



إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة الخدمات

"دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر"

خالد عبد الرفيع امعيتيق محمد

معتصم بالله السنوسي جمعه

الباحث الأول: معتصم بالله السنوسي جمعه: موظف شركة هاتف ليبيا.

الباحث الثاني: خالد عبد الرفيع امعيتيق: كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمر المختار، البيضاء ليبيا.

*Corresponding author: Moatasem Bellah Al-Senoussi mtsmb5151@gmail.com, An employee of Libya Telecom

Second Author: Khaled Abdulrafi, khaled.abdulrafi@omu.edu.ly, Faculty of Economics, Department of Business Administration, Omar Al-Mukhtar University, Al Bayda, Libya.

Received: 29 March 2026

Accepted: 30 May 2026

Publish online: 30 June 2026

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات بشركة هاتف ليبيا- منطقة اتصالات الجبل الأخضر. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عبر استبانة وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (191) مفردة وُحلت إحصائياً بنظام (SPSS) توصلت النتائج إلى أن مستوى إدارة الصراع وجودة الخدمات بالشركة كان مرتفعاً، مع ثبوت علاقة معنوية بينهما. وقد أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات فاعلة لإدارة الصراع لتعزيز آثاره الإيجابية، وتحسين البنية التحتية الفنية والإدارية لضمان دقة الأداء، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي لتقليل الصراعات غير المنتجة ببيئة العمل."

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، جودة الخدمات، شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الجبل الأخضر

Organizational Conflict Management and Its Relationship to Service Quality "A Field Study on a Sample of Employees at Libya Phone Company – Al-Jabal Al-Akhdar Communications Area"

*Moatasem Bellah Al-Senoussi

*Khaled Abdulrafi,

Abstract: This study investigated the relationship between organizational conflict management and service quality at Hatif Libya (Al-Jabal Al-Akhdar), employing a descriptive-analytical approach. Data were collected via a questionnaire from a stratified random sample of 291 employees and analyzed using SPSS. The findings revealed that both conflict management and service quality levels were high, with a statistically significant relationship between the two variables. Accordingly, the study recommended developing effective conflict management strategies to maximize positive outcomes, upgrading technical and administrative infrastructure to ensure performance accuracy, and fostering a culture of teamwork to reduce unproductive conflicts within the work environment.

Keywords: Organizational Conflict Management, Service Quality, Libya Phone Company – Al-Jabal Al-Akhdar Communications Area



1-1 المقدمة

في ظل التسارع المعرفي والتكنولوجي أدت العولمة إلى حرية انتقال رأس المال المادي والبشري والمعلومات والتقنيات من غير قيود، مما دفع عدد كبير من المستفيدين وأصحاب الاهتمام بقطاع الخدمات إلى البحث عن مؤسسات خدمية ذات جودة عالية لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، لذلك علينا أن ندرك أن جودة الخدمات هي عملية مستمرة تتطلب البدء بالخدمات، ثم تقديمها، وتقييمها، وتحسينها، ورصدها باستمرار (المطيري، 2020)، كما ان سلوك الأفراد العاملين بالمنظمات وأدائهم في العمل يعتبر انعكاس لمخرجات المنظمة ومستوى جودة الخدمة التي تقدمها (الخالدي، 2012).

كما يمثل التطور المستمر للأنظمة والقوانين ومنظمات الأعمال، سبب في عدم استقرار الأنظمة البشرية لأنها في حقيقتها أنشطة اجتماعية تتفاعل وتتأثر مع البيئة التي تعيش فيها؛ ونظرًا لطبيعة الأفراد والمنظمات التي تتصف بالتغيير المستمر، يمكن أن تحدث خلافات بين العاملين في المنظمات ومشاكل إدارية وتنظيمية على غرار الصراعات داخل المنظمات التي تعتبر حالة طبيعية ومتوقعة. لذا تظهر الحاجة إلى إدارة هذه الصراعات بفاعلية، من خلال آليات التواصل، يتم التنسيق بين الأطراف المختلفة، وذلك لضمان استمرارية المنظمة وتطورها في ظل بيئة متغيرة باستمرار؛ مما سبق تبرز الحاجة الملحة إلى إيجاد سبل فعالة لإدارة الصراع. فبدلاً من النظر إليها كعائق، يجب استثمارها بما يخدم أهداف المنظمة (داود، 2022).

إن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابياً وتمنع وصولها إلى مرحلة الخطر على المؤسسة، ففي ظل التحول الملحوظ الذي شهدته الإدارة المعاصرة، أصبحت حاجات ومتطلبات المستفيدين أكثر تعقيداً، مما انعكس على طبيعة الخدمات المطلوبة، فأصبحت الخدمات ملحةً ومتزايدة بوتيرة سريعة، مع تطلعات المستفيدين إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، وبالتالي لم تعد الإدارة مجرد سلطة تفرض إرادتها، بل أصبحت مؤسسة خدمية ناجحة وشفافة وتتحدى بالنزاهة، وهذا التحول الجذري في طبيعة الإدارة المعاصرة فرض عليها ضرورة العمل على تطوير وتحسين جودة خدماتها أكثر من أي وقت مضى، لتلبية تطلعات المستفيدين المتزايدة (دحوه ورويني، 2020).

لذا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر.

