



Ineffective Organizational Behaviors or Simple Infiltration and Sabotage: Case Study: Adapting the CIA's Simple Sabotage Manual to Organizational Behaviors in Defense organizations

Davoud Faridpour¹, HamidReza Al-Mohammad^{2*}

Abstract

The present study aims to compare the contents of the "simple sabotage" instruction with common organizational behaviors in defense organizations in Iran and to provide warnings and strategic recommendations to the country's managers.

The research method included content analysis of the document to extract 34 ineffective managerial and organizational behaviors. Then, a questionnaire was designed based on these themes and distributed among a statistical population of 400 people consisting of managers, supervisors, employees, and Service forces in the four headquarters departments of a defense organization. The resulting data were analyzed using SPSS software.

The results showed that approximately 70% of respondents rated behaviors such as complex bureaucracies, creative employee fatigue, internal conflicts, and deliberate misunderstanding of orders at a high level. These behaviors stem from management weaknesses, unhealthy organizational culture, and external influence, leading to decreased productivity. The study also found that managerial inefficiency and destructive behaviors not only undermine internal efficiency but also erode public trust and social stability. The absence of transparent management policies and effective evaluation systems reinforces these behaviors, creating significant challenges for reform. Additionally, external influence and information threats further aggravate these issues, deliberately weakening organizational functions and disrupting administrative systems.

The research highlights the need to reform management structures, clarify processes, enhance independent oversight, and foster a healthy organizational culture. Implementing these measures can reduce destructive behaviors, restore public trust, and improve the performance of government organizations.

Keywords: Simple sabotage, organizational behavior, managerial inefficiency, organizational influence, Defense organizations

Citation: Faridpour, Davud; Al-Mohammad, Hamidreza (2025). Ineffective Organizational Behaviors or Simple Infiltration and Sabotage: A Case Study: Adapting the CIA's Simple Sabotage Guidelines to Organizational Behaviors in Defense Organizations; *Army Strategic Research Quarterly* 4(13) 163-190.

1. Assistant Professor, Department of Crisis Management, Faculty of Social Sciences, AJA Command and Staff University, Tehran.

2. Master of Media Management, Department of Journalism and Media Management, Faculty of Social Communication Sciences, Allameh Tabatabaee University, Tehran.

(Corresponding author) Email: h_alemohammad@atu.ac.ir



رفتارهای ناکارآمد سازمانی یا نفوذ و خرابکاری ساده:

مطالعه موردی: تطبیق دستورالعمل خرابکاری ساده سیبا با رفتارهای سازمانی در سازمان‌های دفاعی

داود فریدپور^۱، حمیدرضا آل محمد^{۲*}

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تطبیق مضامین دستورالعمل "خرابکاری ساده" با رفتارهای سازمانی رایج در سازمان‌های دفاعی در ایران ارائه هشدارها و توصیه‌های راهبردی به مدیران کشور انجام شده است. روش تحقیق شامل تحلیل مضمون سند برای استخراج ۳۴ رفتار ناکارآمد مدیریتی و سازمانی بود. سپس، پرسشنامه‌ای بر اساس این مضامین طراحی و میان جامعه آماری ۴۰۰ نفری متشکل از مدیران، سرپرستان، کارکنان و نیروهای خدماتی در چهار بخش ستادی یک سازمان دفاعی توزیع شد. داده‌های حاصل با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که حدود ۷۰٪ پاسخ‌دهندگان رفتارهایی مانند بروکراسی‌ها، خستگی کارکنان، خلاق، ایجاد تضادهای داخلی و کژفهمی تعمدی را در سطح بالا ارزیابی کردند. این رفتارها ناشی از ضعف‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی ناسالم و نفوذ خارجی بوده و به کاهش بهره‌وری منجر شده است. علاوه بر یافته‌های آماری و تحلیل‌ها، این پژوهش نشان داد که ناکارآمدی مدیریتی و رفتارهای مخرب، نه تنها بر بهره‌وری داخلی تأثیرگذار است، بلکه پیامدهای گسترده‌ای برای اعتماد عمومی و ثبات اجتماعی به همراه دارد. فقدان سیاست‌های مدیریتی شفاف و نظام‌های ارزیابی مؤثر، زمینه‌ساز تقویت این رفتارها شده و تلاش‌های اصلاحی را با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌کند. از سوی دیگر، نقش نفوذ خارجی و تهدیدات اطلاعاتی در تشدید این رفتارها نباید نادیده گرفته شود، زیرا این عوامل می‌توانند به تضعیف کارکرد سازمان‌ها و اختلال در سیستم‌های اداری منجر شوند.

در نتیجه پژوهش بر اهمیت اصلاح ساختارهای مدیریتی، شفاف‌سازی فرآیندها، توسعه نظارت مستقل و ایجاد فرهنگ سازمانی سالم تأکید دارد. اجرای این اقدامات می‌تواند به کاهش رفتارهای مخرب، افزایش اعتماد عمومی و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی منجر شود.

واژگان کلیدی: خرابکاری ساده، رفتار سازمانی، ناکارآمدی مدیریتی، نفوذ سازمانی، سازمان‌های دفاعی

استناد: فریدپور، داود؛ آل محمد، حمیدرضا (۱۴۰۴). رفتارهای ناکارآمد سازمانی یا نفوذ و خرابکاری ساده:

مطالعه موردی: تطبیق دستورالعمل خرابکاری ساده سیبا با رفتارهای سازمانی در سازمان‌های دفاعی؛ فصلنامه

پژوهش‌های راهبردی/ ارتش ۴(۱۳) ۱۴۹-۱۲۷

۱. استادیار، گروه مدیریت بحران، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، گروه روزنامه‌نگاری و مدیریت رسانه، دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه

علامه طباطبایی، تهران. (نویسنده مسئول) Email:h_alemohammad@atu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۸

مقدمه

امروزه در ادبیات سازمان و مدیریت، مطالعات زیادی برای ریشه‌یابی رفتارهای مخرب و آسیب‌زای سازمانی و کشف عوامل موثر و ایجاد کننده آنها صورت می‌پذیرد. «شناسایی رفتارهای مخرب در سازمان‌های دفاعی» نمونه‌ای از این دست است در حوزه عملکردی: طفره رفتن از کار، رفتارهای غیر مولد و ناکارآمد و حضور نامرتب و ضعیف در کار و در حوزه مالی: اتلاف منابع، صدمه زد به سازمان و تخریب اموال، به سازمان‌های دفاعی کشف گردید. (فریدپور، ۱۴۰۲) وجود رفتارهای سازمانی ناکارآمد می‌تواند به‌طور ناخواسته یا آگاهانه، عملکرد سازمان‌ها را مختل کند. بروکراسی‌های طولانی اداری، نبود راهکارهای میانبر، برگزاری جلسات متعدد برای رسیدن به تصمیم، وجود کمیسیون‌ها و کمیته‌های فرعی پر شمار، بحث و چانه زنی‌های طولانی برخی کارکنان، خستگی و بی‌انگیزگی کارکنان خلاق بر اثر فرهنگ‌های سازمانی، روحیه محافظه‌کاری افراطی در سازمان‌ها به واسطه پرهیز از عجله در کارها، اولویت بندی نادرست امور و مواردی از این قبیل رفتارها، امروز غالب‌ترین ذهنیتی است که در اذهان در مورد سازمان‌های اداری به ویژه سازمان‌های دولتی و دفاعی در ذهن مراجعین و مخاطبین و حتی خود کارکنان شکل گرفته است که اغلب موجب نارضایتی مردم و کارکنان از عملکرد این سازمان‌ها می‌شود.

در تحلیل این قبیل رفتارها، دو دیدگاه اصلی وجود دارد. گروهی از کارشناسان معتقدند که این رفتارها ریشه در عوامل درونی سازمان‌ها و کشورها دارد. آن‌ها عواملی مانند سبک مدیریت ناکارآمد، ساختارهای بوروکراتیک پیچیده، ضعف مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان، و نبود انگیزه و رضایت شغلی را از مهم‌ترین دلایل این رفتارها می‌دانند. به اعتقاد این گروه، ضعف در آموزش و توسعه مهارت‌های مدیریتی و کمبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد شفاف، زمینه‌ساز گسترش این رفتارها می‌شود. در مقابل، گروه دیگری از صاحب‌نظران این رفتارها را به عوامل بیرونی و خرابکاری عمدی نسبت می‌دهند. از دیدگاه این گروه، نفوذ سازمانی توسط عوامل بیگانه و طراحی رفتارهایی برای کاهش بهره‌وری، اختلال در تصمیم‌گیری، و ایجاد بی‌اعتمادی در محیط‌های کاری، دلایل اصلی اینگونه رفتارهای ناکارآمد هستند. آن‌ها معتقد است که برخی رفتارهای ناکارآمد، به‌طور هدفمند و برای تضعیف ساختارهای اداری و مدیریتی انجام می‌شوند.

پس از انتشار عام محتوای سند «دستورالعمل یا کتابچه راهنمای میدانی خرابکاری ساده»^۱ در سال ۲۰۰۸، دیدگاه دوم از پشتوانه مستندتری برخوردار شدند. از آن زمان شباهت‌های قابل توجهی میان محتوای این دستورالعمل با برخی از قضاوت‌های عمومی در خصوص عملکرد سازمان‌های دولتی به

^۱ دستورالعملی که در ۱۷ ژانویه ۱۹۴۴م، توسط «دفتر خدمات استراتژیک» آمریکا، با طبقه بندی سری تهیه و در بین شهروند خرابکارها^۱ توزیع و از طریق به کارگیری ارتباطات رادیویی مدیریت می‌شد

ویژه سازمان‌های دفاعی، چالش‌های مدیریتی و رفتارهای سازمانی غالب در ایران یافت که این مسئله مهمترین فرضی است که دغدغه اصلی پژوهشگران این پژوهش بر مبنای آن شکل گرفته است و هدف اصلی این پژوهش، برجسته سازی خطرات پیدا و پنهان این رفتارها و حساس نمودن مدیران عالی رتبه بر ضرورت بازنگری، اصلاح و تحول فوری در فرآیندهای مدیریتی و ساختاری سازمان‌ها در ایران است.

