



กรอบแนวคิดการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล: ปัจจัยเชิงสาเหตุ

ปัจจัยแทรกและผลลัพธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

A Conceptual Framework of Conflict Management in the Digital Era: Causal, Mediating Factors, and Team Performance Outcomes

ศานสันต์ รักแตงาม¹, นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร^{2*}, ปวีณา สปิเลอร์³, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์⁴

Sanasan Rugthangam¹, Nongluck Popichit^{2*}, Pawina Spiller³, Viroj Jadesadalug⁴

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาเลขานุการทางการแพทย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

^{2*}หลักสูตรการจัดการบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

³คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น

⁴คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

¹Program in Medical Secretary, Faculty of Management Sciences, Suan Dusit University

^{2*}Management Program, Faculty of Management Sciences, Suan Dusit University

³Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Isan Khon Kaen Campus

⁴Faculty of Management Science Silpakorn University

*Corresponding author; E-mail: npopichit@gmail.com

Received 24 April 2025 Revised 3 June 2025

Accepted 24 June 2025 Available online 26 June 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมจากวารสารวิชาการนานาชาติ กรอบแนวคิดที่นำเสนอประกอบด้วย 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุ ความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล 2) ปัจจัยแทรก การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นตัวแปรแทรกระหว่างความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีกับการจัดการความขัดแย้ง และจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีมเป็นตัวแปรแทรกระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม 3) ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการความขัดแย้ง กรอบแนวคิดนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และเป็นแนวทางให้องค์กรประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการจัดการความขัดแย้งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สร้างเสริมประสิทธิภาพทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คำสำคัญ: การจัดการความขัดแย้ง, ความขัดแย้งในยุคดิจิทัล, การเรียนรู้เทคโนโลยี, ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม



ABSTRACT

This article aims to develop a conceptual framework for conflict management in the digital era to enhance team performance efficiency, based on a review of international academic literature. The proposed framework consists of 1) Causal Factor Technological learning capability influencing conflict management in the digital era. 2) Mediating Variables Digital platform communication mediating the relationship between technological learning capability and conflict management and team spirit mediating the relationship between conflict management and team performance efficiency. 3) Outcome Team performance efficiency resulting from conflict management. This framework offers a foundation for future empirical research and provides practical guidelines for organizations to adapt their conflict management strategies in an era of technological change, thereby maximizing organizational benefits.

Keywords: Conflict Management, Conflict In The Digital Age, Technological Learning, Performance Teamwork

บทนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วได้ส่งผลกระทบต่อพลวัตการทำงานและนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ๆ ในการจัดการความสัมพันธ์และความขัดแย้งภายในองค์กร (Dublenkova, Anoshin & Sokolovskaia, 2022; Aleinikov et al., 2017; Sergeeva et al., 2020) แม้ว่าเครื่องมือสื่อสารดิจิทัลและระบบสารสนเทศจะถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ลดความไม่ลงรอยกัน และเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารผ่านนโยบายขององค์กร (Jameson & Hannah, 2022; Živković & Ilić, 2023) แต่ก็ยังปรากฏปัญหาและความซับซ้อนในการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การสื่อสารที่ผิดพลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ (Bhattacharya et al., 2024) การขาดอวัจนภาษาในการสื่อสารทำให้ถูกตีความข้อมูลผิดได้ง่าย (Venter, 2019) ซึ่งเครื่องมือหรือแนวทางการจัดการความขัดแย้งแบบดั้งเดิมอาจไม่สามารถรับมือกับประเด็นเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป ในขณะเดียวกันแพลตฟอร์มที่มีการนำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงานในการทำงานภายในองค์กรอย่าง Slack และ Microsoft Teams เป็นศูนย์กลางการทำงานเป็นทีมที่ทันสมัย ไม่เพียงช่วยให้สามารถสื่อสารกันผ่านข้อความ แต่ยังสามารถแบ่งปันไฟล์ จัดการประชุม และมีเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อีกหลากหลาย (Ferguson & Olechowski, 2023) แต่ก็จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจและความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับเครื่องมือเหล่านี้ เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ดังที่งานวิจัยชี้ว่าทีมที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีสูงจะมองความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทิศทางบวกมากยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นแรงผลักดันที่สร้างสรรค์ในการเรียนรู้ร่วมกันได้ (Correia, 2019)



การจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่เป็นกลไกสำคัญในการลดความตึงเครียดในองค์กร แต่ยังมิมีบทบาทเชิงบวกต่อการพัฒนาและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญ โดยส่งผลโดยตรงต่อทั้งประสิทธิภาพของทีม (Team Performance) และความพึงพอใจของสมาชิกแต่ละคน งานวิจัยได้เน้นย้ำว่าการจัดการการทำงานเป็นทีมที่ครอบคลุมถึงการวางแผนการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร และการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิก มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเพิ่มระดับความพึงพอใจของสมาชิกในทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการลดความขัดแย้งในงาน (Dimas et al., 2023) ดังนั้น ทีมที่สามารถจัดการกับข้อขัดแย้งภายในได้อย่างเหมาะสม จึงมักจะมีบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน และเกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) ที่เข้มแข็ง (Başoğlu, 2020) ความสำเร็จของทีมจึงไม่ได้วัดผลเพียงจากผลลัพธ์ของงานที่บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความรู้สึกร่วมกันและความพึงพอใจในกระบวนการทำงานร่วมกันของสมาชิกด้วย ในทางตรงกันข้าม Adham (2023) ได้ชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไขสามารถนำไปสู่การลดแรงจูงใจ ความพึงพอใจที่ลดลง ความเครียดที่เพิ่มขึ้น และผลผลิตที่ลดลง ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งสามารถบานปลายไปสู่ปัญหาร้ายแรงที่ทำลายความสามัคคีของทีมและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงพลวัตการทำงานและการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดรูปแบบความขัดแย้งและความท้าทายในการจัดการที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นการจัดการความขัดแย้งที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเหล่านี้ยังคงมีจำกัดและต้องการการศึกษาเพิ่มเติม

จากความสำคัญและความท้าทายของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลดังที่ได้กล่าวมาบทความนี้ จึงมีวัตถุประสงค์หลักในการเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งและผลลัพธ์ที่ตามมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญ กรอบแนวคิดนี้จะพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีของบุคลากร (Technological Learning Capability) การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Communication Platform) และจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีม ในท้ายที่สุด การเสนอกรอบแนวคิดนี้เกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการจากวารสารวิชาการนานาชาติ โดยมีการกำหนดคำสืบค้นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่ทันสมัยและครอบคลุม ทั้งนี้ กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นนี้มุ่งหวังที่จะเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่อธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยแทรก และผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

วิธีดำเนินการทบทวนวรรณกรรม

บทความนี้อาศัยการทบทวนวรรณกรรม เพื่อรวบรวม สังเคราะห์ และวิเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล ปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยแทรก และผลลัพธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



1. การกำหนดขอบเขต ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการทบทวนวรรณกรรมให้ครอบคลุมแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล (Conflict Management in the Digital Era) ความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี (Technological Learning Capability) การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Communication Platform) จิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม (Teamwork Spirit)
2. คำสำคัญที่ใช้ในการสืบค้นประกอบด้วยคำภาษาอังกฤษ รวมถึงคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน และคำที่เกี่ยวข้อง เช่น technological learning capability, conflict management in the digital era, digital communication platform, teamwork spirit, digital conflict, technology adoption, virtual team communication, team cohesion, team effectiveness เป็นต้น
3. การสืบค้นข้อมูล สืบค้นงานวิจัยและบทความวิชาการดำเนินการผ่านฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์หลัก ได้แก่ Scopus, Web of Science, Google Scholar, Emerald Insight, IEEE Xplore, ScienceDirect เป็นต้น
4. การเลือกข้อมูล เลือกข้อมูลที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิบทความที่ตีพิมพ์ในช่วงระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา บทความที่น่าสนใจเนื้อหาเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับตัวแปรหลักที่ศึกษาและบริบทของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล
5. การสกัดข้อมูลและการวิเคราะห์ อ่านและประเมินบทความที่คัดเลือกมาอย่างละเอียด โดยสกัดข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนิยามของตัวแปรแต่ละตัว ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่สำคัญ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาใช้ในการจัดกลุ่มข้อมูล สังเคราะห์แนวคิดหลักและระบุแนวโน้มหรือช่องว่างของงานวิจัย (Research Gaps) ที่มีอยู่
6. การสังเคราะห์และการสร้างกรอบแนวคิด จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอในการวิจัยที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยแทรก และผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาบูรณาการเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่น่าสนใจในบทความนี้ ซึ่งมุ่งหวังที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

ผลจากการทบทวนวรรณกรรม

1. การจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ยุคดิจิทัลได้ทำให้การจัดการความขัดแย้งองค์กรเข้าสู่มิติใหม่ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กร และความพึงพอใจของพนักงานหากไม่ได้รับการจัดการอย่างถูกต้อง (Modlinski, Fortuna, & Roznowski, 2022; Osama, 2022) โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในการสื่อสารภายในองค์กร เปิดโอกาสให้มีโอกาสอ่านข้อความก่อนที่จะตอบกลับทำให้การสื่อสารมีความรอบคอบมากขึ้น แต่การสื่อสารด้วยรูปแบบการส่งข้อความเพียงอย่างเดียวอาจก่อให้เกิดการตีความที่ผิดพลาดจนสามารถนำไปสู่การสื่อสารที่ขัดแย้งรุนแรงได้ (Larrauri & Kahl, 2013) ผู้บริหารองค์กรในยุคดิจิทัลจึงต้องมีความเท่าทันในการจัดการความขัดแย้ง เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีความเป็นพลวัต การจัดการความขัดแย้งที่ไม่เหมาะสมในยุคดิจิทัลอาจส่งผลให้องค์กรมีการชะลอการเติบโตของความก้าวหน้าได้ และต้องประสบปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัด เวลา งบประมาณ ทักษะทางดิจิทัลไม่เพียงพอ ความปลอดภัยทางไซเบอร์และอื่น ๆ (Oralhan & Sarigül, 2022; Kiitam, McLay, & Pilli, 2016)



จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารนานาชาติ บทความนี้ได้ให้ความหมายของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลไว้ว่า เป็นการใช้เทคโนโลยีในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ครอบคลุมถึงกลยุทธ์และกระบวนการในการแก้ไขปัญหาข้อพิพาท ลดระดับความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร เพื่อรักษาประสิทธิภาพและแรงจูงใจของพนักงานในองค์กร (Paliszkievicz & Döngül, 2022; Dublenkova, Anoshin, & Sokolovskaia, 2021; Živković & Ilić, 2023; Thakore, 2013)

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี

การจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลในองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลาย แต่ในบทความนี้ได้เลือกเสนอปัจจัยที่ควรพิจารณาที่ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลคือ ความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันทำให้พนักงานต้องปรับตัวและจัดการกับระบบดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ต้องเผชิญกับความท้าทายในการติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Kilınçarslan & Efeoglu, 2022) ความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีของพนักงานในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมนวัตกรรมและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ (Wang & Torrisi-Steele, 2023) รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปรับปรุงความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน เพื่อให้สามารถรับมือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม (Gethe & Hulage, 2020) ในขณะเดียวกันความสามารถในการเรียนรู้ก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร โดยช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ แทนที่จะมุ่งเน้นที่การแก้ไขความขัดแย้งเพียงอย่างเดียว การเรียนรู้ขององค์กรจึงมีความสำคัญต่อการปรับตัวของพนักงาน ช่วยเพิ่มมุมมองในการแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในท้ายที่สุด (Yildiz, 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารนานาชาติ บทความนี้ได้ให้ความหมายของความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีไว้ว่า เป็นความสามารถในการเรียนรู้และใช้ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถของตนเองและองค์กร โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ และการค้นคว้าหาข้อมูล ผ่านการอำนวยความสะดวกของสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความรู้ทั้งภายนอกและภายใน สร้างความพร้อมในการรับมือกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wang & Torrisi-Steele, 2023; Haas et al., 2022; Gethe & Hulage, 2020; Iacono & Nagano, 2019; Tarighi et al., 2022)

ความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล มีงานวิจัยในวารสารนานาชาติได้สนับสนุนแนวความคิดนี้ประกอบด้วย งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ข่าวกรองที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางการคิดสร้างสรรค์ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการจัดการความขัดแย้ง (Cahyani et al., 2023) รวมถึงมีงานวิจัยเรื่องการประยุกต์การออกแบบตัวละครเสมือนในเกมคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการความขัดแย้งของวัยรุ่น ผลการวิจัยพบว่า การให้วัยรุ่นเล่นเกมคอมพิวเตอร์ที่ได้ออกแบบมาเป็นพิเศษในการสร้างระบบการเรียนรู้ดิจิทัลส่งเสริมการเรียนรู้ในการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล (Lai et al., 2011) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัยดังนี้



ข้อเสนอในการวิจัยที่ 1: ความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งใน
ยุคดิจิทัล

3. ผลลัพธ์ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

ผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลในบทความนี้ได้เลือกเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบในการทำงาน
ขององค์กร และเป็นฐานรากของปฏิบัติงานขององค์กรนั้นคือ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เนื่องจากประสิทธิภาพ
การทำงานเป็นทีมเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและพฤติกรรมขององค์กร โดยการทำงานเป็นทีมส่งผล
กระทบอย่างมีนัยสำคัญกับผลผลิต นวัตกรรม และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร การทำงานเป็นทีมช่วยให้โครงการ
ที่ซับซ้อนที่ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยการทำงานเพียงบุคคลเดียว สามารถเสร็จสมบูรณ์ได้ (Arora, Gajendragadkar
& Neelam, 2023; Lisbona et al., 2020) รวมถึงการทำงานเป็นทีมยังเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเพราะการ
ทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม
ทำให้ผู้นำต้องสร้างทีมที่โดดเด่น มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความร่วมมือที่นอกเหนือจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมี
ส่วนช่วยองค์กรในการรับมือกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ (Dumenu et al., 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารนานาชาติ บทความนี้ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม
ไว้ว่าหมายถึง ประสิทธิภาพและผลลัพธ์โดยรวมที่สามารถสำเร็จได้ด้วยกลุ่มสมาชิกที่เป็นหน่วยงานพื้นฐานสำหรับองค์กร
ที่มีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันครอบคลุมถึงมิติต่าง ๆ
เช่น ความร่วมมือ การสื่อสาร การประสานงาน การจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยรวม
ขององค์กรที่เหมาะสมเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม และความต้องการขององค์กรตามแต่ละสถานการณ์ นำไปสู่การเพิ่ม
ประสิทธิภาพและขับเคลื่อนความสำเร็จโดยรวมขององค์กร (Wang, 2023; Nadtochiy et al., 2022; Anekwe,
Patience, & Akaegbobi, 2021; Khan, 2023; Bisbey & Salas, 2019)

การจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม มีงานวิจัยในวารสาร
นานาชาติได้สนับสนุนแนวความคิดนี้ประกอบด้วย งานวิจัยเรื่องการฝึกอบรมการจัดการความขัดแย้งในการทำงาน
เป็นทีมและการฝึกแก้ไขข้อขัดแย้งผ่านแบบจำลองภาษาขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมการจัดการ
ความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีมผ่านโมเดลภาษาขนาดใหญ่ ทำให้นักเรียนมีความมั่นใจในการจัดการความขัดแย้ง
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Aggrawal & Magana, 2024) รวมถึงงานวิจัยเรื่องบทบาทของการจัดการความขัดแย้งและ
การเสริมสร้างศักยภาพทางจิตวิทยาในทีมเสมือนจริง ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความขัดแย้งมีบทบาทสำคัญ
ในการจัดการทีมเสมือนให้มีประสิทธิภาพ (Gupta, Pathak, & Biswas, 2023) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย
จึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอในการวิจัยที่ 2: การจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

4. ปัจจัยแทรกการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล

ปัจจัยที่แทรกกระหว่างความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีและการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล
ในบทความนี้เสนอประเด็นที่สำคัญ คือ การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เนื่องจากการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
ในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องการจัดการความขัดแย้งด้วย แพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น Microsoft Teams และ Slack
ช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์ โดยช่วยทำให้มีความชัดเจน ความตรงไปตรงมา และ
เสริมสร้างความร่วมมือกัน ซึ่งมีความสำคัญในการแก้ไขความขัดแย้ง แต่อย่างไรก็ตามการใช้การสื่อสาร



ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลโดยไม่มีการควบคุมอาจนำไปสู่วิกฤตความขัดแย้งที่สามารถเกิดขึ้นได้ เช่น การแพร่กระจายของข้อมูลที่ไม่ถูกต้องผ่านโซเชียลมีเดียสามารถทำลายความไว้วางใจระหว่างบุคคลและส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องใช้กลยุทธ์เพื่อแก้ไขความขัดแย้งอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพรวมทั้งลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการนำการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลมาใช้ภายในองค์กร (Olivieri et al., 2023; Moles et al., 2023; Paliszkievicz & Döngül, 2022; Kılınçarslan & Efeoglu, 2022) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลให้อยู่ในบริบทเดียวกัน ในการเสนอปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล

จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารนานาชาติมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลไว้ว่า เป็นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารดิจิทัลและเครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันเพื่ออำนวยความสะดวกในการโต้ตอบ การแบ่งปันข้อมูล การประสานงานระหว่างพนักงานในองค์กร การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์ม รวมถึง ข้อความ เสียง วิดีโอ และกราฟิก เป็นเครือข่ายที่รองรับการสื่อสารแบบเปิดรองรับการปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานและการสนทนาทั่วไป ส่งเสริมนวัตกรรมและช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร อำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนเทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านเครือข่ายการประสานงาน (Olivieri et al., 2023; Ametowobla & Kirchner, 2023; Rozghon, 2023; Gorbachuk et al., 2022)

การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นปัจจัยแทรกกลางระหว่างความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีและการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล มีงานวิจัยในวารสารนานาชาติได้สนับสนุนแนวความคิดนี้ประกอบด้วยงานวิจัยเรื่องการใช้ชุดดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่ดีในการแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารทางการทูตผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเพิ่มการสื่อสารในทางการทูต แต่ก็มีข้อจำกัด (Liang, 2024) และงานวิจัยเรื่องแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นประเด็นสำคัญของการสื่อสารความขัดแย้ง: คุณลักษณะ ผลกระทบ ความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลในยุคดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการจัดการความขัดแย้งโดยไม่เพียงทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำหรับการวิวัฒนาการและการแก้ไขความขัดแย้งเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้เข้าร่วมในความขัดแย้งอีกด้วย (Gureeva & Kireeva, 2022) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอในการวิจัยที่ 3: การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นปัจจัยแทรกกลางระหว่างความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีและการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล

5. ปัจจัยแทรกจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยที่แทรกกลางระหว่างการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในบทความนี้เสนอประเด็นที่มีความสำคัญ คือ จิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม เนื่องจากจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีมส่งเสริมความรู้สึกของความเป็นทีมและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในทีม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสื่อสารประสานงานและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้สึกของความเป็นทีมนี้ช่วยเพิ่มความเคารพซึ่งกันและกัน รวมถึงความปลอดภัยทางจิตใจซึ่งเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การพัฒนาจิตวิญญาณของทีมยังเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้นของพนักงานภายในองค์กร และยังส่งผลต่อการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคด้วย (Gün, 2022; Enoch & Tende, 2022; Anekwe, Patience, & Akaegbobi, 2021) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงการควบคุมจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีมให้อยู่ในทิศทางเดียวกันในการทำการศึกษ

