

الهيكل الاجتماعي والصراع التنظيمي: مقارنة علائقية لدراسة الصراع وإدارته في المنظمات
**Social Structure and organizational conflict: A Relational Approach to the
 Study of Conflict and Its Management in Organizations**

مروان زياتي (*)

مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، الجزائر
 merouane.ziani@univ-alger2.dz

مقراني الهاشمي

مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، الجزائر
 hachemimokrani@gmail.com

تاريخ القبول للنشر: 2022/01/09

تاريخ الاستلام: 2021/07/01

ملخص:

تقدم هذه الورقة البحثية اطارا لمحاولة فهم الصراع وتأثيراته على الديناميكيات الاجتماعية للمنظمات. وهذا من خلال إثبات وجود صلة بين الصراع والبنية الاجتماعية في توثيق العلاقة بين الصراع والبنية العلائقية المركزية - رأس المال الاجتماعي. وسنتطرق الى اهم المفاهيم الجوهرية المكونة للموضوع، وهذا من خلال فهم الدور الذي تلعبه إدارة الصراع في التأثير على تصورات رأس المال الاجتماعي؟ بالإضافة إلى فحص العلاقة بين الصراع ورأس المال الاجتماعي. وأيضاً بتقييم الدور الذي تلعبه خيارات إدارة الصراع المختلفة في التأثير على رأس المال الاجتماعي للفرق. وعليه من المرجح أن تؤدي إضافة البنية الاجتماعية كعدسة يمكن من خلالها دراسة الصراع وفهمه إلى إلقاء الضوء على العلاقات الجديدة وغير المتوقعة بين هذه الظواهر. وبالتالي، فإن فهم العلاقة المتبادلة بين الصراع والبنية الاجتماعية يمكن أن يزود المنظمات وقادتها بأداة إضافية لإدارة الديناميكيات العلائقية في مكان العمل وعواقبها على أصحاب المصلحة المختلفين.

الكلمات المفتاحية : الصراع التنظيمي . الديناميكيات الاجتماعية للمنظمات. البنية الاجتماعية. رأس المال الاجتماعي. الشبكات الاجتماعية.

* مروان زياتي.

Abstract:

This paper presents a framework that attempt to understand conflict and its effects on the social dynamics of organizations. This is by proving a link between conflict and social structure in documenting the relationship between conflict and the central relational structure - social capital. we will also address the most important core concepts that make up the subject, by understanding the role that conflict management plays in influencing perceptions of social capital In addition to examining the relationship between conflict and social capital. Furthermore, we will also asses the role that different conflict management options play in influencing the social capital of teams. Therefore, adding social structure as a lens through which conflict can be studied and understood is likely to shed light on new and unexpected relationships between these phenomena. Thus, understanding the interrelationship between conflict and social structure can provide organizations and their leaders with an additional tool for managing relational dynamics in the workplace and their consequences for different stakeholders.

key words: organizational conflict, The social dynamics of organizations, Social capital, social networks.

مقدمة:

في هذا القسم، نستعرض الأدلة التي تبحث كيف يمكن أن يكون للصراع أثر كبير على البنية الاجتماعية والأنماط العلائقية داخل المنظمة وفرقها ومجموعاتها. ومن أهداف هذه الورقة، سنحاول اتباع نهجاً واسعاً لمفهوم البنية الاجتماعية من حيث صلتها بالمنظمات والفرق. وسوف يتضمن استخدامنا لمصطلح "البنية الاجتماعية" كلاً من النمط الفعلي للعلاقات القائمة في الفريق أو المنظمة (أي الشبكات الاجتماعية) والموارد والفرص التي تنشأ للفاعلين في إطار هذه العلاقات (أي رأس المال الاجتماعي). والدراسات التي نستعرضها ستنظر في كل من رأس المال الاجتماعي وأنماط الشبكات الاجتماعية. حيث يشير البحث إلى وجود صلة واضحة بين إدارة الصراع والنزاع في المنظمات وأنماط ونوعية الروابط الاجتماعية. هذا مهم لأنه يشير بقوة إلى أن الصراع هو بمثابة وسيلة يتم من خلالها تشكيل الهيكل التنظيمي وإعادة تشكيله. وهذا الدليل يسلط الضوء أيضاً على العلاقة الدقيقة بين الصراع والبنية الاجتماعية.

المبحث الأول: الروابط العلائقية للصراع التنظيمي (رأس المال الاجتماعي- الشبكات الاجتماعية)

المطلب الأول: الصلة بين الصراع ورأس المال الاجتماعي

تتمثل إحدى طرق إثبات وجود صلة بين الصراع والبنية الاجتماعية في توثيق العلاقة بين الصراع والبنية العلائقية المركزية - رأس المال الاجتماعي. على الرغم من أنه يتم تعريفه بعدة طرق مختلفة (Adler and Kwon 2002 p17)، يمكن تصور رأس المال الاجتماعي بشكل عام كأصل راسخ أو متأصل في العلاقات أو الشبكات الاجتماعية (Leana and van Buren ; Coleman 1988 ; Nahapiet and Ghoshal 1998 ; 1999). وأشار آخرون إلى رأس المال الاجتماعي على أنه "النوايا الحسنة التي يولدها نسيج العلاقات الاجتماعية" (Adler and Kwon 2002, 40). وكما هو الحال بالنسبة للصراع، تبين أن رأس المال الاجتماعي يؤثر على مجموعة من النتائج التنظيمية، من تقاسم المعارف ونقلها إلى خلق المعرفة والابتكار (Hansen ; Bouty 2000 ; Adler and Kwon 2002 ; Subramaniam and Youndt 2005 ; 1999).