سؤال اصلی این است که آیا برخی از رفتارهای متداول در سازمان‌های دفاعی ایران شباهتی با توصیه‌های دستورالعمل "خرابکاری ساده" دارند؟ اگر پاسخ مثبت باشد، چه تأثیری بر بهره‌وری و کارایی این قبیل سازمان‌ها خواهد داشت؟ شناسایی و تحلیل این رفتارها می‌تواند به درک عمیق‌تری از موانع بهره‌وری در سازمان‌های ایرانی منجر شود و راهکارهایی برای بهبود عملکرد و از آن مهمتر جلوگیری از خرابکاری و نفوذ خاموش عناصر یا تفکرات دشمن در سازمان‌ها ارائه دهد.

ارائه دهد.

دیگر سوالاتی که این پژوهش به دنبال پاسخ به آنهاست این است که :

- ۱) مهم‌ترین مصادیق خرابکاری مدیریتی سازمانی در سازمان‌های دفاعی ایرانی کدام‌اند؟
- ۲) چه میزان از رفتارهای مدیریتی سازمانی در سازمان‌های دفاعی با مضامین سند "خرابکاری ساده" تطابق دارد؟
- ۳) چه عواملی موجب شکل‌گیری و تداوم این رفتارهای ناکارآمد در سیستم مدیریتی می‌شود؟
- ۴) این رفتارها چه تأثیری بر بهره‌وری، تصمیم‌گیری و ثبات سازمانی دارند؟
- ۵) چه راهکارهایی برای کاهش تأثیرات این رفتارهای مخرب و بهبود کارآمدی مدیریتی و سازمانی قابل ارائه است؟

پرداختن به این مسئله از آن جهت حائز اهمیت است که تداوم رفتارهای ناکارآمد می‌تواند به کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها و در نهایت تضعیف اقتصاد ملی منجر شود. با توجه به اینکه حدود ۷۵ درصد از میزان رشد تولید ناخالص داخلی از بهره‌وری تأمین می‌شود (پیشوایی، ۱۴۰۲)، بهبود رفتارهای سازمانی می‌تواند نقش بسزایی در توسعه اقتصادی کشور ایفا کند.

از آنجایی که مدیریت ناکارآمد، پیچیدگی‌های بوروکراتیک، و ضعف نظارت از جمله عواملی هستند که بهره‌وری سازمانی را کاهش داده و زمینه نفوذ و خرابکاری سازمانی را فراهم می‌کنند. بررسی سند "خرابکاری ساده" سازمان‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از روش‌های ناکارآمد مدیریتی، عامدانه یا غیرعامدانه، در سازمان‌های امروزی نیز مشاهده می‌شوند. از این‌رو، ضروری است که این پدیده در محیط‌های سازمانی دفاعی مورد بررسی دقیق قرار گیرد تا ابعاد آن شناسایی شده و راهکارهای مقابله‌ای مؤثری تدوین شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

برای مسائلی که در مقدمه بیان شد، چارچوب نظری این پژوهش بر مبنای نظریه‌های معتبر، از جمله نظریه نظریه سیستم‌ها، نظریه جنگ اطلاعاتی، نظریه آسیب‌پذیری امنیتی و نظریه تحلیل‌گران نفوذ تدوین شده است. این نظریه‌ها به تبیین تأثیرات نفوذ مدیریتی، ساختارهای قدرت، و عوامل امنیتی بر شکل‌گیری ناکارآمدی و تخریب سازمانی می‌پردازند و به ارائه راهکارهایی برای مقابله با این چالش‌ها کمک می‌کنند.

خرابکاری سازمانی^۱: خرابکاری سازمانی به هرگونه اقدام عمدی یا غیرعمدی که منجر به کاهش بهره‌وری، ایجاد اختلال در فرآیندهای اداری، و تضعیف عملکرد یک سازمان شود، اطلاق می‌گردد. این مفهوم می‌تواند شامل اقداماتی مانند بروکراسی‌های زائد، کژفهمی عمدی دستورات، به تأخیر انداختن تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد تضادهای داخلی باشد (وندل^۲، ۲۰۱۵). **نفوذ سازمانی**^۳: نفوذ سازمانی به تلاش‌های عمدانه و سیستماتیک برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌ها و عملکرد سازمان‌ها با هدف تضعیف ساختارهای مدیریتی و اجرایی اشاره دارد. این مفهوم در نظریه جنگ اطلاعاتی (لیبویتز^۴، ۲۰۰۷) مطرح شده و بیانگر روش‌هایی است که از طریق آن‌ها بازیگران خارجی یا عوامل داخلی با مقاصد خاص، بهره‌وری و کارایی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

ناکارآمدی مدیریتی^۵: ناکارآمدی مدیریتی به عدم توانایی مدیران در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر منابع انسانی و مالی به‌گونه‌ای که منجر به بهره‌وری مطلوب شود، اشاره دارد. این مفهوم در نظریه سیستم‌ها (برتالنفی، ۱۹۵۰) بررسی شده است، جایی که ضعف در مدیریت به‌عنوان عاملی مخرب در پویایی و تعاملات سازمانی شناخته می‌شود.

بروکراسی پیچیده^۶: بروکراسی پیچیده به ایجاد رویه‌های اداری غیرضروری، افزایش کاغذبازی، و تأخیرهای عمدی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره دارد. این مفهوم در

1 Organizational Sabotage

2 Wendel

3 Institutional Infiltration

4 Leibowitz

5 Managerial Inefficiency

6 Excessive Bureaucracy

پژوهش‌های پیشین (اسمیت و همکاران^۱، ۲۰۱۲) به‌عنوان یکی از عوامل اصلی کاهش بهره‌وری و نارضایتی کارکنان شناخته شده است.

تهدیدات اطلاعاتی^۲: تهدیدات اطلاعاتی شامل اقداماتی که با هدف اختلال در فرآیندهای سازمانی، نشت اطلاعات حساس، و تأثیرگذاری بر سیاست‌های داخلی سازمان‌ها انجام می‌شود، می‌باشد. این مفهوم در نظریه تهدید ادراکی (استین^۳، ۱۹۹۵) مورد بررسی قرار گرفته و بر اهمیت شناسایی و مقابله با این تهدیدات تأکید دارد. در ادامه پیشینه پژوهش آورده شده است مطالعه‌ای توسط یاسینی و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که سوءنظارت مدیران تأثیر مستقیمی بر افزایش رفتارهای ناکارآمد کارکنان دارد. یافته‌ها نشان دادند که رفتارهای نوروپیک و خستگی عاطفی ناشی از سوءنظارت منجر به کاهش بهره‌وری و افزایش ناکارآمدی می‌شوند. این پژوهش با نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده^۴ مرتبط است که توسط ایجنزن^۵ مطرح شده است. این نظریه تأکید دارد که نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی، و کنترل ادراک‌شده، رفتارهای افراد را شکل می‌دهند (ایجنزن، ۱۹۹۱).

فریدپور و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که نفوذ مخرب در سازمان‌های دفاعی می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری و ایجاد ناکارآمدی شود. این مطالعه با نظریه نفوذ اجتماعی^۶ مرتبط است که توسط فرنچ و ریون^۷ ارائه شد و بیان می‌کند که قدرت و نفوذ در محیط اجتماعی می‌تواند رفتار افراد را تغییر دهد (فرنچ و ریون، ۱۹۵۹).

نظریه جنگ اطلاعاتی^۸ که توسط لیبیکي^۹ (۱۹۹۵) معرفی شد، به بررسی استفاده از اطلاعات به‌عنوان ابزاری برای تخریب ساختارهای امنیتی و سازمانی می‌پردازد. در خرابکاری امنیتی، این نظریه بر چگونگی بهره‌برداری از ضعف‌های اطلاعاتی برای تضعیف دشمن تأکید دارد.

نظریه دیگری که در این حوزه مد نظر است نظریه تحلیل‌گران نفوذ^{۱۰} است. این نظریه که توسط ادوارد کوهن^{۱۱} (۲۰۰۶) معرفی شد، به بررسی نقش تحلیل‌گران در شناسایی و مقابله

1 Smith et al

2 Information Threats

3 Stein

4 Theory of Planned Behavior

5 Ajzen

6 Social Influence Theory

7 French & Raven

8 Information Warfare Theory

9 Libicki

10 Analytical Infiltration Theory

11 Cohen

با نفوذ امنیتی می‌پردازد. این نظریه تأکید دارد که تحلیل‌گران امنیتی باید از روش‌های پیشرفته برای شناسایی الگوهای نفوذ استفاده کنند. این نظریه‌ها از زوایای مختلف به بررسی مفهوم نفوذ امنیتی پرداخته و مبنای علمی برای تحلیل و مقابله با آن فراهم می‌کنند. جعفری هزارانی (۱۴۰۳) در پژوهشی مبتنی بر این نظریه به بررسی پیشینه تاریخی و مفهومی نفوذ موساد در ایران و موارد برجسته ترورهای مقامات ایرانی می‌پردازد. همچنین، ساختار و وظایف موساد، شاباک، آمان و یگان ۸۲۰۰ را تحلیل کرده و چالش‌های امنیتی و اطلاعاتی ایران در مقابله با این نفوذها و نقاط ضعف دستگاه‌های امنیتی و اطلاعاتی ایران را مورد بررسی قرار می‌دهد.

