد. «بحران مشروعیت ساختاری» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پساایندهای پژوهش نشان می‌دهد تداوم رقابت قدرت خاموش می‌تواند اعتبار و کارآمدی ساختارهای رسمی تصمیم‌گیری را تضعیف کند. این یافته با پژوهش شوماخر و همکاران (۲۰۲۲) درباره نقش تعاملات رسمی و غیررسمی در شکل‌گیری مشروعیت و نیز پترسون و همکاران (۲۰۱۸) درباره ارتباط مشروعیت و موازنه قدرت همخوان است؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر رقابت پنهان قدرت را نه تنها متأثر از مسئله مشروعیت، بلکه عاملی برای فرسایش مشروعیت ساختار رسمی معرفی می‌کند. در نتیجه، چرخه‌ای شکل می‌گیرد که در آن ضعف ساختار رسمی، زمینه رقابت پنهان را فراهم کرده و استمرار رقابت نیز مشروعیت همان ساختار را تضعیف می‌کند. «تضعیف فرهنگ همکاری و توافق» از دیگر پساایندهای رقابت قدرت خاموش است که با کاهش اعتماد و انگیزه گفت‌وگو، همکاری و اجماع‌سازی، اعضا را به سمت ائتلاف‌های مقطعی و رقابت برای حفظ یا افزایش نفوذ سوق می‌دهد. این یافته با مطالعه آروما، اریکسون، موتونن و میلز (۲۰۲۰) درباره نقش روابط وفاداری و تعاملات عاطفی در شکل‌گیری قدرت نرم قابل‌مقایسه است؛ با این تفاوت که پژوهش حاضر نشان می‌دهد این شبکه‌ها در شرایط رقابت خاموش می‌توانند از بستر همکاری به بستر رقابت تبدیل شوند. «فرسایش سلامت فضای عمومی و شکل‌گیری سیاست تماشایی» نیز یکی از پساایندهای متمایز شناسایی شده است؛ به‌گونه‌ای که غلبه نمایش قدرت و کشمکش سیاسی بر حل مسائل واقعی، توجه نمایندگان و افکار عمومی را از مسائل تخصصی به سمت نمایش مواضع و دیده‌شدن سوق می‌دهد. این پیامد در مطالعات پیشین به‌طور مستقیم بررسی نشده و نشان‌دهنده گسترش آثار رقابت قدرت خاموش به فضای عمومی و کیفیت گفت‌وگوی سیاسی است. «کند شدن روند بررسی، تصویب و پیگیری امور» از پساایندهای مهم دیگر است؛ زیرا افزایش تعارض، شکل‌گیری ائتلاف‌های رقیب و کاهش هماهنگی می‌تواند فرایند بررسی طرح‌ها و لوایح و پیگیری امور را طولانی کرده و توان پاسخگویی مجلس به مسائل فوری جامعه را کاهش دهد. اگرچه این پیامد به‌طور مستقیم در پیشینه بررسی نشده است، با منطق مطالعات مربوط به نفوذ، عدم‌توازن قدرت و تعارضات پنهان سازگار است و پژوهش حاضر رابطه میان پویایی پنهان قدرت و کارایی زمانی فرایند تقنینی را آشکار می‌کند. در نهایت، «کاهش اثربخشی عملکرد کمسیون‌های مجلس» به‌عنوان یک پسااندی شناسایی شد که حاصل تجمع و تعامل سایر پیامدها، از جمله کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، تضعیف همکاری و اعتماد، کندی فرایندها و آسیب به اعتبار و مشروعیت نهادی است. اگرچه مطالعات پیشین به جنبه‌هایی از قدرت، نفوذ، مشروعیت و تعارض پرداخته‌اند، پژوهش حاضر این عوامل را به اثربخشی عملکرد یک نهاد تقنینی پیوند داده و رقابت قدرت خاموش را نه صرفاً مسئله‌ای تعاملی، بلکه عاملی مؤثر بر اثربخشی نهادی معرفی می‌کند.

ابهام و ضعف در ساختار توزیع اختیارات به عنوان مهم ترین پیشایند رقابت قدرت خاموش، ضرورت شفاف سازی حدود مسئولیت، اختیار و پاسخگویی در کمیسیون های تخصصی را برجسته می کند. بر این اساس، پیشنهاد می شود هیئت رئیسه مجلس و هیئت رئیسه کمیسیون ها نسبت به بازنگری و شفاف سازی رویه های مرتبط با تقسیم وظایف و اختیارات اقدام کنند. تعیین دقیق حدود مسئولیت و اختیار رئیس، اعضای هیئت رئیسه و سایر اعضای کمیسیون ها در قالب دستورالعمل های روشن و همچنین شناسایی دوره ای موارد هم پوشانی وظایف می تواند زمینه استفاده از ابهام های ساختاری برای کسب نفوذ و شکل گیری رقابت های پنهان را کاهش دهد.