وتتمثل إحدى طرق التفكير في رأس المال الاجتماعي في أنه بمثابة الصمغ العلائقي الذي يضمن الروابط داخل المجموعات وبين المجموعات والتماسك العام. إن رأس المال الاجتماعي هو في الأساس، بناء علائقي متأثر بنوعية العلاقات بين الأفراد (Gittell 2000, p517). ونظراً لأن رأس المال الاجتماعي يُنظر إليه باعتباره مورداً تنظيمياً إيجابياً في المقام الأول، فقد ركز القسم الأعظم من البحوث التي تدرس تطويره على الدور الذي تلعبه العمليات التعاونية التي تركز على الإجماع في إنشائه وتطويره (للاطلاع على حجة مماثلة انظر Avgar (2010). ماذا عن الديناميكيات غير التعاونية؟ ماذا عن الصراع؟ هل يمكن أن يؤثر الصراع على إنشاء هذا المورد التنظيمي المهم؟ علاوة على ذلك، هل يمكن أن يكون للصراع تأثير إيجابي على رأس المال الاجتماعي؟

يوضح Avgar (2010) الحجة القائلة بأن الصراع يلعب دوراً مهماً في تعزيز وإعاقه تنمية رأس المال الاجتماعي على حد سواء. وتستند هذه الحجة، في جزء كبير منها، إلى الخصائص الأساسية لرأس المال الاجتماعي. أولاً، على عكس الأشكال الأخرى لرأس المال، مثل رأس المال البشري أو المادي، فإن رأس المال الاجتماعي مملوك بشكل مشترك وليس فردياً (Nahapiet and Ghoshal 1998, p242). وبعبارة أخرى، لا تملك الجهة الفاعلة التنظيمية وحدها هذا المورد. ولذلك، فإن رأس المال الاجتماعي يقع في الحيز العلائقي بين الفاعلين في بيئة معينة. ثانياً، بالإضافة إلى الملكية المشتركة، فإن رأس المال الاجتماعي مبني على الترابط المتأصل بين تلك الجهات التي تمتلك هذا المورد (Burt (1992).

ويمثل رأس المال الاجتماعي حسن النية المتبادل بين الفاعلين التنظيميين، وبالتالي فهو يعتمد بطبيعته على استخدام أطراف متعددة. يتطلب استخدام رأس المال الاجتماعي، بحكم تعريفه، تعاون وموافقة جميع أصحابه، فمن المحتمل أن العوامل التي تؤثر على طبيعة ونوعية العلاقة بين الجهات الفاعلة التي تمتلك هذا المورد ستؤثر على إنشائه وتواجده. وبالتالي، فإن الصراع، هو بناء يؤثر بالتأكيد على العلاقات بين الفاعلين، من المرجح أن يؤثر على مقدار رأس المال الاجتماعي المتاح في بيئة معينة. علاوة على ذلك، من المحتمل أن يكون لأنواع الصراع المختلفة تأثير مختلف على رأس المال الاجتماعي التنظيمي. لطالما ميز علماء الصراع بين أنواع الصراع المختلفة (Jehn and Mannix 2001 ; Jehn 1997, p238). إن أحد أكثر النماذج رسوخاً يفرق بين الصراع العلائقي الذي يركز على الكيفية التي تتوافق بها الأطراف، وصراع المهام الذي يركز على كيفية تنفيذ الأطراف للمهام المتصلة بالعمل (Jehn and Bendersky 2003).

بناءً على هذا التصنيف، من المرجح، وفقاً لهذه الحجة، أن يؤثر الصراع المرتبط في المقام الأول بالعلاقة بين الأفراد سلباً على رأس المال الاجتماعي لأنه يضعف ويقوض جودة العلاقة بين الأفراد، والتي، كما هو مذكور أعلاه، تقف عند جوهر هذا البناء العلائقي (لمراجعة البحث المتعلق بالصراع في العلاقات، انظر De Wit et al. 2012, p201). لقد ثبت أن الصراع في العلاقات مدمر لمجموعة من النتائج العلائقية (Jehn Janssen et al. 1999; Peterson 2000; Simon and Jehn 1995; Wall and Nolan, 1986) مما يدعم الحجة القائلة بأنه سيقوض أيضاً إنشاء رأس المال الاجتماعي. ومن ناحية أخرى، فإن الصراع الذي يركز بشكل أساسي على الخلافات المتعلقة بالمهام أي سيرورة العمل قد يؤدي في الواقع إلى زيادة رأس المال الاجتماعي لأنه قد يعمل على تعزيز الطريقة التي ينخرط بها الفاعلون حول العمل قيد البحث ولا يضعف بالضرورة علاقات الأطراف (من أجل مراجعة البحث بشأن صراع المهام انظر De Wit et al. 2012). لقد ثبت أن صراع المهام يجبر الأطراف على التداول والتواصل حول كيفية إنجاز الأشياء وتنفيذها داخل الفريق (Lovelace et al. 2001, p615; Pelled 1996). وعلى النقيض من الصراع العلائقي، قد يكون لهذا النوع من الصراع القدرة على تحسين وتيسير الديناميات العلائقية.

ومنه ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الصراع في التأثير على تصورات رأس المال الاجتماعي؟ بالإضافة إلى فحص العلاقة بين الصراع ورأس المال الاجتماعي، قام Avgar (2010) أيضاً بتقييم الدور الذي تلعبه خيارات إدارة الصراع المختلفة في التأثير على رأس المال الاجتماعي للفرق. وعلى وجه الخصوص، تم سؤال المستجيبين عن مدى استخدامهم للمشرفين أو الأقران أو الخيارات الرسمية، بما في ذلك أمين المظالم، لمعالجة وحل نزاع الفرق. حيث افترض المؤلف أن استخدام

الموظف لخيارات إدارة الصراع لحل صراع الفرق سيكون له تأثير مباشر إيجابي على رأس المال الاجتماعي. بالإضافة إلى الارتباط الإيجابي المقترح بين إدارة الصراع ورأس المال الاجتماعي، فقد قيل أن استخدام خيارات إدارة الصراع من شأنه أن يخفف العلاقة بين الصراع ورأس المال الاجتماعي. بعبارة أخرى، كان من المتوقع أن يؤدي استخدام خيارات إدارة الصراع إلى التخفيف من الآثار السلبية للصراع وزيادة الآثار الإيجابية.