1-2 الدراسات السابقة:

توصلت دراسة أبو علي (2021) لعدد من النتائج أهمها؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى. أما دراسة دحو ورويني (2020) فقد توصلت لعدة نتائج من أهمها؛ وجود علاقة تأثير مباشرة ذي دلالة إحصائية لمظاهر الصراع التنظيمي على تحسين جودة الخدمة العمومية لدى المؤسسة محل الدراسة. أما دراسة الشديفات (2019) توصلت لعدة نتائج أهمها؛ وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب، التسوية، والتفاوض) على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، كما توصلت دراسة التريكي (2023) لعدة نتائج من أهمها؛ أن هناك أسباب حقيقية وراء ظهور الصراع وتطوره في المنظمات الحكومية الليبية منها أسباب شخصية مثل التعارض في أهداف العاملين. في حين توصلت دراسة داود (2022) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية. بينما خلصت العرادة وسودان (2022) إلى أن نمطي (المشاركة والإرضاء) يؤثران تأثيراً إيجابياً على الارتباط الوظيفي والمعرفي والسلوكي والعاطفي. كما أكدت دراسة بوعلي

وعبورة (2022) على وجود أثر لاستراتيجيات التعاون، التسوية والسيطرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. بينما خلصت دراسة **الجرايدة والبلوشية** (2022) إلى مجموعة من النتائج أبرزها؛ وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع في الأبعاد (التعاون، والحل الوسط، والمجاملة، والولاء التنظيمي) للمعلمين. أما دراسة **فارس** (2021) فقد أظهرت أن أكثر استراتيجية مستخدمة هي التعاون تليها الحل الوسط ثم الاسترضاء والتجنب وفي المرتبة الأخيرة الهيمنة، وان مستوى اخلاقيات العمل الإداري لدى أفراد العينة كان مرتفعاً. فيما توصلت دراسة **حسين** (2021) إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عوامل إدارة الصراع التنظيمي ومجالات المسألة الإدارية. توصلت دراسة **أبو بكر وأحمد** (2020) لعدة نتائج منها؛ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون، التفاوض، التسوية) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية. كما أكدت دراسة **العوامة وعبد النبي** (2019) على موافقة أفراد الدراسة باستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، وأيضاً استخدام أسلوب المجاملة والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي. كذلك توصلت دراسة **أبو القاسم** (2024) إلى عدة نتائج أهمها؛ وجود فروق في مجالات البحث بين رؤساء الأقسام وفقاً لمتغيرات ديموغرافية. بينما توصلت دراسة **عبد الله والجبجي** (2024) إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية ووجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتحسين جودة الخدمات العلمية في استخدام التكنولوجيا. كما توصلت دراسة **أحمد وأبو حسين** (2022) إلى عدة نتائج من أهمها؛ أن الالتزام العاطفي كان الأقوى تأثيراً على السرية والاعتمادية في البنوك المبحوثة كأبعاد فرعية لجودة الخدمات المصرفية الالكترونية. أيضاً أوضحت دراسة **الجعفري** (2022) إلى أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المصارف التجارية اللببية وجودة الخدمات المصرفية المقدمة. كما توصلت دراسة **كواديك** (2021) إلى عدة نتائج من أهمها؛ أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يعطي طابعاً مميزاً في قطاع الخدمات، لأن العامل في قطاع الخدمات يكون على احتكاك مباشر مع الزبون، وبالتالي فإذا كان العامل له صلاحيات واسعة فإن هذا سينعكس إيجاباً على أدائه وهذا بدوره سينعكس على رضا الزبون على الخدمات المقدمة. وقد أوضحت دراسة **المطيري** (2020) مجموعة من النتائج أهمها؛ وجود علاقة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء ويُعد الاعتمادية، مع وجود علاقة إحصائية بين إدارة تجارب العملاء وبُعد الاستجابة. بينما توصلت دراسة **الطائي وفتحي** (2020) البحث الى وجود نوع من التكافؤ في مستويات التدريس وأيضاً توصل إلى وجود علاقة طردية بين الدعم والاستشارة المعلوماتية وزيادة جودة الخدمات التعليمية. أيضاً توصلت دراسة **بلحاج** (2019) إلى العديد من النتائج ومن أهمها؛ أن مستوى التعاون والابتكار في كلية الطب البشري الزاوية كان مرتفعاً وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية.

1-1-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سنناقش الدراسات السابقة من الناحية المنهجية والأدوات ومن ناحية موضوع الدراسة:

أ- من الناحية المنهجية والأدوات:

- اعتماد أغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي.
- استخدمت أغلب الدراسات أداة جمع البيانات ألا وهي أداة الاستبيان.
- أغلب الدراسات السابقة استخدمت التحليل الإحصائي للبيانات اعتماداً على حزمة >(SPSS)

ب- من ناحية الموضوعية:

- أجريت الدراسة الحالية بالبيئة المحلية في مدينة البيضاء بدولة ليبيا، بينما الدراسات السابقة تمتد في بيئات ودول متنوعة، وبالتالي يختلف مكان التطبيق باختلاف بيئة العمل الإداري
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني، حيث أجريت الدراسات السابقة من (2009 إلى 2024)، بينما سيتم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2024-2025).
- ركزت هذه الدراسة على القطاع العام والمتمثل في شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر بدولة ليبيا بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على مؤسسات أخرى.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث كونها ربطت متغير إدارة الصراع التنظيمي ومتغير جودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر بدولة ليبيا.

