

## **An Ethnography Approach to Workplace Friendship Deterioration Factors**

Nabi Allah Kohan \*  
Ali Safari \*\*  
Hadi Teimuri \*\*\*

Received: 2017/4/7  
Accepted: 2017/10/11

### **Abstract**

The purpose of this study is identifying factors affecting workplace friendship deterioration. The study type is developmental and in order to extract factors, ethnography methodology that is a qualitative method was used. The sample population is a military unit that for security issues, the name of that unit is not mentioned in this study. Data were selected via 18 military man interviews, having the tendency for dialogue and interview. Also the data selection was done observing the daily interaction of those employees for data collecting process and writing that interaction specification by the researcher being part of the sample. Data were saturated according to the sample size. The researcher is a member of under study population, therefore data collecting and observation was easy. Braun and Clarke (2006) thematic analysis was used for data analyzing. After initial analysis, 38 initial codes were generated. These codes were categorized to three general factors. These general factors were individual, organizational and extra-organizational factors. The individual factors have 14 codes and 2 sub-themes. The organizational factors have 19 codes and 3 sub-themes and the extra-organizational factors have 3 codes and 1 sub-theme. After thematic analysis, thick description was presented and the factors were extracted and presented. The factors have individual, organizational and extra-organizational variables.

**Keywords:** Workplace friendship, Friendship deterioration, Ethnography, Thick description.

---

\* Ph.D. Candidate in Business Management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

\*\* MA. in Administrative Management, Vali-e-Asr University of Rafsanjan

\*\*\* Assistant Professor, Department of Administrative and Economics University of Isfahan, Isfahan, Iran. Management

## عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار با رویکرد مردم‌نگاری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۱۹

نبی اله کهن\*

علی صفری\*\*

هادی تیموری\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار است. نوع پژوهش، توسعه‌ای است و به منظور استخراج عوامل از روش کیفی به شیوه مردم‌نگاری استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، یک یگان نظامی بزرگ است که به دلایل امنیتی از ذکر نام آن خودداری می‌گردد. داده‌های پژوهش توسط مصاحبه با ۱۸ نفر از کارکنانی که دارای تجربه خدمتی بیش از ۱۰ سال در سازمان مورد بررسی بوده و مایل به مصاحبه و گفتگو در این مورد بودند و مشاهده تعاملات روزمره کارکنان و نوشتن ویژگی این تعاملات توسط محقق که خود جزئی از جامعه مورد بررسی است، جمع‌آوری گردید. داده‌های مصاحبه با توجه به حجم نمونه به اشباع نظری رسید. تحلیل داده‌های گردآوری شده با رویکرد تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت. پس از تحلیل اولیه داده‌ها، ۳۶ کد اولیه به دست آمد که در سه عامل کلی فردی با ۱۴ کد و دو زیرتم، سازمانی با ۱۹ کد و ۶ زیرتم و برون‌سازمانی با ۳ کد و یک زیرتم، دسته‌بندی گردید. سپس به توصیف ضخیم عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار پرداخته شده و سه متغیر عوامل فردی، سازمانی و برون‌سازمانی استخراج و ارائه گردید.

واژگان کلیدی: دوستی در محل کار، تخریب دوستی، مردم‌نگاری، توصیف ضخیم.

\* دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

\*\* استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول) a.safari@ase.ui.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

## مقدمه

کارکنانی که بیشتر وقت خود را در محل کار می‌گذرانند برای اینکه بتوانند کارشان را به انجام برسانند اغلب باید با همکارانشان تعامل و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل داشته باشند (Morrison & Cooper-Thomas, 2013, p. 2). کارکنانی که در سازمان‌های نظامی مشغول به کار هستند، معمولاً از شهر بومی خود دور بوده و امکان برقراری روابط خانوادگی ندارند. لذا احساس درک‌شده کاهش حمایت خانوادگی نیز ایجاب می‌کند که کارکنان نظامی بتوانند اتکاء بیشتری به همکاران خود از طریق دوستی در محل کار داشته باشند.

روحیه و انسجام از عوامل ضروری در ارتقاء توان رزمی است (Caforio, 2009, p. 114) و نقش یک همکار که دوست انسان است به انسجام سریع‌تر در سازمان و پیشرفت در کارراهه شغلی کمک می‌کند. دوستی همچنین اتحاد و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را تسهیل می‌کند (Demir, 2015, p. 25) و از آنجا که کارکنان یگان‌های نظامی معمولاً شرایط پراسترسی را تجربه می‌کنند، روابط دوستانه و حمایتی در محل کار می‌تواند استرس را کاهش داده، انسجام و اتحاد کارکنان را افزایش و توان رزمی آن‌ها را ارتقاء دهد. دوستی شدید در محل کار درجایی که کارکنان به مدت طولانی کار می‌کنند و شانس اندکی برای ایجاد روابط دوستانه غیر کاری دارند بسیار مهم است. علاوه بر این در مشاغل پراسترسی مانند مشاغل نظامی، دوستی‌های نزدیک در محل کار می‌تواند ایجاد حمایت، فهم و مشورتی بنماید که برای انطباق با کار لازم است (Riordan & Griffeth, 1995). نظامیان بیشتر از کارکنان سایر سازمان‌ها به همکاری متقابل نیاز دارند چرا که پیشبرد کارها در شرایط بحرانی مانند جنگ، نیازمند همکاری صمیمانه و تعهد زیاد است. روابط مثبت بین همکاران باعث می‌شود کارکنان جذب سازمان شده، جو حمایتی و همکار گونه در سازمان به وجود بیاید (Morrison & Cooper-Thomas, 2013, p. 2). این روابط مثبت از نظر کارکنان یک سازمان نظامی به لحاظ شغلی، از نظر سازمان نظامی به لحاظ افزایش اثربخشی و برای جامعه به لحاظ تولید امنیت پایدار، اهمیت زیادی دارد.

یکی از ضروری‌ترین و مهم‌ترین پیوندها در نیروهای مسلح، پیوند برادرانه یا هم‌رزمی است و دوستی، هم‌رزمی را غنی می‌کند (Verweij, 2007). سربازان معمولاً به علت شدت تجارب مشترک و به علت اینکه ممکن است زندگی آن‌ها به دوستشان بستگی داشته باشد به سرعت به هم‌رزمان ضروری یا مورد اعتماد تبدیل می‌شوند (Greif, 2009, p. 6). از دست دادن یک دوست در محل کار به معنای از دست دادن یک منبع مهم حمایت و پاداش درونی است. علاوه بر این چون که روابط در محل کار برای عملکرد سازمانی ضروری است زوال روابط نزدیکی مانند دوستی،

احتمالاً مانع انجام فرآیندهای کاری می‌شود (Sias, Heath, Perry, Silva & Fix, 2004). کارکنانی که شاهد رفتارهای منفی از جانب همکاران خود هستند احساس خوب<sup>۱</sup> پایین‌تری را تجربه می‌کنند و دارای عملکرد پایین‌تری هستند. آن دسته از کارکنانی که رفتارهای منفی زیادی را در روابط خود با همکارانشان تجربه می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که از کار غیبت کرده، درگیری ذهنی و عاطفی<sup>۲</sup> کمتری با کار برقرار کنند و در نهایت سازمان را ترک نمایند (Morrison & Cooper-Thomas, 2013, p. 3). سازمان‌های نظامی کارکردهای زیادی دارند و برقراری امنیت ملی، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های این کارکرد است (Farrell & Terriff, 2002, p. 23) و وجود کارکنان ناراضی، غیر متعهد و فرسوده، تهدیدی برای امنیت ملی است. لذا ایجاد یک شبکه ارتباطی مثبت در سازمان‌های نظامی می‌تواند با افزایش روحیه و سرزندگی کارکنان، یکی از عوامل ایجاد امنیت در جامعه باشد.

با توجه به مباحث گفته‌شده، دوستی در محل کار در میان سازمان‌های نظامی، مسئله‌ای مهم است که ارزش تحقیق و بررسی را دارد. با توجه به جستجوهای که محقق انجام داده است، تاکنون در پژوهش‌های داخلی که در بین نیروهای نظامی صورت گرفته است، به مسئله دوستی در محل کار، توجه چندانی صورت نگرفته و عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار در بین نیروهای نظامی که می‌تواند از آمادگی رزمی نیروهای نظامی بکاهد مورد بررسی قرار نگرفته است. لذا پژوهش حاضر با این سؤال آغاز می‌شود که عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار در بین نیروهای نظامی چه می‌باشند؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. دوستی در محل کار

دوستی در محل کار شامل تعهد متقابل، اعتماد و ارزش‌ها یا علایق مشترک بین افراد در محل کار است به شیوه‌ای که این رابطه از یک آشنایی محض فراتر می‌رود. این روابط دربرگیرنده هنجارهای گشودگی شدت یافته، عدم رسمیت و جامعیت (شمول) است که به طور فزاینده‌ای بخشی از راهبردهای مدیریت مدرن (مانند مفهوم کار تیمی) می‌باشد. دوستی در محل کار شامل چیزی بیش از فعالیت افراد به صورت‌های دوستانه یا آشنایی متقابل است، بلکه برای ایجاد این رابطه باید اعتماد، علاقه و منافع یا ارزش‌های مشترکی نیز وجود داشته باشد. مدیران موفق، در

1. Well-being  
2. Engagement

سازمان خودشان مرتباً روابط دوستانه با دیگران را به وجود آورده و توسعه می‌دهند (Berman, West & Richter, 2002).

دوستی در محل کار برای فرد و سازمان دارای اهمیت است. از دیدگاه افراد، دوستی در محل کار می‌تواند حمایت هیجانی و مزایایی داشته باشد. دوستی در محل کار می‌تواند به کارکنان کمک کند که به عملکرد شغلی بهتری در محل کار دست پیدا کنند. دوستی در محل کار می‌تواند عملکرد شغلی را ارتقاء دهد، به توسعه و پیشرفت در کار راه کمک کند و بر جو محیط کار تأثیر بگذارد. از دید سازمان نیز، دوستی مثبت در محل کار می‌تواند پیامدهای مثبتی به همراه داشته باشد. رابطه بین رضایت از کار و دوستی در محل کار توسط تحقیقات قبلی (به عنوان مثال، موریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، راولینز<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) و ریوردن و گریفیث<sup>۳</sup> (۱۹۹۵)) به اثبات رسیده است. علاوه بر این، دوستی در محل کار می‌تواند قصد کارکنان برای ترک سازمان را کاهش داده، نگهداری و حفظ کارکنان موجود را آسان‌تر نماید (Lin, 2010).