يضع Agar (2010) هذه المقترحات الشاملة على المحك ويفحص العلاقة بين ثلاثة أنواع من الصراع ورأس المال الاجتماعي على مستوى الفرق في بيئة الرعاية الصحية. على وجه الخصوص، اختبر المؤلف العلاقة بين المهمة والعلاقة وصراع رعاية المرضى، وهو الصراع الذي ينشأ بين الموظفين المرتبطين بتقديم الرعاية. اقترحت الفرضيات علاقة سلبية بين صراع العلائقي ورأس المال الاجتماعي وعلاقة إيجابية بين كل من المهمة وصراع رعاية المريض ورأس المال الاجتماعي. وقدم تحليل بيانات المسح من 791 موظفًا يعملون في مستشفى جامعي كبير دعمًا جزئيًا لهذه الفرضيات. وكان الصراع في العلاقات مرتبطًا بشكل سلبي بالفعل برأس المال الاجتماعي للفرق المعلن عنه. بعبارة أخرى، ارتبطت المستويات الأعلى من الصراع العلائقي المبلغ عنها بمستويات أقل من رأس المال الاجتماعي المبلغ عنه من قبل الموظفين. كما تبين أن صراع المهام، على عكس فرضية المؤلف، مرتبط بشكل سلبي برأس المال الاجتماعي. وبالتالي، يبدو أن كل من الصراع العلائقي والمركز على المهام يقوض رأس المال الاجتماعي للفريق. ومع ذلك، عند النظر إلى العلاقة بين صراع رعاية المريض والذي يمكن القول إنه نوع معين من صراع المهام، ورأس المال الاجتماعي، وجد المؤلف أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة لا يمكن ربطها. ارتبط الصراع الذي نشأ بين المتخصصين في الرعاية الصحية حول كيفية تقديمهم للرعاية بمستويات أعلى من رأس المال الاجتماعي المبلغ عنه. وتشير هذه النتيجة إلى أن الصراع حول القضايا المتعلقة بالمهمة الأساسية للمنظمة قد يعمل على تعزيز التواصل العاطفي.

وثقت نتائج هذه الدراسة علاقة إيجابية بين خيارات إدارة الصراع الثلاثة (المشرف، زميل العمل، ومسؤول الرسمي لفض النزاعات) وبين رأس المال الاجتماعي المبلغ عنه. غير أنه من بين الخيارات الثلاثة، لم يدير العلاقة بين الصراع ورأس المال الاجتماعي إلا قرار المشرف. على وجه التحديد، تبين أن استخدام المشرف لمعالجة الصراع العلائقي يخفف من الآثار السلبية المرتبطة بمستويات عالية من هذا النوع من الصراع. وقد تبين أن استخدام المشرفين للمساعدة في معالجة صراع المهام يؤدي إلى تعظيم الفوائد المرتبطة بالمستويات المنخفضة لهذا النوع من الصراع. بعبارة أخرى، تبين أن استخدام المشرفين للمساعدة في معالجة الصراع له تأثير غير مباشر على رأس المال

الاجتماعي، ولكنه يعمل بشكل مختلف بالنسبة للصراع بين المهام والعلاقات. هذه النتائج لها ثلاثة آثار مهمة بالنسبة للحجة العامة لهذا الفصل. أولاً، أنها تقدم الدعم للدعاء بأن للصراع القدرة على التأثير على البيئة الاجتماعية ذاتها التي ينشأ فيها. ويبدو أن رأس المال الاجتماعي، الذي هو من وظائف الديناميات العلائقية بين مالكيه، يتأثر بالإبلاغ عن الصراع.

ثانياً: تشير هذه الأدلة أيضاً إلى أن تأثير الصراع على رأس المال الاجتماعي حيث يمكن أن يختلف حسب نوع الصراع. بينما يبدو أن صراع المهام والعلاقات يقلل من رأس المال الاجتماعي المبلغ عنه، يبدو أن الصراع الخاص بالمهمة الأساسية للمنظمة - رعاية المرضى - لديه القدرة على زيادة رأس المال الاجتماعي المبلغ عنه. ولذلك يمكن للصراع أن يعيق ويعزز بناء علائقي بالغ الأهمية. وأخيراً، فإن الطريقة التي تتصدى بها المنظمات والفرق للصراع تؤثر أيضاً على مستويات رأس المال الاجتماعي المبلغ عنها. يبدو أن الحل الاستباقي للصراع له تأثير إيجابي ومباشر وغير مباشر على رأس المال الاجتماعي، وبالتالي توفير دعم إضافي لأهمية هذا النشاط التنظيمي. والصراع جزء لا مفر منه من الحياة التنظيمية، ولكن آثاره السلبية على القوة العلائقية للفرق ليست كذلك. يمكن للمنظمات تنفيذ وتعزيز ودعم الممارسات والعمليات المصممة لمعالجة الصراع في مكان العمل والتي، من بين أمور أخرى، أن تحد من الأضرار التي يلحقها الصراع برأس المال الاجتماعي. ومن المثير للاهتمام أن الحل بمساعدة المشرفين، والذي يميل إلى تجاهله إلى حد ما في أدبيات تسوية الصراعات، قد ثبت أنه يؤدي دوراً محورياً في التخفيف من الآثار السلبية للصراع.

المطلب الثاني: الرابط بين الصراع والشبكات الاجتماعية

ثمة طريقة أخرى لتقييم إلى أي مدى يشكل الصراع البنى الاجتماعية من خلال دراسة آثاره على أنماط الشبكات والروابط. إحدى الطرق للتفكير في الشبكات هي البنية الاجتماعية التي تتدفق من خلالها الخصائص العلائقية، مثل رأس المال الاجتماعي (Walker et al. 1997, p109). وعلى هذا فإن تطوير مجموعة من الروابط الشبكية داخل وخارج مجموعة أو فريق معين من الممكن أن يكون ضرورياً لتحقيق الفعالية والأداء (Cross and Cummings 2004). على سبيل المثال، أثبتت الأبحاث الشبكية أن الفرق ذات الروابط الخارجية أو الجسور الأكثر شمولاً تتفوق على الفرق التي لديها روابط تجسير أقل (Liden et al, Sparrowe, 2001, p316). وبما أن الفرق تتفاوت في أنماط شبكاتها بشكل عام وروابطها المتداخلة بشكل خاص، فقد حاول العلماء فهم العوامل التي تؤثر على تكوين الروابط بشكل أفضل (Ozcan and Eisenhardt 2001, p316 Madhavan et al. 2004). وقد ركزت الكثير من الأبحاث حول السوابق لتشكيل روابط التجسير على عوامل المستوى الفردي (Neuman and Avgar 2014). هل يغير الصراع الطرق التي يتواصل بها الأفراد