1-3 مشكلة وتساؤلات الدراسة:

ولأهمية شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في الدولة الليبية، التي يعتمد عليها في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخاصة شركة هاتف ليبيا التابعة للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة LPTIC، حيث تعتبر شركة هاتف ليبيا هي المسؤولة عن تقديم الخدمات لأغلب المؤسسات في الدولة والمستفيدين فيما يخص جانب الاتصالات وتقنية المعلومات، ويلاحظ من الواقع العملي في البيئة المحلية وجود سوء في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين في القطاع العام نتيجة للعديد من الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تعرضت لها البلاد، وما ترتب عليها من نتائج أدت إلى ظهور العديد من التحديات التي دفعت الكثير من المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها، أيضاً قد ورد في تقرير الرقابة الإدارية (2016 ص 214)؛ وجود تقصير في توفير نقاط التوزيع اللازمة للتواصل وتقديم المنتجات والخدمات للمستهلكين.

ويعتبر الصراع التنظيمي أمر طبيعي في جميع المنظمات، حيث يعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، كما تتوقف فعالية وكفاءة العاملين في المنظمة على عدة عوامل من بينها تسوية الصراعات التنظيمية والعمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية لهذه الصراعات بما يحقق أهداف المنظمة ويؤثر على جودة الخدمات (الشديفات، 2019).

كما أوصت بعض الدراسات السابقة بأهمية إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي منها؛ دراسة داود (2022) ودراسة أبوبكر وأحمد (2020) ودراسة العوامة وعبد النبي (2019). كذلك أوصت العديد من الدراسات بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع جودة الخدمات منها دراسة الجعفري (2021) ودراسة الخالدي (2012)

ومن خلال مقابلة استطلاعية قام بإجرائها الباحثان بتاريخ 2024/07/28 مع رئيس قسم التشغيل والصيانة بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر التابعة لشركة هاتف ليبيا حول المشاكل التي تواجه القسم والشركة ككل ومن بينها الصراع التنظيمي وكيفية إدارته وأيضاً طبيعة الخدمات التي تقدمها الشركة ومدى جودتها، أشار إلى ظهور بعض المشاكل التنظيمية داخل الشركة، ويصعب على الإدارة التعامل معها بالشكل الصحيح، كما تحدث عن العلاقة بين الخدمات المقدمة والمشاكل التنظيمية والإدارية من بينها سوء إدارة الصراعات التنظيمية.

بناءً على ما تقدم، يمكن تحديد وصياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالي:

- أ. ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر من خلال أبعادها (التجنب، التعاون، التنافس، التسوية، التكيف) من وجهة نظر العاملين بالشركة؟
- ب. ما مستوى جودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر من خلال أبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف) من وجهة نظر العاملين بالشركة؟
- ج. ماهي طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بشركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر؟

1-4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- بناء إطار نظري مناسب لموضوع إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الجبل الأخضر.
- ب- التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي في شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر.
- ج- التعرف على مستوى جودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الجبل الأخضر.
- د - تبيان طبيعة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بشركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر.
- هـ- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات المقترحات التي قد تفيد الجهات المختصة.

1-5 أهمية الدراسة:

- بناءً على استعراض الدراسات السابقة وتحديد مشكلة وأهداف الدراسة، تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- أ- تسليط مزيد من الضوء على موضوع يتسم بالحدائث والأهمية النسبية، حيث تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في البيئة الليبية بصفة عامة فيما يتعلق بدراسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة الخدمات وعلى شركة هاتف ليبيا - منطقة اتصالات الجبل الأخضر بصفة خاصة على حد علم الباحثان.
 - ب- يأمل الباحثان أن تساهم هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الليبية والعربية والباحثين المهتمين بهذا المجال.
 - ج- يمكن ان تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في استعادة الشركة محل الدراسة لتطوير إدارتها في التعامل مع الصراعات التنظيمية وتحسين جودة خدماتها.

1-6 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.

ومن خلال هذه الفرضية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية بين بُعد التجنب وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية بين بُعد التعاون وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة معنوية بين بُعد التنافس وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة معنوية بين بُعد التسوية وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة معنوية بين بُعد التكيف وجودة الخدمات في الشركة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.

1-7 حدود الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- أ- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على أبعاد إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التجنب، التعاون، التنافس، التسوية، التكيف) وعلاقتها بجودة الخدمات من خلال أبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، الملموسية، التعاطف).
- ب- **الحد البشري:** تم جمع آراء عينة من العاملين بشركة هاتف ليبيا -منطقة اتصالات الجبل الأخضر.
- ج- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي ربيع (2024-2025).
- د- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الجبل الأخضر.