یک مفهوم ثابت و خوب تعریف‌شده در ادبیات دوستی در محل کار، موضوع شبکه‌های اجتماعی و دوستی است. بدین‌گونه که شباهت باعث ارتباط و دوستی می‌شود. دوستی‌هایی که در محل کار ایجاد می‌شود را دوستی نزدیک می‌نامند و برای دوستی در محل کار باید از بکار بردن بهترین دوست خودداری کرد. روابط دوستانه بر مبنای شخصیت، شباهت، مجاورت و وظایف مشترک به دوستی‌های نزدیک‌تر تبدیل می‌شود اما اگر عواملی در خارج از محل کار وجود داشته باشد که کارکنان در آن عوامل با یکدیگر اشتراک داشته باشند این دوستی‌ها به دوستی‌های خیلی نزدیک یا بهترین دوستی‌ها تبدیل خواهد شد (Morrison & Cooper-Thomas, 2013, p. 140-141). افرادی که به صورت دوستانه با یکدیگر رفتار می‌کنند، به این علت دارای شباهتند که با کسانی که با آن‌ها شبیه هستند روابطی را ایجاد می‌کنند که آن را انتخاب اجتماعی<sup>۴</sup> گویند. همچنین به علت اینکه، آن‌ها از طریق روابطی که با یکدیگر برقرار می‌کنند شبیه یکدیگر می‌شوند که آن را تأثیر اجتماعی<sup>۵</sup> گویند. در بافت سازمانی که از افراد انتظار می‌رود برای انجام کارها با یکدیگر همکاری کنند، تأثیر اجتماعی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری نسبت به انتخاب اجتماعی در زمینه ایجاد شباهت بین همکاران است. شرح این یافته که انتخاب اجتماعی نسبت به تأثیر اجتماعی پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری است را می‌توان در مفهوم انعطاف‌پذیری شبکه<sup>۶</sup> لیزر<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) یافت. انعطاف‌پذیری

---

1. Morrison  
2. Rawlins  
3. Riordan & Griffeth  
4. Social selection  
5. Social influence  
6. Network elasticity  
7. Lazer

شبکه، میزانی است که افراد در یک بافت اجتماعی در انتخاب افرادی که می‌خواهند با آن‌ها تعامل داشته باشند آزادی دارند. به این صورت، اکثر سازمان‌ها، دارای درجه انعطاف‌پذیری شبکه پایین هستند چرا که عمدتاً افرادی که قرار است با آن‌ها همکاری و ارتباط داشته باشیم را ساختار رسمی تعیین می‌کند. به بیان دیگر، افراد دارای به هم وابستگی مبتنی بر وظیفه هستند (Klepper, Sleebosb, Bunt & Agneessens, 2010).

## ۱-۲. عوامل کاهش دهنده دوستی در محل کار

شناسایی عوامل کاهش دهنده دوستی در محل کار اهمیت زیادی دارد چرا که دوستی برای کارکنان به عنوان منبعی از حمایت‌های اجتماعی، هیجانی و ابزاری است. روابط دوستانه برای طرفین درگیر در رابطه، ایجاد لذت کرده و به توسعه و پیشرفت کار راهه آن‌ها کمک می‌کند. بنابراین از دست دادن یک دوست در محل کار به معنای از دست دادن منبع مهمی از حمایت و پاداش درونی است. علاوه بر این به علت اینکه روابط کارکنان در محل کار برای عملکرد سازمانی ضروری است، تخریب روابط نزدیکی مانند دوستی ممکن است مانع پیشرفت فرآیندهای کاری شود (Sias, Heath, Perry, Silva & Fix, 2004).

علیرغم این ملاحظات، خطراتی نیز در مورد دوستی در محل کار وجود دارد. اولین خطری که وجود دارد از روابط عاشقانه و آزار جنسی ناشی می‌شود. دوم اینکه برخی از مدیران، مخالف دوستی در محل کار هستند چون می‌ترسند این روابط، وفاداری کارکنان به سازمان را تخریب کند، در قضاوت کارکنان، سوءگیری ایجاد کند، باعث ایجاد تعارض در موقعیت منافع و ظهور پارتی-بازی شود. سوم اینکه گاهی اوقات به دوستی به عنوان یک ساده لوحی نگریسته شود و ایجاد آسیب‌پذیری سیاسی می‌کند چرا که دوستان، رازهایی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند که ممکن است بعدها علیه آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. همچنین به دوستی در محل کار به عنوان یک کار نشدنی نگریسته می‌شود. به طور کلی، دوستی هم دارای خطرات و هم دارای مزایایی است.

مانند تمام روابط، دوستان در محل کار باید با چالش‌های منحصربه‌فردی که در روابطشان وجود دارد و شامل حسادت، رقابت، مقاصد ابزاری و جاذبه فیزیکی است، آشنا باشند. اینکه آیا سازمان‌ها باید بر این چالش‌ها که در زمینه دوستی وجود دارد غلبه کنند یا نه، واضح نیست اما سازمان‌ها می‌توانند از طریق آموزش شنود فعال، تناسب اظهار فکرها و هیجانات و پذیرش احساسات دیگران، به بهبود روابط دوستانه کمک نمایند.

فرهنگ محل کار که بر ترس و نفع شخصی تأکید می‌کند نیز ممکن است در ایجاد روابط دوستانه، مشکل ساز باشد. گرچه در این فرهنگ‌ها نیز دوستی رخ می‌دهد اما تلاش‌های سازمانی

برای ارتقاء دوستی از بین می‌رود (Berman, West & Richter, 2002). طرح سازمانی نیروهای نظامی نیز که بر مبنای سلسله‌مراتب و ترس مادیون از مافوق است معمولاً ممکن است فرصت ایجاد دوستی را از کارکنان بگیرد.

سلسله‌مراتب یکی از موانع دوستی در محل کار بوده و همچنین یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بوروکراسی است و شامل اعمال کنترل از جانب کارکنان رده بالا و سرپرستی کارکنان رده پایین است (Sias et al., 2004; Mao, Chen & Hsieh, 2009). همچنین سلسله‌مراتب اختیار بر کنترل آمرانه تأکید می‌کند. چون که کارکنان برای برکنار بودن از موارد غیر مرتبط با کار، تحت کنترل و سرپرستی قرار دارند. کارکنانی که در سازمان‌های بوروکراتیک کار می‌کنند احتمالاً دارای تعاملات غیررسمی و فردی کمتری در کار هستند (تعاملات غیر کاری) که باعث می‌شود دوستی در محل کار کمتری داشته باشند. علاوه بر این، بوروکراسی دارای قوانین و رویه‌های خشن و رسمی است که فعالیت‌ها را در سازمان جهت می‌دهد و به علت اینکه کارکنان بتوانند کارشان را به صورتی مؤثر انجام دهند باید مطابق با آن قوانین و رویه‌ها عمل نمایند که احتمالاً از جریان یافتن اطلاعات برای تعاملات غیررسمی جلوگیری می‌کند. این مورد به این علت است که خشن و رسمی بودن آن قوانین و رویه‌ها باعث می‌شود کارکنان بر اطلاعاتی که برای آن قوانین و رویه‌هایی وجود دارد، تمرکز نمایند (Mao, 2006; Mao, Chen & Hsieh, 2009; Sias et al., 2004). بدین ترتیب، منع تعاملات غیررسمی ممکن است باعث شود که کارکنان در سازمان‌های بوروکراتیک، دوستی در محل کار کمتری داشته باشند. علاوه بر بوروکراسی، عواملی که می‌توانند دوستی در محل کار را کاهش دهند عبارتند از: شخصیت کارکنان، وقایع زندگی، انتظارات متعارض، ارتقاء و خیانت (Mao, Chen & Hsieh, 2009). همکاران ممکن است پس از مراحل اولیه ایجاد دوستی، ویژگی‌های شخصیتی نامطلوبی مانند خودخواهی یا بی‌اعتنایی از خود بروز دهند که دوستی را تخریب می‌نماید. ممکن است وقایعی در زندگی شخصی دوستان پیش بیاید که در عملکرد شغلی دوستان مداخله نموده و به آن آسیب بزند. مثلاً ممکن است یکی از کارکنان با همسرش دچار مشکل شود و نتواند هیجانانگیز خود را کنترل کند و آن مشکلات را به کار نیز انتقال دهد که این مورد را وقایع زندگی مختل‌کننده دوستی می‌نامند. دوستان در محل کار، در زمینه رفتار با یکدیگر از هم انتظارات متفاوتی دارند و در صورت برآورده نشدن این انتظارات، ممکن است دوستی آن‌ها تخریب شود. ارتقاء یکی از دوستان به یک مقام رسمی بالاتر، ممکن است از طریق به وجود آوردن اشکال در زمینه دسترسی و صحبت با فرد ارتقاء یافته و همچنین تغییر رفتار فرد مورد نظر، دوستی بین آن‌ها را تخریب نماید. خیانت به مسئله اعتماد اشاره دارد. مسائلی در کار وجود دارد

که می‌تواند باعث اقداماتی از جمله، تخریب اجتماعی و زیرآب زنی شود. این موارد، دوستی در محل کار را تخریب می‌کند (Sias et al., 2004).

## ۲. پیشینه پژوهش

کاپلان و روزنمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تعلق هیجانی سربازان رزمنده با سه گروه مختلف همکاران نظامی، بهترین دوستان مرد غیر نظامی و دوستان جنس مخالف آن‌ها پرداختند. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که تعلق هیجانی سربازان رزمنده با همکاران نظامی و بهترین دوستان مرد غیر نظامی بیشتر از دوستان جنس مخالف آن‌ها است.

