Management and Planning in Educational Systems

Journal of Management and Planning in Educational Systems

Vol. 19 (1), 253-272
DOI: 10.48308/mpes.2026.241193.1631
ISSN: 2423-5261
E-ISSN: 2538-6344

Received: 21 August 2025
Revised: 11 December 2025
Accepted: 26 December 2025
Published online: 21 March 2026

A Phenomenology of Conflicts in Virtual Teamwork: An Analysis of the Lived Experiences of Undergraduate Students at Shahid Beheshti University

Shademan Mohamadi Sarab[1], Bahar Bandali[2] & Farnoosh Alami[*]

1. Ph.D. Student in Information Technology in Higher Education, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

* Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: farnoosh_al@yahoo.com

Type of Article: Scientific- Research

Abstract

Objectives: With the continuous and inevitable expansion of virtual education, which has gained unprecedented momentum, particularly since the COVID-19 pandemic, teamwork in digital environments has become a valuable opportunity for collaborative learning, academic interaction, and the development of 21st-century skills. However, owing to physical distance, the absence of nonverbal communication, and reliance on technology, virtual environments can provide fertile ground for complex conflicts among team members. If left unmanaged, these conflicts can undermine effective collaboration, erode group cohesion, and ultimately pose a serious threat to educational outcomes and the quality of teamwork. Therefore, this study aimed to comprehensively identify the types of conflicts that arise in virtual teams, investigate the underlying and fundamental causes of these conflicts, and propose effective and practical management strategies to address them, exclusively from the perspective of students' direct, lived experiences.

Materials and Methods: This study was applied in nature because its ultimate goal was not only to gain an in-depth understanding of and describe the phenomenon of conflict in virtual teams, but also to develop practical, applicable, and concrete solutions to address these challenges in real educational settings. The study was conducted within an interpretivist paradigm using a qualitative approach, as it focused on understanding the subjective meanings, individual interpretations, and depth of participants' experiences of the phenomenon under investigation. Accordingly, a phenomenological research strategy was employed to explore and identify the essence and nature of students' lived experiences of encountering conflict in virtual teams. To collect rich and comprehensive qualitative data, semi-structured interviews were conducted. The interview questions were carefully designed based on the 5W1H framework (who, what, where, when, why, and how) and informed by the concepts and literature concerning experiences in virtual teams, with the aim of covering all aspects of the research topic. The participants were 13 undergraduate students majoring in Educational Sciences at Shahid Beheshti University. They were selected

Mohamadi Sarab, S., Bandali, B. & Alami, F. (2026). Phenomenology of Conflicts in Virtual Teamwork: An Analysis of the Lived Experiences of Undergraduate Students at Shahid Beheshti University. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 19(1), 253–272. https://doi.org/10.48308/mpes.2026.241193.1631

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Journal of Management and Planning in Educational Systems

Vol. 19 (1), 253-272
DOI: 10.48308/mpes.2026.241193.1631
ISSN: 2423-5261
E-ISSN: 2538-6344

Received: 21 August 2025
Revised: 11 December 2025
Accepted: 26 December 2025
Published online: 21 March 2026

through purposive, criterion-based sampling, with the requirement that they have at least one semester of practical experience working in virtual teams. Variation in participants' years of university entry was also considered to support the achievement of theoretical saturation. The interviews were subsequently transcribed verbatim and analyzed using the Corbin and Strauss approach, which involves three stages of coding: open, axial, and selective. To enhance the trustworthiness of the data and strengthen the credibility of the findings, the coding process was independently conducted and reviewed by three researchers to assess convergence and agreement in identifying the main themes.

Discussion and Conclusion: An in-depth analysis of the qualitative data revealed five key and recurring types of conflict in virtual teamwork: disagreements arising from differences in work styles and cognitive approaches; tensions between individual and collective goals; dominance and inequity in the distribution of tasks and power; unfair and subjective evaluations of members' performance; and inadequate coordination and ineffective communication resulting from the inherent limitations of virtual environments. The underlying causes of these conflicts lie at deeper levels and include an unhealthy, comparison-driven competitive climate; persistent underperformance by some team members; substantial individual differences in personality, motivation, and digital literacy; structural deficiencies in teaching the soft skills required for virtual teamwork, such as online communication, time management, and conflict management; and the abuse of power and position by team leaders or dominant members. Six key, interconnected strategies were identified to address these challenges. Fostering mutual understanding and respect through regular online dialogue sessions and establishing clear, mutually agreed-upon ground rules provide a fundamental basis for preventing conflict and promoting constructive collaboration. Addressing conflicts through creative approaches, such as digital mediation techniques, role rotation, and task allocation based on members' abilities and interests, can reduce tensions. These approaches can also help define roles in ways that maintain group balance while preserving members' autonomy and strengthening their sense of individual and collective responsibility. The recurring cycle of conflict can be disrupted through the purposeful selection of team members, with an emphasis on aligning individual and collective goals from the outset; periodic, planned changes in team composition to prevent the concentration of power and introduce new dynamics; and systematic identification of the root causes of problems through continuous and anonymous feedback mechanisms. Ultimately, the successful implementation of these strategies requires commitment and tripartite cooperation among instructors, who act as facilitators; students, who serve as the key participants; and educational institutions, which provide support and develop policies. Through such deliberate management, conflicts can be transformed from destructive threats into constructive opportunities for personal growth, deeper learning, and improvements in the overall quality of virtual education.

Keywords: Conflict, Virtual Team Activities, Problems, Solution, Causes

Mohamadi Sarab, S., Bandali, B. & Alami, F. (2026). Phenomenology of Conflicts in Virtual Teamwork: An Analysis of the Lived Experiences of Undergraduate Students at Shahid Beheshti University. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 19(1), 253–272. https://doi.org/10.48308/mpes.2026.241193.1631

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی
بهار و تابستان ۱۴۰۵
دوره ۱۹، شماره ۱ (پیاپی ۳۶)
صفحات: ۲۵۳-۲۷۲
DOI: 10.48308/mpes.2026.241193.1631
ISSN: 2423-5261
E-ISSN: 2538-6344
دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۳۰ بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۹/۲۰
پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵ چاپ مقاله: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

پدیدارشناسی تعارضات در کار تیمی مجازی: واکاوی تجارب زیسته دانشجویان کارشناسی دانشگاه شهید بهشتی

شادمان محمدی سراب، بهار بندعلی و فرنوش اعلامی*

۱. دانشجوی دکتری رشته فناوری اطلاع رسانی در آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
* نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
farnoosh_al@yahoo.com

نوع مقاله: علمی- پژوهشی

چکیده

هدف: با گسترش فزاینده و اجتناب‌ناپذیر آموزش‌های مجازی، که به ویژه پس از همه‌گیری ۱۹-□□□□□ شتابی بی‌سابقه یافته است، فعالیت‌های تیمی در محیط‌های دیجیتال به فرصتی خاص و ارزشمند برای یادگیری جمعی، تعامل علمی و پرورش مهارت‌های قرن بیست و یکم تبدیل شده است. با این حال، این محیط‌های مجازی، به دلیل فاصله فیزیکی، فقدان ارتباطات غیرکلامی و وابستگی به فناوری، بستری مستعد برای بروز تعارضات پیچیده بین اعضای تیم هستند. این تعارضات، در صورت مدیریت نشدن، می‌توانند همکاری مؤثر را تضعیف کرده، انسجام گروهی را از بین برده و در نهایت، دستاوردهای آموزشی و کیفیت خروجی کار تیمی را به شدت تهدید کنند. بنابراین، این پژوهش با هدف اصلی شناسایی جامع انواع این تعارضات، ریشه‌یابی علل عمیق و بنیادین شکل‌گیری آن‌ها، و در نهایت، ارائه راهکارهای مدیریت اثربخش و عملی برای حل این موانع، منحصراً از منظر تجارب زیسته و مستقیم دانشجویان انجام شد.

مواد و روش‌ها: این پژوهش از نوع کاربردی محسوب می‌شود، چرا که هدف غایی آن نه تنها درک عمیق و توصیف پدیده تعارض در تیم‌های مجازی، بلکه فراتر رفتن و حرکت به سمت طراحی راهکارهای عملی، قابل اجرا و عینی برای حل این معضلات در محیط‌های آموزشی واقعی است. این مطالعه در پارادایم تفسیرگرایی و با رویکرد کیفی انجام شده است، چرا که بر درک معنای ذهنی، تفسیر فردی و عمق تجارب مشارکت‌کنندگان از پدیده مورد مطالعه تأکید دارد. در این راستا، از استراتژی پژوهشی پدیدارشناسی استفاده شده است تا بتواند به واکاوی و استخراج ذات و ماهیت تجارب زیسته دانشجویان از مواجهه با تعارض در تیم‌های مجازی بپردازد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی غنی و جامع، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که سؤالات آن‌ها با دقت و بر اساس چارچوب مدل 5W1H (چه کسی، چه چیزی، کجا، کی، چرا، و چگونه) و با توجه به مفاهیم و ادبیات موجود در زمینه تجارب تیم‌های مجازی طراحی شد تا تمامی ابعاد موضوع پوشش داده شود. مشارکت‌کنندگان پژوهش، متشکل از ۱۳ دانشجوی مقطع کارشناسی رشته علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی، با به کارگیری رویکرد هدفمند و روش نمونه‌گیری معیارمحور و با تأکید بر داشتن حداقل یک ترم تجربه عملی و میدانی فعالیت در تیم‌های مجازی و نیز تنوع در سال ورود (از ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹) به منظور حصول اطمینان از اشباع نظری داده‌ها انتخاب شدند. در ادامه، مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شده و با به کارگیری روش اشتراوس-کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد تحلیل قرار گرفتند. برای اطمینان از قابلیت اعتماد و افزایش اعتبار درونی داده‌ها، فرایند کدگذاری توسط سه پژوهشگر مستقل انجام و بازبینی شد تا از همگرایی و توافق در شناسایی مضامین اصلی اطمینان حاصل گردد.