1-8 مجتمع وعينة الدراسة:

تحدد مجتمع هذه الدراسة في شركة هاتف ليبيا التابعة للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة LPTIC، حيث تأسست عام 2008 بهدف تشغيل وصيانة المنظومات السيادية وتطوير الشبكات الوطنية للتراسل والتي تشمل المنظومات المحلية ووسائط الربط داخل المدن وتقديم كافة الخدمات، وتسعى الشركة لتوفير اتصالات عالية الجودة وخدمات متاحة بأكثر فاعلية، والتي بدورها تعمل على تحسين الاقتصاد الوطني وتحريك عجلة التنمية. [من نحن - هاتف ليبيا\(hlc.ly\)](http://hlc.ly)

ونظراً لتعدد مناطق اتصالات الشركة في ليبيا على نطاق جغرافي واسع وبالتالي تعتبر طبيعة العمل في مختلف مناطق الاتصالات التابعة للشركة ذات طابع إداري وتنظيمي متقارب، وفي ظل الصعوبات العملية في تطبيق الدراسة الميدانية على جميع مناطق اتصالات الشركة، تم تحديد عينة هذه الدراسة في منطقة اتصالات الجبل الأخضر، حيث تم اختيار العاملين بالمنطقة لما تتطلبه

الدراسة والبالغ عددهم (372) عنصراً تم تحديدها بناءً على جدول (Krejcie, R. & Morgan, (1970)

مجتمع الدراسة: يمثل المجموع الكامل لجميع العناصر التي تسعى الدراسة أن تعمم قيم النتائج عليها ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الجبل الأخضر والبالغ عددهم (372) عنصراً، وقد تم الحصول على البيانات عن طريق زيارة ميدانية إلى مكتب/رئيس قسم الشؤون الإدارية بشركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الجبل الأخضر.

عينة الدراسة: هي المجموعة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة بهدف إجراء الدراسة عليها، وتم الاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan. 1970) وبلغت العينة (191) مفردة، ويوضح الجدول رقم (1.1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (1.1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب العاملين بشركة هاتف ليبيا-منطقة اتصالات الجبل الأخضر.

ت	شركة هاتف ليبيا-منطقة اتصالات الجبل الأخضر	المجتمع	العينة	النسبة المئوية
1	إدارة المنطقة	4	2	1%
2	قسم الشؤون الإدارية والمالية	21	10	5%
3	قسم الشؤون التجارية وتقنية المعلومات	7	3	2%
4	قسم التشغيل والصيانة	103	68	36%
5	قسم المراجعة الداخلية	11	4	2%
ت	شركة هاتف ليبيا-منطقة اتصالات الجبل الأخضر	المجتمع	العينة	النسبة المئوية
6	قسم الشبكات	11	4	2%
7	مكتب خدمات اتصالات امساعد	9	3	2%
8	مكتب خدمات اتصالات القبة	11	4	2%
9	مكتب خدمات اتصالات شحات	22	11	6%
10	مكتب خدمات اتصالات البيضاء	56	26	14%
11	مكتب خدمات اتصالات طبرق	53	25	12%
12	مكتب خدمات اتصالات درنة	32	15	8%
13	مكتب خدمات اتصالات المرج	33	16	8%
	المجموع	372	191	100%

المصدر: من إعداد الباحث عن طريق زيارة ميدانية إلى/ قسم الشؤون الإدارية بشركة هاتف ليبيا-منطقة اتصالات الجبل الأخضر

آلية توزيع الاستبانة: تم توزيع استبانات الدراسة على المشاركين في 27 مايو 2025م، واستمرت عملية التوزيع حتى 8 يوليو 2025م، وتم إعطاء مدة كافية لضمان استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (165) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (6) استبانات غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي المعتمد (159) استبانة من أصل (191) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع 83.3%. واعتمدت استمارة الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد درجة مستوى الموافقة على عبارات كل بُعد من متغيرات الدراسة، تم اعتماد المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (1-2).

الجدول (1-2): المقياس الوزني للمتوسطات الحسابية.

مدى الموافقة	المتوسط الحسابي	ت
منخفض جداً	من 1.0 إلى أقل من 1.8	1
منخفض	من 1.8 إلى أقل من 2.6	2
متوسط	من 2.6 إلى أقل من 3.4	3
مرتفع	من 3.4 إلى أقل من 4.2	4
مرتفع جداً	من 4.2 إلى أقل من 5	5

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على الدراسات السابقة.

من أجل اختبار استمارة الاستبيان تم استخدام معامل الثبات الداخلي لعبارة الاستبيان، حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لعبارة الاستبيان ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المبحوثين تجاه عبارة الاستبيان، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0-100) وتكون مقبولة إحصائياً إذ زادت عن (60%) عندها يكون ثبات الأداة جيداً، وبين الجدول أدناه اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

الجدول (3.1) اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	العبارات	المتغيرات	ت
0.928	0.862	3	التجنب	1
0.949	0.901	3	التعاون	2
0.917	0.842	3	التنافس	3
0.890	0.793	3	التسوية	4
0.864	0.748	3	التكيف	5
0.895	0.802	15	مقياس أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	
0.890	0.793	3	الاعتمادية	1
0.895	0.802	3	الاستجابة	2
0.943	0.891	3	الأمان	3
0.871	0.759	3	الملموسية	4
0.885	0.784	3	التعاطف	5
0.873	0.763	15	مقياس أبعاد جودة الخدمات	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول (1-3)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس إدارة الصراع التنظيمي تساوي (0.802) كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.895)، كما يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس جودة الخدمات تساوي (0.763)، كما بلغ معامل الصدق للمقياس (0.873)، وهي بشكل عام جيدة، وتدل على تمتع مقياسي الدراسة بدرجة ثبات وصدق مناسبة.