انجل<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تجارب دوستی افسران و سربازان ارتش کنتینتال<sup>۳</sup> آمریکا در بین سال‌های ۱۷۷۵-۱۷۸۳ پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که هر دو گروه افسران و سربازان مدل‌های مختلفی از دوستی را تجربه کرده‌اند. افسران از طریق فعالیت‌ها و ارزش‌های رسمی مانند نشان نظامی، نجابت و نزاکت دوستی خود را با یکدیگر شکل داده بودند در حالی که دوستی سربازان از طریق گردهمایی‌های اجتماعی غیررسمی که همراه با روحیه رفاقت است ایجاد شده که نشان‌دهنده ارزش‌های متنوع آن‌ها بود.

کلیپر و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی شبکه‌های دوستی در میان دانشجویان دانشکده افسری سلطنتی نیروی دریایی هلند پرداختند. این محققان در پژوهش خود، شکل‌گیری دوستی بین دانشجویان و میزان انضباط نظامی آن‌ها را مورد بررسی قرار دادند. نتیجه پژوهش آن‌ها نشان‌دهنده این است که دانشجویان، میزان انضباط نظامی خود را با میزان انضباط نظامی دوستان خود تنظیم می‌کنند و اینکه این افراد دارای وابستگی مبتنی بر وظیفه بوده و در انتخاب دوستانشان دارای آزادی زیادی نیستند.

مائو، چن و هسیه (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین بوروکراسی و دوستی در محل کار» که در بین ۴۰۸ نفر از کارکنان بخش‌های مختلف دولتی انجام گرفت به این نتیجه رسیدند که بوروکراسی با دوستی در محل کار دارای یک رابطه منفی است و ویژگی‌هایی که در یک ساختار بوروکراتیک وجود دارند مانند سلسله‌مراتب، رویه‌ها و قوانین بوروکراتیک و غیرشخصی کردن<sup>۴</sup> محل کار می‌تواند دوستی در محل کار را تخریب نماید.

---

1. Kaplan & Rosenmann  
2. Engl  
3. Continental  
4. Impersonality



ورویج (۲۰۰۷) در پژوهشی که به بررسی نقش دوستی و هم‌رزمی در نیروهای مسلح پرداخته، تفاوت بین هم‌رزم بودن، برادر بودن و دوستی در بافت نظامی را مورد بررسی قرار داده است. تفاوت بین این پیوندها با کمک گرفتن از داستان آشیلز و پاتروکلوس<sup>۱</sup>، اشعار شاعران جنگ و کتاب ارسطو در مورد دوستی، مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که در سازمان‌های نظامی، از الزامات پیوندهای هم‌رزمی، برقراری دوستی بین کارکنان نظامی است. سیبولد<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود یک مدل استاندارد از انسجام گروهی در ارتش ارائه می‌دهد که بر مبنای پیوند میان کارکنان نظامی و دوستی بین آنها است. این مدل متشکل از انسجام گروه اولیه و انسجام گروه ثانویه است. او به این نتیجه رسید که انسجام گروهی در ارتش نتیجه انسجام گروه نخستین (پیوند همکار و رهبر) و انسجام گروه ثانویه (پیوند سازمانی و نهادی) است. ماهیت پیوند بین همکاران نیز که به عنوان روابط اجتماعی شناخته می‌شود بر مبنای اعتماد و کار تیمی است. سیاس و همکاران (۲۰۰۴) در پژوهش خود با عنوان «روایت‌هایی در مورد کاهش دوستی در محل کار» که به روش اکتشافی انجام گرفت، به بررسی عواملی که دوستی در محل کار را کاهش می‌دهد پرداختند. پس از تحلیل روایت‌های اظهارشده توسط کارکنان، پنج علت ابتدایی کاهش-دهنده دوستی در محل کار شناسایی گردید که عبارتند از: شخصیت، وقایع زندگی پرت‌کننده حواس، انتظارات متعارض، ارتقاء و خیانت.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت، توصیفی و پیمایشی با رویکرد مردم‌نگاری است. زمان منجر به عمق می‌شود و مردم‌نگاران برای ایجاد توصیف‌های فرهنگی غنی و ضخیم<sup>۳</sup> خود، نیازمند گذراندن یک دوره گسترده زمانی در محل پژوهش هستند (Campbell & Lassiter, 2015, p. 32). مردم‌نگاری صدای مردمی که در بافت محلی خودشان هستند را آشکار می‌سازد (Fetterman, 2010, p. 1). از آنجا که محقق سال‌های زیادی است که در سازمان‌های نظامی فعالیت دارد از استراتژی مردم‌نگاری به عنوان روش‌شناسی پژوهش حاضر استفاده کرده است. اعضای جامعه این پژوهش ممکن بود با مردم‌نگارانی که از بیرون آمده‌اند همکاری نکنند و برای باز شدن درب‌هایی که بر روی مردم‌نگار بیرونی بسته است یک واسطه لازم باشد (Fetterman, 2010, p. 36). ویژگی فرهنگ نظامی، ایجاد طبقات درون و بیرون بین کارکنان نظامی

---

1. Achilles & Patroclus  
2. Siebold  
3. Thick

و غیرنظامیان است. سازمان نظامی، چالش‌های به خصوصی برای محققان اجتماعی فراهم می‌کند. به این صورت که دوگانگی بین «آن‌ها» و «ما» می‌تواند به دسترسی محققان غیرنظامی به سازمان نظامی و ماهیت تعامل آن‌ها با کارکنان نظامی اثر بگذارد (Higate & Cameron, 2006). بنابراین بهترین محقق برای سازمان نظامی، کسی است که خودش عضو این سازمان باشد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در مطالعه حاضر، مشاهده و مصاحبه پژوهشگر در میدان مطالعه است. پژوهشگر، اتفاق‌های روزانه خدمتی (که به صورت متن درآمده و تحلیل شده است) و متون مصاحبه‌های دوستانه را ثبت نموده است. محققان به حفظ گمنامی سازمان نظامی مورد مطالعه و عدم ارائه اطلاعات هویتی سازمان و کارکنان آن پایبند هستند. جامعه آماری در این پژوهش، یک یگان نظامی بزرگ است و روش نمونه‌گیری با توجه به اینکه در پژوهش‌های کیفی، هدف، بررسی عمیق یک موضوع است و بهترین شیوه نمونه‌گیری، روش نمونه‌گیری هدف‌دار گلوله برفی توصیه شده است (Leavy, 2014, p. 541-542) در این پژوهش نیز، نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام گرفته است. همچنین در این پژوهش، داده‌ها توسط مصاحبه با ۱۸ نفر از کارکنانی که مایل به مصاحبه و گفتگو در این مورد بوده و دارای تجربه بیش از ۱۰ سال در سازمان مورد بررسی بوده‌اند و همچنین مشاهده تعاملات روزمره کارکنان و نوشتن ویژگی این تعاملات، جمع‌آوری گردید، به گونه‌ای که محقق در فرآیند مصاحبه‌ها به اشباع نظری رسیده است.

تحلیل تم<sup>۱</sup> به عنوان یک روش اساسی در تحلیل کیفی به حساب می‌آید. در این روش، داده‌ها بارها به صورت خط به خط خوانده شده، کدگذاری می‌شوند. سپس کدها در دسته‌های بزرگ‌تری به نام تم دسته‌بندی می‌شوند (Braun & Clarke, 2006). تحلیل داده‌های گردآوری شده با رویکرد تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام گرفت و عوامل تخریب‌کننده دوستی در یک بافت نظامی دسته‌بندی و نقشه تماتیک پژوهش ارائه گردید (شکل شماره ۴).

کیفیت در پژوهش کیفی، چندبُعدی است و یکی از ابعادی که برای سنجش کیفیت این پژوهش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، توصیف ضخیم است (Leavy, 2014, p. 679-680). گِرتز<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) بر این باور است که مردم‌نگاری با توصیف ضخیم برابر است (Campbell & Lassiter, 2015, p. 66). اعتبار پژوهش کیفی از طریق توصیف ضخیم حاصل می‌شود (Tracy, 2013, p. 235). لذا در پژوهش حاضر به توصیف ضخیم تعاملاتی که دوستی در محل کار را تخریب می‌کنند پرداخته خواهد شد. با تکیه بر دیدگاه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) به منظور اعتبار نتایج

1. Thematic analysis  
2. Geertz

پژوهش به چهار معیار قابلیت اعتبار یا قابل قبول بودن<sup>۱</sup>، قابلیت انتقال یا انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، قابلیت اتکا یا قابلیت اطمینان<sup>۳</sup> و قابلیت تأیید یا تأییدپذیری<sup>۴</sup> (به نقل از دانایی‌فرد و مظفری، ۱۳۸۷) توجه شد؛ برای نمونه، به منظور بررسی معیار قابلیت اعتبار، نتایج پژوهش به مصاحبه‌شوندگان داده شد تا صحت داده‌ها و کدها را تأیید کنند. همچنین، برای تأمین قابلیت انتقال، میدان پژوهش توصیف و معرفی شد. قابلیت اتکا به یافته‌های پژوهش نیز از طریق مستندسازی فرایند ثبت و تحلیل داده‌ها، روش و تصمیمات مربوط به پژوهش تأمین شد. در نهایت، به منظور حصول اطمینان از عینیت داده‌ها، نتایج و تأییدپذیری، از کدگذار ثانوی استفاده شد. تأییدپذیری از طریق مرور و بازبینی دقیق و چندین‌باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه، با نگاهی به مطالعات پیشین حاصل شده است.