محمدی سراب، شادمان، بندعلی، بهار و اعلامی، فرنوش. (۱۴۰۵). پدیدارشناسی تعارضات در کار تیمی مجازی: واکاوی تجارب زیسته دانشجویان کارشناسی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۹(۱)، ۲۵۳–۲۷۲. https://doi.org/10.48308/mpes.2026.241193.1631

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی
بهار و تابستان ۱۴۰۵
دوره ۱۹، شماره ۱ (پیاپی ۳۶)
صفحات: ۲۵۳-۲۷۲
DOI: 10.48308/mpes.2026.241193.1631
ISSN: 2423-5261
E-ISSN: 2538-6344
دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۳۰ بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۹/۲۰
پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۰۵ چاپ مقاله: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱

بحث و نتیجه‌گیری: تحلیل‌های عمیق داده‌های کیفی نشان می‌دهد که فعالیت‌های تیمی مجازی با پنج تعارض کلیدی و پرتکرار مواجه است: اختلاف نظرهای ناشی از تفاوت سبک‌های کاری و رویکردهای شناختی، تضاد و دوگانگی بین اهداف فردی و جمعی، پدیده سلطه‌جویی و ناعدالتی در توزیع وظایف و قدرت، ارزیابی‌های ناعادلانه و ذهنی از عملکرد اعضا، و کمبود هماهنگی و ارتباط مؤثر ناشی از محدودیت‌های ذاتی فضای مجازی. ریشه این تعارضات در لایه‌های عمیق‌تری نهفته است؛ عواملی چون جو رقابتی ناسالم و مقایسه‌ای، کم‌کاری سیستماتیک برخی اعضا، تفاوت‌های فردی گسترده در شخصیت، انگیزه و سواد دیجیتال، ضعف ساختاری در آموزش مهارت‌های نرم ضروری برای کار مجازی (مانند ارتباطات مجازی، مدیریت زمان و تعارض)، و سوءاستفاده از قدرت و موقعیت توسط سرگروه‌ها یا اعضای مسلط. برای مقابله با این مشکلات، شش راهکار کلیدی و زنجیره‌ای شناسایی شده است. تقویت توافق و احترام دوجانبه از طریق برگزاری جلسات گفت‌وگوی منظم مجازی و تعیین چارچوب‌های شفاف و از پیش توافق شده، پایه‌ای اساسی برای پیشگیری از تعارض و ایجاد همکاری سازنده فراهم می‌آورد. راهبری تعارضات به روش‌های خلاقانه، مانند استفاده از تکنیک‌های میانجی‌گری دیجیتال، چرخش نقش‌ها و تقسیم وظایف مبتنی بر توانمندی‌ها و علایق، نه تنها تنش‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه با حفظ استقلال عمل اعضا و تقویت احساس مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی، نقش‌ها را به گونه‌ای تعریف می‌کند که تعادل گروهی پایدار بماند. در گزینش هدفمند اعضای تیم با تأکید بر هماهنگی اهداف فردی و جمعی از ابتدا، تغییر دوره‌ای و برنامه‌ریزی شده ترکیب تیم‌ها برای جلوگیری از انحصار قدرت و ایجاد پویایی جدید، و ریشه‌یابی نظام‌مند مشکلات از طریق مکانیزم‌های بازخوردهای مستمر و گمنام، چرخه معیوب تعارضات شکسته می‌شود. در نهایت، اجرای موفقیت‌آمیز این راهکارها نیازمند عزم و همکاری سه‌جانبه استادان (به عنوان تسهیل‌گر)، دانشجویان (به عنوان بازیگران اصلی) و نهادهای آموزشی (به عنوان پشتیبان و سیاست‌گذار) است تا بتوان از رهگذر این مدیریت آگاهانه، تعارضات را از یک تهدید مخرب به یک فرصت سازنده برای رشد فردی، یادگیری عمیق‌تر و ارتقای کیفیت کلی آموزش مجازی تبدیل نمود.

واژگان کلیدی: آزمون سراسری، آموزش عالی، سنجش و پذیرش دانشجو، سوابق تحصیلی.

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

مقدمه

پیشرفت سریع فناوری در طی سال‌های اخیر، نوع ارتباط انسان، نحوه تعامل و مدل کار کردن را دستخوش تغییر کرده است. وجود انواع فناوری‌های گوناگون برای برقراری ارتباط که روزبه‌روز هم بر نوع و تعداد آن‌ها افزوده می‌شود، نشان از این دارد که سازمان‌ها نیز به استفاده از این فناوری‌ها تمایل پیدا کرده‌اند (کراوس[۱] و همکاران، ۲۰۲۲). با پیشرفت‌های فناورانه، ساختارهای جدید سازمانی در حال شکل‌گیری‌اند که تا پیش از این وجود نداشته‌اند و رویکردهای نوینی را به همراه آورده‌اند (گیبسون، دانلوپ و کوردری[۲] و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از این رویکردها، مفهوم مجازی‌سازی سازمان‌ها و تیم‌ها است که در عصر دیجیتال، به‌ویژه با رشد فناوری اطلاعات، تأثیرات چشمگیری بر سازمان‌ها و فعالیت‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مراکز علمی داشته است (راگورام[۳] و همکاران، ۲۰۱۹). تیم‌های مجازی در آموزش عالی از اهمیت بالایی برخوردارند زیرا این تیم‌ها توانایی دارند تا دانش را در امتداد مرزهای سازمانی به اشتراک بگذارند و به توسعه فرایندهای نوآوری مدرن کمک کنند (پنجانی و پالویا[۴]، ۲۰۱۳). تیم‌های مجازی در دانشگاه‌ها علاوه بر افزایش دسترسی دانشجویان به منابع و اطلاعات، نقش مؤثری در شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای میان آن‌ها ایفا می‌کنند و به توسعه ارتباطات علمی و شغلی کمک شایانی می‌رسانند (بری[۵]، ۲۰۱۱). تیم‌های مجازی به دانشجویان این فرصت را می‌دهند که مهارت‌های ارتباطی، کار گروهی و مدیریت زمان را در یک محیط غیرحضوری توسعه دهند (تئودوریدیس[۶]، ۲۰۱۸).

باوجود مزایای چشمگیر تیم‌های مجازی، این شیوه از همکاری چالش‌های خاص خود را به‌همراه دارد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، مدیریت تعارضات است که در محیط‌های دیجیتال به دلیل فقدان نشانه‌های غیرکلامی تشدید می‌شود (ویکفیلد، لیدنر و گاریسون[۷]، ۲۰۰۸). این تعارضات ممکن است در قالب اختلاف نظر در تقسیم وظایف، رقابت ناسالم بر سر منابع، یا سوءتفاهم‌های ناشی از تفاوت‌های فرهنگی ظاهر شوند و به کاهش انسجام تیمی بینجامند (کانکآن‌هالی، تان و وی[۸]، ۲۰۰۶).

نتایج تحقیقات انجام‌شده در زمینه تعارضات تیم‌های مجازی (اسکات و وایلدمن[۹]، ۲۰۱۴؛ پازوس[۱۰]، ۲۰۲۲) نشان می‌دهد که پژوهش‌ها و مطالعات پیشین عمدتاً به ابعاد خاصی از این پدیده پرداخته‌اند و از تحلیل جامع و چندبعدی آن غفلت کرده‌اند. بسیاری از این پژوهش‌ها تنها به بررسی تعارضات فردی و اختلافات شخصی بین اعضای تیم مجازی محدود شده‌اند و کمتر به چالش‌های ساختاری در تعاملات تیمی مجازی، تأثیرات شرایط فرهنگی و آموزشی، یا نقش سیستم‌های مدیریت تعارض در تشدید یا کاهش تنش‌ها توجه داشته‌اند. همچنین، با توجه به اینکه تیم‌های مجازی آموزشی در دانشگاه‌های ایران به‌عنوان پدیده‌ای نوظهور تلقی می‌شوند، هنوز چارچوب‌های مشخص و جامعی برای مدیریت تعارضات در این تیم‌ها وجود ندارد. بسیاری از استادان و مدیران آموزشی از روش‌های سنتی و ناکارآمد برای حل اختلافات استفاده می‌کنند که عموماً مبتنی بر رویکردهای دستوری، متمرکز بر تنبیه یا نادیده‌گیری تنش‌هاست. این در حالی است که روش‌های رایج مدیریت تعارض، مانند تکیه بر گزارش‌های کمی (مانند تعداد مشارکت‌ها یا حضور آنلاین)، قادر به سنجش دقیق ریشه‌های تعارضات، نحوه تعامل اعضا، یا تأثیر تفاوت‌های فرهنگی-