2- الإطار النظري للدراسة:

إن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابياً وتمنع وصولها إلى مرحلة الخطر على المؤسسة، ففي ظل التحول الملحوظ الذي شهدته الإدارة المعاصرة، أصبحت حاجات ومتطلبات المستفيدين أكثر تعقيداً، مما انعكس على طبيعة الخدمات المطلوبة، فأصبحت الخدمات ملحةً ومتزايدة بوتيرة سريعة، مع تطلعات المستفيدين إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، وبالتالي لم تعد الإدارة مجرد سلطة تفرض إرادتها، بل أصبحت مؤسسة خدمية ناجحة وشفافة وتتحدى بالنزاهة، وهذا التحول الجذري في طبيعة الإدارة المعاصرة فرض عليها ضرورة العمل على تطوير وتحسين جودة خدماتها أكثر من أي وقت مضى، لتلبية تطلعات المستفيدين المتزايدة (دحوهرويني، 2020). لذا نحاول في هذا الجزء التعرف على مفهوم وأبعاد وأهمية إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة مفهوم وأبعاد وأهمية جودة الخدمات.

2-1 مفهوم وأبعاد وأهمية إدارة الصراع التنظيمي:

يعتبر مفهوم الصراع من المفاهيم الأكثر ارتباطاً بمفهوم الأزمة الذي تطرق (فارس، 2014، ص418) ليوضح الفرق بين بعض المفاهيم ومنها الأزمة التي يتطلب وجودها أن يتعرض النظام ككل للتأثير كبير إلى درجة تهديد وحدة النظام نفسه، وأن تتأثر أيضاً مبادئ المنظمة التي يؤمن بها الأعضاء، وعليه فالأزمة تهديد مباشر وحقيقي لاستمرار المنظمة وبقائها الصراع في اللغة العربية بحسب لسان العرب لابن منظور (2001، ص228) فالصراع صرع: الصرع: الطرح بالأرض خصه في التهذيب بالإنسان صارعه فصرعه يصصره صرعاً.

أما الصراع اصطلاحاً يعتبر نوع من التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين، وهو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف (حنا، 2019). ويعرف رضوان الصراع بأنه " حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد أو حاجاته" (رضوان، 2013، ص9). كما عرف (De Dreu, & Galfand. (2008) الصراع بأنه ظاهرة طبيعية تحدث في كل منظمة. ومن الصعب تجنب هذه الصراعات، ولكن من الممكن إدارتها بطريقة فعالة لعدم الوقوع في عواقب وخيمة.

بينما المعنى اللغوي لكلمة الصراع التنظيمي تعني "الخصومة" وأما كلمة conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" أو "الطرق" أما في اللغة الإنجليزية القديمة فقد جاء استخدامها بمعنى "العراك" أو الخصام (كافي، 2015، ص11).

أما إدارة الصراع التنظيمي فهي الطريقة أو الاستراتيجية التي يعتمد عليها المسؤولين على إدارة الصراع بحيث يتم من خلالها حل الصراع أو النزاع الذي ينشأ بين العاملين مع بعضهم أو بينهم وبين النهج السلوكي الذي يفضلته التنظيم ليمت قيادة الصراع بالشكل الذي يساعد على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري ويعود بالفائدة على العاملين وعلى المنظمة (عوض، 2008، ص17). وعرفها القريوتي بأنه تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه (القريوتي، 2003، ص221).

ويعرف بأن إدارة الصراع التنظيمي هي اكتشاف أسباب الصراع ومعرفة الأسلوب الأكثر ملائمة (Nankervis et al. (2022).

(Nankervis et al, 2022, p54) لعلاج هذه السبب، وتوفير القدرة على تغيير الأسلوب عندما تتغير عوامل الصراع

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان

أن إدارة الصراع التنظيمي هي " فن إداري يكمن في التدخل في الصراع عند الوصول إلى المستوى المطلوب للتدخل فيه، مع اتباع الأسلوب المناسب، وتحويل الصراع إلى منافسة تصب في صالح المنظمة"

أما أبعاد إدارة الصراع التنظيمي فإنها باختلاف المواقف وكيفية التعامل مع الصراع، تشمل العديد من الأساليب ومن أهمها التعاون والتنافس والتجنب والتسوية والتكيف، والتي تعتبر الأكثر شمولاً وتتمثل في نموذج (Thomas & Kilmann, 1974) وبالتالي سوف نعتد عليها في هذه الدراسة:

أ. **التعاون:** يُعد التعاون من الأساليب الفعالة في إدارة الصراع، حيث يعتمد على وجود مستوى مرتفع من الحزم والانفتاح المتبادل بين الأطراف، مما يُسهم في إيجاد حلول شاملة ترضي مختلف المصالح. ويُستخدم هذا النمط بشكل خاص عندما تكون المشكلة معقدة وتتطلب مشاركة جماعية في صنع القرار لضمان استمرارية العلاقة وتحقيق نتائج مستدامة (Cheung et al., 2006).

ب. **التجنب:** يعكس هذا البُعد اتجاهاً إلى الابتعاد عن التعامل المباشر مع الصراع، سواء عبر تأجيل المواجهة أو تجاهلها تماماً وغالباً ما يُتبع عندما لا يكون للصراع تأثير ملحوظ وكبير أو حين يُفضل انتظار توقيت انبسط لمعالجته. إلا أن استخدامه المتكرر قد يؤدي إلى تراكم التوترات دون حل فعلي للمشكلة (أبو بكر وأحمد، 2020).