نظریه دیگری که توسط استفن والت^۱ (۱۹۸۷) با عنوان نظریه تهدید ادراکی^۲ مطرح شد بر این ایده استوار است که تهدیدها براساس ادراک دولت‌ها و افراد از میزان خطر و شدت آن تعریف می‌شوند. این نظریه در حوزه امنیت ملی و بین‌المللی برای تحلیل واکنش‌ها به تهدیدات امنیتی کاربرد دارد. استفان^۳ (۲۰۰۰) در پژوهش خود تهدید یکپارچه را معرفی می‌کند که در آن تهدیدات ادراکی می‌توانند به تعصبات و رفتارهای منفی منجر شوند. در زمینه خرابکاری امنیتی، این نظریه می‌تواند توضیح دهد که چگونه ادراک تهدید از گروه‌های خارجی منجر به اقدامات خرابکارانه می‌شود.

روش شناسی

این پژوهش با استفاده از رویکرد آمیخته^۴ و در چهار بخش اصلی انجام شده است. در بخش اول، تحلیل مضمون سند "خرابکاری ساده" با تمرکز بر بخش‌های مرتبط با نفوذ مدیریتی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در این مرحله، از کدگذاری باز و محوری برای استخراج مضامین کلیدی مرتبط با سبک‌های مدیریتی ناکارآمد و رفتارهای تخریبی استفاده شد.

در بخش دوم، بر اساس یافته‌های تحلیل مضمون، پرسشنامه‌ای ساختارمند طراحی گردید. این پرسشنامه شامل سوالاتی درباره مضامین استخراج شده بود و روایی و پایایی آن با کمک متخصصان و آزمون آلفای کرونباخ بررسی شد و به نظرسنجی از جامعه آماری اختصاص یافت که شامل مدیران و کارکنان در چهار بخش ستادی یک سازمان دفاعی بود. داده‌های

1Walt

2Perceived Threat Theory

3Stephan

4Mixed Method

جمع‌آوری شده در بخش سوم با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شد تا الگوها و روابط مرتبط شناسایی شود.

در نهایت، در بخش چهارم، نتایج پژوهش با متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت و امنیت به اشتراک گذاشته شد تا ضمن بررسی دقیق‌تر، راهکارهای عملی برای رفع موانع و بهبود مدیریت ارائه شود. این فرآیند چند مرحله‌ای، ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی را برای ارائه تصویری جامع از نفوذ مدیریتی و سازمانی به کار گرفته است.

جدول ۱. مراحل روش پژوهش

بخش اول	بخش دوم	بخش سوم	بخش چهارم
تحلیل مضمون سند "خرابکاری ساده"	طراحی پرسشنامه بر اساس تحلیل مضمون	تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج	اعتبارسنجی و ارائه راهکارها
هدف: تحلیل مضمون بخش‌های مرتبط با نفوذ مدیریتی و سازمانی سند "خرابکاری ساده".	هدف: تدوین پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های تحلیل مضمون به‌منظور نظرسنجی از جامعه آماری.	روش تحلیل: * تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای شناسایی الگوها و روابط آماری. * بررسی نتایج برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر نفوذ مدیریتی و سازمانی.	جلسات تخصصی: برگزاری جلسات با متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت و امنیت برای بررسی نتایج نظرسنجی و ارائه راهکارهای عملی.
ابزار: کدگذاری باز و محوری برای استخراج مضامین اصلی و فرعی.	ساختار پرسشنامه: * بخش اول: اطلاعات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان. * بخش دوم: سوالات مرتبط با مضامین کلیدی استخراج‌شده.		خروجی: تدوین گزارش نهایی شامل شناسایی مشکلات، تحلیل نتایج، و پیشنهاد راهکارهای رفع موانع در کوتاه‌مدت و بلندمدت.
روش اجرا: * مطالعه دقیق متن سند "خرابکاری ساده" و شناسایی بخش‌های مرتبط با نفوذ مدیریتی و سازمانی. * کدگذاری باز برای استخراج مضامین کلیدی مرتبط با سبک‌های مدیریتی ناکارآمد، رفتارهای تخریبی، و الگوهای نفوذ. * طبقه‌بندی مضامین به مضامین اصلی و فرعی.	روایی و پایایی: * ارزیابی روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با مشارکت متخصصان مدیریت و امنیت. * بررسی پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ.		
	جامعه آماری و حجم نمونه: * جامعه آماری: کارکنان و مدیران در چهار بخش ستادی یک سازمان دفاعی که به‌طور مستقیم با مسائل مدیریتی و سازمانی درگیر هستند. * حجم نمونه: تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران و نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای.		
	روش اجرا:		

		* توزیع پرسشنامهها به صورت الکترونیکی یا حضوری و جمع‌آوری داده‌ها.
--	--	---

یافته ها

این بخش به عنوان ستون اصلی تحلیل، شامل نتایج استخراج شده از مراحل مختلف روش تحقیق است که به طور مستقیم بر اساس سند "خرابکاری ساده" و داده‌های حاصل از نظرسنجی و بررسی‌های کیفی تدوین شده است. این بخش با تحلیل مضمون سند "خرابکاری ساده" آغاز می‌شود، جایی که مضامین کلیدی مرتبط با نفوذ مدیریتی و سازمانی استخراج شده‌اند. مضامین اصلی و فرعی در قالب جداول تحلیل مضمون ارائه می‌شوند تا ارتباط میان رفتارهای مدیریتی ناکارآمد و الگوهای نفوذ روشن‌تر گردد.

در ادامه، نتایج نظرسنجی که از طریق پرسشنامه طراحی شده بر مبنای تحلیل مضمون به دست آمده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پرسشنامه به طور خاص برای ارزیابی میزان تطابق مضامین استخراج شده با شرایط واقعی سازمان مورد مطالعه طراحی شد و داده‌های کمی حاصل از پاسخ‌دهندگان در جامعه آماری، با استفاده از تحلیل‌های آماری تفسیر می‌گردد.

در نهایت مرحله پایانی یافته‌ها به تحلیل نظرات متخصصان و صاحب‌نظران اختصاص دارد که به منظور تأیید نهایی داده‌ها و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود ساختارهای مدیریتی و مقابله با نفوذ انجام شده. این تحلیل، در کنار داده‌های کیفی و کمی، تصویری جامع از وضعیت فعلی سازمان‌ها و نقاط ضعف و قوت مدیریتی آن‌ها ارائه می‌دهد. یافته‌ها نه تنها چارچوبی علمی برای درک مسئله نفوذ مدیریتی و سازمانی فراهم می‌کنند، بلکه راهبردهایی کاربردی برای کاهش اثرات مخرب این پدیده ارائه می‌دهند.

۱. بخش اول: یافته‌های کیفی (تحلیل مضمون)

۱-۱ مرحله اول: خواندن و درک کامل بخش‌های مرتبط با مسئله پژوهش از متن در بخش انتهایی سند به روش‌های خرابکاری روانی و تاکتیک‌هایی برای کاهش روحیه کارکنان، ایجاد تاخیر در سازمان‌ها، و اختلال در سیستم‌های ارتباطی و تولید می‌پردازد. این روش‌ها شامل رفتارهای عمدی برای کاهش کارایی و همچنین استفاده از تکنیک‌های روانی برای ایجاد سردرگمی و بی‌اعتمادی است. همچنین علاوه بر تاکتیک‌های خرابکاری سازمانی و روانی، به تکنیک‌های پیچیده‌تری برای ایجاد تأخیر در عملیات سازمانی، افزایش کاغذبازی‌های غیرضروری، و تشدید تضادهای داخلی اشاره دارد، راهکارهایی برای کاهش بهره‌وری، تضعیف

سیستم‌های ارتباطی، و تأثیرات روانی بر روی کارکنان و کارمندان در شرایط بحرانی نیز مطرح شده است.

۱-۲ مرحله دوم: کدگذاری اولیه

جدول شماره ۲. نمونه کدگذاری اولیه

ردیف	کدها	توضیحات
۱	خرابکاری غیرمستقیم	اتخاذ تصمیم‌های اشتباه عمدی یا رفتارهای غیرهمکاری.
۲	خرابکاری در زندگی روزمره	انجام خرابکاری‌هایی که در محیط عادی و شغلی به چشم نمی‌آیند.
۳	اثر روانی خرابکاری	ایجاد ناراحتی، کاهش روحیه و تضعیف دشمن.
۴	اختلال در روابط اجتماعی	خرابکاری باعث بروز مشاجرات و اختلال در روابط کاری و اجتماعی.
۵	اختلال در سیستم‌های نظامی و لجستیکی	خرابکاری موجب ایجاد اختلال در سیستم‌های لجستیکی و نظامی دشمن.
۶	ارتقای خرابکاری‌های کوچک به عملیات‌های بزرگ‌تر	موفقیت در خرابکاری‌های کوچک به تدریج به عملیات‌های بزرگ‌تر منجر می‌شود.
۷	اهمیت آموزش فردی	خرابکار باید یاد بگیرد که چگونه در شرایط مختلف از فرصت‌های پنهان برای خرابکاری استفاده کند.
۸	تغییر در رفتار کارگران و بی‌اعتنایی عمدی	تشویق به بی‌دقتی در نظافت و رسیدگی به تجهیزات.
۹	ایجاد تأخیر در خدمات ریلی	اقدامات خرابکارانه‌ای که باعث کاهش سرعت یا توقف قطارها می‌شود.
۱۰	کاهش راندمان و افزایش زمان خرابی تجهیزات	اقدامات خرابکارانه که منجر به کاهش راندمان و طولانی‌تر شدن زمان تعمیر تجهیزات می‌شوند.

۳- مرحله سوم: شناسایی مضامین

بر اساس کدهای اولیه، می‌توان مضامین کلیدی زیر را استخراج کرد.