1. Kraus
2. Gibson, B., Dunlop & Cordery
3. Raghuram
4. Pinjani & Palvia
5. Berry
6. Teodoridis
7. Wakefield, Leidner & Garrison
8. Kankanhalli, Tan & Wei
9. Scott & Wildman
10. Pazos

اجتماعی بر شکل‌گیری اختلافات نیستند.
پژوهش‌های داخلی در زمینه تعارضات تیم‌های مجازی نیز بسیار محدود و پراکنده است و این امر ضرورت انجام پژوهشی که بتواند با کاوش عمیق در تجارب زیسته دانشجویان، به شناسایی انواع تعارضات، ریشه‌های شکل‌گیری آن‌ها و ارائه راهکارهای متناسب با نیازها و شرایط واقعی تیم‌های مجازی بپردازد، به‌وضوح احساس می‌شود. این پژوهش با هدف بررسیِ موانع دانشجویان در مدیریت تعارضات تیمی مجازی انجام شد. با توجه به اینکه تحقیقات پیشین عمدتاً بر ابعاد کمی و فنی تمرکز داشته و کمتر به تجربه زیسته و موانع تعاملی واقعی کاربران پرداخته‌اند، این مطالعه با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روایت‌های زیسته دانشجویان، درصدد پر کردن این خلأ پژوهشی است. دانشجویان به‌عنوان شرکت‌کنندگان اصلی این پژوهش انتخاب شدند، زیرا آن‌ها به‌طور مستقیم با تعارضات در محیط‌های آموزشی مجازی روبه‌رو هستند و روایت‌های شخصی آن‌ها می‌تواند درک عمیق‌تری از ابعاد تعارضات تیمی مجازی را روشن سازد. این پژوهش علاوه بر تحلیل این تجارب، به شناسایی راهکارهای عملی برای مدیریت تعارضات و بهبود همکاری در تیم‌های مجازی می‌پردازد، بدون آنکه به نتیجه‌گیری‌های قطعی و کمی محدود شود. بر این اساس، پرسش محوری این پژوهش عبارت است از: «تجارب زیسته دانشجویان کارشناسی از تعارضات در تیم‌های مجازی چه موانعی را آشکار می‌سازد و چگونه می‌توان این تعارضات را به شیوه‌ای اثربخش مدیریت کرد؟»
برای پاسخ به این پرسش، سه سؤال فرعی طراحی شد:
۱. تعارض‌های فعالیت در تیم‌های مجازی دانشجویی کدامند؟
۲. علل بروز این تعارضات در تیم‌های مجازی دانشجویی چیست؟
۳. چه راهکارهایی برای حل این تعارضات وجود دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تیم‌های مجازی شامل گروهی از همکاران هستند که به‌رغم پراکندگی جغرافیایی، زمانی و ساختاری، از طریق فناوری‌های ارتباطی برای دستیابی به اهداف مشترک همکاری می‌کنند (پانگیل و موی چان[1]، ۲۰۱۴). اعضای این تیم‌ها با یکدیگر تعامل کرده و مسئولیت‌ها را در دستیابی به نتایج نهاییِ به اشتراک می‌گذارند و از فناوری اطلاعات برای حفظ ارتباطات خود بهره می‌گیرند. این گروه‌ها معمولاً نیاز به ملاقات حضوری ندارند و در بسیاری از موارد، اعضا ممکن است هیچ‌گاه یکدیگر را از نزدیک ملاقات نکنند (الشارو، گرگ و رامیرز[2]، ۲۰۱۷). از دیدگاه حامیان، این نوع تیم‌ها به دلیل اتکا به مهارت‌ها و اطلاعات افراد، انعطاف‌پذیرتر و کارآمدتر هستند و امکان عضویت افراد را، صرف‌نظر از مکان و زمان، فراهم می‌سازند. تیم‌های مجازی به اعضا این امکان را می‌دهند که به منابع و اطلاعات متنوع دسترسی داشته باشند و از تخصص‌های گوناگون بهره‌مند شوند. علاوه بر این، تیم‌های مجازی به کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد و آلودگی محیط‌زیست کمک می‌کنند (دگبی و انولا[3]، ۲۰۲۰). باوجود مزیت‌های زیاد تیم‌های مجازی، این شیوه همکاری همچون سایر فعالیت‌های گروهی می‌تواند دچار آشفتگی و تعارضت شود (ویکفیلد و همکاران، ۲۰۰۸). تعارض در تیم‌های مجازی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن تفاوت در سبک‌های کاری، انتظارات نامشخص، یا ناهماهنگی در اهداف فردی و جمعی، همکاری سازنده را مختل می‌کند (ویکفیلد و همکاران، ۲۰۰۸). اهمیت مدیریت تعارضات در تیم‌های مجازی از آنجا نشئت می‌گیرد که رسیدگی نکردن به موقع به این چالش‌ها می‌تواند کاهش بهره‌وری، تخریب روحیه تیمی و حتی انحلال گروه را در پی داشته باشد (اسکات و وایلدمن، ۲۰۱۴). با توجه به پراکندگی جغرافیایی اعضا و تفاوت‌های زمانی، شناسایی زودهنگام تعارضات و استفاده از ابزارهای دیجیتال میانجی‌گری (مانند پلتفرم‌های مدیریت تعارض) ضروری است (اسکات و وایلدمن، ۲۰۱۴). اتخاذ راهکارهایی مانند تعیین چارچوب‌های شفاف برای

1. Pangil & Moi Chan
2. Alsharo, Gregg & Ramirez
3. Degbey & Einola

تعاملات، آموزش مهارت‌های ارتباطی فرافرهنگی و استفاده از تکنیک‌های بازخورد سازنده می‌تواند نقش پیشگیرانه ایفا کند (آیوکو، کنراد و بویل[1]، ۲۰۱۲). با این حال، مدیریت تعارضات در تیم‌های مجازی با موانع خاصی روبه‌رو است. ابهام در نقش‌ها به دلیل نبود ارتباطات چهره‌به‌چهره، تفاوت در درک اقتدار میان اعضا و محدودیت‌های زبانی در تیم‌های بین‌فرهنگی، از جمله عواملی هستند که حل تعارضات را پیچیده می‌کنند (پازوس، ۲۰۱۸). همچنین، وابستگی به فناوری‌های ارتباطی ممکن است به سوءبرداشت از لحن پیام‌ها یا تأخیر در پاسخگویی بینجامد که خود محرک تعارضات جدید است (موکلاین[2]، ۲۰۱۷). برای مقابله با این چالش‌ها، پیشنهاد می‌شود از ابزارهای همگام‌سازی وظایف برای شفاف‌سازی انتظارات، جلسات ویدیویی دوره‌ای برای تقویت همدلی و الگوریتم‌های تشخیص تعارض مبتنی بر هوش مصنوعی برای شناسایی زودهنگام تنش‌ها استفاده شود (موریسون-اسمیت و روئیز[3]، ۲۰۲۰). این راهکارها نه‌تنها تعارضات را کاهش می‌دهند، بلکه با تقویت سرمایه اجتماعی در تیم‌های مجازی، زمینه را برای نوآوری جمعی فراهم می‌کنند (موریسون و روئیز، ۲۰۲۰).

مطالعات اخیر در حوزه تعارضات تیمی مجازی نشان می‌دهند که رهبری مبتنی بر هوش هیجانی با تمرکز بر ایجاد اعتماد و استفاده از تکنیک‌های میانجی‌گری، می‌تواند تعادل بین استقلال فردی و مسئولیت‌پذیری جمعی در تیم‌های مجازی را بهبود بخشد و این باعث کاهش تعارضات احتمالی در تیم‌های مجازی می‌شود (دگبی، ۲۰۲۵). لوسیانو[4] و همکاران (۲۰۲۵) در مطالعه ترکیبی (کمی-کیفی) با عنوان «بهبود مدیریت پارادوکس همکاری در تیم‌های مجازی: یک آزمایش میدانی» نشان می‌دهند که مدیریت پارادوکس همکاری (حفظ هم‌زمان دیدگاه واحد تیمی و دیدگاه‌های فردی متنوع) رابطه مثبتی با عملکرد تیمی دارد و مداخلات ساختاریافته با پیگیری مستمر می‌توانند به تیم‌های مجازی در مدیریت چالش‌های ذاتی همکاری از راه دور کمک کنند. در ادامه، لئوناردی، پارکر و شن[5] (۲۰۲۴) با معرفی چهار بعد فاصله (روانی، زمانی، فناورانه و ساختاری) در محیط‌های دورکاری، تأکید می‌کنند که ناهماهنگی در دسترسی به ابزارهای دیجیتال و تفاوت‌های زمانی، چالش‌های منحصربه‌فردی را برای تیم‌ها ایجاد می‌کند که نیازمند سیاست‌های انعطاف‌پذیر در مدیریت است. هم‌زمان، کیتینگ، کالن لستر و میوزر[6] (۲۰۲۴) با بررسی رفتارهای منفی در محیط‌های مجازی، استدلال می‌کنند که ابهام در نقش‌ها و کاهش حس مسئولیت‌پذیری به‌دلیل ناشناس بودن نسبی اعضا، بستر مناسبی برای شکل‌گیری تعارضات فراهم می‌کند؛ مسئله‌ای که در تیم‌های دانشجویی با تجربه محدود اعضا در همکاری‌های مجازی، تشدید می‌شود. از سوی دیگر، عیسی[7] (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای بین‌فرهنگی نشان می‌دهد که اگرچه تنوع فرهنگی می‌تواند به خلاقیت و نوآوری در تیم‌های مجازی بینجامد، تفاوت‌های زبانی و هنجاری اغلب به سوءتفاهم‌های سیستماتیک تبدیل می‌شوند؛ یافته‌ای که لزوم آموزش مهارت‌های ارتباطی فرافرهنگی به دانشجویان را پررنگ می‌سازد. راجرز[8] و همکاران (۲۰۲۱) نیز با تمرکز بر تعاملات اجتماعی در تیم‌های مجازی، نشان می‌دهند که گفتگوهای غیررسمی (مانند جلسات مجازی صمیمی) می‌توانند رضایت اعضا و حس تعلق را افزایش داده و از شدت تعارضات بکاهند. در سطحی عمیق‌تر، هولتز[9] و همکاران (۲۰۲۰) با اجرای مداخله آموزشی بر مدیریت هیجانات، اثربخشی آموزش‌های هوش هیجانی را در بهبود همبستگی تیمی و کاهش