ج. **التنافس:** يقوم التنافس بالتركيز على تحقيق المصالح الذاتية دون اعتبار كبير للطرف الآخر، إذ يستخدم في المواقف التي تتطلب قرارات حاسمة وسريعة، خاصة عند توافر قناعة قوية بصحة القرار، غير أن الإفراط في استخدامه قد يُسبب تدهوراً في العلاقات التنظيمية بسبب تجاهل احتياجات الآخرين (Al-Qabbani & Al-Dalati, 2025).

د. **التسوية:** يُستخدم هذا البُعد كحل وسط عند التفاوض بين طرفين متعارضين، بحيث يقدم كل طرف تنازلات جزئية للوصول إلى نتيجة ترضي الطرفين بدرجة مقبولة، وعلى الرغم من أنه لا يحقق مكاسب مثالية، إلا أنه يعتبر فعالاً في الحالات التي تتطلب حلولاً سريعة ومقبولة (Al-Qabbani & Al-Dalati, 2025).

هـ. **التكيف:** يتجلى هذا البُعد في استعداد أحد الأطراف للتنازل عن مطالبه لصالح الطرف الآخر، عادة بهدف الحفاظ على العلاقة أو تقادي تصعيد الصراع، ويُعد التكيف مناسباً في الحالات التي تكون فيها العلاقة ذات أهمية أكبر من موضوع الصراع ذاته. (Cheung et al., 2006)

كما يعتبر الصراع أمراً ذا أهمية بالغة في المؤسسات ومنظمات الأعمال، حيث يُعد وجوده ضرورياً لتحقيق نتائج إيجابية إذا ما تم استثماره بشكل فعال. يسهم الصراع في تعزيز فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بجودة العمل، ومع ذلك يجب أن يحافظ على مستوى معين من الصراع لتقادي التأثيرات السلبية على أهداف المنظمة، مما قد يؤدي إلى فقدان القدرة على التكيف والتطور (داود، 2022). كما ذكر (العبيدي، 2008) فإن أهمية الصراع داخل المنظمة تتجلى في النقاط التالية:

- 1- الصراع التنظيمي أداة للتكيف والبقاء: إن الصراع التنظيمي يمثل تحدياً يتطلب من الإدارة التعامل معه بشكل فعال، مما يستدعي إجراء تغييرات تتيح للمنظمة التكيف والتأقلم مع الظروف المتغيرة. هذا التكيف يعد ضرورياً لضمان استمرارية المنظمة ونموها.
- 2- الصراع التنظيمي أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: في الوقت الراهن، يُعتبر التعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته من المهام الأساسية للمدير العصري، الذي يتعين عليه مواجهة هذه التحديات بطرق تتناسب مع طبيعة الصراع ذاته.

3- الصراع التنظيمي أداة للإبداع: تُظهر العلاقة بين الصراع والأداء والإبداع أن غياب الصراع تماماً يؤدي إلى ركود الأداء، ومع ذلك فإن وجود مستويات محدودة من الصراع القابل للإدارة يمكن أن يشجع الأفراد على أن يكونوا أكثر إصراراً على الإبداع، وعلى خلاف ذلك فإن ارتفاع درجات الصراع غير التعاوني يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء، مما ينعكس بدوره بشكل سلبي على إبداع العاملين بالمنظمة.

الصراع التنظيمي أداة لتشغيل حركة المنظمة: أصبح الاهتمام بالصراع التنظيمي متزايداً في الوقت الراهن، ليس بسبب قدرته على التسبب في الاضطراب والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، ولكن لأنه يعتبر محفزاً لزيادة فعالية المنظمة، مما يساعدها على التغلب على حالات الركود وتحقيق أهدافها بكفاءة.

2-2 مفهوم وأبعاد وأهمية جودة الخدمات:

تعرف جودة الخدمة بأنها انعكاساً لمدى توافق مستوى الأداء الفعلي للخدمة مع ما يتصوره العميل من توقعات مسبقة فكلما تقاربت الخدمة المقدمة مع تلك التوقعات بشكل مستمر وثابت، عُدت ذات جودة مرتفعة (الجياشي وحداد، 2010).

كما عرفها (Jernberg 2009) بأنها قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بصورة مثالية.

ويقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها" (الدرادكة، 2005؛ 181).

في حين يعرفها (Mohamed 2007، p66) بأنها حجم الفارق بين ما يتوقعه الزبون وما يلمسه فعلياً من أداء، فكلما ضاق هذا الفارق ارتفعت درجة الجودة وزاد مستوى رضا العميل

ويمكن القول بأن جودة الخدمات "هي مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن في الخدمة المقدمة للعميل، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة على أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند أداء الخدمة وأنشطة تتم بعد الأداء" (أحمد، 2009 ص59).

كما يعرفها أوسليمان (2022) بأنها الحكم الشامل على الخدمة بناءً على مدى تطابقها مع توقعات العملاء مقابل ما تم تقديمه فعلياً.