نبود سازوکار موثر حل تعارض و میانجیگری به عنوان دومین پیشایند مهم، ضرورت ایجاد سازوکار رسمی برای مدیریت اختلافات میان اعضای کمیسیون ها را نشان می دهد. پیشنهاد می شود فرآیندی مشخص و مرحله بندی شده برای شناسایی، بررسی و حل اختلافات طراحی شود که در آن، گفت و گوی میانجی گرانه و در صورت ضرورت، ارجاع اختلاف به یک گروه یا هیئت بی طرف مورد اعتماد پیش بینی شود. چنین سازوکاری می تواند از انتقال اختلافات حرفه ای و کارشناسی به شبکه های غیررسمی قدرت و تبدیل آنها به ائتلاف ها و رقابت های پنهان جلوگیری کند.

ناهمگونی سطح تجربه، مهارت و سرمایه سیاسی اعضا نیز ضرورت توجه نظام مند به توانمندسازی و انتقال تجربه میان اعضای کمیسیون ها را مطرح می کند. پیشنهاد می شود برای نمایندگانی که برای نخستین بار وارد کمیسیون های تخصصی می شوند، برنامه های هدفمند آموزشی در زمینه فرآیندهای تقنینی، سازوکارهای کمیسیون، مهارت های مذاکره، تصمیم گیری و تعامل بین نهادی طراحی شود. همچنین، ایجاد سازوکار انتقال تجربه میان اعضای باتجربه و جدید و واگذاری مسئولیت های تخصصی بر مبنای تخصص، تجربه و شایستگی مرتبط می تواند شکاف های دانشی و مهارتی را کاهش داده و وابستگی به شبکه های غیررسمی قدرت برای کسب نفوذ را محدود کند.

تضعیف کیفیت تصمیم گیری و خروجی های کارشناسی که به عنوان مهم ترین پیامد رقابت قدرت خاموش شناسایی شد، ضرورت تقویت پشتوانه کارشناسی تصمیمات کمیسیون ها را آشکار می سازد. پیشنهاد می شود بررسی طرح ها و لوایح مهم، پیش از ورود به مراحل نهایی تصمیم گیری، از یک فرآیند ارزیابی کارشناسی مستند و چند مرحله ای برخوردار باشد. استفاده نظام مند از گزارش های مراکز پژوهشی، دریافت دیدگاه متخصصان مستقل، بررسی شواهد موافق و مخالف و مستندسازی مبنای تصمیم می تواند تأثیر ملاحظات غیررسمی و رقابت های قدرت بر تصمیمات تخصصی را کاهش دهد.

ایجاد شکاف و تنش میان قوه مقننه و قوه مجریه به عنوان دومین پیامد مهم، لزوم تقویت تعاملات کارشناسی و پیشینی میان دو قوه را مطرح می کند. پیشنهاد می شود برای طرح ها و لوایحی که آثار مستقیم و قابل توجهی بر عملکرد دستگاه های اجرایی دارند، پیش از تصمیم گیری نهایی، نشست های مشترک میان کمیسیون های تخصصی و دستگاه های اجرایی مرتبط برگزار شود.

تشکیل کارگروه‌های تخصصی مشترک و تعیین نمایندگان مشخص برای پیگیری اختلافات نیز می‌تواند از تبدیل اختلافات کارشناسی به تعارضات سیاسی و بین‌قوه‌ای جلوگیری کند.

افزایش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی به‌عنوان یکی دیگر از پیامدهای مهم، ضرورت ارزیابی آثار تصمیمات پیش از تصویب را برجسته می‌کند. پیشنهاد می‌شود برای طرح‌ها و لوایح دارای آثار اقتصادی و اجتماعی قابل توجه، ارزیابی پیشینی پیامدها به یکی از مراحل رسمی بررسی در کمیسیون‌های تخصصی تبدیل شود. این ارزیابی باید آثار احتمالی تصمیم بر بودجه عمومی، هزینه‌های دولت، بخش خصوصی، گروه‌های اجتماعی و ذی‌نفعان اصلی را مشخص کند. فراهم‌شدن امکان مقایسه گزینه‌های مختلف و شناسایی هزینه‌های پنهان تصمیمات می‌تواند از تصویب تصمیماتی که تحت تأثیر رقابت‌های غیررسمی قدرت قرار گرفته‌اند، جلوگیری کند.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با چند محدودیت مواجه بود. نخست، حساسیت موضوع و ارتباط آن با روابط قدرت در محیط قانون‌گذاری موجب شد برخی خبرگان در بیان تجربیات و دیدگاه‌های خود احتیاط کنند؛ از این رو، احتمال دارد بخشی از سازوکارهای غیررسمی و پنهان رقابت قدرت خاموش در داده‌ها منعکس نشده باشد. دوم، جامعه خبرگان به افراد دارای دانش و تجربه مرتبط با کمیسیون‌های مجلس شورای اسلامی و فرایند قانون‌گذاری محدود بود؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر نهادهای قانون‌گذاری و سازمان‌های دولتی باید با توجه به تفاوت‌های ساختاری و نهادی و با احتیاط صورت گیرد. سوم، از آنجا که نقشه شناختی فازی بر قضاوت و ادراک خبرگان از شدت و جهت روابط استوار است، تفاوت در تجربیات و برداشت‌های آنان می‌تواند بر ساختار نهایی نقشه اثرگذار باشد؛ بنابراین، روابط شناسایی شده نباید به‌عنوان روابط علی قطعی و تغییرناپذیر تلقی شوند.