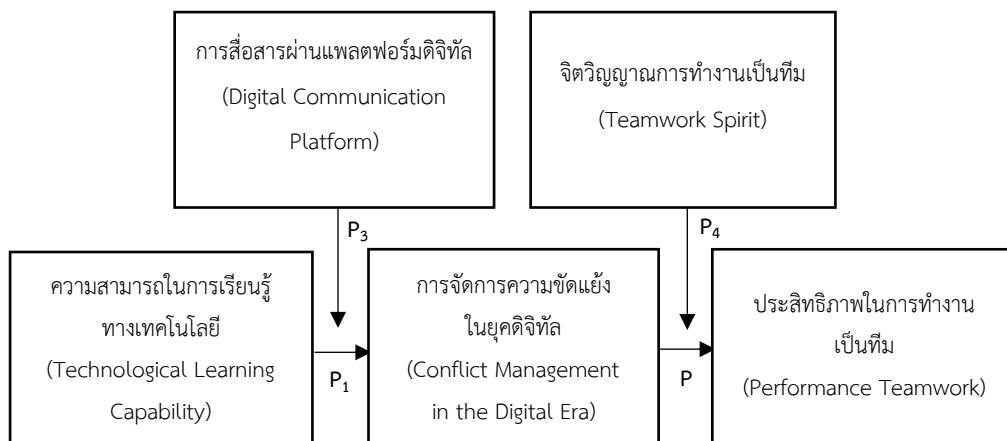


จากการทบทวนวรรณกรรมในวารสารวิชาการนานาชาติบทความนี้ได้ให้ความหมายของ จิตวิญญาณการทำงานเป็นทีมไว้ว่า แรงขับเคลื่อนในการทำงานร่วมกันที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานในองค์กรทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน เสริมสร้างความสามัคคี การร่วมแรงร่วมใจกัน เพิ่มความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับตัวของพนักงาน เป็นการสร้างแนวร่วมทางสังคมที่แข็งแกร่ง สร้างความมั่นใจในตนเองให้กับพนักงานและเชื่อมสมาชิกในทีมให้เป็นหน่วยงานที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังสร้างสภาพแวดล้อมความร่วมมือ ความสัมพันธ์ที่ดี และความรู้สึกร่วมกันของการเป็นครอบครัว (Abbas & Nawaz, 2019; Nadtochiy et al., 2022; Svagzdiene, Bradauskiene, & Bojarcienė, 2022)

จิตวิญญาณการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยแทรกกลางระหว่างการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม มีงานวิจัยในวารสารนานาชาติได้สนับสนุนแนวความคิดนี้ประกอบด้วย งานวิจัยเรื่องการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณของทีมและประสิทธิภาพองค์กรของพนักงาน AMAC ผลการวิจัยพบว่าการที่พนักงานมีจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีมสูงนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตและคุณภาพขององค์กร ดังนั้นจึงอนุมานได้ว่าการที่พนักงานมีจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญ (Enoch & Tende, 2022) และงานวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีมและผลงานของธนาคารพาณิชย์ในรัฐ Anambra ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า จิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมในธนาคารพาณิชย์ในรัฐ Anambra ประเทศไนจีเรีย การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มการให้บริการที่มีคุณภาพผ่านความพยายามร่วมกัน การศึกษาเน้นว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากการทำงานเป็นทีม เนื่องจากช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจของพนักงาน ผลผลิต และการบรรลุเป้าหมาย (Anekwe, Patience, & Akaegbobi, 2021) ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อเสนอในการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอในการวิจัยที่ 4: จิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยแทรกกลางระหว่างการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลและประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมจากวารสารนานาชาติเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ต้องควบคุม และผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล ได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ต้องควบคุมและผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล



อภิปรายผลการวิจัย

กรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ไม่เพียงแต่สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการจัดการทีมและความขัดแย้ง แต่ยังเป็นการขยายองค์ความรู้เดิมให้เข้ากับบริบทของยุคดิจิทัล เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยของ Dimas และคณะ (2023) ที่พบว่าการจัดการการทำงานเป็นทีมส่งผลดีต่อความพึงพอใจของสมาชิกผ่านการลดความขัดแย้งในงาน กรอบแนวคิดนี้ได้เสนอว่าในยุคดิจิทัลนั้นความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยตั้งต้นที่สำคัญซึ่งจะมีอิทธิพลต่อวิธีการที่ทีมจะจัดการการทำงานและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผ่านเครื่องมือดิจิทัลได้ ยิ่งไปกว่านั้น กรอบแนวคิดนี้ยังได้เพิ่มมิติของการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยแทรกที่สำคัญ ซึ่งช่วยอธิบายกลไกที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นในการที่การจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัลจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของทีมโดยรวมได้อย่างไร ประเด็นนี้ถือเป็นการต่อยอดจากงานเดิมที่อาจจะยังไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของเทคโนโลยีอย่างเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับแนวโน้มที่ Omowon (2024) ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบูรณาการทางเทคโนโลยีเข้ากับกรอบการแก้ไขความขัดแย้งแบบดั้งเดิม เพื่อรับมือกับความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นในยุคดิจิทัล โดยได้เน้นย้ำว่าแพลตฟอร์มและเครื่องมือออนไลน์ เช่น ปัญญาประดิษฐ์และ การวิเคราะห์สื่อสังคมออนไลน์มอบโอกาสในการส่งเสริมการสื่อสารและความโปร่งใส ซึ่งสนับสนุนแนวคิดในกรอบของแนวคิดนี้ว่าการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นปัจจัยแทรกที่สำคัญ อย่างไรก็ตามยังได้กล่าวถึงความท้าทาย เช่น ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลและการขาดความรู้เท่าทันทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นการตอกย้ำถึงความสำคัญของปัจจัยเชิงสาเหตุที่กรอบแนวคิดนำเสนอคือความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี หากบุคลากรขาดความสามารถในการเรียนรู้และปรับใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ การนำเครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการจัดการความขัดแย้งก็อาจไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร หรืออาจสร้างปัญหาใหม่ ๆ ขึ้นได้

ประโยชน์จากการทบทวนวรรณกรรม

1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยประกอบด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุ ความสามารถในการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี ผลลัพธ์คือประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยต้องควบคุม 2 ประเด็นคือ การสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม กรอบแนวคิดนี้มุ่งหวังเป็นส่วนหนึ่งในการขยายขอบเขตความรู้ในประเด็นของการจัดการความขัดแย้งในองค์กร และนำไปสู่การศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตต่อไป

2. ประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ องค์กรสามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในการรับมือความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้บริหารองค์กรยุคใหม่ได้นำแนวคิดนี้ไปปรับใช้เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีการจัดการความขัดแย้งในองค์กรที่ดี สร้างเสริมความสัมพันธ์และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต



ข้อเสนอแนะ

บทความนี้ได้สร้างกรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุ ปัจจัยที่ต้องควบคุม และผลลัพธ์ของการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล แต่ในปัจจุบันมีการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตลอดเวลา ทำให้ประเด็นดังกล่าวยังมีอีกหลายแง่มุมที่น่าสนใจในการศึกษา ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในยุคดิจิทัล รวมถึงการนำการศึกษานี้ไปต่อยอดศึกษาในเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อขยายขอบเขตความรู้ต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Abbas, G., & Nawaz, A. (2019). *Linking employee motivation with teamwork-spirit: The influence of social skills and self-confidence*. Gomal University Journal of Research, 35(2), 87-97.
Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/338165111_LINKING_EMPLOYEE_MOTIVATION_WITH_TEAMWORK-SPIRIT_THE_INFLUENCE_OF_SOCIAL_SKILLS_AND_SELF-CONFIDENCE#full-text
- Adham, T. K. I. (2023). *Conflict resolution in team: Analyzing the cause of conflicts and best skills for resolution*. Scholars Journal of Engineering and Technology, 11(8), 152-162.
doi:10.36347/ sjet.2023.v11i08.001
- Aggrawal, S., & Magana, A. J. (2024). *Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models*. Future Internet, 16(5),177. doi: 10.3390/fi16050177
- Aleinikov, A., Maltseva., D., Kurochkin. A., & Koulakova, T. (2017). *Information and information technologies in conflict management*. Management of Information System, 147-164.
doi: 10.5772/INTECHOPEN.72109
- Ametowobla, D., & Kirchner, S. (2023). *The organization of digital platforms: The role of digital technology and architecture for social order*. Zeitschrift für Soziologie, 52(2), 143-156.
doi: 10.1515/zfsoz-2023-2012
- Anekwe, I. R., Patience, N. C., & Akaegbobi, G. (2021). *Teamwork and performance of commercial banks in Anambra State, Nigeria*. International Journal of Responsible Leadership and Ethical Decision-Making, 3(1), 1-6. doi: 10.4018/ijrledm.295090
- Arora, R., Gajendragadkar, S., & Neelam, N. (2023). *Team effectiveness: A key to success in 'IT Organizations'*. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 17(1), 97-110.
doi: 10.14453/aabfj.v17i1.08
- Başoğlu, C. (2020). *Conflict management and teamwork in workplace from the perspective of nurses*. Perspectives in Psychiatric Care, 57(2), 610-619. doi:10.1111/PPC.12584