1. Ayoko, Konrad & Boyle
2. Mokline
3. Morrison-Smith & Ruiz
4. Luciano
5. Leonardi, Parker & Shen
6. Keating, Cullen-Lester & Meuser
7. Eassa
8. Rogers
9. Holtz, Orengo Castella, Zornoza Abad & González-Anta

تنش‌ها نشان می‌دهند؛ رویکردی که می‌تواند در قالب کارگاه‌های دانشگاهی برای دانشجویان اجرایی شود. سرانجام پاول[1] و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای پایه‌ای دریافتند که سبک مدیریت تعارض همکاری‌محور در تیم‌های مجازی با جهت‌گیری جمع‌گرایانه، نه‌تنها عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه پذیرش تفاوت‌های فردی را تسهیل می‌کند؛ یافته‌ای که پس از دو دهه همچنان در مطالعات اخیر تأیید می‌شود. همان‌گونه که در مطالعات مذکور مشهود است، پژوهش‌های پیشین به بررسی ابعاد اهمیت و چالش‌های تعارضات در تیم‌های مجازی پرداخته‌اند؛ اما این پژوهش قصد دارد با واکاوی ژرف‌نگرانه تجارب زیسته دانشجویان، گونه‌شناسی تعارضات، ریشه‌یابی علل شکل‌گیری آن‌ها و ارائه راهکارهای عملیاتی همسو با نیازهای واقعی و بسترهای خاص فعالیت تیمی مجازی را در دستور کار قرار دهد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهشگر برای دستیابی به شناخت عمیق از موضوع مورد مطالعه از طریق تفاسیر به‌دست‌آمده از تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، این پژوهش در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی انجام گرفت. برای فهم دقیق‌تر از تجربیات مشارکت‌کنندگان، از طرح پژوهشی کیفی استفاده شد. همچنین، با توجه به اینکه پژوهشگر قصد مطالعه تجارب زیسته دانشجویان متعددی را به‌منظور شفاف‌سازی مشکلات، علل و راهکارهای مربوط به تعارضات در فعالیت‌های تیمی مجازی داشت، روش پدیدارشناسی انتخاب شد. به‌زعم موستاکاس[2]، هدف اصلی پدیدارشناسی تقلیل تجارب افراد از یک پدیده به توصیفی از ماهیت واقعی آن چیز است (کوتاری[3]، ۲۰۰۴).

در این پژوهش، دانشجویان مقطع کارشناسی رشته علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی به دلیل ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش و تجربیات گسترده در فعالیت‌های تیمی مجازی انتخاب شدند.

برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند با بهره‌گیری از تکنیک گلوله برفی استفاده شد. انتخاب این تکنیک به دو دلیل اصلی صورت گرفت:

۱. نیاز به تجارب عمیق و خاص: اگرچه فعالیت در تیم‌های مجازی امروزه رایج است، اما این پژوهش به دنبال جذب دانشجویانی بود که حداقل یک ترم تجربه پیوسته و چالش‌محور در تیم‌های مجازی (مانند اجرای پروژه‌های گروهی پیچیده یا حل تعارضات ارتباطی) داشتند. این سطح از تجربه، به‌طور مستقیم در دسترس نبود و شناسایی آن‌ها نیازمند شبکه‌سازی از طریق مشارکت‌کنندگان آشنا به این شرایط بود.

۲. کشف تنوع تجارب: با توجه به تفاوت‌های احتمالی در تجارب دانشجویان سال‌های مختلف تحصیلی (ورودی‌های ۱۳۹۷، ۱۳۹۸، ۱۳۹۹)، تکنیک گلوله برفی امکان دستیابی به نمونه‌های متنوع از نظر مدت و کیفیت تعامل با فناوری‌های مجازی را فراهم کرد.

فرایند نمونه‌گیری به این صورت بود که ابتدا ۳ دانشجو از طریق پیشنهاد استادان شناسایی شدند و سپس هر مشارکت‌کننده، افراد واجد شرایط دیگر را معرفی نمود. این روند تا رسیدن به اشباع نظری (تکرارپذیری داده‌ها و عدم ظهور مضمون جدید پس از مصاحبه سیزدهم) ادامه یافت.

1. Paul, Samarah, Seetharaman & Mykytyn Jr
2. Mustakas
3. Kothari

جدول ۱. تعداد شرکت‌کنندگان پژوهش

ردیف		ورودی ۱۳۹۷	ورودی ۱۳۹۸	ورودی ۱۳۹۹	مجموع
جنسیت	زن	۲	۳	۵	۱۰
	مرد	۲	۰	۱	۳
جمع		۴	۳	۶	۱۳

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه بر اساس مدل 5W1H طراحی شدند و این سؤالات با توجه به مفاهیم کلیدی استخراج‌شده از مطالعات پیشین در زمینه فعالیت تیم‌های مجازی تنظیم گردیدند تا ابعاد مختلف موانع تعارضات را بهتر پوشش دهند. برای ثبت مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط‌صوت استفاده شد تا ضمن افزایش دقت در ثبت اطلاعات، امکان بازبینی و تحلیل موشکافانه‌تر داده‌ها نیز فراهم شود. پس از انجام ۱۳ مصاحبه، پژوهشگر به اشباع نظری رسید؛ به این معنا که در این مرحله، اطلاعات جدیدی برای پاسخ به سؤالات پژوهش به دست نیامد و الگوها و مضامین اصلی به‌طور کامل آشکار شدند. لازم به ذکر است که مصاحبه‌ها در آبان ماه سال ۱۴۰۲ انجام گرفت و تجارب زیسته دانشجویان در حوزه تعارضات کار تیمی مجازی مربوط به بازه زمانی پیش از این سال بوده است.

برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس-کوربین و همچنین روش مقایسه مستمر استفاده شد. بدین منظور، ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و شواهد گفتاری مربوط به هر سؤال پژوهش شناسایی شدند. شواهد گفتاری همان رخدادها و وقایع موجود در کلام مصاحبه‌شوندگان هستند که ارتباط معناداری با یک یا چند سؤال پژوهش دارند. در گام بعد، به مفهوم‌سازی هر یک از شواهد گفتاری یافت‌شده، اقدام شده است. منظور از مفهوم‌سازی این است که یک یا چند مورد از شواهد گفتاری استخراج‌شده در مرحله قبلی انتخاب می‌شود، به چند جزء تقسیم می‌شود و به هر جزء، عنوان یا برچسبی که دارای ارتباط مفهومی با آن شواهد است، اختصاص داده می‌شود (کوتاری، ۲۰۰۴). در ادامه مطابق با سؤالات پژوهش به ترتیب مفاهیم مربوط به مشکلات، علت‌ها و راهکارهای موجود برای حل مسائل مربوط به حوزه تعارضات فعالیت‌های تیمی مجازی دسته‌بندی شد.

در این پژوهش به منظور اعتماد و اطمینان‌پذیری یافته‌ها، از رویکردهای سخت‌گیرانه در کدگذاری و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. این فرایند شامل مرور و بازبینی یافته‌ها توسط سه پژوهشگر دیگر بود تا از همگرایی نظرها اطمینان حاصل شود و هرگونه سوگیری احتمالی کاهش یابد. همچنین، با توجه به پارادایم تفسیری که این پژوهش بر آن استوار است، اهمیت انتقال‌پذیری نتایج پژوهش مورد توجه قرار گرفت. برای این منظور، توصیف‌های عمیق از داده‌ها و تحلیل‌ها ارائه شد تا مخاطبان بتوانند این انتقال‌پذیری را به‌خوبی درک کنند. در عین حال، رعایت اصول اخلاقی همچون محرمانه بودن اطلاعات شرکت‌کنندگان و کسب رضایت آگاهانه، در تمامی مراحل پژوهش مورد توجه قرار گرفت. این اقدامات باعث شد تا نه‌تنها روایی درونی پژوهش تضمین شود، بلکه اصول اخلاقی نیز به‌طور کامل رعایت گردد. در جدول ۲ یک نمونه کوچک اما کامل از فرایند کدگذاری ارائه شده است.