بشكل عام، يوجد العديد من الأبعاد لجودة الخدمات ولكن أهمها ما ذكره ((Parasuraman et al. 1988))

أ. الاعتمادية: يعبر البعد الخاص بالاعتمادية عن مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بطريقة يمكن الوثوق بها، بما يتوافق مع ما تم الإعلان عنه مسبقاً فالجودة هنا لا تقتصر على الدقة في الأداء فقط، بل تشمل أيضاً الالتزام بالمواعيد المحددة وتنفيذ الخدمة بالشكل المتوقع على سبيل المثال، يعتمد العميل على مقدم الخدمة في إنجاز المهام الموكلة إليه، كما يعتمد صاحب السيارة على الميكانيكي لإصلاح سيارته وصيانتها في الوقت المناسب وبطريقة مضمونة (باشير، 2022).

ب. الملموسية: تتميز الخدمات بطبيعتها غير الملموسة، فهي لا يمكن رؤيتها أو لمسها كما هو الحال مع السلع المادية، كما أن عملية تقديم الخدمة تختلف عملياً عن المنتجات، إذ يحدث الإنتاج والاستهلاك في الوقت نفسه مما يجعل التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل جزءاً أساسياً من تجربة الخدمة (الطائي، 2010).

ج. الأمان: يشير بُعد الاستجابة إلى استعداد المؤسسة وموظفيها لتقديم الخدمة بسرعة وكفاءة عند طلب العملاء، ويعكس هذا البُعد قدرة المؤسسة على التعامل مع احتياجات العملاء ومشكلاتهم بشكل فوري، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز شعورهم بالاهتمام الشخصي خلال تجربة الخدمة (المحياوي، 2005).

د. التعاطف: يشير هذا البُعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على التعرف بدقة على احتياجات العميل وتقديم الرعاية اللازمة له، ويعكس أيضاً مدى الاهتمام بمشاعر العميل وتقديم التعاطف المناسب بالإضافة إلى الوقت والجهد الذي يبذله مقدم الخدمة لفهم توقعات العميل والتعامل معها بشكل يلبي متطلباته (ناصر الدين، 2009).

هـ. الاستجابة: يعكس هذا البُعد مدى استعداد مقدم الخدمة لتقديم الخدمة باستمرار مع القدرة على تقديمها في الوقت الذي يحتاجه العميل، كما يعبر عن حماس الموظف ورضاه أثناء أداء الخدمة، وجاهزيته الكاملة لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة (ناصر الدين، 2009).

لقد حدد السوداني (2024) أهمية جودة الخدمة في ثلاث نقاط رئيسية تمثلت في التالي:

1. أهمية جودة الخدمة بالنسبة للمنظمة:

تُعَدُّ جودة الخدمة ركيزة أساسية لنجاح المنظمات واستقرارها، إذ لم يعد الهدف مجرد تلبية احتياجات العملاء، بل تجاوزها إلى مستويات تحقق لهم الرضا والتميز، ومع تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات بات الاستثمار في الجودة خياراً استراتيجياً لا غنى عنه، لما له من انعكاسات مباشرة على مكانة المنظمة واستمراريتها، وتتجلى أهمية جودة الخدمة من خلال عدة أبعاد رئيسية:

أ. السمعة المؤسسية: تقوم صورة المنظمة في أذهان الأفراد على ما تقدمه من مستوى خدماتها، فكلما كانت الخدمة متقنة وتلبي توقعات العملاء، انعكس ذلك إيجاباً على سمعتها وانتشارها، بينما يؤدي ضعف الجودة إلى الحاجة إلى تبني برامج تحسين وتصحيح تمنحها حضوراً قوياً في الأسواق.

ب. المسؤولية تجاه العملاء: لم تعد الجودة خياراً ثانوياً، بل أصبحت التزاماً أساسياً يفرض على المؤسسات أن تحافظ على ثقة عملاءها الحاليين، وتسعى في الوقت ذاته إلى اجتذاب عملاء جدد، ومن ثم تتحول العلاقة مع المستفيدين من علاقة وقتية إلى ارتباط طويل الأمد قائم على الثقة والرضا.

ج. خفض التكاليف وتوسيع الحصة السوقية: إن التركيز على التحسين المستمر في جودة الخدمة يسهم في تقليل الأخطاء والهدر، وهو ما يؤدي إلى خفض الكلفة التشغيلية، ومع ارتفاع رضا العملاء وثقتهم تتوسع الحصة السوقية، ما ينعكس مباشرة على زيادة الأرباح وتعزيز استدامة المنظمة.

د. الميزة التنافسية: في ظل التزايد الكبير لعدد المؤسسات الخدمية، أصبحت الجودة وسيلة محورية لتمييز المنظمة عن منافسيها، فالاعتماد على خدمات عالية المستوى يرفع قدرتها على حجز موقع متقدم في السوق، ويوفر لها مزايا متعددة تمكّنها من مواجهة المنافسة الشديدة.

2. أهمية جودة الخدمة بالنسبة للزبائن:

يقبل العميل على التعامل مع مؤسسة معينة بهدف تلبية احتياجاته، متوقعاً أن يجد لديها المصداقية والاعتمادية في تقديم الخدمة بالشكل المطلوب وبأعلى درجات الدقة والالتزام، فهو ينتظر أن تُنفذ الخدمة في الوقت المحدد وبالمستوى الذي وُعد به مسبقاً دون تقصير أو تأخير، كما يتوقع أن يظهر مقدمو الخدمة روح الاستعداد الكامل لمساعدته من خلال بذل الجهد في تلبية رغباته والرد الفوري على استفساراته ومعالجة شكاواه، ويُعد عنصر الاستجابة السريعة والقدرة على التعامل بكفاءة مع متطلبات العملاء أحد أهم المؤشرات التي تعكس جودة الخدمة واحترافية المؤسسة في تلبية توقعاتهم.