منابع:

- اسماعیلی، محمودرضا، سپهوند، رضا، وحدتی، حجت، عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۵). شناسایی شایستگی‌های نمایندگان مجلس شورای اسلامی با استفاده از روش دلفی فازی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱۰۵-۱۲۶.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516069.1395.7.2.6.9>
- افتخاری، اصغر، راجی، محمدهادی (۱۴۰۱). تحلیل مفهوم قدرت در جامعه پیچیده پست‌مدرن. فصلنامه سیاست، دوره ۵۲، شماره ۲، doi: 10.22059/JPQ.2023.324705.1007806
- پاک‌نیا، عبدالکریم (۱۳۸۰). ویژگی‌های نمایندگان مجلس شورای اسلامی. نشریه مبلغان، شماره ۴۸.
- داودی، حمیدرضا، بخشایش اردستانی، احمد، عربیان، اصغر (۱۳۹۸). بررسی نقش‌های تقنینی و نظارتی مجلس شورای اسلامی و نقش آن در الگوی حکمرانی خوب. فصلنامه پژوهش‌های سیاسی جهان اسلام، سال نهم، شماره سوم، صص ۲۰۷-۲۳۴. Doi: <https://doi.com/10.21859/prw-090309>.

- زینالو، مهدی، علی‌احمدی، علیرضا، نریمان، سعید (۱۳۹۸). بررسی عوامل بروز تعارض منافع در نمایندگان مجلس شورای اسلامی. *فصلنامه سیاستگذاری عمومی*، دوره ۵، شماره ۲، صص ۹۹-۱۱۷. <https://doi.org/10.22059/PPOLICY.2019.72274>
- عبداله‌زاده شهربابکی، آزاده (۱۳۹۹). روش‌های ارتقای کیفیت قوانین. *فصلنامه مطالعات حقوق عمومی*، دوره ۲، شماره ۵۰، صص ۷۵۷-۷۷۰. <https://doi.org/10.22059/jplsq.2018.256289.1720>
- متقیان تبریزی، محمد (۱۴۰۳). تکالیف الزامیه نمایندگان در مرحله قانونگذاری. *مجله دین و قانون*، دوره ۱۲، شماره ۴۸، صص ۴۳-۷۰. <https://civilica.com/doc/2128170>
- محقق‌داماد، سیدمصطفی، درویش‌زاده، محمد (۱۴۰۰). جای خالی قانون مدیریت تعارض در انتخابات ریاست جمهوری سیزدهم. *فصلنامه علمی تخصصی دانشنامه‌های حقوقی*، دوره ۴، شماره ۱۰، صص ۱۳۰-۱۵۲.
- مرادخانی، فردین، کاظمی، داود (۱۴۰۴). معرفی نظام‌های انتخاباتی با محوریت کمیسیون‌های تخصصی برای پارلمان (با تمرکز بر ضرورت اصلاح نظام انتخاباتی مجلس شورای اسلامی). *فصلنامه مطالعات حقوق عمومی*، دوره ۵۵، شماره ۱، صص ۳۷۳-۳۹۹. <https://doi.com/10.22059/jplsq.2024.350539.3206>
- Adams-Robinson, B. J. (2021). Informal leadership, strategy and organizational change: the power of silent authority. Routledge.
- Aromaa, E., Eriksson, P., Montonen, T., & Mills, A. J. (2020). Emotion as soft power in organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(4), 341-357.
- Beck, J. W., & Shen, W. (2019). The effects of US presidential elections on work engagement and job performance. *Applied Psychology*, 68(3), 547-576. <https://doi.org/10.1111/apps.12167>
- Chen, Y., Lu, Y., Qiu, W., & Zhang, M. (2026). Organizational capabilities and sustainable performance in construction projects: Systematic review and meta-analysis. *Sustainability*, 18(3), 1242. DOI:10.1038/s41598-026-44121-3
- De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., Shea, T., & Cooper, B. (2019). Workplace bullying: an examination of power and perpetrators. *Personnel Review*, 48(2), 324-341. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0057>
- Eckersley, P., Lakoma, K., Murphy, P., Caygill, T., & Pell, C. (2024). Accountability as a function of power relationships in public governance networks. *Public Administration*, 1-17. <https://doi.org/10.1111/padm.13032>
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Daniels, S. R., Lawong, D., & Holmes, J. J. (2017). Social influence and politics in organizational research: What we know and what we need to know. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 5-19. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1548051816656003>
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/19416520.2014.875671>
- Gallarotti, G. M. (2018). Compound soft power: the BRICS and the multilateralization of soft power. *Journal of political power*, 9(3), 467-490.
- Gerring, J., Thacker, S. C., & Alfaro, R. (2012). Democracy and Human Development. *The Journal of Politics*, 74(1), 1-17. <https://doi.org/10.1017/S0022381611001113>
- Han, Byung-Chul; and Daniel Steuer. (2019). What is Power? Cambridge, UK: Polity Press.
- Heywood, P. & Kirby, N. (2020). public integrity: from anti-corruption rhetoric to substantive moral ideal. <http://eticapubblica.unipg.it/>
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879-907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
- Huo, B., Tian, M., Tian, Y., & Zhang, Q. (2019). The dilemma of inter-organizational relationships: dependence, use of power and their impacts on opportunism. *International journal of operations & production management*, 39(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2017-0383>