## ۴. یافته‌های پژوهش

### ۴-۱. روایت مردم‌نگارانه پژوهش و توصیف ضخیم

به عنوان یک پژوهش مردم‌نگارانه و با توجه به مشاهده‌های انجام‌گرفته، سازمان نظامی مورد بررسی، یک سازمان وسیع است که روابط سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک شدیدی در آن حاکم است. فرهنگ حاکم در این سازمان، ایجاب می‌کند که کارکنان با یکدیگر روابط غیرشخصی و مبتنی بر قوانین و رویه‌ها داشته باشند و هرچه درجه نظامی کارکنان بالاتر باشد الزام به رعایت قوانین و رویه‌ها بیشتر می‌شود. مشاهده‌های انجام‌گرفته نشان‌دهنده این است که دوستی‌هایی که بین کارکنان این سازمان انجام می‌شود بیشتر در بین کارکنان هم‌درجه بوده و آن‌هایی که دوستی صمیمانه برقرار کرده بودند معمولاً در رده‌های پایین سازمان قرار داشتند و با بالا رفتن درجه کارکنان و سنگین‌تر شدن مسئولیت آن‌ها، معمولاً فرصت ایجاد روابط دوستی صمیمانه از آن‌ها گرفته می‌شود.

در سازمان‌های نظامی، روابط میان‌فردی زیادی بین کارکنان برقرار می‌شود و به علت الزام به انجام کارهای گروهی، شدت و مدت زمان این تعاملات معمولاً زیاد است و بنابراین ویژگی‌های فردی کارکنان می‌تواند در ایجاد یا تخریب روابط دوستانه تأثیر زیادی داشته باشد.

#### ۴-۱-۱. عوامل فردی تخریب‌کننده دوستی در محل کار

در پژوهش حاضر، کارکنان اظهار می‌کردند که برخی از صفات همکاران مانند طمع‌کاری، دوستی بین آن‌ها را تخریب می‌کند. یکی از کارکنان می‌گوید: «بعضی‌ها خیلی پرتوقعند، بعضی وقتاً چیزهایی از آدم می‌خوان، آدم هم توی رودربایستی گیر می‌افته نمی‌تونه بگه نه. مثلاً من یک‌بار می‌خواستم پنج میلیون وام بگیرم، به یکی از همکارا گفتم بیا ضامنم شو. اومد ولی هنوز یک ماه نشده بود، اومد گفت بیا بیست میلیون ضامنم بشو. من پیش خودم گفتم آخه من پنج میلیون وام گرفتم حالا این می‌خواد بیست میلیون ضامنم بشم». یکی دیگر از کارکنان می‌گوید: «بعضی‌ها طمع کارند. یکی از همکارا به شغل من چشم دوخته بود و چون شغل من حقوقش بالاتر بود می‌خواست اونو از من بگیره».

عامل دیگری که دوستی کارکنان را تخریب می‌کند، تکبر و خود برتر بینی است. ریشه تکبر ممکن است جزء ویژگی‌های ذاتی فرد بوده و یا نشأت‌گرفته از پُست سازمانی باشد. در زمینه پُست سازمانی، ممکن است با بالا رفتن درجه فرد، فاصله گرفتن او از زیردستان، نوعی تکبر به حساب می‌آید. یکی از کارکنان می‌گوید: «ما یه فرمانده داشتیم که اصلاً به ما نگاه نمی‌کرد، جواب سلام ما رو هم به زور می‌داد و خودش رو خیلی بالاتر از بقیه می‌دید. همین تکبرش باعث شده بود زیردستا ازش دوری کنن».

یکی از کارکنان، شخصیت زالو را به عنوان فردی توصیف می‌کند که «همه جا پلاس است و همش می‌خواد از آدم سوء استفاده کنه» او ادامه می‌دهد: «ما تا یه صبحونه با پول خودمون درست می‌کنیم اون هم میاد می‌شینه سر سفره و می‌خوره، خودش یه ریال هم خرج نمی‌کنه». این نوع شخصیت، باعث تخریب روابط دوستانه می‌شود.

بی‌اعتنایی برخی از کارکنان نسبت به یکدیگر، یکی از عوامل تخریب دوستی است. یکی از کارکنان در این زمینه می‌گوید: «بعضی همکارها هستن که وقتی می‌ریم تو اتاقشون، اصلاً نگاه نمی‌کنن ببینن کی اومده و نسبت به آدم بی‌توجه هستن».

یکی از کارکنان در خصوص شخصیت خودشیفته می‌گوید: «بعضی همکارها همش از خودشون تعریف می‌کنن و جووری رفتار می‌کنن که انگار همه چی رو می‌دونن، توی همه موضوع‌ها نظر می‌دن، همش اظهار نظر می‌کنن. آدم از این جور آدم‌ها بدش می‌یاد».

دخالت بی‌مورد در کار یکدیگر، یکی دیگر از عوامل تخریب‌کننده دوستی بین همکاران است. یکی از کارکنان می‌گوید: «بعضی‌ها بی‌مورد تو کار آدم دخالت می‌کنن و اعصاب آدم رو می‌ریزن به هم». یک نمونه دیگر از دخالت‌های بی‌مورد، نگاه‌های پنهانی و یا سرک کشیدن همسایگانی که

در منازل سازمانی هستند به یکدیگر است. یکی از کارکنان می‌گوید: «ما تا به جایی می‌ریم و می‌یایم، فلان همسایه از پشت پنجره نگاه می‌کنه». لذا ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری منفی یکی از عوامل تأثیرگذار در تخریب دوستی در محل کار در نیروهای نظامی است.

#### ۴-۱-۲. عوامل سازمانی تخریب‌کننده دوستی در محل کار

یک سازمان نظامی از کارکنانش انتظارات زیادی دارد. این انتظارات زیاد، نیاز به عوامل جبران‌کننده زیادی دارند. فقدان منابع و امکانات، باعث درگیری و ایجاد کدورت در بین کارکنان می‌شود. اکثر کارکنان مشارکت‌کننده در این پژوهش بر این باورند که مؤثرترین عامل تخریب‌کننده دوستی همکاران، مسائل مادی است. یکی از کارکنان در این زمینه می‌گوید: «ما نسبت به هم بی‌محبسیم، همش هم به خاطر بی‌پولیه. مثلاً اگر پول داشتیم برا صبحونه یک کیلو آش می‌خریدیم و همدیگه رو دعوت می‌کردیم دوستی‌هامون بیشتر می‌شد. مادیات حتی رفت و آمدهای خانوادگی خودمون رو هم مختل کرده، وای به حال اینکه همکار بخواد بیاد». از نظر بیشتر کارکنانی که با آن‌ها مصاحبه انجام گرفت، بی‌پولی و ضعف مالی می‌تواند سرمنشأ بیشتر رفتارهای نادرست مانند تخریب اجتماعی، احساس بی‌مسئولیتی نسبت به یکدیگر، برخورد نادرست و طفره رفتن از کار باشد. یکی از کارکنان می‌گوید: «بعضی‌ها برا اینکه منتقل نشن، زیرآب همکارشون رو می‌زنن، چون پول ندارن، یه جابجا شدن از این شهر به شهر دیگه، کلی پول می‌خواد».

علاوه بر مسائل مادی، عوامل ساختاری نیز در تخریب دوستی در محل کار تأثیرگذارند. یکی از کارکنان به تمرکز بیش از اندازه اشاره کرده و می‌گوید: «بعضی از فرمانده‌ها برای تصمیم‌گیری اصلاً از نظر زیردست استفاده نمی‌کنن و زیردست رو توی تصمیم‌گیری‌ها اصلاً دخالت نمی‌دن». یکی از کارکنان در زمینه بی‌توجهی مسئولش می‌گوید: «این مافوق من که تازه منصوب شده اصلاً نمی‌دونه کار من چیه، با وجود اینکه از طریق شغل من داره تشویق می‌شه و پاداش می‌گیره اما وقتی برا انجام کارهای اداری مربوط به شغلم می‌رم پیشش انگار اصلاً حوصله نداره و زیاد توجهی به کار من نمی‌کنه و خودشو قاطی کار نمی‌کنه. همین باعث دل‌رنجش من می‌شه». مشاغلی در سازمان‌های نظامی وجود دارد که کارکنان را ملزم می‌کند با یکدیگر مسابقه بدهند. این رویه‌ها نیز باعث ایجاد خصومت بین کارکنان می‌شود و دوستی کارکنان را در محل کار تخریب می‌کند.

یکی از کارکنان در زمینه محیط کار می‌گوید: «محیط کار خسته‌کننده است. آدم دلش می‌خواد زود ظهر بشه و بره. توی این محیط هم دوستی خوبی شکل نمی‌گیره چون کار، ما رو از همدیگه بیزار می‌کنه».

یکی از کارکنان در زمینه منافع شخصی کارکنان می‌گوید: «اهواز که بودیم رفاقت‌ها بهتر بود، چون که اونجا آخر خط بود، دیگه چیزی برا کسی ارزش نداشت، فقط همون رفاقت مانده بود ولی اینجا از ترس انتقالی و از دست دادن منافع، سعی می‌کنه خودش رو خوب جلوه بده و دیگران رو خراب کنه، تا اگر یه زمانی انتقالی اومد اون رو منتقل نکنن». یکی دیگر از کارکنان می‌گوید: «اینجا یه سری چیزها هست که بر رفاقت و دوستی اولویت داره مثل منافع شخصی». از این گفته‌ها این نکته بر می‌آید که اگر پای منافع مکتسبه از سازمان در میان نباشد، کارکنان برای رفاقت و دوستی ارزش قائل می‌شوند ولی اگر قرار باشد از منافع و منابع محدود سازمانی استفاده کرده و بهره ببرند ممکن است رفاقت را فدای کسب منافع کنند. در فرآیند کسب منافع سازمانی، افراد ممکن است از دو تاکتیک تخریب اجتماعی همکاران و خودشیرینی برای مافوق استفاده کنند.

یکی از مسائلی که در یگان نظامی وجود دارد این است که کارکنان بر اساس درجه، تعیین هویت می‌شوند و درجه نظامی از نظر قوانین رسمی سازمان، ملاک احترام است. این مورد ممکن است کارکنانی که درجه بالاتری دارند را دچار نوعی خود برتر بینی کرده و باعث شود که از جایگاه بالا به زیردستان نگاه کنند و زیردست نیز به علت پایین بودن درجه، دچار نوعی عقده حقارت و خود کم بینی شود. یکی از کارکنان می‌گوید: «مشکل پرسنل اینجاست که خودشون رو پایین می‌بینن، از بس که از بالا بهشون نگاه کردن».