جدول ۲. فرایند کدگذاری

شواهد گفتاری	کدهای اولیه مفاهیم	مفاهیم	مقوله‌ها
بهتر است اعضای تیم‌ها در مورد شیوه انجام تکالیف و پروژه‌ها به یک توافق جمعی برسند و همه با هم فعالیت کنند (م ۳). اعضای قوی به نظرات بقیه احترام بگذارند و از تک‌روی پرهیز کنند (م ۸).	دست‌یابی به توافق جمعی برای انجام فعالیت‌های تیمی	ایجاد توافق و احترام متقابل میان اعضا	تقویت توافق و احترام دوجانبه بین اعضای تیم
راهکار این است اعضای قوی به نظرات بقیه احترام بگذارند، تک‌روی نکنند و از نظرات بقیه هم استفاده کنند (م ۸). هر کسی که عضو تیم می‌شود، بر اساس توانایی و مهارت‌های خود انتظار داشته باشد که نظراتش شنیده شود (م ۱۳).	احترام گذاشتن به نظرات همه اعضا		

یافته‌های پژوهش

داده‌های مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری اشتراوس-کوربین در سه مرحله تحلیل شدند که منجر به شناسایی ۱۶ مقوله اصلی از تجارب دانشجویان در مواجهه با تعارضات تیم‌های مجازی گردید. این مقوله‌ها بر اساس سؤالات پژوهشی دسته‌بندی و در جدول ۳ ارائه شده‌اند. برای درک عمیق‌تر، هر مقوله با شواهد مصاحبه‌ها مورد بحث قرار گرفته است.

جدول ۳. گروه‌بندی مقوله‌های استخراج‌شده

ردیف	سؤالات پژوهش	مقوله‌ها
۱	تعارض های فعالیت در تیم‌های مجازی دانشجویی کدامند؟	اختلاف نظرها و تنش‌های گروهی تطابق نداشتن اهداف فردی و تیمی تسلط‌جویی و نبود عدالت در تعاملات تیمی نبود عدالت در ارزیابی‌های پایانی کمبود هماهنگی و مسئولیت‌پذیری در تیم
۲	علل بروز این تعارضات در تیم‌های مجازی دانشجویی چیست؟	جو نامساعد دانشگاهی کم‌کاری و بی‌مسئولیتی اعضا سوءاستفاده از قدرت در روابط استاد-دانشجو ضعف آموزش مهارت‌های همکاری مجازی تفاوت‌های فکری و فردی بین اعضا
۳	چه راهکارهایی برای حل این تعارضات وجود دارد؟	تقویت توافق و احترام دوجانبه بین اعضای تیم راهبری تعارضات به روش‌های خلاقانه و مؤثر حفظ استقلال در انجام وظایف و تکالیف جلوگیری از تنش‌ها با گزینش مناسب اعضای تیم تغییر ترکیب اعضای تیم‌ها در طول ترم ریشه‌یابی مشکلات به منظور جلوگیری از بروز تعارضات بعدی

۱. تعارض‌های فعالیت در تیم‌های مجازی دانشجویی کدامند؟

در پاسخ به سؤال یک پژوهش پنج مقوله شناسایی شده که در ادامه درباره آن‌ها بحث شده است.

اختلاف نظرها و تنش‌های گروهی

این مقوله به موانعی ناشی از تعارضات ایدئولوژیک (مانند اختلافات سیاسی)، کمال‌گرایی افراطی و انتقادهای جمعی در تیم‌های مجازی اشاره دارد. شواهد گفتاری نشان می‌دهد تأثیر اختلافات سیاسی بر تشکیل تیم‌های متنوع به عنوان مانعی جدی عمل می‌کند؛ به‌طور مثال، یکی از مصاحبه‌شونده بیان می‌کند:

«اگر قبل از شروع فعالیت‌های مجازی دانشجویان به‌صورت حضوری با یکدیگر تعامل داشته باشند، ممکن است عقاید سیاسی دانشجویان مانع از تشکیل گروه‌های با اعضای متنوع شود» (م ۳).

این مسئله با پژوهش هاکمن و واگمن[1] (۲۰۰۵) همسو است که تأکید می‌کنند پیشینه‌های ایدئولوژیک می‌توانند همکاری در تیم‌ها را پیچیده کنند، به‌ویژه زمانی که اعضا پیش از تشکیل تیم، تعصبات شخصی داشته باشند. کمال‌گرایی افراطی برخی اعضا نیز به عنوان مانعی دیگر شناسایی شده است:

«کمال‌گرا بودن یک سری از اعضا بسیار مسئله‌ساز بود» (م ۷).

این رفتار با یافته‌های کوزلوفسکی[2] (۲۰۰۳) همخوانی دارد که نشان می‌دهند استانداردهای غیرواقع‌بینانه می‌توانند فشار مضاعفی بر اعضا وارد کرده و تعادل تیمی را برهم بزنند. انتقاد جمعی از اعضای منفعل نیز تنش‌های درون‌گروهی را تشدید می‌کند:

«گاهی شرایطی پیش آمد که همه اعضای تیم از کم‌کاری یک عضو تیم انتقاد می‌کردند» (م ۹).

جن و مانیکس[3] (۲۰۰۱) در پژوهش خود نشان می‌دهند که تعارضات مرتبط با عملکرد، به‌ویژه در تیم‌های مجازی، می‌تواند منجر به کاهش اعتماد و انسجام گروهی شود.

تطابق نداشتن اهداف فردی و تیمی

تطابق نداشتن اهداف فردی و تیمی به تعارض ناشی از نبود هماهنگی بین خواسته‌ها و اولویت‌های شخصی اعضا با اهداف جمعی تیم اشاره دارد که کاهش تعامل سازنده و اختلال در پیشرفت پروژه را به دنبال دارد. شواهد گفتاری نشان می‌دهد تعارض اهداف بین اعضای تیم به عنوان مانعی جدی عمل می‌کند؛ به‌طور مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند:

«در کار تیمی مجازی هرکسی دنبال یک هدفی است و چندان همخوانی بین فکرها وجود ندارد» (م ۸).

این مسئله با پژوهش آلبرز، وولگزوگن و زاژا[4] (۲۰۱۶) همسو است که تأکید می‌کنند ناهماهنگی در اهداف فردی و جمعی، همکاری و اعتماد متقابل در تیم‌ها را کاهش می‌دهد و ممکن است به تعارضات داخلی بیانجامد. تعهد نداشتن به اهداف تیمی نیز به عنوان مشکلی دیگر شناسایی شده است:

«خیلی از اعضای تیم‌ها فعالیت‌های خود را به‌درستی انجام نمی‌دادند و فقط به دنبال طی کردن مسیر بودند» (م ۶).

این رفتار نشان‌دهنده تمرکز بر اهداف شخصی (مانند تکمیل سریع تکالیف) به جای مشارکت در دستیابی به اهداف مشترک تیم است.

تسلط‌جویی و نبود عدالت در تعاملات تیمی

این مقوله به مشکلات ناشی از نابرابری در توزیع قدرت و استفاده ابزاری از اعضای تیم در محیط‌های مجازی اشاره دارد که بی‌انگیزگی و کاهش همکاری جمعی را به دنبال دارد. شواهد گفتاری مانند:

«پیش می‌آمد بعضی از اساتید فعالیت‌های علمی خود را بر عهده دانشجویان می‌گذاشتند، دانشجویان هم وقتی می‌فهمیدند که این فعالیت‌ها مربوط به اساتید است بسیار شاکی و بی‌انگیزه می‌شدند» (م ۵) و «اعضای قوی تیم‌ها سعی می‌کنند حرف خود را به کرسی بنشانند و بقیه را له کنند و یا از آن‌ها برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند» (م ۸).

1. Hackman & Wageman
2. Kozlowski
3. Jehn & Mannix
4. Albers, Wohlgezogen & Zajac

موانع ناشی از تسلط‌طلبی و نبود عدالت را در تیم‌های مجازی نشان می‌دهند. تحمیل وظایف خارج از حوزه مسئولیت (م ۵) توسط استادان یا اعضای مسلط، احساس بی‌عدالتی و کاهش اعتماد به رهبری تیم را ایجاد می‌کند که فلت و هیویت[1] (۲۰۰۲) آن را به‌عنوان عامل تشدید کمال‌گرایی مخرب در محیط‌های گروهی معرفی می‌کنند. استفاده ابزاری از اعضای ضعیف‌تر (م ۸) برای پیشبرد اهداف شخصی، شکاف قدرت را عمیق‌تر کرده و همبستگی تیمی را از بین می‌برد. هال و فینک[2] (۲۰۰۷) در تحلیل تعارضات تیم‌های مجازی تأکید می‌کنند که تسلط‌جویی اعضا به دلیل نبود مکانیسم‌های نظارتی عادلانه، تعارضات پنهان را تشدید می‌کند و مشارکت مؤثر را محدود می‌سازد. له کردن نظرات دیگران (م ۸) نه‌تنها تنوع ایده‌ها را کاهش می‌دهد، بلکه احساس بی‌ارزشی در میان اعضای تحت سلطه را تقویت می‌کند. فقدان شفافیت در توزیع مسئولیت‌ها (م ۵) نیز به سوءاستفاده از موقعیت‌های قدرت و تضعیف انگیزه‌های جمعی منجر می‌شود.