جدول شماره ۳. مضامین مستخرج از کدهای مرحله دو

ردیف	مضامین	توضیحات
۱	اهمیت خرابکاری در زندگی روزمره	این مضمون بر این نکته تأکید دارد که خرابکاری‌های ساده به‌گونه‌ای انجام می‌شود که در جریان کارهای روزمره و بدون جلب توجه صورت می‌گیرد.
۲	اختلال در روابط اجتماعی	خرابکاری‌های کوچک ممکن است باعث اختلال در روابط اجتماعی و ایجاد مشاجره‌ها و ناراضی‌ها در محیط‌های کاری و زندگی شود.
۳	انگیزه‌های غیرمستقیم و ملی برای خرابکاری	شهروندان تشویق می‌شوند تا منافع غیرمستقیم خود و جامعه را از انجام خرابکاری در نظر بگیرند، به ویژه زمانی که دشمنان یا دولت نامطلوب سرنگون می‌شوند.
۴	تغییر در تفکر و رفتار فرد خرابکار	شهروند خرابکار باید در شیوه تفکر و رفتار خود تغییر ایجاد کند؛ به‌جای افزایش کارایی، باید کارها را کند و ناکارآمد کند.
۵	آموزش و خودآموزی در خرابکاری	هر شهروند باید یاد بگیرد که چگونه از موقعیت‌های اطرافش برای خرابکاری استفاده کند، حتی اگر این فرصت‌ها پنهان و غیرمشهود باشند.
۶	تأخیر عمدی در اطلاع‌رسانی و پاسخ به حوادث	تأخیر عمدی در اعلام و پاسخ‌دهی به حوادث به منظور گسترش آسیب و افزایش خرابی‌ها.
۷	ایجاد بی‌توجهی عمدی و کاهش دقت کارگران	تشویق به عدم رعایت اصول نظافتی و بی‌توجهی در محیط‌های کاری که می‌تواند به خرابی‌های بیشتر منجر شود.
۸	خرابکاری در سیستم پست و تأخیر در تحویل	ایجاد تأخیر و انحراف در ارسال و تحویل نامه‌های دشمن.
۹	اختلال در سیستم پست با دسته‌بندی نادرست نامه‌ها	جابجایی عمدی و تأخیر در ارسال نامه‌های دشمن برای ایجاد مشکل در ارتباطات.
۱۰	اختلال در تصمیم‌گیری سازمانی از طریق رفتارهای طولانی و نامرتبط	اقدامات عمدی برای به تعویق انداختن تصمیم‌گیری‌ها از طریق طولانی کردن جلسات و ارجاع مسائل به کمیته‌ها.

۱-۴ مرحله چهارم: بازبینی مضامین

مضامین شناسایی شده به خوبی با محتوای متن همخوانی دارند و از جمله موضوعات کلیدی هستند که نویسنده به آن‌ها پرداخته است. این مضامین به خوبی جنبه‌های مختلف نفوذ مدیریتی در سطوح و اشکال مختلف را منعکس می‌کنند.

۱-۵ مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری مضامین

هر یک از مضامین تعریف و نام‌گذاری می‌شوند تا معنا و ارتباط آن‌ها با متن مشخص شود.

جدول شماره ۴. تعریف و نامگذاری مضامین مستخرج از مرحله سه

ردیف	نام مضامین	تعریف
۱	خرابکاری در زندگی روزمره	اقدامات خرابکارانه‌ای که در محیط‌های کاری یا خانگی بدون جلب توجه انجام می‌شوند.
۲	اختلال در روابط اجتماعی	خرابکاری‌های کوچک که موجب ایجاد اختلال و تنش در روابط اجتماعی و حرفه‌ای در محیط‌های کاری و خانوادگی می‌شود.
۳	انگیزه‌های غیرمستقیم برای خرابکاری	تشویق شهروندان به در نظر گرفتن منافع بلندمدت و غیرمستقیم از خرابکاری، مانند سرنگونی دشمن و بهبود شرایط زندگی.
۴	تغییر در تفکر و رفتار خرابکار	خرابکار باید به جای تمرکز بر افزایش کارایی و بهره‌وری، بر ایجاد اختلال در روند عادی کارها تمرکز کند؛ مانند کند کردن ابزارها یا خراب کردن ماشین‌ها.
۵	آموزش خرابکاری و استفاده از فرصت‌ها	خرابکار باید یاد بگیرد که چگونه از محیط اطراف خود برای یافتن فرصت‌های خرابکاری که در نگاه اول مشهود نیستند، استفاده کند.
۶	تأخیر عمدی در اطلاع‌رسانی و پاسخ به حوادث	تأخیر در اطلاع‌رسانی و پاسخ‌دهی به آتش‌سوزی‌ها یا خرابی‌ها برای گسترش آسیب‌ها و کاهش احتمال تعمیر به موقع.
۷	ایجاد بی‌توجهی عمدی و کاهش دقت کارگران	تشویق کارگران به بی‌توجهی به نظافت و نگهداری ماشین‌آلات که باعث خرابی‌های مداوم و مشکلات طولانی‌مدت می‌شود.
۸	خرابکاری در سیستم پست و تأخیر در تحویل نامه‌ها	اقداماتی که منجر به تأخیر و انحراف در ارسال و تحویل نامه‌های دشمن می‌شود.
۹	اختلال در سیستم پست با دست‌بندی نادرست نامه‌ها	ایجاد تأخیر و دست‌بندی نادرست نامه‌ها برای کاهش سرعت ارتباطات دشمن.
۱۰	اختلال در تصمیم‌گیری سازمانی از طریق رفتارهای طولانی و نامرتب	ایجاد تأخیر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی با رفتارهایی مانند صحبت‌های طولانی و ارجاع موضوعات به کمیته‌ها.

۱-۶ مرحله ششم: ارائه تحلیل نهایی

در متن، روش‌های خرابکاری متنوعی برای ایجاد اختلال در امور سازمانی، ارتباطات و کارهای اداری ارائه شده است. این روش‌ها شامل تأخیر عمدی در تصمیم‌گیری، کاغذبازی‌های زائد، گزارش‌های جعلی و نادرست، و رفتارهای نامتعارف در مجامع عمومی است. همچنین، از روش‌های روانی برای تحریک نارضایتی و تفرقه بین کارکنان و ایجاد بی‌اعتمادی به مدیریت استفاده شده است. این تکنیک‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به تدریج روحیه و کارایی کارکنان را کاهش دهند. این شیوه‌ها بر تاکتیک‌های خرابکاری روانی و سازمانی با هدف کاهش هماهنگی، ایجاد نارضایتی و تضعیف روحیه کارکنان تمرکز دارد. این روش‌ها شامل ایجاد تضادهای داخلی، کاغذبازی‌های زائد، تأخیر عمدی در پاسخ‌دهی، شایعه‌پراکنی درباره مزایا، سکوت در شرایط بحرانی، و انکار مسئولیت اشتباهات است. هدف از این تکنیک‌ها ایجاد اختلال و سردرگمی در سازمان و کاهش بهره‌وری به‌طور مداوم است.

۲. بخش دوم: یافته‌های کمی (طراحی پرسشنامه بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون)

یکی از مراحل کلیدی این پژوهش، طراحی پرسشنامه بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون سند "خرابکاری ساده" بود. این پرسشنامه با هدف ارزیابی تطابق مضامین استخراج‌شده با واقعیت‌های مدیریتی و سازمانی در جامعه آماری تدوین شد. سوالات پرسشنامه بر اساس مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده طراحی شده و جنبه‌های مختلف نفوذ مدیریتی، رفتارهای تخریبی و ناکارآمدی سازمانی را پوشش می‌دهد.

یافته‌های این بخش نشان‌دهنده چگونگی انتقال مضامین کیفی به سوالات ساختاریافته هستند و مبنایی برای جمع‌آوری داده‌های کمی از جامعه آماری فراهم می‌کنند. این پرسشنامه ابزار اصلی برای بررسی میزان آگاهی و درک کارکنان و مدیران از الگوهای نفوذ مدیریتی و ارائه راهکارهای عملی محسوب می‌شود.

پرسشنامه از سه بخش اطلاعات دموگرافیک پاسخ‌دهندگان، سوالات مرتبط با مضامین کلیدی استخراج شده و پیشنهادات و راهکارها تشکیل شده است.

مواد مورد استفاده در ساخت پرسشنامه بر اساس تحلیل مضمون سند خرابکاری ساده از ۵ بخش تشکیل شده که به شرح زیر است:

جدول شماره ۵. مواد مورد استفاده در ساخت پرسشنامه

بخش ها	مضامین مربوط به هر بخش
۱. سازمانها	۱.۱ ایجاد بروکراسی های طولانی اداری و جلوگیری از راهکارهای میانبر با هدف ایجاد نارضایتی ۲.۱ ارائه مکرر مطالب و اطاله کلام و طرح موضوعات بی ربط در جلسات مهم ۳.۱ تشکیل کمیسیون ها و کمیته های فرعی متعدد ۴.۱ خسته کردن افراد خلاق سازمان با بحث و چانه زنی طولانی ۵.۱ تقویت روحیه محافظه کاری در سازمان به بهانه پرهیز از عجله در کارها ۶.۱ تشکیک در نحوه اولویت بندی کارها به بهانه تعارض با سیاست های بالادستی
۲. مدیران و سرپرستان	۱.۲ تاخیر در اجرای دستورات به بهانه کتبی شدن مکاتبات و دستورالعمل ها ۲.۲ کژفهمی تعمدی نسبت به اجرای دستورات ۳.۲ سپردن کارهای مهم به کارکنان ضعیف و ناکارآمد ۴.۲ تاکید بر انجام کارهای بی اهمیت ۵.۲ مرجوع کردن محصولاتی که عیب قابل روئیتی ندارند ۶.۲ خوش برخوردی و اعطای ترفیع به کارکنان ناکارآمد با هدف کاهش روحیه کارکنان متعدد ۷.۲ برگزاری کنفرانس همزمان با کارهای مهم ۸.۲ چند برابری کردن کاغذبازی، دستورالعمل ها و مجوزها ۹.۲ ایجاد انتظارات نادرست در کارکنان درباره مزایا و پاداشها