یگان‌های نظامی، مردم‌محور هستند و فرهنگ مردانگی در آن‌ها حاکم است. به علت عدم وجود جنس مخالف در محل کار، روابطی که کارکنان با یکدیگر برقرار می‌کنند از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که اگر در محل کار، جنس مخالف وجود داشت ممکن بود این روابط متعادل‌تر شده و تغییر یابند. به عنوان مثال، شوخی‌ها و یا لطایفی که در محیط‌های صرفاً مردانه عنوان می‌شود می‌تواند با شوخی‌ها و لطایف محیط‌های مختلط، بسیار متفاوت باشد. یکی از کارکنان در این خصوص می‌گوید: «عدم وجود جنس مخالف در محل کار باعث می‌شه که بعضی از کارکنان حرف‌های بی ادبی بزنی و مسائلی را مطرح کنن که باعث بشه اعتماد طرف مقابل سلب بشه و به علت همین بی اعتمادی و اینکه ممکنه طرف مقابل چشم پاک نداشته باشه از رفت و آمد خانوادگی چشم‌پوشی کنن».

یکی از کارکنان بحث رئیس و مرئوس بودن و تعارض نقش حل‌نشده را مطرح کرده و می‌گوید: «مثلاً اگر من با زیردستم رفت و آمد کنم ممکنه بخواد سوء استفاده کنه و یا ممکنه دیگران فکرهای بد بکنن و شایعه بسازند». بعضی از کارکنان حدود چارچوب کاری و دوستانه را رعایت نمی‌کنند.

نیروهای مسلح، سازمان‌های سلسله‌مراتبی مبتنی بر درجه هستند و معمولاً هرچه درجه فرد بالاتر باشد از امکانات، اختیارات و حقوق بالاتری برخوردار است و درجات پایین‌تر از مزایای کمتری بهره‌مند می‌شوند. لذا ممکن است بین درجات بالا و پایین نوعی تضاد رخ دهد و همین تضاد، رابطه دوستانه را مخدوش نماید. تقاطع نظام درجه‌ای و سلسله‌مراتبی و کمبود منابع باعث می‌شود که کارکنان برای به دست آوردن و استفاده از منابع به درجه خود تکیه کنند و باعث رنجش کارکنان می‌شود. به عنوان مثال، در سرویس‌هایی که برای رفت و آمد کارکنان در نظر گرفته شده است، کارکنان ملزم هستند که بر طبق درجه نظامی خود بنشینند و ارشدیت را رعایت کنند، حال اگر تعداد صندلی‌ها کمتر از تعداد کارکنان باشد تعدادی که درجه آن‌ها پایین‌تر است باید بایستند که ممکن است رنجش و دلخوری به همراه داشته باشد. یکی از کارکنان می‌گوید: «درسته که باید طبق درجه بشینیم ولی این برا زمانیه که صندلی به تعداد کافی باشه نه اینکه یه عده‌ای بایستن».

سازمان‌های نظامی نهادهای حریصی<sup>۱</sup> هستند چرا که از کارکنانشان انتظارات زیادی دارند (Caforio, 2006, p. 237). عدم تعادل تلاش- پاداش باعث احساس عدم عدالت سازمانی درک‌شده توسط کارکنان شده و ممکن است از کار طفره روند و یا کارشان را به دوش دیگران بیندازند. این اقدام، دو پیامد به همراه دارد. اولین پیامد، در رابطه با رابطه مافوق و زیردستان است. مافوق که می‌خواهد خودش زیر سؤال نرود، زیردست را مؤاخذه می‌کند و زیردست هم که فکر می‌کند به خاطر بی‌عدالتی سازمان مؤاخذه می‌شود از دست مافوق دل‌زده شده و دوستی آن‌ها تخریب می‌شود. دومین پیامد مربوط به رابطه بین همکاران است. از آنجا که کارها در سازمان‌های نظامی، به صورت گروهی انجام می‌شود لذا طفره رفتن یک نفر از کارکنان، باعث فشار آمدن به سایر کارکنان شده و رابطه دوستی آن‌ها نیز به علت بی‌عدالتی در تقسیم وظایف به هم می‌خورد. یکی از کارکنان می‌گوید: «همه ما تقریباً به یه اندازه حقوق می‌گیریم، حالا بعضی‌ها که ناراحتن، کارشون رو درست انجام نمی‌دن و کارشون می‌افته رو دوش ما».

فرماندهانی که در محل کار خود استرس ایجاد می‌کردند، سختگیری زیادی داشته و محیط کار امنی در حیطه فرماندهی آن‌ها وجود نداشت، باعث می‌شدند که اعصاب زیردست نیز خورد شده و با یکدیگر درگیر شوند، همدیگر را تخریب کنند و یا برای اینکه مؤاخذه نشوند قوانین سخت‌گیرانه را به مرحله اجرا در آورده و باعث ناراحتی زیردستان شوند. حتی زیردستان سعی می‌کردند که تقصیر کارها را به گردن یکدیگر بیندازند و محیطی خصمانه در کار پیش بیاید. یکی

از کارکنان می‌گوید: «فرمانده که سخت‌گیر باشه، بعضی‌ها که ضعیف‌النفس هستن برا اینکه به اونا گیر نده و از دستش راحت باشن می‌رن زیرآب بقیه رو پیشش می‌زنن».

بی‌ادبی کارکنان، دوستی آن‌ها را تخریب می‌کند. یکی از کارکنان در خصوص فیلترهای استخدامی می‌گوید: «سازمان توی استخدامش دقت نمی‌کنه. مثلاً افراد نخاله، رفاقتشون هم نخاله‌ای هست. این افراد، دهنشون بی‌چاکه، بی‌تربیتند».

انجام کارهایی که بازخور نداشته و قدرت انگیزشی ندارد باعث طفره رفتن کارکنان می‌شود و معمولاً کارکنان تا جایی که بتوانند از قبول این مسئولیت‌ها خودداری کرده و کار را بر دوش نفرات دیگر که مسئول هستند می‌اندازند و باعث به وجود آمدن کدورت بین فرد مسئول و خودشان می‌شوند. در این میان، فرمانده باید وارد عمل شده و مسئولیت‌ها را به صورت عادلانه تقسیم نماید. البته مسئولین رده بالای سازمان نیز باید مواظب باشند که کارهای بی‌بازده طاقت فرسا را از کارکنان نخواهند تا اینکه دوستی بین کارکنان کاهش نیافته و با هم دشمن نشوند. فشار بیش از حد کاری، فشردگی کارهای روزانه و در نظر نگرفتن زمان مناسب برای تأمین نیازهای اولیه مانند عدم فرصت کافی برای صرف صبحانه در بعضی از قسمت‌ها باعث فشار روانی و بیماری‌های جسمانی شده و باعث می‌شود کارکنان حوصله تعامل با یکدیگر را نداشته باشند و به شکل تهاجمی با یکدیگر برخورد کنند که همین مورد باعث تخریب دوستی می‌شود. یکی از کارکنان می‌گوید: «من یه مدتی وقتی صبحونه می‌خوردم، مرتب تلفن‌ها رو جواب می‌دادم یا جواب مراجعه‌کننده رو می‌دادم، بعد از یه مدتی دیدم قفسه سینه‌م می‌سوزه، رفتم دکتر، گفت بیش از حد به خودت فشار آوردی، از معده‌ته. منم دیگه موقع صبحونه، در رو بستم، تلفن هم از برق کشیدم».

بعضی از کارکنان وقتی پست گرفته و ارتقاء می‌یابند، به اصطلاح، خودشان را گم می‌کنند و به دوستان قدیمی بی‌اعتنایی می‌کنند. دلیل این نوع رفتار ممکن است این باشد که آن‌ها پیش خود فکر می‌کنند اگر نحوه رفتار خود را تغییر ندهند نمی‌توانند به کنترل زیردستان بپردازند و به اصطلاح، زیردستان روی دوششان سوار می‌شوند. دلیل دیگر نیز این است که آن‌ها پیش خود فکر می‌کنند اگر حالت دوستانه با زیردستان داشته باشند و مهربان باشند، مافوق از دست آن‌ها ناراحت شده و ممکن است او را به بی‌عرضگی و یا چیزی که یکی از فرماندهان آن را به عنوان «به راه انداختن آئین دوست‌یابی» بیان می‌کرد، متهم کند و ممکن است بعضی از کارکنان نیز این‌گونه فکر کنند که اگر با کسی از زیردستان زیاد دوست باشند بقیه کارکنان فکر کنند که او پارتی‌بازی می‌کند.

هر قسمتی برای اینکه بیان کار خودش را به رده بالا ارائه بدهد یک مجموعه فعالیت را در طول روز انجام می‌دهد. مثلاً اقدام به برگزاری کلاس‌های آموزشی در ابتدای صبح کرده و یا



جلساتی را در اوقات غیر اداری برگزار می‌کند و یا مراسم‌هایی را در روزهای تعطیل و ایامی که چندین روز پشت سر هم تعطیل است برگزار کرده و از هر قسمت نیز چندین نفر از کارکنان باید شرکت داشته باشند. از طرف دیگر به علت غیربومی بودن، کارکنان دوست دارند که در ایامی که چند روز تعطیل است به شهرهای خود مسافرت کنند و همین مراسم‌ها به عنوان یک منبع تعارض و تخریب‌کننده دوستی بین مسئولین و کارکنان مطرح می‌شود. ادراک کارکنان نیز این است که این‌گونه مراسم‌ها بیشتر جنبهٔ ابزاری دارد.