نبود عدالت در ارزیابی‌های پایانی

این مقوله به مشکلات ناشی از توزیع ناعادلانه نمرات و بازخوردها در ارزیابی‌های پایانی فعالیت‌های تیمی مجازی اشاره دارد که اعتماد به سیستم ارزیابی و انگیزه مشارکت جمعی را تضعیف می‌کند:

«نبود عدالت در ارزیابی‌های پایانی» (م ۱۰)

نبود سازوکارهای عینی برای سنجش عملکرد مانند نمره‌دهی بر پایه پیش‌داوری‌های شخصی یا تبعیض ناخواسته، کیفیت خروجی تیم را زیر سؤال برده و همبستگی گروهی را مختل می‌سازد. تأکید نادرست بر پارامترهای غیرمرتبط با اهداف پروژه نیز ابهام در انتظارات را افزایش داده و هماهنگی اعضا را دشوار می‌کند.

کمبود هماهنگی و مسئولیت‌پذیری در تیم

این مقوله به مشکلات ناشی از مشارکت ناکافی، سردرگمی در فعالیت‌ها و نابرابری در دسترسی اعضا در تیم‌های مجازی اشاره دارد که کارایی جمعی و انسجام گروهی را تضعیف می‌کند. شواهد گفتاری مانند:

«یک سری از اعضا از روی عمد کم‌کاری می‌کردند تا سایرین فعالیت‌ها آن‌ها را به دوش بکشند» (م ۱)، «کم‌کاری فردی و تیمی» (م ۱۰)، «سردرگمی اعضا در فعالیت‌های تیمی» (م ۱۲) و «ممکن است همه افراد از منظر در دسترس بودن در یک سطح نباشند» (م ۱۱).

موانع ساختاری در هماهنگی و تعهد اعضا را نشان می‌دهند. مسئولیت‌گریزی عمدی (م ۱ و م ۱۰) با انتقال وظایف به دیگران، بار کاری ناعادلانه ایجاد کرده و اعتماد متقابل را تخریب می‌کند. سردرگمی در فعالیت‌ها (م ۱۲) ناشی از نبود نقشه راه واضح یا ابهام در فرآیندهای کاری، هماهنگی تیمی را مختل کرده و اتلاف زمان را افزایش می‌دهد. نابرابری در دسترسی به منابع یا زمان (م ۱۱) به شکاف مشارکتی و تأخیر در پیشبرد پروژه‌ها منجر می‌شود، به‌طوری‌که برخی اعضا به دلیل تفاوت در ساعات کاری یا دسترسی محدود به ابزارها، همگامی با تیم را دشوار می‌یابند. فقدان تعهد به ددلاین‌ها (م ۱) حتی با وجود زمان‌بندی مشخص، بی‌ثباتی در اجرای وظایف را تشدید می‌کند و کیفیت خروجی‌ها را کاهش می‌دهد.

۲. علل بروز این تعارضات در تیم‌های مجازی دانشجویی چیست؟

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش پنج مقوله شناسایی شده که در ادامه درباره آن‌ها بحث شده است.

جو نامساعد دانشگاهی

جو نامساعد دانشگاهی به شرایطی اشاره دارد که محیط آموزشی فاقد بسترهای حمایتی، عدالت محوری و همکاری سازنده برای فعالیت‌های تیمی مجازی است. بر اساس مصاحبه‌ها، جو رقابتی ناسالم و نبود

1. Flett & Hewitt
2. Hall & Fink

سیاست‌های شفاف در دانشگاه، به عنوان بستری برای شکل‌گیری تعارضات عمل می‌کند. به عنوان مثال، یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«علت تعارضات به جو نامناسب دانشگاه در زمینه کار تیمی مجازی مرتبط است» (م ۱۰).

این موضوع با نظریه‌های تعارض ساختاری (رابینز[1]، ۲۰۰۳) همسو است که بر نقش سیستم‌های ناکارآمد در تشدید تنش‌ها تأکید دارد. دانشگاه‌هایی که اولویت را به رقابت فردی بیش از همکاری جمعی می‌دهند، زمینه را برای تقابل منافع و کاهش اعتماد متقابل فراهم می‌کنند.

کم‌کاری و بی‌مسئولیتی اعضا

کم‌کاری و بی‌مسئولیتی به مشارکت نه‌چندان فعال، پاسخگو نبودن و تخطی از تعهدات اعضای تیم در انجام وظایف محول شده اشاره دارد. شواهد گفتاری نشان می‌دهد که بی‌توجهی برخی اعضا به مسئولیت‌های تیمی، بار اضافی بر دوش اعضای فعال می‌گذارد. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«اعضای فعال تیم مجبور بودند بار مسئولیت دیگران را به دوش بکشند. علت این موضوع به تنبلی و بی‌علاقگی شخصی برخی اعضا برمی‌گردد» (م ۶).

این رفتار با مفهوم «سواری مجانی[2]» در روانشناسی اجتماعی تطابق دارد، جایی که برخی اعضا از تلاش دیگران بهره می‌برند بدون آنکه سهمی در پیشبرد اهداف تیم داشته باشند (کر و برون[3]، ۱۹۸۳).

تفاوت‌های فکری و فردی بین اعضا

تنوع در سبک‌های کاری و نبود توافق بر سر اهداف مشترک، از عوامل کلیدی تعارضات است. به عنوان نمونه، یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره کرد:

«توانایی‌ها و سلیقه‌های اعضای تیم متفاوت است و ممکن است تیم به توافق جمعی نرسد» (م ۱۲).

این مسئله با نظریه «تنوع شناختی[4]» (جن و مانیکس، ۲۰۰۱) مرتبط است که تفاوت در نگرش‌ها و روش‌های حل مسئله را به عنوان مانعی برای هماهنگی تیمی معرفی می‌کند.

ضعف آموزش مهارت‌های همکاری مجازی

این مقوله به معنی ناآشنایی اعضای تیم با اصول ارتباط مؤثر، تقسیم وظایف و مدیریت تعارض در محیط‌های دیجیتال است. بسیاری از دانشجویان به دلیل آموزش ناکافی، فاقد مهارت‌های لازم برای همکاری در فضای مجازی هستند. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«بسیاری از دانشجویان با اصول کار تیمی مجازی آشنا نبودند. (م ۳)».

این ضعف با مفهوم «سواد دیجیتال[5]» (اشت[6]، ۲۰۰۴) پیوند دارد که بر ضرورت آموزش ابزارها و فرآیندهای ارتباطی در محیط‌های مجازی تأکید می‌کند.

سوءاستفاده از قدرت در روابط استاد-دانشجو

استفاده ناعادلانه استادان از موقعیت خود برای تحمیل وظایف اضافی یا تبعیض در ارزیابی عملکرد دانشجویان، موجب بی‌انگیزگی و تشدید تعارضات می‌شود. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«برخی اساتید فعالیت‌های علمی خود را بر عهده دانشجویان می‌گذاشتند. دانشجویان با اطلاع از این

1. Robbins
2. Free Rider Problem
3. Kerr & Bruun
4. Cognitive diversity
5. Digital Literacy
6. Eshet

موضوع، دچار بی‌انگیزگی و شکایت می‌شدند. (م ۵)».

این رفتار با نظریه «سوءاستفاده از قدرت[1]» (فرنچ و ریون[2]، ۱۹۵۹) مرتبط است که به تأثیر منفی نابرابری در روابط سلسله‌مراتبی بر تعاملات گروهی اشاره دارد.

۳. چه راهکارهایی برای حل این تعارضات وجود دارد؟

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش شش مقوله شناسایی شده که در ادامه درباره آن بحث شده است.

تقویت توافق و احترام دوجانبه بین اعضای تیم

این مقوله به راهکارهای مبتنی بر ایجاد توافق جمعی، احترام متقابل و مشارکت عادلانه در تیم‌های مجازی اشاره دارد که انسجام تیمی و کارایی جمعی را افزایش می‌دهد. شواهد گفتاری مانند:

«اعضای تیم‌ها در مورد شیوه انجام تکالیف به توافق جمعی برسند و همه با هم فعالیت کنند» (م ۳)، «اعضای قوی به نظرات بقیه احترام بگذارند و از تک‌روی پرهیز کنند» (م ۸) و «هر عضو انتظار داشته باشد نظراتش شنیده شود» (م ۱۳).

راهکارهای مهمی برای کاهش تعارضات و تقویت همکاری را نشان می‌دهند. توافق جمعی بر سر اهداف و روش‌ها (م ۳) مطابق با پژوهش چانگ، بوردیا و داک[3] (۲۰۰۳) که بر هدف‌گذاری مشترک به‌عنوان عامل میانجی در بهبود عملکرد گروهی تأکید می‌کنند، همسویی اعضا و تعهد به نتایج مشترک را تقویت می‌کند. احترام به نظرات متنوع (م ۸) با جلوگیری از تک‌روی و کمال‌گرایی مخرب (فلت و هویت، ۲۰۰۲)، فضای امن برای بیان ایده‌ها ایجاد کرده و خطاهای ناشی از تمرکز بر فردگرایی را کاهش می‌دهد. گوش‌دادن فعال به تمام اعضا (م ۱۳) با تضمین احساس ارزشمندی و تعلق خاطر، مشارکت برابر را ممکن ساخته و تعارضات ناشی از نادیده گرفته شدن را کم می‌کند. استفاده از جلسات طوفان فکری ساختاریافته (م ۳) یا ابزارهای رأی‌گیری دیجیتال، فرآیند تصمیم‌گیری شفاف و عدالت محور را تسهیل می‌کند.