- Bhattacharya, S., Jahnvi, G., Lal, V., Singh, H., Gupta, P., & Varshney, S. (2024). *Untangling the web: The impact of social media miscommunication on workplace dynamics*. Medical Journal of Dr. D.Y. Patil Vidyapeeth, 17(6). doi: 10.4103/mjdrdypu.mjdrdypu_744_23
- Bisbey, T. M., & Salas, E. (2019). *Team dynamics and processes in the workplace*. In *Oxford research encyclopedia of psychology*. doi: 10.1093/ACREFORE/9780190236557.013.13
- Cahyani, D., Pratiwi, E. C., Nuraeni, E., & Sunaryo, A. (2023). *Intelligence analysis that influences on conflict management in the digital era*. Assets, 13(1). doi: 10.24252/assets.v13i1.37283
- Correia, A. P. (2019). *Dealing with conflict in learning teams immersed in technology-rich environments: A mixed-methods study*. Education and Information Technologies, 25(3), 2049-2071. doi: 10.1007/S10639-019-10038-W
- Dimas, I. D., Alves, M., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2023). *Team member satisfaction, teamwork management, and task conflict: A multilevel model*. in International Conference on Computational Science and Its Applications (pp. 24-34). Cham: Springer Nature Switzerland. doi: 10.1007/978-3-031-37108-0_2
- Dublenkova, S., Anoshin, K., & Sokolovskaia, I. (2021). *Modern technologies for resolving conflicts within an organization*. Laisvalaikio Tyrimai, 2(18), 1-6. doi: 10.33607/elt.v1i17.1124
- Dumenu, D. D., Yan, Q., & Dosserh, L. A. (2019). *The Role of team effectiveness in promoting work output*. Journal of Research in Business, Economics and Management, 13(3), 2463-2470. Retrieved from <https://scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem/article/view/1750>
- Enoch, M. M., & Tende, S. B. (2022). *Assessing the relationship between team spirit and organisational performance of AMAC staff*. International Journal of Research Publications, 114(1), 186-192. doi: 10.47119/ijrp10011411220224174
- Ferguson, S., & Olechowski, A. (2023). *Measuring gendered communication patterns on enterprise communication platforms*. In Companion Proceedings of the 2023 ACM International Conference on Supporting Group Work (pp. 30-32). doi: 10.1145/3565967.3570981
- Gethe, R. K., & Hulage, M. S. (2020). *The impact of technology on employee training and development process*. International Journal Advances in Social Science and Humanities, 8(4), 1-10. Retrieved from <https://www.ijassh.com/index.php/IJASSH/article/download/341/334>
- Gorbachuk, V. M., Gavrylenko, S. O., Golotsukov, G. V., & Pustovoit, M. M. (2022). *Organizational basics of operating digital platforms*. Problem in Programming, (3-4), 491-501. doi: 10.15407/pp2022.03-04.491
- Gün. G. (2022). *Mediating effect of organizational structure on the effect of teamwork attitude on team performance*. EKEV Akademi Dergisi, (93), 211-226. doi: 10.17753/sosekev.1094459
- Gupta, S., Pathak, G. S., & Biswas, B. (2023). *The roles of conflict management and psychological empowerment in virtual teams*. Information Technology & People, 37(8), 66-108. doi: 10.1108/itp-04-2022-0265



- Gureeva, A., & Kireeva, P. (2022). *Digital platforms as subjects of conflict communication: Features, Effects, Risks*. Theoretical and Practical Issues of Journalism, 11(4), 753-771.
doi: 10.17150/2308-6203.2022.11(4).753-771
- Haas, R., Sayer, M., Ajanovic, A., & Auer, H. (2022). *Technological learning: Lessons learned on energy technologies*. Wiley Interdisciplinary Reviews: Energy and Environment, 12(2), e463.
doi: 10.1002/wene.463
- Iacono, A., & Nagano, M. S. (2019). *Aprendizagem tecnológica: Uma análise da contribuição dos mecanismos de aquisição e conversão do conhecimento para o acúmulo da capacidade tecnológica*. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 18(2), 146-168.
doi: 10.12660/RGPLP.V18N2.2019.78459
- Jameson, J. K., & Hannah, M. F. (2022). *Volume I Contemporary Trends in Conflict and Communication: Technology and Social Media*. Berlin, Boston: De Gruyter.
Retrieved from <https://doi.org/10.1515/9783110687262>
- Khan, S., Khan, M. I., Rais, M., & Aziz, T. (2023). *Organizational productivity: A critical analysis of the impact of employee motivation*. Review of Management Sciences, 5(1), 13-37.
doi: 10.53909/rms.05.01.0192
- Kiitam, A., McLay, A., & Pilli, T. (2016). *Managing conflict in organisational change*. International Journal of Agile Systems and Management, 9(2), 114-135. doi: 10.1504/IJASM.2016.078575
- Kılınçarslan, Ö., & Efeoğlu, İ. E. (2022). *Digital conflicts in businesses' organizational behavior*. In Conflict Management in Digital Business (pp. 223-240). Emerald Publishing Limited.
doi: 10.1108/978-1-80262-773-220221021
- Lai, S., Lin, F., Lin, Y. & Yen, Y. (2011). *Applying virtual character design in computer game for teenager's conflict management 2011*. International Conference on Electrical and Control Engineering, Yichang, China, 2011, pp. 6377-6380. doi: 10.1109/ICECENG.2011.6056960.
- Larrauri, H. P., & Kahl, A. (2013). *Technology for Peacebuilding*. Stability: International Journal of Security and Development, 2(3), 61, 1-15. doi: 10.5334/STA.CV
- Liang, J. (2024). *Is digital diplomacy a good tool for resolving international conflicts*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 28, 19-24. doi: 10.54097/p867gp02
- Lisbona, A., Las-Hayas, A., Palací, F. J., Bernabé, M., Morales, F. J., & Haslam, A. (2020). *Team efficiency in organizations: A group perspective on Initiative*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(6), 1926. doi: 10.3390/IJERPH17061926
- Modlinski, A., Fortuna, P., & Roznowski, B. (2022). *Human-machine trans roles conflict in the organization: How sensitive are customers to intelligent robots replacing the human workforce?*. International Journal of Consumer Studies, 47(1), 100-117.
doi: 10.1111/ijcs.12811