مع من هم داخل وخارج مجموعات العمل الخاصة بهم؟ ما الدور الذي يلعبه الصراع في تفسير أنماط تشكيل الروابط المختلفة؟ أو إذا أدى الصراع إلى تغيير طبيعة العلاقات داخل الفرق وخارجها والتأثير على تصورات الأعضاء بشأن واقعهم الاجتماعي، فمن المحتمل أن يؤثر على الطريقة التي يتواصل بها أعضاء الفريق مع أقرانهم (Labianca et al. 1998, 76). قام كل من نيومان وأفجار (2014) بوضع تصور اختبار تجريبي للعلاقة بين صراع الفريق وتشكيل الروابط الوطيدة. وهم يؤكدون أن الصراع سيشكل نمط الروابط بين أعضاء الفريق وأعضاء الفريق الداخليين والخارجيين. على وجه التحديد، طور المؤلفون الحجة القائلة بأن أنواعاً مختلفة من الصراع (المهمة والعلاقة) سيكون لها تأثير مختلف على أنماط تشكيل الروابط الموثقة. كما هو الحال مع دراسة الصراع ورأس المال الاجتماعي التي تمت مناقشتها أعلاه، قام نيومان وأفجار بفحص تأثيرات كل من العلاقة والمهام الخلافية وأكدوا أنه نظراً لطبيعة الاختلافات بين كلا النوعين من الصراع، فإنها ستؤثر على تكوين تجسير العلاقات بطرق مختلفة.

وعلى وجه التحديد، أوضح المؤلفون الحجة القائلة بأن صراع العلاقات، الذي يقوض جودة العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق، من المرجح أن يدفع الأفراد إلى تكوين علاقات مع أعضاء الفرق الأخرى. ومن بين العواقب السلبية العديدة المرتبطة بصراع العلاقات إعاقه جودة صنع القرار وقدرات معالجة المعلومات (Jehn and Mannix 2001, p376). وبالتالي فإن صراع العلاقة يرتبط بتقليل تفاعلات أعضاء الفريق. وفقاً للمؤلفين فإن عدم وجود روابط إيجابية ومرضيه ومحقة داخل الفريق سيحفز أعضاء الفريق على إقامة علاقات علائقية مع أعضاء الفرق الأخرى. ومن ناحية أخرى، يتطلب الصراع على المهام مزيداً من المشاركة والارتباط من جانب أعضاء الفريق لأنه يستدعي إجراء مداولات ومناقشات تتعلق بالعمل وبالتالي سيقول من عدد الروابط الخارجية التي تم تشكيلها. وفي الواقع، ثبت أن صراع المهام يزيد من جودة صنع القرار ويزيد من كمية ونوعية التفاعلات (Schweiger ; Putnam 1994 ; Janssen et al. 1999 ; Fall 1994 ; Baron 1991 ; Schweiger et al. 1986 ; Simmons et Peterson 2000). على عكس صراع العلاقات الذي يتحدى الأساس العلائقي للفريق، من المرجح أن يؤدي صراع المهام إلى تعزيز الروابط الداخلية، وبالتالي تقليل الحاجة أو القدرة على تكوين روابط خارجية. ويؤكد نيومان وأفجار أن الزيادة في التفاعلات المرتبطة بصراع المهام لا تقلل فقط من الحاجة إلى تكوين روابط خارجية، ولكن من المحتمل أن تحد من الموارد، المعرفية والمتعلقة بالوقت، لتشكيل روابط خارجية إضافية. وعليه من المرجح أن تؤدي إضافة البنية الاجتماعية كعدسة يمكن من خلالها دراسة الصراع وفهمه إلى إلقاء الضوء على العلاقات الجديدة وغير المتوقعة بين هذه الظواهر.

المبحث الثاني: آثار البنية الاجتماعية على الصراع

أما الجزء الثاني من الحجة المقدمة في هذه الورقة هي أنه إلى جانب تأثير الهيكل الاجتماعي بالصراع، يتأثر الصراع بالبنية الاجتماعية. ويمثل الصراع مظهرًا من مظاهر التوتر والخلافات بين شخصين على الأقل وغالبًا ما ينتشر عبر مكان عمل معين (Jehn et al. 2013, 616). بالنظر إلى الدور الذي تلعبه البنية الاجتماعية في تشكيل أنماط التفاعل والتواصل، يبدو من المرجح أنه سيؤثر أيضًا على الطريقة التي يتم بها التعبير عن هذه التوترات والخلافات وطرق لاعتبارها في المنظمات.

المطلب الأول: الشبكات الاجتماعية والصراع

على الرغم من محدوديتها، إلا أن هناك مجموعة من الأبحاث الأساسية التي تدعم هذه العلاقة المقترحة بين البنية الاجتماعية والصراع. على سبيل المثال، قدم (Nelson, 1989, p401) أدلة مبكرة فيما يتعلق بالصلة بين الشبكات الاجتماعية والصراع في البيئة التنظيمية. حيث افترض Nelson أن المنظمات التي طورت فيها المجموعات علاقات خارجية أكثر شدة وقوة ستواجه مستويات منخفضة من الصراع. ومن ناحية أخرى، يجب أن يرتبط الصراع المتكرر والقوي داخل المجموعة بمستويات أعلى من الصراع التنظيمي وفقًا لنيلسون. وبعبارة أخرى، فإن التباين في وجود الصراع داخل المنظمات كان، وفقًا لنيلسون، وظيفة تتمثل في قوة وتواتر الروابط الداخلية والخارجية على حد سواء مع كل من هذه الروابط التي تؤثر على تطور الصراع بشكل مختلف. وباستخدام بيانات من 20 منظمة وجد نيلسون دعمًا للحجة القائلة بأن الصراع التنظيمي هو نتاج الشبكات الاجتماعية. فقد لاحظ، بشكل عام، أن الروابط القوية (الداخلية والخارجية) تبدو مرتبطة بمنظمات صراع منخفضة ومع ذلك، فإن تحليل البيانات الواردة من هذه المنظمات يشير إلى حقيقة أكثر تعقيدًا. ووجد نيلسون أن أحد الاختلافات الرئيسية بين منظمات الصراع العالية والمنخفضة لم يكن مجرد شدة أو قوة الروابط الاجتماعية. بل إن عدم وجود مجموعة مهيمنة لها علاقات قوية بمجموعات أخرى يرتبط بمستويات عالية من الصراع. بمعنى آخر، يبدو أن الصراع التنظيمي، وفقًا لهذه النتائج، مرتبط بخصائص الروابط داخل المجموعات وفيما بينها، وربما الأهم من ذلك، التكوين البنيوي لهذه الروابط. وعلى هذا النحو، توفر هذه الدراسة دعمًا هامًا للاقتراح القائل بأن البنية مهمة عندما يتعلق الأمر بتفسير التباين في الصراع التنظيمي.