راهبری تعارضات به روش‌های خلاقانه و مؤثر

راهبری تعارضات به روش‌های خلاقانه و مؤثر با ترکیب اصول مربیگری تیمی و درک پویایی تعارضات، به بهبود همکاری و عملکرد تیم کمک می‌کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند:

«وقتی بین دو نفر از اعضا تنشی به وجود می‌آید، نباید در گروه به این موضوع بپردازیم. باید بعد از جلسات تیم، با هر کدام از این افراد به‌صورت خصوصی صحبت کنیم و مسائل را حل کنیم» (م ۱۲).

این گزاره با نظریه مربیگری تیمی هاکمن و واگمن (۲۰۰۵) همسو است که بر لزوم مداخله غیرمستقیم و تمرکز بر گفت‌وگوی فردی برای حل تعارضات تأکید دارد. این روش از تشدید تنش در جمع جلوگیری کرده و فضایی امن برای بیان دغدغه‌ها فراهم می‌کند. مشارکت‌کننده دیگری اشاره می‌کند:

«سعی می‌کردم با اعضای کم‌کار تیم صحبت کنم و دلایل کم‌کاری آن‌ها را بررسی کنم تا مسائل را ریشه‌یابی کنم» (م ۱).

این رویکرد مبتنی بر شناخت عوامل زمینه‌های تعارض است که جن و مانیکس (۲۰۰۱) آن را به‌عنوان کلید مدیریت تعارضات پویا معرفی می‌کنند. ریشه‌یابی مسائل، به جای تمرکز بر علائم سطحی، امکان ارائه راهکارهای پایدار را فراهم می‌نماید. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان تأکید می‌کند:

«بهتر است در زمان وقوع تنش‌ها، دنبال تشدید تعارضات نباشیم و مسائل را ریشه‌یابی کنیم» (م ۱۱).

این گزاره با مفهوم تعارض سازنده در پژوهش جن و مانیکس (۲۰۰۱) همخوانی دارد که نشان می‌دهد تمرکز بر حل مسئله به جای مقصرخوانی، می‌تواند تعارض را به فرصتی برای بهبود تبدیل کند. مشارکت‌کننده دیگری پیشنهاد می‌دهد:

1. Abuse of power
2. French & Raven
3. Chang, Bordia & Duck

«تنش‌ها را بر اساس سلسله‌مراتب حل‌وفصل کنیم. اگر در تیم حل نشد، در مرحله بعد به کارفرما یا استاد مراجعه کنیم» (م ۹).

این راهکار، منطبق با ایده مدیریت مرحله‌های تعارض است که در آن ابتدا از ظرفیت‌های درون تیمی استفاده می‌شود و در صورت نیاز از راهنمایی استادان بهره گرفته می‌شود. این رویکرد، استقلال تیم را تقویت کرده و از وابستگی بیش‌ازحد به منابع خارجی جلوگیری می‌کند.

حفظ استقلال در انجام وظایف و تکالیف

حفظ استقلال در انجام وظایف و تکالیف به معنای توانایی اعضای تیم‌های مجازی دانشجویی در تمرکز بر مسئولیت‌های شخصی خود، همراه با پرهیز از مداخله غیرضروری در کار دیگران است. این مقوله بر تقویت مسئولیت‌پذیری فردی و جلوگیری از وابستگی نامتوازن به اعضای خاص تأکید دارد تا هر فرد بتواند با حفظ خودمختاری، به اهداف جمعی کمک کند. مصاحبه‌شوندگان با این بیان که:

«اگر اعضای فعال تیم قهرمان‌بازی نیاورند و تکالیف بقیه را انجام ندهند، مشکل بی‌مسئولیتی بقیه نیز حل می‌شود» (م ۶).

بر ضرورت «محدودسازی رفتارهای نجات‌بخش» در تیم‌ها تأکید کردند باید توجه داشت که اجتناب از به دوش کشیدن تکالیف دیگران، به عنوان شرط لازم برای رشد مسئولیت‌پذیری تمام اعضا شناخته می‌شود. گزاره‌ی:

«هر کسی بدون منت، کاری که از دستش برمی‌آید را برای موفقیت تیم انجام دهد» (م ۵).

نشان‌دهنده‌ی «تعادل بین استقلال عمل و تعهد جمعی» است همچنین، تأکید بر این نکته که:

«اعضای قوی نباید مسئولیت افراد بی‌مسئولیت را بر عهده بگیرند» (م ۶)،

بازتابی از مرزبندی نقش‌ها بر پایه شفافیت وظایف است. این شواهد در کنار هم نشان می‌دهند که حفظ استقلال نه به معنای انزوا، بلکه به معنای ایجاد سیستم‌هایی برای خوداتکایی اعضا است تا هر فرد با تکیه بر توانمندی‌های خود، بدون ایجاد بار اضافی بر دیگران، به پیشبرد پروژه کمک کند.

جلوگیری از تنش‌ها با گزینش مناسب اعضای تیم

این مقوله به فرایند انتخاب هدفمند اعضای تیم‌های مجازی بر پایه معیارهای عینی مانند مسئولیت‌پذیری، توانایی‌های تخصصی و تعهد زمانی اشاره دارد تا از بروز اختلافات ناشی از ناهماهنگی در نقش‌ها، انتظارات، یا مشارکت نابرابر جلوگیری شود. هدف اصلی، ایجاد سازوکاری پیشگیرانه برای تضمین هماهنگی اولیه و کاهش ریسک تعارضات آتی است. مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر:

«عدم عضویت افراد بی‌مسئولیت در تیم» (م ۴).

لزوم گزینش بر اساس شایستگی را نشان می‌دهند که مطابق با نظریه خودتعیین‌گری رایان و دسی[1] (۲۰۰۰) است؛ جایی که احساس شایستگی به عنوان یکی از پایه‌های انگیزه درونی، عملکرد مؤثر فردی و جمعی را تقویت می‌کند. همچنین گزاره‌ی:

«در زمان تشکیل گروه‌ها، توانایی افراد را ملاک هم‌گروهی شدن قرار دهیم، نه عقاید یا شرایط شخصی» (م ۳).

بازتابی از مفهوم «انتخاب مبتنی بر شفافیت» است تا اعضا با اطمینان از توانمندی متقابل، وارد همکاری شوند که این امر با کاهش سوءتفاهم‌ها، به پیشگیری از تنش‌های آتی کمک می‌کند. همچنین، توصیه به:

«پرهیز از هم‌گروهی با افراد شاغل یا متأهل به دلیل محدودیت زمانی» (م ۱۰).

بر اهمیت تطابق تعهدات زمانی اعضا با نیازهای پروژه دلالت دارد. این شواهد در کنار هم نشان می‌دهند که گزینش هدفمند نه تنها از بار اضافی ناشی از جبران کاستی‌های اعضای نامناسب جلوگیری

1. Ryan & Deci

می‌کند، بلکه با ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد متقابل، بستری برای تحقق خودمختاری و مسئولیت‌پذیری فراهم می‌آورد.

تغییر ترکیب اعضای تیم‌ها در طول ترم

هدف اصلی این مقوله، کاهش تنش‌های ناشی از اختلافات طولانی‌مدت و افزایش انعطاف‌پذیری در سازگاری با نیازهای پروژه است. مصاحبه‌شوندگان با بیان اینکه:

«اعضای گروه‌ها نباید برای کل ترم ثابت باشند. بهتر است در طول ترم اعضا جابه‌جا شوند تا تعارضات کمتر شود و افراد آسیب کمتری ببینند» (م ۷).

بر اهمیت شکستن چرخه‌های تعارض تکراری تأکید کردند. این گزاره نشان می‌دهد که تغییر ترکیب اعضا به عنوان یک سازوکار پیشگیرانه، از انباشت نارضایتی‌های ناشی از تعاملات بلندمدت جلوگیری می‌کند.

ریشه‌یابی مشکلات به منظور جلوگیری از بروز تعارضات بعدی

این مقوله به فرایند شناسایی علل زیربنایی اختلافات یا کاستی‌ها در تیم‌های مجازی دانشجویی و ارائه راهکارهای اساسی برای حل آن‌ها اشاره دارد تا از تبدیل شدن مسائل جزئی به تعارضات ساختاری پیشگیری شود. مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر اینکه:

«مسائل تیم را ریشه‌یابی کنیم و به دنبال حل اساسی مشکلات باشیم» (م ۱۱).

ضرورت نگاه سیستمی به موانع تیمی را نشان می‌دهند. به عنوان مثال، یکی از دانشجویان بیان کرد:

«سعی می‌کردم دلایل کم‌کاری اعضای تیم را پیدا کنم تا مشکلات را از ریشه حل کنم» (م ۱).