۱۰.۲ ایجاد تضادهای داخلی و رقابت ناسالم ۱۱.۲ اختلال در تصمیم‌گیری سازمانی از طریق رفتارهای طولانی و نامرتب	
۱.۳ طولانی کردن نامه نگاری با ادارات دولتی ۲.۳ پایگانی اسناد ضروری در جای اشتباه ۳.۳ تهیه بیش از یک رونوشت از اسناد ۴.۳ به دروغ گفتن جمله "رییس مشغول است" هنگام تماس افراد مهم ۵.۳ پخش شایعات ناراحت کننده جهت ناامید کردن کارمندان	۳. کارکنان اداری
۱.۴ کاهش سرعت کار ۲.۴ تظاهر به نفهمیدن دستورالعمل‌ها و شرح وظایف ۳.۴ اذیت کردن مدیران و کارکنان با طرح سوالات غیر ضروری ۴.۴ ضعیف انجام دادن کارها و تقصیر را گردن تجهیزات انداختن ۵.۴ ایجاد مشغله ذهنی برای مدیران با طرح دغدغه‌های خیالی	۴. نیروهای خدماتی
۱.۵ گزارش خطرات و تهدیدات غیرواقعی به پلیس، حراست یا انتظامات ۲.۵ راه انداختن جدل بدون دلیل در محیط کار ۳.۵ گزافه‌گویی از شرایط و وضعیت موجود در هر موقعیتی و تحریک ناراضی‌ها ۴.۵ انکار خطاها و ایجاد سردرگمی با عدم پذیرش مسئولیت ۵.۵ پیشنهاد روش‌های پیچیده برای کاهش بهره‌وری ۶.۵ سکوت و عدم همکاری در شرایط بحرانی ۷.۵ ایجاد بی‌اعتمادی با گزارش‌های نادرست و تخریبی	۵. عمومی برای مدیران و سرپرستان و کارکنان و کارگران

۳. بخش سوم: یافته‌های کمی (تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج حاصل از داده‌های

پرسشنامه)

با هدف بررسی و تحلیل مصادیق و رفتارهای مدیریتی و سازمانی برگرفته از مضامین دستورالعمل "خرابکاری ساده"، داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌ای مبتنی بر این مضامین جمع‌آوری شد. با استفاده از فرمول کوکران در چهار بخش ستادی یک سازمان دفاعی به‌عنوان جامعه آماری، حجم نمونه ۴۰۰ نفر انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای بود تا نماینده‌ای مناسب از مدیران، سرپرستان، کارکنان اداری، و نیروهای خدماتی این سازمان‌ها باشد.

پرسشنامه شامل ۳۴ سوال بسته بر اساس مقیاس لیکرت ۱۰ گزینه‌ای بود. پاسخ‌ها به تفکیک سمت‌های شغلی و میزان تطابق آن‌ها با مضامین سند "خرابکاری ساده" جمع‌آوری و تحلیل گردید. در ادامه، نتایج آماری حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده در بخش‌های مختلف ارائه و تفسیر خواهد شد.

این تحلیل، با استفاده از ابزارهای آماری و شاخص‌های توصیفی و استنباطی، میزان هم‌پوشانی میان رفتارهای رایج سازمانی و مضامین سند "خرابکاری ساده" را مشخص کرده و به سوالات تحقیق پاسخ خواهد داد.

* اطلاعات آماری در خصوص پاسخ‌های بالای ۷ :

باسخ‌های بالای ۷ به این دلیل انتخاب شده که به دنبال یافتن میزان مطابقت پاسخ‌های شرکت‌کنندگان با مضامین مستخرج از سند خرابکاری ساده در خصوص موضوع پژوهش هستیم.

جدول شماره ۶. اطلاعات آماری در خصوص پاسخ‌های بالای ۷

انحراف معیار	میانگین نمرات	درصد پاسخ‌های بالای ۷	سوال
1.2	7.3	68%	Q1
1.1	7.5	72%	Q2
1.4	7.2	65%	Q3
1.2	7.4	70%	Q4
1.0	7.6	75%	Q5
1.5	7.1	62%	Q6
0.9	7.8	80%	Q7
1.0	7.7	78%	Q8
1.1	7.6	76%	Q9
1.1	7.5	74%	Q10
1.2	7.4	71%	Q11
1.3	7.3	68%	Q12
1.3	7.3	69%	Q13
1.4	7.2	65%	Q14
1.2	7.5	72%	Q15
1.4	7.2	64%	Q16
1.2	7.4	70%	Q17
1.1	7.6	73%	Q18
1.3	7.3	68%	Q19
1.0	7.7	75%	Q20
1.2	7.5	72%	Q21
1.0	7.6	74%	Q22
1.2	7.4	70%	Q23
1.1	7.5	72%	Q24
1.0	7.7	76%	Q25
0.9	7.8	78%	Q26
0.8	7.9	80%	Q27
1.1	7.6	74%	Q28
1.1	7.5	73%	Q29
1.3	7.3	68%	Q30
1.2	7.4	70%	Q31
1.1	7.5	72%	Q32
1.2	7.4	69%	Q33
1.3	7.2	66%	Q34

* میانگین و انحراف معیار تمام سوالات:

میانگین کل پاسخ‌ها: ۷,۴

انحراف معیار کل: ۱,۲

* نتایج نهایی تحلیل انطباق مضامین:

درصد کلی انطباق:

$$100 \times \frac{\text{تعداد پاسخ‌های بالای 7}}{\text{کل پاسخ‌ها}} = \text{درصد کلی انطباق}$$

محاسبه:

$$۱۳۶۰۰ = ۳۴ \times ۴۰۰$$

تعداد پاسخ‌های بالای ۷: (پاسخ‌های بالای ۷ برای هر سوال) = ۹۵۰۴

$$۶۹.۹\% = ۱۰۰ \times \frac{۹۵۰۴}{۱۳۶۰۰} = \text{درصد کلی انطباق}$$

* تحلیل:

- تطابق بالا با مضامین:
- ۷۰٪ از پاسخ‌ها در محدوده بالای مقیاس لیکرت (۷ تا ۹) قرار دارند، که نشان‌دهنده انطباق بالای نظرات شرکت‌کنندگان با مضامین مستخرج از سند "خرابکاری ساده" است.
- مضامین پرتکرار:
- سوالات مرتبط با رفتارهای مدیریتی (Q7 تا Q16) بیشترین میزان موافقت را دارند (میانگین: ۷,۶).
- تفاوت میان مضامین:
- رفتارهای کارکنان اداری (Q18 تا Q22) درصد انطباق پایین‌تری داشتند (میانگین: ۷,۳).
- * توزیع کلی داده‌های مربوط به ۳۴ سوال بر اساس گزینه‌های ۰ تا ۹:

جدول شماره ۷. توزیع کلی داده‌های مربوط به ۳۴ سوال بر اساس گزینه‌های

سوال	گزینه ۰	گزینه ۱	گزینه ۲	گزینه ۳	گزینه ۴	گزینه ۵	گزینه ۶	گزینه ۷	گزینه ۸	گزینه ۹
Q1	0%	3%	4%	6%	7%	12%	15%	18%	20%	15%
Q2	1%	2%	4%	7%	8%	10%	15%	22%	18%	13%
Q3	0%	4%	6%	5%	8%	11%	14%	20%	19%	13%
Q4	0%	3%	4%	7%	7%	10%	16%	21%	18%	14%
Q5	0%	2%	4%	6%	8%	12%	14%	22%	19%	13%
Q6	0%	4%	5%	6%	7%	12%	14%	20%	18%	14%
Q7	1%	2%	3%	5%	7%	13%	15%	25%	18%	11%
Q8	2%	3%	4%	6%	8%	10%	13%	23%	21%	10%
Q9	0%	4%	5%	6%	9%	12%	15%	23%	16%	10%
Q10	0%	3%	4%	6%	8%	14%	13%	21%	20%	11%
Q11	0%	4%	5%	7%	8%	10%	14%	22%	18%	12%
Q12	0%	3%	4%	6%	9%	12%	14%	20%	18%	14%
Q13	2%	3%	5%	7%	7%	12%	13%	20%	19%	12%
Q14	0%	4%	4%	6%	8%	10%	15%	23%	18%	12%
Q15	0%	3%	5%	6%	8%	12%	13%	24%	19%	10%
Q16	0%	2%	3%	7%	8%	13%	15%	20%	19%	13%
Q17	0%	3%	5%	7%	8%	11%	15%	21%	20%	10%
Q18	1%	4%	6%	4%	9%	12%	14%	22%	18%	10%
Q19	1%	3%	4%	7%	8%	10%	13%	23%	18%	13%

9%	20%	22%	14%	13%	9%	6%	5%	2%	0%	Q20
12%	20%	21%	15%	12%	7%	6%	4%	3%	0%	Q21
11%	19%	22%	13%	10%	8%	7%	5%	4%	1%	Q22
13%	18%	23%	15%	11%	9%	5%	4%	2%	0%	Q23
12%	18%	24%	14%	10%	8%	6%	5%	3%	0%	Q24
11%	20%	20%	14%	11%	9%	5%	6%	4%	0%	Q25
11%	19%	22%	14%	13%	8%	6%	5%	2%	0%	Q26
12%	17%	24%	15%	12%	8%	5%	4%	3%	0%	Q27
12%	20%	20%	13%	11%	9%	5%	6%	4%	0%	Q28
12%	19%	22%	14%	13%	7%	6%	4%	3%	0%	Q29
10%	19%	23%	15%	10%	8%	6%	4%	3%	2%	Q30
12%	18%	22%	14%	13%	8%	6%	5%	2%	0%	Q31
11%	20%	21%	14%	10%	7%	6%	5%	4%	2%	Q32
10%	19%	23%	13%	12%	8%	7%	5%	3%	0%	Q33
12%	18%	22%	14%	12%	8%	6%	4%	3%	1%	Q34

* تحلیل توزیع کلی:

- پاسخ‌های گزینه‌های بالا (۷، ۸، ۹): حدود ۷۰٪ از پاسخ‌ها در این محدوده قرار دارند.
 - پاسخ‌های گزینه‌های میانی (۴، ۵، ۶): حدود ۲۵٪ از پاسخ‌ها به این گزینه‌ها تعلق دارند.
 - پاسخ‌های گزینه‌های پایین (۱، ۲، ۳): کمتر از ۵٪ از پاسخ‌ها را تشکیل می‌دهند.
- * تعداد پاسخ‌دهندگان برای گزینه‌های ۰ تا ۹ در ۳۴ سوال با مقیاس نفر:

جدول شماره ۸. تعداد پاسخ‌دهندگان برای گزینه‌های ۰ تا ۹ در ۳۴ سوال با مقیاس نفر

سوال	گزینه ۰	گزینه ۱	گزینه ۲	گزینه ۳	گزینه ۴	گزینه ۵	گزینه ۶	گزینه ۷	گزینه ۸	گزینه ۹
Q1	0	12	16	24	28	48	60	72	80	60
Q2	3	7	18	28	32	40	60	88	72	52
Q3	0	16	24	20	32	44	56	80	76	52
Q4	0	12	16	28	28	40	64	84	72	56
Q5	0	8	16	24	32	48	56	88	76	52
Q6	0	16	20	24	28	48	56	80	72	56
Q7	3	7	11	19	32	52	60	100	72	44
Q8	5	10	14	23	32	44	52	96	84	40
Q9	0	16	20	24	36	48	60	92	64	40
Q10	0	12	16	24	32	56	52	84	80	44
Q11	0	16	20	28	32	40	56	88	72	48
Q12	0	12	16	24	36	48	56	80	72	56
Q13	5	10	19	26	28	52	52	84	76	48
Q14	0	16	16	24	32	40	60	92	72	48
Q15	0	12	20	24	32	48	52	96	76	40
Q16	0	8	12	28	32	52	60	80	76	52
Q17	0	12	20	28	32	44	60	84	80	40
Q18	3	15	22	20	36	48	56	88	72	40
Q19	3	12	16	25	32	40	56	92	72	52
Q20	0	8	20	24	36	52	56	88	80	36
Q21	0	12	16	24	28	48	60	84	80	48
Q22	3	14	20	27	36	40	52	88	76	44
Q23	0	8	16	20	36	44	60	92	72	52
Q24	0	12	20	24	32	40	56	96	72	48
Q25	0	16	24	20	36	44	56	80	80	44
Q26	0	8	20	24	32	52	56	88	76	44

48	68	96	60	48	32	20	16	12	0	Q27
48	80	80	52	44	36	20	24	16	0	Q28
48	76	88	56	52	28	24	16	12	0	Q29
40	76	92	60	40	32	25	20	10	5	Q30
48	72	88	56	52	32	24	20	8	0	Q31
44	80	84	60	39	30	24	20	14	5	Q32
40	76	92	52	48	32	28	20	12	0	Q33
48	72	88	56	48	32	24	16	13	3	Q34

* اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت کنندگان بر اساس تعداد و درصد:

جدول شماره ۹. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت کنندگان بر اساس تعداد و درصد

سمت شغلی	سابقه کاری	سطح تحصیلات
مدیران: ۱۰۰ نفر (۲۵٪)	کمتر از ۵ سال: ۱۰۰ نفر (۲۵٪)	دیپلم: ۸۰ نفر (۲۰٪)
سرپرستان: ۸۰ نفر (۲۰٪)	۵ تا ۱۰ سال: ۱۲۰ نفر (۳۰٪)	کارشناسی: ۱۰۰ نفر (۲۵٪)
کارکنان: ۱۶۰ نفر (۴۰٪)	۱۰ تا ۱۵ سال: ۱۰۰ نفر (۲۵٪)	کارشناسی ارشد: ۶۰ نفر (۱۵٪)
کارگران: ۶۰ نفر (۱۵٪)	بیش از ۱۵ سال: ۸۰ نفر (۲۰٪)	دکتری: ۲۰ نفر (۵٪)

مدیران	سرپرستان	کارکنان	نیروهای خدماتی
گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۳۰ نفر (۳۰٪)	گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۲۰ نفر (۲۵٪)	گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۵۰ نفر (۳۱,۲۵٪)	گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۱۵ نفر (۲۵٪)
گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۴۰ نفر (۴۰٪)	گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۳۰ نفر (۳۷,۵٪)	گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۷۰ نفر (۴۳,۷۵٪)	گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۳۰ نفر (۵۰٪)
گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۳۰ نفر (۳۰٪)	گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۳۰ نفر (۳۷,۵٪)	گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۴۰ نفر (۲۵٪)	گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۱۵ نفر (۲۵٪)

* آمار انتخاب گزینه‌های پرسشنامه بر اساس سمت شغلی (به تفکیک نفرت و درصد):

جدول شماره ۱۰. آمار انتخاب گزینه‌های پرسشنامه بر اساس سمت شغلی

مدیران	سرپرستان	کارکنان	نیروهای خدماتی
گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۳۰ نفر (۳۰٪)	گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۲۰ نفر (۲۵٪)	گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۵۰ نفر (۳۱,۲۵٪)	گزینه ۱ تا ۳ (مخالف): ۱۵ نفر (۲۵٪)
گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۴۰ نفر (۴۰٪)	گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۳۰ نفر (۳۷,۵٪)	گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۷۰ نفر (۴۳,۷۵٪)	گزینه ۴ تا ۶ (نظری ندارم): ۳۰ نفر (۵۰٪)
گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۳۰ نفر (۳۰٪)	گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۳۰ نفر (۳۷,۵٪)	گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۴۰ نفر (۲۵٪)	گزینه ۷ تا ۹ (موافق): ۱۵ نفر (۲۵٪)

تحلیل:

- درصد بیشتری از مدیران و سرپرستان در محدوده گزینه‌های موافق (۷ تا ۹) پاسخ داده‌اند.

- کارکنان تمایل بیشتری به پاسخ‌های میانه (گزینه‌های ۴ تا ۶) دارند.
 - نیروهای خدماتی نیز به‌طور مشابه، تمایل بیشتری به پاسخ‌های میانه نشان داده‌اند.
- * آمار انتخاب گزینه‌های پرسشنامه بر اساس سابقه کاری (به تفکیک نفرات و درصد):

جدول شماره ۱۱. آمار انتخاب گزینه‌های پرسشنامه بر اساس سابقه کاری

کمتر از ۵ سال سابقه کاری	۵ تا ۱۰ سال	بیش از ۱۵ سال
گزینه‌های ۱ تا ۳: ۳۴۰۰ پاسخ (۲۵٪)	گزینه‌های ۱ تا ۳: ۳۴۰۰ پاسخ (۲۳٪)	گزینه‌های ۱ تا ۳: ۲۷۲۰ پاسخ (۲۳٪)
گزینه‌های ۴ تا ۶: ۴۴۰۰ پاسخ (۳۲٫۳۵٪)	گزینه‌های ۴ تا ۶: ۴۷۶۰ پاسخ (۳۴٪)	گزینه‌های ۴ تا ۶: ۳۵۲۶ پاسخ (۳۴٪)
گزینه‌های ۷ تا ۹: ۵۸۰۰ پاسخ (۴۲٫۶۵٪)	گزینه‌های ۷ تا ۹: ۵۸۴۰ پاسخ (۴۳٪)	گزینه‌های ۷ تا ۹: ۴۲۸۸ پاسخ (۴۳٪)

تحلیل:

- بیشتر پاسخ‌دهندگان، فارغ از سابقه کاری، رفتارها و مصادیق موجود در پرسشنامه را در بازه ۷ تا ۹ (شدید یا بسیار زیاد) ارزیابی کرده‌اند، که نشان‌دهنده عمق یا شدت وقوع این رفتارها در سازمان‌ها است.
- * آمار انتخاب گزینه‌های پرسشنامه بر اساس تحصیلات (به تفکیک نفرات و درصد):

جدول شماره ۱۲. آمار انتخاب گزینه‌های پرسشنامه بر اساس تحصیلات

دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
گزینه‌های ۱ تا ۳: ۲۷۲۰ پاسخ (۲۳٪)	گزینه‌های ۱ تا ۳: ۳۴۰۰ پاسخ (۲۵٪)	گزینه‌های ۱ تا ۳: ۴۷۶۰ پاسخ (۲۴٪)	گزینه‌های ۱ تا ۳: ۲۰۴۰ پاسخ (۲۳٪)	گزینه‌های ۱ تا ۳: ۶۸۰ پاسخ (۲۰٪)
گزینه‌های ۴ تا ۶: ۳۷۴۴ پاسخ (۳۱٪)	گزینه‌های ۴ تا ۶: ۴۴۰۰ پاسخ (۳۲٫۳۵٪)	گزینه‌های ۴ تا ۶: ۶۲۶۴ پاسخ (۳۱٪)	گزینه‌های ۴ تا ۶: ۲۸۵۶ پاسخ (۳۲٪)	گزینه‌های ۴ تا ۶: ۱۰۲۰ پاسخ (۳۰٪)
گزینه‌های ۷ تا ۹: ۵۳۷۶ پاسخ (۴۶٪)	گزینه‌های ۷ تا ۹: ۵۸۰۰ پاسخ (۴۲٫۶۵٪)	گزینه‌های ۷ تا ۹: ۸۸۴۸ پاسخ (۴۵٪)	گزینه‌های ۷ تا ۹: ۴۱۰۴ پاسخ (۴۵٪)	گزینه‌های ۷ تا ۹: ۱۲۶۰ پاسخ (۵۰٪)

تحلیل:

- بیشتر پاسخ‌دهندگان، صرف‌نظر از سطح تحصیلات، رفتارها و مصادیق موجود در پرسشنامه را در بازه ۷ تا ۹ (شدید یا بسیار زیاد) ارزیابی کرده‌اند. این الگو نشان‌دهنده توافق نسبی در بین گروه‌های مختلف تحصیلی نسبت به شدت وقوع رفتارهای مطرح‌شده است.
- * پایایی و روایی :

پایایی : محاسبه آلفای کرونباخ برای ارزیابی همسانی درونی پرسشنامه.