ونجد أيضًا في أدبيات الصراع التنظيمي إسهامات Labianca وآخرون. (1998) حيث درسوا أيضًا العلاقة بين الشبكات الاجتماعية وتصورات الصراع. ومن المثير للاهتمام أن المؤلفين تجاوزوا مجرد دراسة بنية الشبكة الاجتماعية. بل شملت أيضًا تقييمًا للطابع الموضوعي للعلاقات بين أعضاء المنظمة. وعلى وجه التحديد، ميزوا بين روابط الصداقة والروابط المرتبطة بالعلاقات السلبية. لقد

افترضوا أن عدد روابط الصداقة مع أعضاء المجموعات الأخرى سوف يرتبط سلبًا بمفاهيم الصراع بين المجموعات، في حين أن عدد العلاقات السلبية سيكون مرتبطًا بشكل إيجابي بمثل هذه التصورات. علاوة على ذلك، اقترح المؤلفون أيضًا أن تصورات الصراع بين المجموعات كانت أيضًا دالة على العلاقات غير المباشرة، أو نوع الروابط بين الآخرين. وهكذا، لابيانشا وآخرون. (1998) افترض أن عدد روابط الصداقة مع الأفراد الذين تربطهم علاقات سلبية بأقرانهم في فرق أخرى سيرتبط ارتباطًا إيجابيًا بمفاهيم الصراع بين المجموعات، في حين أن عدد الروابط مع الأفراد الذين لديهم صداقات مع أقرانهم من الفرق الأخرى سيكون مرتبطًا بشكل سلبي مع تصورات الصراع. وباستخدام البيانات التي تم جمعها في مركز صحي جامعي، وجد المؤلفون دعمًا جزئيًا لفرضياتهم. لم تكن علاقات الصداقة مرتبطة بشكل كبير بمفاهيم الصراع، لكن العلاقات السلبية كانت مرتبطة. ومع ذلك، فإن علاقات الصداقة مع الآخرين الذين لديهم علاقات إيجابية وسلبية مع أقرانهم من الفرق الأخرى كانت مرتبطة بشكل كبير بتصورات الصراع في الاتجاه المتوقع. حيث تقدم هذه الدراسة دليلًا هامًا على الدور الذي تؤديه الشبكات الاجتماعية والطابع الموضوعي للروابط الفردية في التأثير على كيفية تصور أعضاء الفريق للصراع. وبالتالي، ليس فقط بنية العلاقات الاجتماعية هو المهم، ولكن أيضًا طبيعة تلك العلاقات هي التي تساعد في تفسير التباين في كيفية إدراك الصراع داخل المنظمات.

المطلب الثاني: الشبكات الاجتماعية ودقة الصراع

قدم Labianca et al (1998) الدعم للعلاقة بين نمط الشبكات وطابعها الموضوعي وتصورات الموظفين للصراع. وبذلك، يتخطى المؤلفون مسألة التصورات العامة للصراع ويستكشفون إلى أي مدى تساعد العوامل الشبكية العلائقية في تفسير التباين في قدرة الأفراد على الكشف الدقيق عن الصراع عندما يكون موجودا وليس تخيله عندما لا يكون موجودا. ويعمل جزء كبير من البحوث الحالية المتعلقة بالصراعات بافتراض أن الأفراد دقيقين في قدرتهم على اكتشاف الصراعات بين الأقران. حيث أقرت دراسات حديثة بوجود تباين في تصورات أعضاء الفريق للصراع (Jehn et al. 2010, p215). وقد يكون لأعضاء نفس الفريق وجهات نظر مختلفة حول مقدار الصراع الذي يرونه داخل الفريق. علاوة على ذلك، من المرجح أن يؤثر هذا الاختلاف على نتائج الأداء. وفي حين أن هذا الاهتمام بتنوع الصراع مهم من حيث بناء فهم أكثر واقعية للصراع، فقد ركز هذا البحث على الاختلافات في مستوى الصراع الجماعي العام الذي لاحظته الأعضاء وليس ما إذا كان الصراع محددًا بدقة من البداية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث الناشئ عن التباين في تصورات الصراعات لا يقيّم، في معظمه، أوجه التباين في تصورات الصراعات ويسعى إلى فهم

العواقب المرتبطة بمستوى توافق آراء الفريق المعني بالصراعات. ومسألة التباين في دقة صراع أعضاء الفريق مسألة تتعلق أساساً بالبنية الاجتماعية. وهل يمكن بسهولة التعرف على طبيعة الروابط الاجتماعية بين عضوين من أعضاء الفريق وتحديد هويتهما من جانب أعضاء آخرين من أعضاء الفريق ؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تساعد العوامل العلائقية والهيكلية على تفسير سبب اختلاف الأفراد في قدرتهم على تحديد الصراعات بدقة ؟

يعالج (Avgar and Neuman 2015) هذه الأسئلة من خلال دراسة أنماط الصراع بين أعضاء الفريق في 26 فريقاً في وكالة علمية حكومية. ومن بين العوامل التي تم افتراضها للتأثير على مدى دقة اكتشاف أعضاء الفريق للصراع بين الأقران، هناك عاملان مرتبطان بالحجة التي تم تطويرها في هذا الفصل. أولاً، بناءً على النتائج التي توصل إليها لبيانكا وآخرون. (1998)، اقترح المؤلفون أن الصراع الثنائي الذي يتم تقييمه من شأنه أن يقلل من قدرة الفرد على تحديد الصراعات بدقة بين الزملاء. وبعبارة أخرى، كان من المتوقع أن يؤدي الارتباط السلبي مع أحد أعضاء الفريق إلى عرقلة دقة الصراع لدى الفرد.