- Moles, K., Robinson, L. Levine, L., & Chiaraluce, C. (2023). *COVID-19, creative conflict, and the seven Cs: A social diagnosis of digital communication platforms for Gen Z/Gen T*. American Behavioral Scientist, 68(9), 1139-1160. doi: 10.1177/00027642231155372
- Nadtochiy, Y., Ivashova, V, Batov, A., Chernykh, I., & Surov, D. (2022). *Teamwork organization in transport industry*. Transportation Research Procedia, 63, 1211-1223. doi: 10.1016/j.trpro.2022.06.127
- Olivieri, M., Mäkelä, R. M., Romenti, S., & Luoma-aho, V. (2023). *Digital corporate communication and disinformation*. In Handbook on Digital Corporate Communication (pp. 426-438). Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781802201963.00042
- Omowon, A. (2024). *Technology and conflict resolution: Bridging online and offline solutions*. International Journal of Research Publication and Reviews, 5(11), 7625–7641. doi: 10.55248/gengpi.5.1124.3430
- Oralhan, B., & Sarigül, S. S. (2022). *Technology development and digital transformation conflicts*. In Conflict Management in Digital Business (pp. 107-126). Emerald Publishing Limited. doi.org/10.1108/978-1-80262-773-220221008
- Osama, A. Z. E. A. (2022). *The role of the media in managing wars – An analytical study*. World Research of Business Administration Journal. doi: 10.56830/oror6747
- Paliszkievicz, J., & Döngül, E. S. (2022). *Digital conflict management in the workplace*. In Managing the Digital Workplace in the Post-Pandemic (pp. 93-102). Routledge. doi: 10.4324/9781003283386-10
- Rozghon, O. (2023). *Digital platform as a tool for the functioning of the technology transfer network*. Pravo ta innovaciï. doi: 10.37772/2518-1718-2023-2(42)-3
- Sergeeva, M., Simonova, N., Lukashenko, D., Pryazhnikova, E., Volkova, Y., Samokhin. I., & Rozhnova, T. (2020). *Technology of pedagogical conflict management within an educational institution*. Revista Inclusiones, 7(5), 217-228.
- Svagzdiene, B., Bradauskiene, K., & Bojarciene, N. (2022). *Teamwork: Tourism and sport service advertising creation aspects*. Humanities Studies. doi: 10.26661/hst-2022-11-88-19
- Tarighi, S., Shavvalpour, S., & Sobhanifard. Y. (2022). *The impact of technological learning on generating and managing technical change through mediating role of technological capabilities: The Case of EOR in Iran*. IEEE Transactions on Engineering Management, 71, 359-373. doi: 10.1109/tem.2021.3111020
- Thakore, D. (2013). *Conflict and conflict management*. IOSR Journal of Business and Management, 8(6), 7-16. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol8-issue6/B0860716.pdf>
- Venter, E. (2019). *Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era*. HTS Teologiese Studies/Theological Studies, 75(1), a5339. doi:10.4102/hts.v75i1.5339
- Wang, T. (2023). *Team performance: A review of research and future prospects*. BCP Business & Management, 39, 394-406. doi: 10.54691/bcpbm.v39i.4188



- Wang, V., & Torrisi-Steele, G. (2023). *Learning in organizations: Pedagogy, andragogy, and technology*. In Handbook of Research on Andragogical Leadership and Technology in a Modern World (pp. 18-32). IGI Global. doi: 10.4018/978-1-6684-7832-5.ch002
- Yildiz, I. G. (2021). *The role of organizational learning in conflict management*. Business Management and Strategy, 12(2), 50-65. doi: 10.5296/BMS.V12I2.18506
- Živković, J., & Ilić, Đ. (2023). *Digital platform as the communication channel for challenges in artificial intelligence*. In Serbian International Conference on Applied Artificial Intelligence (pp. 306-319). Cham: Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-031-29717-5_18