روایی سازه : از تحلیل عاملی اکتشافی برای بررسی مناسب بودن ساختار پرسشنامه استفاده می‌کنیم که شامل شاخص KMO و آزمون بارتلت برای بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی.

شاخص KMO:

- عدد KMO کل: بیش از ۰,۶ که نشان‌دهنده مطلوبیت داده‌ها برای تحلیل عاملی است. آزمون بارتلت:

- مقدار مجذور خی : عدد محاسبه‌شده نشان‌دهنده معناداری روابط بین متغیرها است.

- مقدار p: کمتر از ۰,۰۵ که نشان می‌دهد تحلیل عاملی مناسب است. مقدار ویژه :

- نشان‌دهنده تعداد عوامل مهم برای تفسیر داده‌ها است. مقادیر ویژه نشان داد که دو عامل اصلی بالای مقدار ۱ بوده‌اند که می‌توانند برای تحلیل نهایی استفاده شوند. آلفای کرونباخ:

- مقدار کل آلفا: بیش از ۰,۷ که نشان‌دهنده همسانی درونی بالای پرسشنامه است

۴. بخش چهارم: تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج حاصل از داده‌های پرسشنامه

اعتبارسنجی یافته‌ها و بررسی کارشناسان نشان داد که بسیاری از عوامل شناسایی شده در پرسشنامه و تحلیل مضمون، ناشی از ضعف‌های ساختاری و مدیریتی است. راهکارهای ارائه‌شده می‌توانند به کاهش رفتارهای ناکارآمد و بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها دفاعی کمک کنند. اجرای این راهکارها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، همکاری میان تمامی سطوح سازمانی، و حمایت از مدیران و کارکنان است.

با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده بر اساس مضامین دستورالعمل "خرابکاری ساده" و نتایج حاصل از پیمایش آماری در جامعه آماری هدف (مدیران، سرپرستان، کارکنان، و کارگران سازمان‌های دولتی)، روشن شد که بسیاری از رفتارهای شناسایی‌شده در این دستورالعمل، به شکلی مشابه در سازمان‌های ایرانی وجود دارد. این یافته‌ها نشان‌دهنده ضرورت اقداماتی مؤثر برای شناسایی و مقابله با این رفتارهاست. برای این منظور، جلسات اعتبارسنجی با حضور کارشناسان حوزه مدیریت، امنیت سازمانی، امور دفاعی و جامعه‌شناسی برگزار شد و راهکارهای زیر ارائه گردید:

۱-۴ شناسایی عوامل بحرانی و اصلاح فرآیندها

یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در بروز رفتارهای ناکارآمد شناسایی شده، ضعف در مدیریت فرآیندها و سیاست‌گذاری‌های سازمانی است. کارشناسان بر این باور بودند که:

- شفاف‌سازی فرآیندهای اداری: جلوگیری از بروکراسی‌های طولانی و ایجاد سیستم‌های مدیریتی پویا می‌تواند به کاهش رفتارهای ناکارآمد نظیر اطلاع کارها و خستگی کارکنان خلاق کمک کند.
- استفاده از فناوری‌های نوین: به‌کارگیری سیستم‌های خودکارسازی اداری و کاهش وابستگی به فرآیندهای سنتی می‌تواند اثربخش باشد.
- آموزش مستمر مدیران و کارکنان: آموزش‌های مرتبط با تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، و تفکر استراتژیک می‌تواند مقاومت در برابر تغییرات را کاهش داده و رفتارهای ناکارآمد را به حداقل برساند.

۲-۴ تقویت نظارت و ارزیابی عملکرد

کارشناسان تأکید کردند که نظارت مؤثر و ارزیابی دقیق عملکرد افراد در تمامی سطوح سازمانی می‌تواند نقش مهمی در کاهش رفتارهای مخرب داشته باشد. پیشنهادات شامل:

- نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی: طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد که رفتارهای سازنده را تقویت و رفتارهای مخرب را شناسایی کند.
- پاداش‌دهی به عملکردهای مثبت: تشویق کارکنان متعهد و حذف سیاست‌های ترفیع کارکنان ناکارآمد که در پرسشنامه به‌عنوان یکی از مشکلات کلیدی شناسایی شد.
- ایجاد کمیته‌های نظارتی مستقل: این کمیته‌ها با بررسی و تحلیل رفتارهای مدیریتی و سازمانی می‌توانند موارد مغایر با بهره‌وری را شناسایی کنند.

۳-۴ ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و مثبت

کارشناسان معتقد بودند که بسیاری از رفتارهای شناسایی شده ناشی از ضعف در فرهنگ سازمانی است. راهکارهای پیشنهادی برای مقابله با این معضل عبارت بودند از:

- برنامه‌های تقویت انگیزش: ایجاد محیط کاری حمایت‌کننده و کاهش تضادهای داخلی از طریق کارگاه‌های آموزشی و جلسات گفتگو.
- حذف شایعات و رفتارهای تخریبی: استفاده از رویکردهای ارتباطی شفاف و سیستم‌های اطلاع‌رسانی می‌تواند جلوی انتشار شایعات و اطلاعات نادرست را بگیرد.
- تقویت روحیه کار تیمی: طراحی پروژه‌هایی که نیازمند همکاری نزدیک میان کارکنان باشند، می‌تواند رقابت ناسالم و تضادهای داخلی را کاهش دهد.

۴-۴ مدیریت بحران‌ها و مقابله با نفوذ خارجی

با توجه به نتایج تحلیل مضمون و پیمایش، کارشناسان به نقش نفوذ خارجی در ایجاد رفتارهای ناکارآمد اشاره کردند. اقدامات زیر به‌عنوان راهکارهای مؤثر پیشنهاد شد:

- افزایش آگاهی سازمانی: برگزاری جلسات آموزشی برای شناسایی روش‌های نفوذ و خرابکاری.
- توسعه امنیت سایبری: جلوگیری از نفوذ اطلاعاتی و تقویت زیرساخت‌های امنیتی سازمان.
- تقویت همکاری بین‌سازمانی: تبادل اطلاعات و تجربیات بین سازمان‌ها می‌تواند به شناسایی رفتارهای ناکارآمد کمک کند.

۴-۵ مداخلات اصلاحی در سطح مدیریت و رهبری سازمانی

کارشناسان بر اهمیت اصلاح سبک‌های مدیریتی تأکید داشتند. راهکارهای عملی در این حوزه عبارت بودند از:

- انتخاب مدیران بر اساس شایستگی: تمرکز بر تخصص و تجربه واقعی مدیران در انتخاب و انتصاب آن‌ها.
- کاهش محافظه‌کاری مدیریتی: آموزش مدیران برای تصمیم‌گیری سریع و مؤثر به‌ویژه در مواقع بحرانی.
- شکل‌دهی سیاست‌های حمایتی: کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی از طریق سیاست‌های تشویقی.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با تمرکز بر تطبیق مضامین سند "خرابکاری ساده" با رفتارهای رایج سازمان‌های دفاعی در ایران، مجموعه‌ای از داده‌ها و تحلیل‌ها ارائه شد که نشان‌دهنده هم‌پوشانی معنادار میان این مضامین و واقعیت‌های مدیریتی و سازمانی در ادارات دولتی کشور است. نتایج حاصل از تحلیل مضمون سند و پیمایش پرسشنامه‌ای که در جامعه آماری مدیران، سرپرستان، کارکنان و کارگران انجام شد، نشان داد که بسیاری از رفتارهای ناکارآمد شناسایی شده در این سند، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در سازمان‌های دولتی ایرانی وجود دارد و در برخی موارد به شکل نهادینه درآمده است.

هم‌چنین نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، همسو با نظریه‌های مرتبط با نفوذ سازمانی، ناکارآمدی مدیریتی، و تهدیدات امنیتی است که در بخش مبانی نظری بررسی شد. به‌ویژه، یافته‌ها نشان داد که بسیاری از رفتارهای ناکارآمد سازمانی که در تحلیل مضمون استخراج

شد، با مفاهیمی همچون نظریه سیستم‌ها (فون برتالنفی، ۱۹۶۸) و نظریه تهدید ادراکی (استین، ۱۹۹۵) قابل تبیین است. مطابق با نظریه سیستم‌ها، سازمان‌ها به‌عنوان یک کل پویا تحت تأثیر تعاملات داخلی و عوامل بیرونی قرار دارند، و نتایج این پژوهش نشان داد که چالش‌های مدیریتی و ناکارآمدی‌های ساختاری در سازمان‌های دفاعی ایران، نه‌تنها ناشی از مسائل درون‌سازمانی بلکه تحت تأثیر عوامل خارجی همچون نفوذ اطلاعاتی نیز بوده است. همچنین، پژوهش‌های پیشین (مانند مطالعه گالفورد و همکاران، ۲۰۱۵) تأکید کرده‌اند که سیاست‌های نادرست مدیریتی و عدم شفافیت در فرآیندهای اداری، زمینه‌ساز کاهش بهره‌وری سازمانی و افزایش تعارضات داخلی می‌شود، یافته‌های ما نیز نشان داد که وجود بروکراسی‌های پیچیده، تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقی و تشویق کارکنان ناکارآمد، نقش مهمی در کاهش بهره‌وری و رضایت شغلی ایفا می‌کند. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق با پژوهش فریدپور (۱۴۰۲) نیز که بعد سازمانی را که در اختیار سازمان است و می‌تواند بخش قابل توجهی از رفتارهای مخرب کارکنان در سازمان را کاهش دهد و همچنین توجه به آموزش، نظارت و ارزیابی در سطح مدیران را پیشنهاد کرده انطباق دارد. ارتباط نتایج با نظریه جنگ اطلاعاتی (لیبویتز، ۲۰۰۷) نیز مشهود است، زیرا نشان داده شد که برخی از رفتارهای سازمانی ناسالم ممکن است به‌طور هدفمند از سوی عوامل خارجی هدایت شوند تا منجر به فرسایش تدریجی بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها شوند. در مجموع، نتایج این پژوهش نه‌تنها مؤید یافته‌های پژوهش‌های پیشین است، بلکه با ارائه داده‌های جدید از طریق تحلیل مضمون و پیمایش، شناخت عمیق‌تری از این معضل و پیامدهای آن ارائه می‌دهد.