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با رویکرد پدیدارشناسی به واکاوی تجربه‌های دانشجویان در مواجهه با تعارضات تیم‌های مجازی پرداخت و نشان می‌دهد که موانع این محیط‌ها فراتر از محدودیت‌های فناورانه، ریشه در شکاف‌های ساختاری، ارتباطی و آموزشی دارد. اختلاف نظرها و تنش‌های گروهی ناشی از تفاوت سبک‌های کاری و اولویت‌بندی به‌همراه تطابق نداشتن اهداف فردی و تیمی، همکاری را به میدانی برای تقابل منافع تبدیل می‌کند. این تعارضات با تسلط‌جویی اعضای مسلط و نبود عدالت در ارزیابی مشارکت‌ها تشدید می‌شود، به‌گونه‌ای که بی‌اعتمادی و کاهش مسئولیت‌پذیری، کارایی تیم را به مخاطره می‌اندازد. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین همچون مطالعات پاول و همکاران (۲۰۰۴) همسو است که بر نقش ارتباطات محدود و ناآگاهی ارزیابان از اهداف تیمی در ایجاد ارزیابی‌های سلیقه‌ای تأکید کرده‌اند. علل این تعارضات در لایه‌های عمیق‌تری نهفته است: جو رقابتی ناسالم دانشگاهی که همکاری را به رقابتی مخرب تبدیل می‌کند، کم‌کاری عمدی برخی اعضا که بازتابی از پدیده «سواری مجانی» در نظریه‌های روانشناسی اجتماعی است و سوءاستفاده از قدرت در روابط استاد-دانشجو که با تئوری منابع قدرت فرنچ و ریون (۱۹۵۹) قابل توضیح است. افزون بر این، تفاوت‌های شناختی در سبک‌های حل مسئله و ضعف آموزش مهارت‌های همکاری مجازی به عنوان عوامل تشدیدکننده عمل می‌کنند. در چنین فضایی، نبود مکانیسم‌های شفاف برای تقسیم وظایف و ارزیابی مطابق با یافته‌های موریسون و روئیز (۲۰۲۰) سبب می‌شود تعارضات به جای مدیریت، به بحران‌های ساختاری تبدیل شوند. راهکارهای این پژوهش بر سه محور پیشگیرانه، مداخله‌ای و آموزشی استوار است. در سطح پیشگیرانه، گزینش هدفمند اعضای تیم بر اساس هماهنگی اهداف و مسئولیت‌پذیری، همراه با تغییر دوره‌ای ترکیب تیم‌ها، از شکل‌گیری گروه‌های ناهمگون و تشدید تنش‌ها جلوگیری می‌کند. در سطح مداخله‌ای، تقویت توافق جمعی از طریق جلسات گفت‌وگوی منظم و راهبری تعارضات با روش‌های خلاقانه مانند میانجی‌گری و تقسیم وظایف مبتنی بر توانمندی‌ها تنش‌ها را به فرصتی برای یادگیری تبدیل می‌کند. همچنین، حفظ استقلال اعضا در انجام وظایف و ریشه‌یابی مشکلات از طریق بازخوردهای مستمر، چرخه معیوب تعارضات را می‌شکند. در سطح

آموزشی، تدوین دستورالعمل‌های شفاف ارزیابی توسط استادان و آموزش مهارت‌های نرم مانند حل تعارض و ارتباط مؤثر، دانشجویان را برای همکاری در محیط‌های پیچیده مجازی آماده می‌سازد. اجرای این راهکارها نیازمند همگرایی سه‌جانبه دانشجویان، استادان و نهادهای آموزشی است. دانشجویان با پذیرش مسئولیت‌پذیری فردی، استادان با ایفای نقش تسهیلگر به جای تصمیم‌گیرنده مطلق و نهادهای آموزشی با اصلاح سیاست‌های گروه‌بندی و تقویت زیرساخت‌های فناورانه، می‌توانند محیطی ایجاد کنند که تعارضات نه به عنوان تهدید، بلکه به عنوان موتور محرکی برای یادگیری جمعی عمل کنند. این همکاری، در سایه شفافیت، عدالت و احترام به تنوع سبک‌ها، نه‌تنها کیفیت آموزش مجازی را ارتقا می‌دهد، بلکه دانشجویان را برای همکاری در اکوسیستم‌های حرفه‌ای آینده که بیش از هر زمان دیگری بر پایه تیم‌های مجازی استوار است آماده می‌سازد. با وجود ارزشمندی یافته‌ها، این پژوهش، تصویری از تجربه تیم‌های مجازی در یک مقطع خاص زمانی ارائه می‌دهد. با توجه به سرعت بالای تحول در فناوری‌های ارتباطی و نرم‌افزارهای همکاری (مانند گسترش کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت پروژه)، ممکن است برخی از موانع و راهکارهای شناسایی‌شده، با تغییر سریع ابزارها و عادت‌های کاری، دچار دگرگونی شوند. این مورد را می‌توان مهم‌ترین محدودیت پژوهش دانست. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی تطبیقی تعارضات در رشته‌ها و بافتارهای سازمانی مختلف، طراحی مداخلات آموزشی اثربخش و نیز کاربرد فناوری‌های نوین برای شفاف‌سازی فرآیندهای تیمی مجازی بپردازند.

سپاسگزاری

صمیمانه از تمامی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، به‌ویژه مصاحبه‌شوندگان محترم و حامیان این تحقیق قدردانی می‌کنیم.

منابع

Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic alliance structures: An organization design perspective. *Journal of Management*, *42*(3), 582-614.

Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, *54*(4), 479-490.

Ayoko, O. B., Konrad, A. M., & Boyle, M. V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, *30*(2), 156-174.

Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication (1973)*, *48*(2), 186-206.

Chang, A., Bordia, P., & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management Journal*, *46*(1), 106-117.

Degbey, W. Y., & Einola, K. (2020). Resilience in virtual teams: Developing the capacity to bounce back. Applied Psychology, 69(4), 1301-1337.

Degbey, W. Y. (2025). 60. Leadership and Conflict Resolution. *Elgar Encyclopedia of Leadership*, 141.

Eassa, K. (2024). Influence of Cultural Diversity on Team Conflict and Performance in Multinational Corporations in Sudan. *European Journal of Conflict Management*, *4*(1), 35-46.

Eshet, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of educational multimedia and hypermedia*, *13*(1), 93-106.

Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2002). *Perfectionism: Theory, research, and treatment*. American Psychological Association.

French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, *150*, 167.

Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2023). Managing effective virtual teams: Recent research and practical strategies. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,*

10(1), 1-26.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, *30*(2), 269-287.

Hall, M., & Fink, G. (2007). Conflict in virtual teams: A dynamic analysis. *Academy of Management Review, 32(1),* 159-179.

Holtz, K., Orengo Castella, V., Zornoza Abad, A., & González-Anta, B. (2020). Virtual team functioning: Modeling the affective and cognitive effects of an emotional management intervention. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *24*(3), 153.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, *44*(2), 238-251.

Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2006). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of management information systems*, *23*(3), 237-274.

Keating, D. J., Cullen-Lester, K. L., & Meuser, J. D. (2024). Virtual work conditions impact negative work behaviors via ambiguity, anonymity, and (un) accountability: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, *109*(2), 169.

Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and social Psychology*, *44*(1), 78.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.

Kozlowski, S. W. (2003). Handbook of psychology. *(No Title)*, *12*, 333.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International journal of information management*, *63*, 102466.

Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*(1), 193-219.

Luciano, M. M., Leslie, J. B., Mathieu, J. E., Hoole, E. R., Anderson, R., & Fenters, V. W. (2025). Improving Virtual Team Collaboration Paradox Management: A Field Experiment. *Organization Science*, *36*(1), 429-451.

Mokline, B. (2017). Managing communicative conflicts and relational challenges in virtual teams. *Human Systems Management*, *36*(2), 115-127.

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, *2*(6), 1096.

Paul, S., Samarah, I. M., Seetharaman, P., & Mykytyn Jr, P. P. (2004). An empirical investigation of collaborative conflict management style in group support system-based global virtual teams. *Journal of management information systems*, *21*(3), 185-222.

Pangil, F., & Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, *18*(1), 92-106.

Pazos, P., Pérez-López, M. C., & González-López, M. J. (2022). Examining teamwork competencies and team performance in experiential entrepreneurship education: emergent intragroup conflict as a learning triggering event. *Education+ Training*, *64*(4), 461-475.

Pinjani, P., & Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & management*, *50*(4), 144-153.

Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 308-341.

Robbins, S. M. (2003). *Consensus and conflict: Interest group strategy in the policy process*. State University of New York at Stony Brook.

Rogers, B. L., Madden, L. T., Grubb, L. K., & Karriker, J. H. (2021). Shouting across the digital divide: the import of social interactions in virtual teams. *Team Performance Management: An*

International Journal, *27*(1/2), 1-14.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68.

Scott, C. P., & Wildman, J. L. (2014). Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team literature. *Leading global teams: Translating multidisciplinary science to practice*, 13-32.

Teodoridis, F. (2018). Understanding team knowledge production: The interrelated roles of technology and expertise. Management Science, 64(8), 3625-3648.

Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note—a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information systems research*, *19*(4), 434-455.