#### ۴-۱-۳. عوامل برون‌سازمانی تخریب‌کنندهٔ دوستی در محل کار

مسائل برون‌سازمانی نیز از جمله مواردی است که می‌تواند دوستی کارکنان در محل کار را تخریب نماید. مثلاً یکی از کارکنان در زمینهٔ مشکلات خانوادگی می‌گوید: «همکار من یه مشکل خانوادگی داره که انگار ما مقصرش هستیم، بداخلاقیش رو برا ما میاره». یکی از مشکلاتی که این‌گونه کارکنان دارند عدم دارا بودن هوش هیجانی است. آن‌ها نمی‌توانند هیجانات خود را کنترل کنند و ارتباط خودشان را با افراد دیگر مدیریت نمایند.

یکی از کارکنان در خصوص سطح فرهنگ نامناسب و عدم تجانس فرهنگی می‌گوید: «با همدیگه رفت و آمد خانوادگی داشتیم و اون زنش رو خیلی می‌برد بالا، جوروی که به زن من برمی‌خورد. مثلاً می‌گفت: زن من تنها فرشتهٔ تو دنیاست و همین باعث شد که رابطمون رو قطع کنیم». یکی دیگر از کارکنان می‌گوید: «حسادت، تنگ‌نظری و فرهنگ نامناسب کارکنان باعث دشمنی آن‌ها با هم می‌شود».

ضعف اقتصادی، می‌تواند کارکنان را به سمت شغل دوم براند، چیزی که فرصت معاشرت بیرون از محل کار را از آن‌ها می‌گیرد. یکی از کارکنان می‌گوید: «بعضی از کارکنان بعد از تمام شدن خدمت، باید تا آخر شب بروند سر کار دوم و فرصتی برا رفت و آمد خانوادگی ندارند و شاید هم اگه من که درجه‌ام بالاتره بخوام مهمونی بدم، اونا می‌گن ببین این درجه‌اش بالا است و وضعش خوبه اما ما نمی‌تونیم مهمونی بگیریم و باید بریم سر کار».

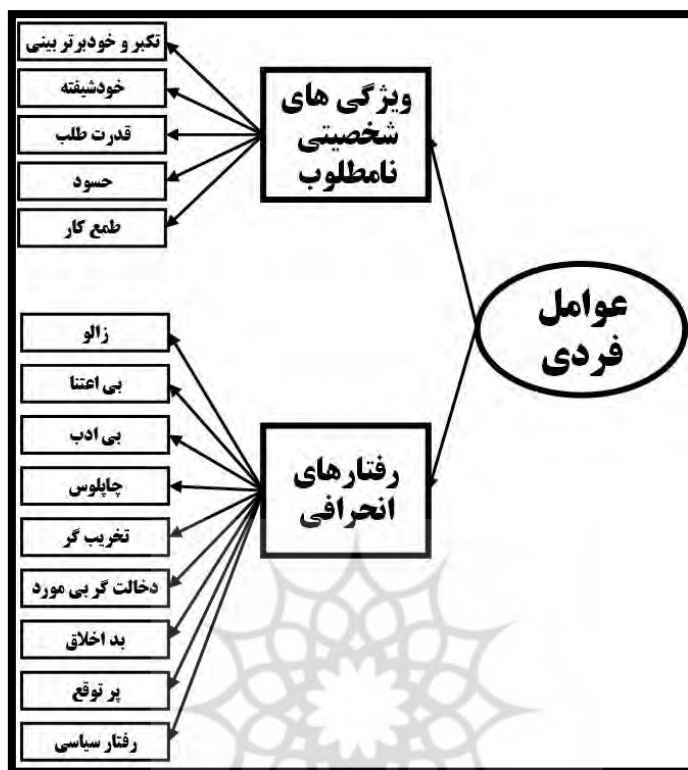
تم‌های یافت شده در این پژوهش به صورت سلسله‌مراتبی در سه سطح تحلیل، سازماندهی شدند. در سطح اول، کدهایی قرار دارند که از طریق مجموعهٔ داده‌ها مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. در سطح دوم، زیر تم‌ها<sup>۱</sup> قرار دارند که در این سطح، کدهای مختلفی به علت دارا بودن معانی مشترک، با یکدیگر ترکیب می‌شوند و در سطح سوم، تم‌های اصلی قرار دارند که عمومی‌تر و انتزاعی‌تر هستند (Strauss & Corbin, 1998, p. 43).

در فاز اولیه تحلیل، ۳۶ کد از مجموعه داده‌ها به دست آمد. بررسی دقیق‌تر کدهای یافت‌شده نشان‌دهنده این است که برخی از این کدها مربوط به مشکلات شخصیتی بعضی از کارکنان، تعدادی دیگر از کدها مربوط به عوامل سازمانی و برخی دیگر نیز مربوط به عوامل برون‌سازمانی است. در سطح دوم تحلیل، کدهایی که با یکدیگر، مفاهیم زیربنایی مشترکی داشتند تحت یک مفهوم کلی‌تر (زیرتم‌ها) دسته‌بندی شدند. سپس در سطح سوم تحلیل، تم‌های اصلی ایجاد شدند. در فاز ابتدایی تحلیل، که آشنایی با داده‌ها است محققان به این نتیجه دست یافتند که پاسخ‌های نوشته‌شده و متون ثبت‌شده توسط محققان گویای تأثیر سه دسته عوامل کلی فردی، سازمانی و برون‌سازمانی است. در مرحله ابتدایی تحلیل، کدهای زیر در سطح اول در خصوص عوامل فردی به دست آمد که عبارتند از: «شخصیت متکبر و خود برتر بین، زالو، بی توجه (بی‌اعتنا)، خودشیفته، قدرت‌طلب، بی‌ادب، چاپلوس، تخریب‌گر، حسود، دخالت‌گر بی‌مورد، بداخلاق، پرتوقع، طمع‌کار و رفتار سیاسی». در جدول شماره (۱) سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک عوامل فردی به همراه توصیف کدها آورده شده است.

جدول ۱. سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک عوامل فردی

تم اصلی (سطح سوم)	زیرتم (سطح دوم)	کد (سطح اول)	توصیف
		متکبر و خود برتر بین	ارتقاء و گم کردن خود.
	ویژگی‌های	خودشیفته	از خود راضی بودن و خودخواهی کارکنان.
	شخصیتی	قدرت‌طلب	برتری‌جویی و استفاده ابزاری از کارکنان به هر نحو ممکن.
	نامطلوب	حسود	چشم دیدن ارتقاء همکاران را نداشتن.
		طمع‌کار	چشم طمع به منافع دیگر همکاران داشتن.
		زالو	فردی که به صورت یک‌طرفه از همکاران استفاده می‌کند.
عوامل فردی		بی‌اعتنا و بی‌توجه	کم محل کردن همکاران و بی‌توجهی به آن‌ها.
		بی‌ادب	مطرح کردن مسائل غیراخلاقی و به دور از ادب.
	رفتارهای	چاپلوس	انجام خودشیرینی برای مافوق.
	انحرافی	تخریب‌گر	تضعیف و تخریب شخصیت همکاران به هر نحو ممکن.
		دخالت‌گر بی‌مورد	دخالت بی‌مورد در امورات کاری و شخصی همکاران.
		بداخلاق	اخلاق تند و غیرقابل تحمل همکاران.
		پرتوقع	داشتن توقعات بی‌مورد و زیاد از همکاران.
		رفتار سیاسی	استفاده ابزاری از قوانین به منظور اذیت کردن همکاران.

با توجه به سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک که در جدول شماره (۱) آورده شده است، مدل مفهومی پژوهش مربوط به عوامل فردی در شکل شماره (۱) آورده شده است.



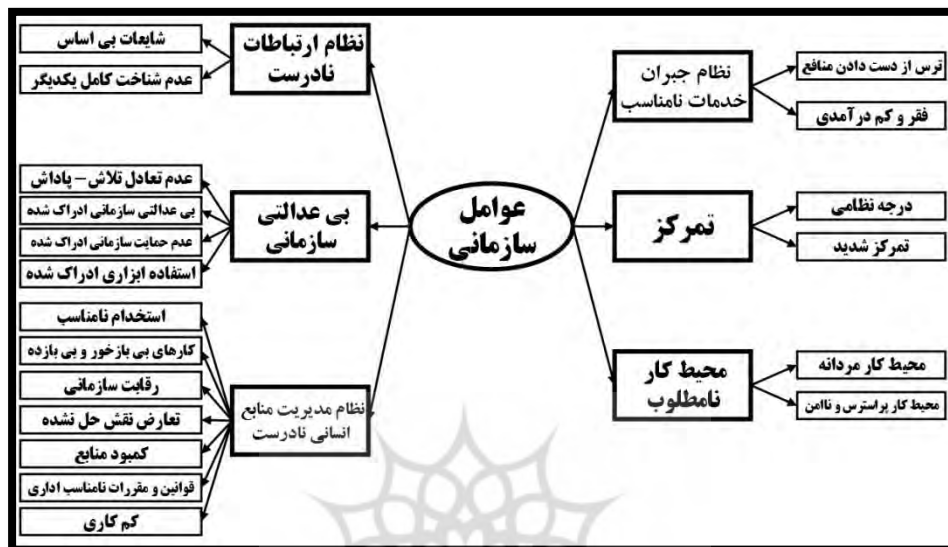
شکل ۱. نقشه تماتیک عوامل فردی تخریب‌کننده دوستی در محل کار

برخی از تحلیل تماتیک متون نشان‌دهنده کدهایی است که مربوط به عوامل سازمانی است. این کدها عبارتند از: «فقر و کم‌درآمدی، ترس از دست دادن منافع، درجه نظامی، محیط کار صرفاً مردانه، کم‌کاری، شایعات بی‌اساس، تمرکز شدید، عدم تعادل تلاش - پاداش، محیط کار پراسترس و ناامن، بی‌عدالتی سازمانی ادراک شده، عدم حمایت سازمانی ادراک شده، استخدام نامناسب، انجام کارهای بی‌بازخور و بی‌بازده، عدم شناخت کامل یکدیگر، استفاده ابزاری ادراک شده، قوانین و مقررات نامناسب اداری، رقابت سازمانی، تعارض نقش حل‌نشده و کمبود منابع». در جدول شماره (۲) سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک عوامل سازمانی به همراه توصیف کدها آورده شده است.