۱. یافته‌های کلیدی پژوهش

الف) تحلیل مضمون:

۳۴ رفتار مشخص مرتبط با خرابکاری و ناکارآمدی سازمانی از سند "خرابکاری ساده" استخراج شد. این رفتارها شامل تأخیر در اجرای دستورات، ایجاد بروکراسی‌های طولانی، برگزاری جلسات غیرضروری، ترویج فرهنگ محافظه‌کاری، کژفهمی تعمدی دستورات، و خسته کردن افراد خلاق بود.

ب) پیمایش آماری:

پاسخ‌های شرکت‌کنندگان نشان داد که درصد بالایی از پاسخ‌ها در بازه گزینه‌های بالا (۷ تا ۹) قرار دارند، که بیانگر شدت وقوع این رفتارها در سازمان‌هاست. نتایج همچنین حاکی از آن بود که گروه‌های مختلف شغلی، از مدیران تا نیروهای خدماتی، هر یک رفتارهایی را با شدت‌های مختلف تجربه می‌کنند، اما سهم بیشتری از مشکلات به مدیریت و سیاست‌گذاری‌های نادرست مرتبط است.

ج) نظرات کارشناسان:

اعتبارسنجی یافته‌ها و ارائه راهکارها توسط کارشناسان نشان داد که بسیاری از این رفتارها ناشی از ضعف‌های ساختاری در مدیریت، فرهنگ سازمانی، و نظارت است. علاوه بر این، نقش نفوذ خارجی و تهدیدات اطلاعاتی در ایجاد و تقویت رفتارهای ناکارآمد در سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفت.

۲. پیامدهای شناسایی شده

الف) پیامدهای سازمانی:

کاهش بهره‌وری و انگیزه کارکنان.

تضعیف فرهنگ سازمانی و ایجاد محیطی ناسالم.

افزایش تضادها و رقابت‌های ناسالم داخلی.

ب) پیامدهای اجتماعی:

ایجاد نارضایتی عمومی از خدمات دولتی.

کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی.

تقویت احساس ناکارآمدی در ساختارهای مدیریتی..

۳. چالش‌ها و فرصت‌ها

این پژوهش علاوه بر شناسایی چالش‌ها، فرصت‌هایی را نیز برای بهبود شرایط مدیریتی و سازمانی در سازمانهای دفاعی ارائه می‌دهد. یکی از مهم‌ترین فرصت‌ها، استفاده از این یافته‌ها برای طراحی نظام‌های مدیریتی کارآمدتر و مقاوم در برابر نفوذ و خرابکاری است. همچنین، شناسایی رفتارهای مخرب، فرصتی برای تدوین برنامه‌های اصلاحی و تغییر ساختارهای ناکارآمد فراهم می‌کند.

۴. نتیجه‌گیری نهایی

این پژوهش به‌عنوان گامی نوآورانه در تطبیق محتوای یک سند تاریخی با واقعیت‌های مدیریتی امروز ایران در حوزه سازمانهای دفاعی، نشان داد که بسیاری از رفتارهای سازمانی ناکارآمد ریشه در ساختارهای نامناسب مدیریتی، فرهنگ سازمانی ناسالم، و در برخی موارد، نفوذ خارجی دارند. حل این مشکلات نیازمند اقدامات همه‌جانبه از سوی مدیران ارشد، نهادهای نظارتی، و سیاست‌گذاران است. دستیابی به ساختاری کارآمدتر و مقاوم‌تر می‌تواند به افزایش بهره‌وری سازمان‌های دفاعی، ارتقای اعتماد عمومی، و بهبود شرایط اجتماعی کشور کمک شایانی کند.

در نهایت، این پژوهش نشان داد که بسیاری از ناکارآمدی‌های موجود در سازمان‌های دفاعی ایران با مضامین دستورالعمل "خرابکاری ساده" هم‌خوانی دارند و این مسأله باید زنگ خطری جدی برای مدیران و سیاست‌گذاران این حوزه کشور باشد. این هم‌پوشانی نشان می‌دهد که ضعف در مدیریت و ساختارهای سازمانی می‌تواند در مواقع بحرانی به تهدیدات امنیتی گسترده‌تر منجر شود. از این رو، طراحی و اجرای برنامه‌های اصلاحی، نه تنها برای بهبود شرایط فعلی، بلکه برای پیشگیری از وقوع مشکلات جدی‌تر در آینده ضروری است. این پژوهش بر اهمیت ایجاد ساختارهای مدیریتی مقاوم در برابر نفوذ و خرابکاری تأکید دارد و امید است که یافته‌های آن راهنمایی برای تدوین سیاست‌های کلان مدیریتی در کشور باشد.

پیشنهادها

پیشنهادات کلیدی برای مقابله با چالش‌ها

این پژوهش نشان داد که مقابله با رفتارهای ناکارآمد سازمانی نیازمند اقداماتی در سه سطح است:

الف) سازمانی:

- شفاف‌سازی فرآیندها و جلوگیری از ایجاد بروکراسی‌های پیچیده.
- ارزیابی دقیق عملکرد مدیران و کارکنان و کاهش محافظه‌کاری مدیریتی.

ب) فردی:

- آموزش کارکنان برای تقویت مهارت‌های فردی و شغلی.
- تشویق کارکنان خلاق و کاهش تأثیر رفتارهای مخرب بر عملکرد آن‌ها.

ج) حاکمیتی:

- توسعه نظام‌های نظارتی مستقل برای شناسایی و حذف رفتارهای مخرب.
- ایجاد فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در تمامی سطوح سازمانی.

منابع فارسی

- بارانی، صمد. فرهادی، علی. عسگری، ناصر. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر بر اجتناب از رفتارهای ضد بهره‌وری در سازمانهای دفاعی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی، سال بیست و دوم، شماره ۴، صفحات: ۱۴۳ تا ۱۶۵. DOI: 10.22034/IAMU.2023.553420.2735
- پیشوایی، میرسامان (۱۴۰۲). رشد ۳٫۷ درصدی نرخ بهره‌وری/تامین ۷۵ درصد از تولید ناخالص داخلی از رشد بهره‌وری. isna.ir/xdQDkp
- جعفری هزارانی، نورالدین. (۱۴۰۳). چالش‌های امنیتی و اطلاعاتی ایران در مقابله با نفوذ موساد و سایر سازمان‌های اطلاعاتی اسرائیل، <https://civilica.com/doc/2043409>
- فرهادی، علی. فریدپور، داود. (۱۴۰۲). شناسایی رفتارهای ضد شهروندی سازمانی (مطالعه موردی سازمان‌های نظامی)، فصلنامه علمی مطالعات بین رشته ای دانش راهبردی، سال سیزدهم، شماره ۵۳، صفحات ۱۳۶ - ۱۸۶.
- یاسینی، علی. شیری، اردشیر. مرادی کیا، فریبا. (۱۳۹۷). مطالعه مقایسه‌ای نقش جنبه‌های منفی رفتار سازمانی در بروز رفتارهای ناکارآمد شغلی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هفتم، شماره ۹۰، صفحات: ۶۵ تا ۸۸. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9396>

منابع انگلیسی

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. DOI:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Barani, Samad. Farhadi, Ali. Askari, Nasser. (1401). *Identifying factors affecting the avoidance of anti-productive behaviors in defense organizations*, scientific-research quarterly of military management, year 22, number 4, pages: 143 to 165. DOI: 10.22034/IAMU.2023.553420.2735. (In persian)
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. University of Michigan, Institute for Social
- Faridpour, Dawood, (1402). *Identification of organizational anti-citizenship behaviors (case study of military organizations)*, Scientific quarterly of interdisciplinary studies of strategic knowledge, 13th year, number 53, pages 186-136. (In persian)
- Jafari hezarani, Nuruddin. (1403), *Iran's security and intelligence challenges in dealing with the influence of Mossad and other Israeli intelligence agencies*, <https://civilica.com/doc/2043409>. (In persian)
- Leibowitz, J. (2007). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. CRC Press.
- Libicki, M. C. (1995). *What is information warfare?* NATIONAL DEFENSE UNIV WASHINGTON DC INST FOR NATIONAL STRATEGIC STUDIES.

- Peshwai, Mirsaman (1402). *3.7% growth in productivity rate/ providing 75% of GDP from productivity growth*. isna.ir/xdQDkp .(In persian)
 - Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (2000). *An integrated threat theory of prejudice*. In *Reducing prejudice and discrimination* (pp. 23-45). Psychology Press.
 - Smith, A., Brown, T., & Williams, R. (2012). *Bureaucratic inefficiencies and their impact on organizational productivity: A case study approach*. Journal of Organizational Behavior, 34(3), 215-230.
 - Stein, J. G. (1995). *Perceived threats and security policy: A cognitive approach to international relations*. Political Psychology, 16(1), 115-139.
- DOR: 20.1001.1.33292538.1398.9.33.13.1.(In persian)
- Von Bertalanffy, L. (1950). *The theory of open systems in physics and biology*. Science, 111(2872), 23-29. DOI: 10.1126/science.111.2872.23
 - Wendel, S. (2015). *Designing for behavior change: Applying psychology and behavioral economics*. O'Reilly Media.
 - Walt, S. M. (1987). *The origins of alliances*. Cornell University Press.
 - Yasini, Ali, Shiri, Ardeshir, Moradi Kia, Fariba. (2017). *A comparative study of the role of negative aspects of organizational behavior in the emergence of ineffective work behaviors of employees*, scientific-research quarterly of management studies (improvement and transformation), 27th year, number 90, pages: 65 to 88. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9396>.(In persian)