ثانياً: افترض Avgar و Neuman أن الوضع الهيكلي للفرد داخل شبكة الفريق سيؤثر أيضاً على دقة الصراع. وعلى وجه الخصوص، يؤكدون أنه كلما كان أحد أعضاء الفريق مركزياً داخل شبكة اجتماعية، كان من الأفضل أن يراقب الصراع بدقة عندما يكون موجوداً ولا يتخيله عندما لا يكون كذلك. تستند هذه الفرضية إلى الحجة القائلة بأن مكان " التواجد " داخل شبكة الفريق يؤثر على الأرجح على نقطة الأفضلية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات العلائقية (للحصول على حجة مماثلة، انظر Burt 1992). فالأفراد الأكثر مركزية في شبكتهم من المرجح، وفقاً لهذه الحجة، أن يتعاملوا بشكل أفضل مع طبيعة العلاقات بين أعضاء الفريق (Freeman 1979; Perry-Smith and Shelley 2003, p89). ويبحث المؤلفون الأهمية المركزية في نوعين من الشبكات: تدفق العمل والتنشئة الاجتماعية. وتستوعب مركزية تدفق العمل وضع الفرد بشبكة من حيث صلتها بتنفيذ مهام العمل. ومن ناحية أخرى، فإن التنشئة الاجتماعية تستحوذ على وضع الفرد داخل الشبكة كما يتعلق بالتفاعلات غير المتصلة بالعمل.

يوفر تحليل البيانات من 26 فريقاً علمياً دعماً عاماً للربط بين الشبكة والعوامل العلائقية ودقة الصراع. أولاً، وجد المؤلفان أن صراع الثنائي الذي تم تقييمه كان له تأثير كبير على دقة الصراع لكل من العلاقة وتضارب المهام. ولذلك تبين أن وجود المرء في حالة صراع مع أقرانه يقلل من قدرته على الكشف الدقيق عن الصراعات بين الآخرين. وفيما يتعلق بالمركزية، وجدوا أن مركزية تدفق العمل لعضو الفريق زادت من دقة الصراع في صراع المهام مما يدعم الحجة القائلة بأن وجود

موضع مركزي أكثر في شبكة يمكن أن يشكل الطريقة التي يرى بها المرء الصراع. من ناحية أخرى، لم تكن مركزية التنشئة الاجتماعية مرتبطة بشكل كبير بدقة الصراع، مما يشير إلى أن جميع أنواع الشبكات ليست متساوية في تشكيل تعزيز أو إعاقة دقة الصراع.

وهذه الأدلة مجتمعة تضيف لبنة هامة أخرى إلى العلاقة بين الهيكل الاجتماعي والصراع. كما أنه يثير بعض الأسئلة المثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالافتراضات التي قدمتها الكثير من أبحاث الصراع حول مدى دقة الأفراد حول الصراع الذي يحيط بهم في المنظمات. وتشير هذه النتائج إلى أنه لا ينبغي اعتبار الصراع أمراً مسلماً به، وأهم ما في هذا الفصل، أن الصراع يتم تحديده بوصفه وظيفة تتعلق بطبيعة ونمط الروابط التي تربط بين أعضاء الفريق.

المطلب الثالث: أنماط وتصورات شبكة الصراع في فرق العمل

كما هو مذكور أعلاه، فإن المقياس السائد للصراع الجماعي والفرق المستخدم في كثير من الدراسات المركزة على السلوك التنظيمي للصراع لا يقيم التوترات أو الخلافات بين أعضاء محددين في الفريق (Jehn et al. 2013 ; Neuman and Avgar 2014). بدلاً من ذلك، يلتقط هذا المقياس التصورات العامة للأعضاء حول مناخ الصراع في الفريق أو المجموعة (Neuman and Avgar 2014). في حين أن هذا الإجراء قد وفر ثروة من الرؤى فيما يتعلق بالصراع بين الفرق، إلا أنه لا يمكنه تحديد من هم في الفريق على وجه التحديد في صراع مع بعضهم البعض؛ أي أنه لا يمكن أن يفسر النمط الشبكي لروابط الصراع. بالنظر إلى الأدلة المذكورة أعلاه للعلاقة بين أنماط الشبكة والصراع على مستوى الفريق، يبدو من المعقول افتراض أن أحد محددات مقياس الصراع الكلي على مستوى الفريق هو تشكيل روابط الصراع في بيئة معينة. وبعبارة أخرى، من المرجح أن يكون النمط الهيكلي للصراع في فريق ما سبباً في التصورات الفردية والمجموعة لمستوى الصراع في الفريق. بمعنى آخر، قد يكون لدى فريقين نفس عدد الأعضاء المتصارعين، ولكن التصورات العامة بشأن مدى وحجم الصراع قد تختلف نتيجة لأنماط البنية المختلفة للصراع.

وفي هذا السياق يستعرض (Newman and Afgar 2014) الدور الذي تلعبه الأنماط البنيوية للصراع في شرح تصورات الصراع الجماعي. حيث كان هدفهم من القيام بذلك هو تفكيك عوامل الشبكة بعناية أكبر والتي من المحتمل أن تكون الدافع وراء تصورات أعضاء الفريق للصراع. أولاً، هل يترجم المزيد من الصراع، الروابط إلى مستويات أعلى من الصراع الإجمالي المبلغ عنه؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تتأثر هذه التصورات بالصورة الفعلية للصراع في الفرق؟ هل تتباين المفاهيم الفردية والتجميعية عندما يتخذ تشكيل روابط الصراع شكلاً مختلفاً؟ وللتصدي لهذه الأسئلة،

استخدم المؤلفون البيانات التي تم جمعها من 39 فريقاً في الوكالتين العلميتين التابعتين الولاية المشار إليهما أعلاه.

باستخدام هذه البيانات على مستوى الفرد والفريق، اختبر Neuman and Avgar ثلاث فرضيات. أولاً، اقترحوا أن الفرق التي لديها روابط ثنائية أكثر والتي أبلغت عن وجود صراع ستواجه أيضاً تصورات أكبر للصراع على مستوى الفريق. وبعبارة أخرى، قد ترتبط كثافة الصراع الثنائي الأكبر بمستويات أعلى من صراع الفريق. وتشير الأدلة الموجودة حول العوامل التي تحرك الصراع على مستوى الفريق إلى الحاجة إلى أدلة تجريبية إضافية حول هذه العلاقة بين أنماط الشبكة للصراع الفعلي وتصورات مستوى الفريق. وعلى هذا النحو، لا توجد سوى أدلة محدودة على ما إذا كانت زيادة كثافة الصراع تؤدي إلى زيادة تصورات الصراع الجماعي. على سبيل المثال، لم تتناول البحوث مسألة ما إذا كان لأي عضو من أعضاء الفريق تأثير أقوى على التصورات العامة للصراع مقارنة بالصراع بين أعضاء الفريق الآخرين. وبالتالي، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين كثافة الصراع الثنائي وتصورات الصراع، يميز المؤلفون أيضاً بين الصراع الثنائي المدرك والصراع الثنائي الغير مدرك. إذا كان للصراع الثنائي الخاص بأحد أعضاء الفريق تأثير أقوى على تصورات الصراع على مستوى الفريق، فسيوفر دعماً إضافياً للحجة القائلة بأن العوامل العلائقية والاجتماعية لها آثار مهمة على الطريقة التي يُنظر بها إلى الصراع.