- Hyatt, J., & Gruenglas, J. (2023). Ethical considerations in organizational conflict. In Conflict Management-Organizational Happiness, Mindfulness, and Coping Strategies. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002645>
- Javed, H., Du, J., & Islam, M. F. (2025). Unpacking organizational capabilities and green Innovation for sustainable Performance: The role of environmental regulations in manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 507, 145453. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145453>
- Lawrence, T. B., & Buchanan, S. (2017). Power, institutions and organizations. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 477-506. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n19>
- Li, Z., Lin, Y., Hooimeijer, P., & Monstadt, J. (2026). Hidden conflicts? Revealing power mechanisms in collaborative governance for redeveloping heritage districts: The case of Dashilar, Beijing, China. *Journal of Urban Affairs*, 48(1), 1-19.
- Legese, M. A., Zhou, S., Tiruneh, W. A., & Ying, H. (2026). How green HRM enhances sustainable organizational performance: A capability-building explanation through green innovation and organizational culture. *Sustainability*, 18(2), 764. DOI:10.3390/su18020764
- Lock, E.A, Lathaam, G.P. (2019). The development of goal setting theory: A half retrospective, American psychological association.
- Martinez, Nicholas S. (2018). Election Administration within the Sphere of Politics: How Bureaucracy Can Facilitate Democracy with Policy Decisions, FLORIDA INTERNATIONAL UNIVERSITY
- Omeihe, K. O., Oruh, E., Omeihe, I., Tzanidis, T., & Okpanum, I. (2025). Dark Leadership within High Power Distance Cultures: The Impact on Employee-Organisation Outcomes in Developing Economies. Available at SSRN 5175801
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Playing with power: examinations of types of power used by staff members in workplace bullying—a qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(1), 32-52.
- Pérez, Y. F., Corona, C. C., & Estrada, A. F. (2019). Fuzzy cognitive maps for evaluating software usability. Uncertainty Management with Fuzzy and Rough Sets: Recent Advances and Applications, 141-155..DOI:10.1007/978-3-030-10463-4_8
- Rahmat, Alfina, & Putra Utama, R. (2024). Informal leadership, strategy, and organizational change the power of silent authority: by Brenetia J. Adams-Robinson, New York, NY, Routledge, 2023, 138 pp., EUR 15.19 (Paperback), EUR 39.19 (Hardback), ISBN 978-1-032-21783-3. *The Social Science Journal*, 1-4. <https://doi.org/10.1080/03623319.2024.2326712>
- Salmeron, J. L., Mansouri, T., Moghadam, M. R. S., & Mardani, A. (2019). Learning fuzzy cognitive maps with modified asexual reproduction optimisation algorithm. *Knowledge-Based Systems*, 163, 723-735. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.09.034>
- Schumacher, T., Krautzberger, M., & Wörner, M. (2022). Enacting leadership legitimacy under terms of limited formal and informal power in a heterarchical network of organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 752-778.
- Steckler, N. A., & Theard, M. A. (2024). LEADERSHIP STYLES FOR INFLUENCING CHANGE IN HEALTHCARE SYSTEMS. Professional, Ethical, Legal, and Educational Lessons in Medicine: A Problem-Based Learning Approach, 135.
- Vian, Taryn. (2020). Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches. *Global Health Action*, 1. 13. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1694744>