## جدول ۲. سازمان سلسله‌مراتبی نقشه‌تماتیک عوامل سازمانی

تم اصلی (سطح سوم)	زیرتم (سطح دوم)	کد (سطح اول)	توصیف	
عوامل سازمانی	نظام جبران خدمات نامناسب	فقر و کم درآمدی	سطح پایین حقوق و عدم تعادل دریافتی و پرداختی‌ها.	
		ترس از دست دادن منافع	دلهره داشتن به جهت احتمال از دست دادن بخشی از حقوق.	
	تمرکز	درجه نظامی	نگاه درجاتی به زیردستان و خودکم بینی آن‌ها.	
		تمرکز شدید	تصمیم‌گیری توسط یک نفر و بی‌توجهی نسبت به نظر سایرین.	
	محیط کار نامطلوب	محیط کار مردانه	عدم وجود جنس مخالف و گفتارهای نادرست و به تبع آن، عدم اعتماد به یکدیگر.	
		محیط کار پراسترس و ناامن	ایجاد استرس و ناامنی در محل کار از جانب رده‌های بالا و ایجاد جو بی‌اعتمادی در محل کار.	
	نظام ارتباطات نادرست	شایعات بی‌اساس	شایعه‌پراکنی بی‌مورد کارکنان در مورد یکدیگر.	
		عدم شناخت کامل یکدیگر	غریبه بودن کارکنان و عدم اطلاع از سابقه خانوادگی یکدیگر.	
	بی‌عدالتی سازمانی	عدم تعادل تلاش- پاداش	بی‌عدالتی سازمانی ادراک- شده	عدم تعادل عوامل جبران‌کننده سختی‌های کاری.
			عدم رعایت ابعاد عدالت از جانب رده‌های بالا و کارکنان.	عدم توجه به نیازهای شخصی و مشکلات خانوادگی کارکنان و بدبینی کارکنان نسبت به فرماندهان و تخریب دوستی بین فرمانده و زیردست.
عدم حمایت سازمانی ادراک‌شده		استفاده ابزاری ادراک‌شده	استفاده از کارکنان برای مقاصد غیرشغلی.	
		استفاده نامناسب	فیلترهای استخدامی نادرست و ضعیف.	
نظام مدیریت منابع انسانی نادرست	انجام کارهای بی‌بازخور و بی‌بازده	قوانین و مقررات نامناسب اداری	استفاده ابزاری از قوانین به منظور اذیت کردن همکاران.	
		طرفه رفتن و عدم قبول مسئولیت کارهای بی‌بازخور و بدبینی نسبت به فرماندهان و مدیران.		
	کم‌کاری	کم‌کاری	انداختن بار مسئولیت به گردن همکاران و بدبینی آن‌ها نسبت به یکدیگر.	
		رقابت سازمانی	مشاغلی که کارکنان را به مسابقه مجبور می‌کند.	
	کمبود منابع	تعارض نقش حل‌نشده	عدم رعایت حدود چارچوب کاری و دوستانه.	
		ایجاد تعارض و درگیری بین کارکنان برای استفاده از منابع.		

با توجه به سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک که در جدول شماره (۲) آورده شده است، مدل مفهومی پژوهش مربوط به عوامل سازمانی در شکل شماره (۲) آورده شده است.



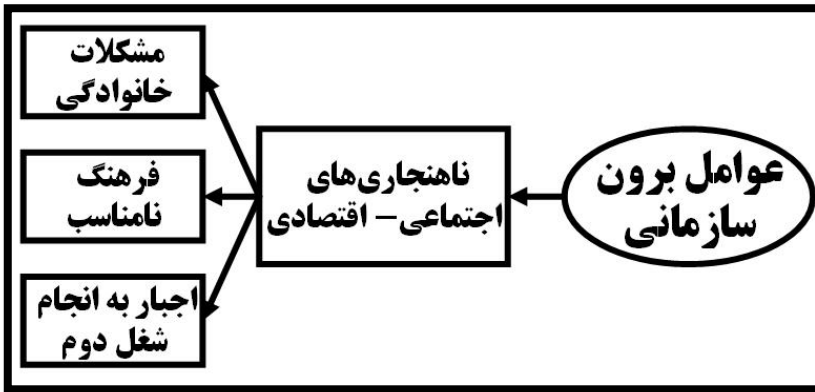
شکل ۲. نقشه تماتیک عوامل سازمانی تخریب‌کننده دوستی در محل کار

همچنین برخی از تحلیل تماتیک متون نشان‌دهنده کدهایی است که مربوط به عوامل برون-سازمانی است. این کدها عبارتند از: «مشکلات خانوادگی، اجبار به انجام شغل دوم و فرهنگ نامناسب». در جدول شماره (۳) سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک عوامل برون‌سازمانی به همراه توصیف کدها آورده شده است.

جدول ۳. سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک عوامل برون‌سازمانی

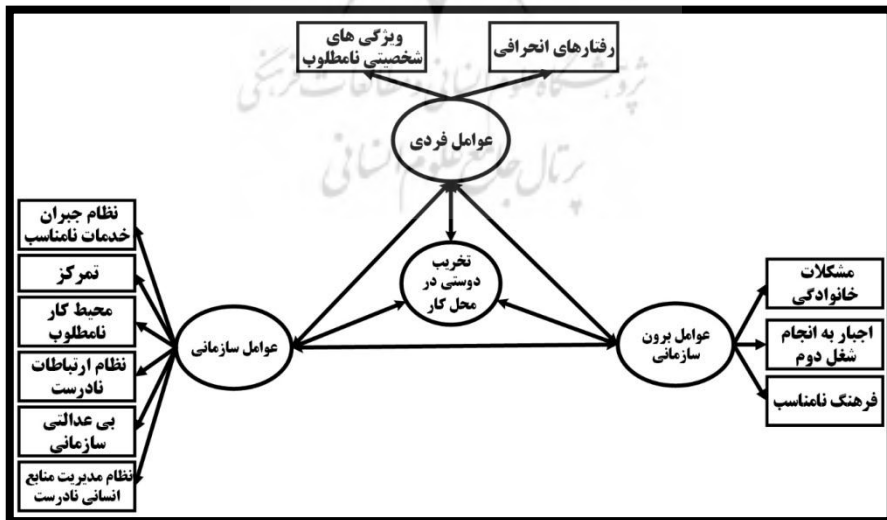
توصیف	کدها (سطح اول)	زیرتم‌ها (سطح دوم)	تم‌های اصلی (سطح سوم)
	مشکلات خانوادگی	مشکلات خانوادگی	
	مشغول بودن به کار و عدم فرصت برای معاشرت با همکاران.	اجبار به انجام شغل دوم	عوامل برون-سازمانی
	عدم رعایت هنجارهای روابط بین فردی و خانوادگی و فاصله گرفتن کارکنان از یکدیگر.	فرهنگ نامناسب	اجتماعی-اقتصادی

با توجه به سازمان سلسله‌مراتبی نقشه تماتیک که در جدول شماره (۳) آورده شده است، مدل مفهومی پژوهش مربوط به عوامل برون‌سازمانی در شکل شماره (۳) آورده شده است.



شکل ۳. نقشه تماتیک عوامل برون سازمانی تخریب کننده دوستی در محل کار

عواملی که در این پژوهش مورد شناسایی واقع شد، می توانند با یکدیگر رابطه متقابل و علت و معلولی داشته باشند. به عنوان مثال، کم درآمدی و ضعف اقتصادی که یکی از تم های شناسایی شده در بخش عوامل سازمانی است می تواند ایجادکننده رفتارها و صفات شخصیتی نامطلوبی مانند زیرآب زنی، قدرت طلبی، زالو بودن، چاپلوسی و خودشیرینی به جهت کسب منافع و حسادت شود. همچنین عوامل فردی ممکن است با عوامل برون سازمانی تأثیر متقابل داشته و عوامل سازمانی و برون سازمانی نیز دارای اثرات متقابل باشند. لذا مدل مفهومی کلی پژوهش حاضر به صورت شکل شماره (۴) ارائه می گردد.



شکل ۴. مدل مفهومی عوامل تخریب کننده دوستی در محل کار

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان‌دهنده این است که مجموعه عوامل مختلفی می‌توانند در تخریب روابط دوستانه در بافت سازمانی تأثیر داشته باشند که پژوهش حاضر با روش تحلیل تماتیک براون و کلارک (۲۰۰۶) آن‌ها را در سه مقوله کلی فردی، سازمانی و برون‌سازمانی دسته‌بندی کرده است. مطابق یافته‌های این پژوهش، مهم‌ترین و پر تکرارترین عاملی که ممکن است دوستی‌های کارکنان در محل کار را تضعیف نماید، موضوع فقر و کم درآمدی است.

تأمین نشدن نیازهایی که یک انسان و خانواده‌اش دارند، موجب استرس، افسردگی و ترس می‌شود. لذا فرد برای فرار از این وضعیت آزاردهنده، ممکن است به کارهای مختلفی متوسل شود که حسادت و رفتارهای خصمانه و رفتارهای تخریب‌کننده دیگران می‌تواند از آن جمله باشند (Dogan & Vecchio, 2001). حال اگر سازمان، نتواند نیازهای اولیه افراد را که به شکل حقوق و مزایا ارائه می‌شود برآورده نماید در واقع ممکن است شرایط را برای تخریب روابط دوستانه کارکنان فراهم کرده باشد. یکی از کارکنان می‌گوید: «خراب شدن دوستی‌ها به خاطر فقر و بی پولی، ما به خاطر یک مرخصی و دو تا بن فروشگاه همدیگره رو می‌فروشیم». در این جمله به زیرآب زنی اشاره شده است. معمولاً اگر به کارکنان فشار وارد شود و او احساس کند که می‌تواند با دادن اطلاعات مورد نیاز و مطلوب رده بالا، این فشار را از روی خودش بردارد و یا اینکه با این کار، نیاز خودش را برطرف نماید، ممکن است زیرآب زنی کند.