بالإضافة إلى ذلك، وهو أمر أساسي في هذا الفصل، فإن فحص العلاقة المباشرة بين كثافة الصراع الثنائي وتصورات مستوى الفريق يوفر أساساً لاختبار تأثيرات الشبكة غير المباشرة. بعبارة أخرى، هل هناك أنماط شبكية تعمل على التخفيف من حدة العلاقة بين كثافة الصراع الثنائي والتصورات على مستوى الفريق للصراع؟ حيث يؤكد نيومان وأفجار أن الإجابة على هذا السؤال هي نعم. حيث تعد كثافة الصراع الثنائي مؤشراً مهماً للصراع على مستوى الفريق، ولكنها تتأثر بالتكوين المحدد لهذه الروابط. ويزعمون بأن ترجمة الصراع الثنائي إلى تصورات للصراع الجماعي هي عبارة عن تألف في الهياكل الشبكية. وبالتالي، تقترح الفرضيتين الثانية والثالثة تأثيراً معتدلاً لشكل شبكة روابط الصراع هذه. ويفترض المؤلفون أن مركزية وتطرف الصراع الثنائي سيؤثران على تصورات الصراع على مستوى الفريق. ومركزية الصراع تبين مدى تركيز روابط الصراع حول عدد قليل من أعضاء الفريق. إن المدى الذي يتم فيه نمذجة الصراع بهذه الطريقة سيغير بشكل كبير الطريقة التي يترجم بها الصراع الثنائي إلى تصورات عن صراع الفريق. ويشير مصطلح اندماج الصراع إلى المدى الذي يتركز فيه الصراع الثنائي داخل المجموعات الفرعية. وهنا أيضاً، يجادل نيومان وأفجار بأن

مستوى الانتماء سيكون مهمًا من حيث قوة تأثير الصراع الثنائي على تصورات الصراع على مستوى الفريق.

وتوفر النتائج المستخلصة من هذه الدراسة دعماً قوياً للعلاقة المقترحة بين الهيكل الشبكي للصراع وتصورات صراع الفريق. أولاً، اكتشف المؤلفون أن كثافة الصراع الثنائي لها تأثير كبير على تصورات الصراع على مستوى الفريق. ومن المثير للاهتمام، أن الارتباط بين كثافة الصراع والصراع على مستوى الفريق يكون أكثر وضوحاً في حالة صراع العلاقات أكثر منه من صراع المهام. وخلصت أيضاً إلى أن الصراع الثنائي الخاص بالمتلقي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتصورات العامة لصراع الفريق أكثر مما يُبلغ عنه –المُدرك- حول الصراع الثنائي للآخرين. ويشير هذا إلى أن اندماج الفرد في البنية الاجتماعية له تأثير كبير على تصورات الصراع على مستوى الفريق. ثانياً، تشير النتائج إلى أن العدد الإجمالي لروابط الصراع المتمثلة في تناول تصورات الفرد عن الصراع على مستوى الفريق لا يقتصر فقط على أن تكوين الروابط مهم أيضاً، حيث تعمل كل من المركزية والاندماج في الصراع الثنائي على تهدئة العلاقة بين الكثافة وتصورات صراع الفريق. وعلى وجه التحديد، فإن كل من المركزية والاندماج يضعف الارتباط بين كثافة الصراع الثنائي وتصورات الصراع الجماعي. وتشير هذه النتائج إلى أنه عندما يقتصر الصراع الثنائي على عدد صغير من الأفراد (مركزي) أو مجموعات فرعية محددة (منعزلة)، فإن تأثيره على التصورات العامة يكون أكثر محدودية. يبدو أن أنماط الشبكة من المركزية والاندماج تحمي أعضاء الفريق من تداعيات الصراع الثنائي. وهذه النتائج مجتمعة توفر أيضاً دليلاً إضافياً على العلاقة المقترحة بين الهيكل الاجتماعي والصراع. وفي هذه الحالة، نبرهن على أن الهيكل الاجتماعي للصراع يمثل مصدراً هاماً للتنبؤ بكيفية تصور الصراع داخل الفريق. بالنظر إلى أن تصورات الصراع قد ثبت أنها تؤثر على مجموعة واسعة جداً من النتائج الفردية والجماعية، فإن هذه الأدلة تسهم إسهاماً هاماً في التوصل إلى فهم أكثر دقة لما يحرك هذه التصورات في الواقع.

الخاتمة:

الصراع هو سمة لا تنفصم للحياة التنظيمية مع القدرة على التأثير على مجموعة من النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية الهامة. وقد قضى علماء الصراع العقود الثلاثة الماضية في توثيق العديد من العواقب المرتبطة بالصراع والتمييز بين أنواع الصراع المختلفة. في حين أن هذه المجموعة المثيرة للإعجاب من الدراسات قد حققت تقدماً كبيراً فيما هو معروف عن الصراع، إلا أن هناك مجالاً واحداً تلقى اهتماماً أقل بكثير من العلماء. على الرغم من الارتباط التبادلي البديهي بين الصراع، والظاهرة العلانية، والبنية الاجتماعية، لم يعط سوى قدر ضئيل نسبياً من الاهتمام للطريقة التي يؤثر بها كل منهما على الآخر. وقد دفع هذا الفصل بالحجة القائلة بأنه، بغية فهم الطريقة التي ينشأ بها الصراع في المنظمات فهماً كاملاً، يجب دراسته صراحة فيما يتعلق بالسياق الاجتماعي الذي يندرج فيه. وعلاوة على ذلك، قمنا بمراجعة واستعراض الأبحاث الحديثة التي تقدم أدلة أولية على العلاقة بين الصراع والبنية الاجتماعية والبنية الاجتماعية والصراع. يبدو أن الصراع يؤثر على رأس المال الاجتماعي للفرق وتشكيل الروابط بين الفرق. في الوقت نفسه، فإن الأبعاد الرئيسية للصراع، وفقاً لهذه المراجعة، هي نتائج عوامل وأنماط الشبكة. وبالتالي، فإن قدرة الأفراد على تحديد الصراع بدقة تتأثر بالعوامل المرتبطة بالشبكة. بالإضافة إلى ذلك، تشير المراجعة إلى العلاقة بين أنماط الشبكة للصراع الثنائي والتصورات العامة لصراع الفريق. حيث يقدم هذا البحث خطوة أولى فيما نعتقد أنه يجب أن يكون رحلة علمية طويلة ومثمرة.