عوامل سازمانی که در قالب عوامل ساختاری و محتوایی وجود دارند نیز ممکن است روابط دوستانه کارکنان را تخریب نمایند. شرایط محدود کننده و رویه‌های سخت‌گیرانه سازمانی می‌تواند باعث ایجاد کدورت بین کارکنان شده و روابط دوستانه آن‌ها را تخریب نماید.

عوامل برون‌سازمانی مانند دعوای خانوادگی، مشغول بودن به کار دوم و فرهنگ نامناسب نیز می‌توانند در تخریب روابط دوستانه در محل کار تأثیرگذار باشند. همچنین مشغول بودن به شغل دوم نیز فرصت معاشرت با همکاران را از کارکنان می‌گیرد و با کاهش دادن روابط نزدیک بین همکاران، دوستی آن‌ها را به زوال می‌برد.

نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر که نشان دهنده تأثیر سه دسته از عوامل فردی، سازمانی و برون‌سازمانی بر تخریب دوستی در محل کار است که با نتایج پژوهش‌های سیاسی و کاهیل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، سیاسی و همکاران (۲۰۰۴)، مائو (۲۰۰۶) و مائو، چن و هسیه (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

یکی از مسائل مهمی که در زمینه تخریب دوستی در محل کار وجود دارد این است که پس از تخریب روابط دوستانه بین همکاران، آن‌ها باید به کار با یکدیگر ادامه بدهند (Sias et al., 2004) و این مورد ممکن است پیامدهای مخربی برای طرفین و سازمان در بر داشته باشد. مسائلی مانند از دست دادن منبع مهم حمایت ابزاری و هیجانی، تخریب اجتماعی، شایعه‌پراکنی، عدم همکاری، عدم خیرخواهی و داشتن آرزوی بد برای طرف مقابل از پیامدهای فردی و کاهش بهره‌وری سازمانی و ایجاد محیطی ناامن و بی‌اعتماد و سرد (کاهش انرژی مثبت در محل کار) می‌تواند از پیامدهای سازمانی تخریب روابط دوستانه باشد.

تخریب روابط دوستانه و کاهش اعتماد بین همکاران باعث می‌شود همکاران نتوانند وظایفشان را به صورت اثربخش انجام دهند. همچنین تخریب دوستی در محل کار، تهدیدی برای امنیت و مسائل خصوصی طرفین است. چرا که یکی از طرفین ممکن است مسائل شخصی و خصوصی همکارش که رابطه دوستانه آن‌ها تخریب شده است را برای دیگران بازگو کند. همچنین کارکنانی که در یک محیط ناامن و بی‌اعتماد و سرد کار می‌کنند و به نوعی، از کار خود رضایت ندارند، این نارضایتی را به خانه نیز منتقل کرده و روابط خانوادگی آن‌ها نیز دچار مشکل خواهد شد. بنابراین تخریب روابط دوستانه در محل کار، دارای پیامدهای مخرب بین فردی، سازمانی و برون‌سازمانی است.

با توجه به پیامدهای مهم فردی، سازمانی و برون‌سازمانی که تخریب روابط دوستانه در محل کار می‌تواند داشته باشد، جهت جلوگیری از تخریب دوستی کارکنان پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌گردد.

- ۱) سازمان‌های نظامی، با پرداخت حقوق و مزایای کافی، نیازهای اولیه کارکنان را برطرف نماید.
- ۲) این سازمان‌ها، رویه‌ها و قوانین خود را مورد بازنگری و تعدیل قرار دهند تا از وارد آمدن فشار بی‌مورد بر کارکنان جلوگیری شود.
- ۳) سازمان نظامی، هرم بلند خود را تعدیل نماید و به سمت ایجاد یک سازمان تخت حرکت نماید.
- ۴) سازمان نظامی، فیلترهای استخدامی قوی‌تر و کارآمدتری جهت استخدام قرار دهد و با افزایش منزلت اجتماعی - اقتصادی کارکنان و سازمان، افرادی را مایل به جذب در بدنه سازمان کند که باصلاحت و شایسته باشند.

۵) به فرماندهان و رؤسا چگونگی فرماندهی و مدیریت اثربخش و علمی آموزش داده شود تا از ایجاد محیطی پراسترس و ناامن جلوگیری شود.

۶) منابع سازمانی که یکی از عوامل ایجاد تضاد و تعارض بین کارکنان نظامی است افزایش یابد تا کارکنان برای استفاده از منابع سازمانی با یکدیگر درگیر نشوند.

۷) از کارکنان نظامی کمتر در تشریفات استفاده شود تا احساس استفاده ابزاری به آن‌ها دست ندهد.



۸) با انجام مهندسی مجدد، مشاغل سازمانی مورد بازنگری کلی قرار گیرد تا احساس انجام کارهای بی‌بازده به کارکنان نظامی دست ندهد.

۹) سازمان‌های نظامی، بومی‌سازی کنند و افراد را در شهرها و استان‌های بومی خودشان مشغول به کار کنند تا آشنایی بیشتری با هم داشته باشند.

۱۰) خدمات مشاوره‌ای تخصصی رایگان در خصوص روابط خانوادگی برای کارکنان نظامی در نظر گرفته شود تا فشارهای شغلی ناشی از اعزام به مأموریت‌ها و استرس‌های سازمانی بر روابط خانوادگی آن‌ها تأثیر منفی نگذارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش را به صورت کمی، مورد آزمون قرار دهند و همچنین متغیرهای احتمالی دیگری که ممکن است بر تخریب روابط دوستانه در محل کار تأثیر داشته باشد را ارائه دهند.

به عنوان پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده، به محققین پیشنهاد می‌شود که عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار را در یگان‌های رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمات رزمی مورد اکتشاف قرار داده و آن‌ها را با یکدیگر مورد مقایسه قرار دهند. همچنین محققان می‌توانند با روش‌های تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) نسبت به رتبه‌بندی و اولویت‌دهی به عوامل تخریب‌کننده دوستی در محل کار اقدام نموده و فرماندهان و مدیران نظامی را در خصوص اهمیت و اولویت این عوامل آگاه سازند.

## منابع فارسی

دانایی فرد، حسن و زینب مظفری (۱۳۸۷)، «ارتقاء روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی: تأملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی»، پژوهش‌های مدیریت، سال اول، شماره ۱، ۱۶۲-۱۳۱.

## منابع لاتین

- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002), "Workplace relations: Friendships patterns and consequences (according to managers)", *Public Administrative Review*, 62, 217-230.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, (3)2, 77-101.
- Caforio, G. (2006), *Handbook of the Sociology of the Military*, New York: Springer.
- Caforio, G. (2009), *Advances in military sociology: essays in honor of charles C. Moskos*, Bingley: Emerald Group Publishing.
- Campbell, E., & Lassiter, L. E. (2015), *Doing Ethnography Today: Theories, Methods, Exercises*, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Chang, H.-T., Chou, Y.-J., Liou, J.-W. & Tu, Y.-T. (2016), "The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator", *Personality and Individual Differences*, (96), 260-265.
- Demir, M. (2015), *Friendship and Happiness: Across the Life-Span and Cultures*, Dordrecht: Springer.
- Derlega, V. J., & Winstead, B. A. (1986), *Friendship and Social Interaction*, New York: Springer Verlag.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001), "Managing envy and jealousy in the workplace", *Workplace relations*, (1), 57-64.
- Engl, R. A. (2012), *Forging Bonds: Examining Experiences of Friendship for Officers and Soldiers of the Continental Army, 1775-1783*, Dissertation, Lehigh University.
- Farrell, T., & Terriff, T. (2002), *The sources of military change: Culture, Politics, Technology*, Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- Fetterman, D. M. (2010), *Ethnography: step-by-step*, California: SAGE Publications.
- Greif, G. L. (2009), *Buddy system: understanding male friendships*, New York: Oxford University Press.
- Higate, P., & Cameron, A. (2006), "Reflexivity and Researching the Military", *Armed Forces & Society*, Vol. 32, No 2, pp. 219-233.
- Kaplan, D., & Rosenmann, A. (2014), "Toward an Empirical Model of Male Homosocial Relatedness: An Investigation of Friendship in Uniform and Beyond", *Psychology of Men and Masculinities*, 15(1), 22-28.
- Klepper, M. D., Sleenbosch, E., Bunt, G. V., & Agneessens, F. (2010), "Similarity in friendship networks: Selection or influence? The effect of constraining contexts and non-visible individual attributes", *Social Networks*, 32, 82-90.
- Lin, C.-T. (2010), "Relationship between job position, job attributes, and workplace friendship: Taiwan and China". *Journal of Technology Management in China*, Vol. 5, No. 1, 155-168.
- Leavy, P. (2014), *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, New York: Oxford University Press.
- Mao, H. Y. (2006), "The relationship between organizational level and workplace friendship", *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.

Mao, H.-Y., Chen, C.-Y., & Hsieh, T.-H. (2009), "The relationship between bureaucracy and workplace friendship", *Social behavior and personality*, 37(2), 255–266.

Mao, H.-Y., Hsieh, A.-T., & Chen, C.-Y. (2012), "The relationship between workplace friendship and perceived job significance", *Journal of Management & Organization*, 18(2), 247–262.

Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2015), "Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance", *Personnel Psychology*, Vol. 00, 1–45.

Morrison, R. L. (2009), "Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes", *Sex Roles*, 60, 1–13.

Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2013), *Relationships in Organizations: A Work Psychology Perspective*, London: Palgrave Macmillan.

Riordan, C. M., & Griffith, R. W. (1995), "The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, No. 2, 141–154.

Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998), From coworkers to friends: the development of peer friendships in the workplace, *Western journal of communication*, 62(3), 273–299.

Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004), "Narratives of workplace friendship deterioration", *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 21(3), 321–340.

Siebold, G. L. (2007), "The Essence of Military Group Cohesion", *Armed Forces & Society*, Vol. 33, No. 2, pp. 286–295.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Tracy, S. J. (2013), *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, Chichester: John Wiley & Sons.

Verweij, D. (2007), "Comrades or Friends? On Friendship in the Armed Forces", *Journal of Military Ethics*, Vol. 6, No. 4, 280–291.