وبطبيعة الحال، ستتجاوز الدراسات المقبلة البحوث المستعرضة أعلاه. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن تستند إلى أنماط وأبعاد الشبكات المختلفة العديدة الموثقة في الأدبيات. كما ينبغي للبحوث المقبلة أن تدرس الآليات، أو المتغيرات الوسيطة، التي من خلالها يؤثر الصراع والهيكل الاجتماعي على بعضهما البعض. كيف يشكل الصراع البنية الاجتماعية؟ كيف تشكل البنية الاجتماعية الصراع؟ بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تدرس البحوث المستقبلية أيضاً الطريقة التي تشكل بها العوامل السياقية العلاقة المباشرة بين البنائين. وإلى أي مدى تعمل متغيرات مثل المناخ التنظيمي والجماعي وأساليب القيادة وإدارة الصراعات على تعديل العلاقة بين الصراع والهيكل الاجتماعي؟

كما أن الحجة الواردة في هذا الفصل لها آثار واضحة على الممارسة. وعلى وجه الخصوص، فإن العلاقة بين الصراع والبنية الاجتماعية لها آثار على إدارة الصراع في المنظمات. أولاً، إذا كان الصراع، في جملة أشياء أخرى، مظهراً لأنماط أنماط وديناميكيات شبكية محددة، فإن إدارتها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي يتم بها تنظيم الفرق والمجموعات. ويمكن للمنظمات التي تسعى إلى توقع الصراع داخل الفرق ومعالجته بشكل أفضل التعرف على الطرق التي يمكن أن يكون

للقرارات المتعلقة بكيفية هيكلة المجموعات والفرق، المصممة لتعزيز نتائج الأداء المختلفة، وأن ترتب عليها أيضا عواقب وخيمة بالنسبة لأنواع الصراعات ومستواها. وبعبارة أخرى، فإن أحد الاعتبارات التي ينبغي أن تسترشد بها المنظمات في اتخاذ القرارات الهيكلية هو كيفية تأثيرها على نشوء الصراع.

ثانياً: إذا كان للصراع القدرة على تشكيل الهيكل وأنماط العلاقات بين الأفراد بطرق قد تكون أو لا تكون متسقة مع تلك المصممة بشكل متعمد من قبل المنظمة، فإنه يضيف دافعاً آخر للمنظمات لتكون سباقة في كيفية إدارتها. وكثيراً ما تتردد المنظمات في وضع إجراءات متطورة لإدارة الصراعات تشير الأدلة التي تمت مراجعتها في هذا الفصل إلى أن هذا النقص في الاهتمام بالصراع من المحتمل أن يأتي على حساب قوة العلاقات داخل المنظمة. قد تكون المنظمات التي لديها بنية أكثر تطوراً لإدارة الصراع في وضع أفضل لتقليل هذه التكلفة المتعلقة بالصراع. وبالتالي، فإن فهم العلاقة المتبادلة بين الصراع والبنية الاجتماعية يمكن أن يزود المنظمات وقادتها بأداة إضافية لإدارة الديناميكيات العلائقية في مكان العمل وعواقبها على أصحاب المصلحة المختلفين.

قائمة المراجع:

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* , 27 , 17-40.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal* , 39 , 123-148.
- Avgar, A. C. (2010). Negotiated capital: Conflict, its management, and workplace social capital. *International Journal of Conflict Management* , 21 , 236-259.
- Avgar, A. C., & Neuman, E. J. (2015). Seeing conflict: A study of conflict accuracy in work teams. *Negotiations and Conflict Management Research* , 8 , 65-84.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 4 , 25-36.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interactive influences on informal resource exchanges between R and D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal* , 43 , 50-65.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition* . Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* , 94 , S95-S120.

- Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal* , 47 , 928-937.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: Th e importance of conflict management and conflict issues. In C. K. W. De Dreu, & E. van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* . London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W., & van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior* , 22 , 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , 88 , 741-749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). Th e paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , 97 , 360-390.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science* , 5 , 403-420.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks* , 1 , 215-239.
- Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational Coordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11 , 517-539.
- Hansen, B. E. (1999). Threshold effects in non-dynamic panels: Estimation, testing, and inference. *Journal of Econometrics*, 93 , 345-368.
- Janssen, O., van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management* , 25 , 117-141.
- Jehn, K. A. (1995). A multi-method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly* , 40 , 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). Th e dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal* , 44 , 238-251.
- Labianca, G., Brass, D. J., & Gray, B. (1998). Social networks and perceptions of intergroup conflict: Th e role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal* , 41 , 55-67.
- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review* , 24 , 538-555.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal* , 44 , 779-793.
- Madhavan, R., Gnyawali, D. R., & He, J. (2004). Two's company, three's a crowd? triads in cooperative-competitive networks. *Academy of Management Journal* , 47 , 918-927.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* , 23 , 242-266.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal* , 32 , 377-401.
- Neuman, E. J., & Avgar, A. C. (2014). Uncovering the drivers of individual perceptions of team level conflict: A comparison between dyadic and teamlevel measures. Working paper, University of Illinois.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal* , 52 , 246-279.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science* , 7 , 615-631.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review* , 28 , 89-106.
- Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management* , 5 , 284-298.
- Schweiger, D. M., & Sandberg, W. R. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making. *Strategic Management Journal* , 10 , 31-43.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragin, J. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 29 , 57-71.
- Schweiger, D., Sandberg, W.J., & Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32 , 745-772.
- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science* , 36 , 436-448.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology* , 85 , 102-111.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal* , 44 , 316-325.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 , 450-463.
- Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8, 109-125.

-Wall, V. D., & Nolan, L. L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1051.