3. أهمية جودة الخدمة بالنسبة للعاملين:

تسعى المنظمات الحديثة إلى استقطاب الكفاءات واختيار الموظفين وفق أسس علمية دقيقة تتماشى مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ولا يتوقف الأمر عند التعيين فحسب بل يمتد ليشمل التدريب والتأهيل المستمر للعاملين بما يتناسب مع متطلبات جودة الخدمة، وبما يعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين المستفيدين، إن الاهتمام بالموظفين ينعكس مباشرة على معنوياتهم، فكلما شعروا بأنهم جزء فاعل وأساسي داخل المؤسسة زادت دافعتهم لتقديم أفضل أداء ممكن، ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على طرفين أساسيين هما العاملون والعملاء، إذ يمثل الموظفون الواجهة المباشرة لتقديم الخدمة ويؤثرون بشكل كبير على مستوى رضا الزبائن وقتاعاتهم، ولهذا تعمل المؤسسة الناجحة على بناء بيئة عمل محفزة بحيث تضمن لهم خدمات وامتيازات تدعم أداءهم، وعندما يشعر الموظف بالرضا ينعكس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للجمهور الخارجي مما يمنح المنظمة قدرة أكبر على تحقيق أهدافها وترسيخ نجاحها واستمراريتها.

3-2 العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات:

كما يمثل التطور المستمر للأنظمة والقوانين ومنظمات الأعمال، سبب في عدم استقرار الأنظمة البشرية لأنها في حقيقتها أنشطة اجتماعية تتفاعل وتتأثر مع البيئة التي تعيش فيها؛ ونظراً لطبيعة الأفراد والمنظمات التي تتصف بالتغيير المستمر، يمكن أن تحدث خلافات بين العاملين في المنظمات ومشاكل إدارية وتنظيمية على غرار الصراعات داخل المنظمات التي تعتبر حالة طبيعية ومتوقعة. لذا تظهر الحاجة إلى إدارة هذه الصراعات بفاعلية، من خلال آليات التواصل، يتم التنسيق بين الأطراف المختلفة، وذلك لضمان استمرارية المنظمة وتطورها في ظل بيئة متغيرة باستمرار؛ مما سبق تبرز الحاجة الملحة إلى إيجاد سبل فعالة لإدارة الصراع. فبدلاً من النظر إليها كعائق، يجب استثمارها بما يخدم أهداف المنظمة (داود، 2022).

إن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابياً وتمنع وصولها إلى مرحلة الخطر على المؤسسة، ففي ظل التحول الملحوظ الذي شهدته الإدارة المعاصرة، أصبحت حاجات ومتطلبات المستفيدين أكثر تعقيداً، مما انعكس على طبيعة الخدمات المطلوبة، فأصبحت الخدمات ملحةً ومتزايدة بوتيرة سريعة، مع تطلعات المستفيدين إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الجودة، وبالتالي لم تعد الإدارة مجرد سلطة تفرض إرادتها، بل أصبحت مؤسسة خدمية ناجحة وشفافة وتتحدى بالنزاهة، وهذا التحول الجذري في طبيعة الإدارة المعاصرة فرض عليها ضرورة العمل على تطوير وتحسين جودة خدماتها أكثر من أي وقت مضى، لتلبية تطلعات المستفيدين المتزايدة (دحوهرويني، 2020).

3- الدراسة الميدانية

3-1 وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

عن طريق الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في النسب المئوية والتكرارات، تم في هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

الجدول (3-1): وصف عينة الدراسة حسب النوع.

ت	النوع	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	154	96.9%
2	أنثى	5	3.1%
	المجموع	159	100%

المصدر: إعداد الباحثان استناداً على التحليل الإحصائي.

الجدول (3-2): وصف عينة الدراسة حسب العمر.

ت	العمر	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	51	32.1%
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	15.1%
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	43	27%
4	من 50 سنة فأكثر	41	25.8%
	المجموع	159	100%

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على التحليل الإحصائي.

الجدول (3.3): وصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

ت	المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من الدرجة الجامعية	46	28.9%
2	الدرجة الجامعية أو ما يعادلها	100	62.9%
3	أعلى من الدرجة الجامعية	13	8.2%
	المجموع	159	100%

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على التحليل الإحصائي.

الجدول (3.4): وصف عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.

ت	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	31	19.5%
2	من 5 إلى 10 سنوات	41	25.8%
3	أكثر من 10 سنوات	87	54.7%
	المجموع	159	100%

المصدر: إعداد الباحثان، استناداً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن النسبة الأكثر كانت لفئة الذكور والتي بلغت (96.9%)، بينما كانت نسبة فئة الإناث (3.1%)، يرى الباحثان أن الغلبة العددية للذكور على الإناث في العينة تعود بالدرجة الأولى لطبيعة المهام التي تنفذها الشركة، وأيضاً العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الليبي، كما يلاحظ من الجدول رقم (2.3) أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبلغت (32.1%)، ويليهما الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة بلغت (27%)، ثم الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (25.8%)، وأخيراً الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وبنسبة بلغت (15.1%) من إجمالي المشاركين في

الدراسة، أيضاً يلاحظ من الجدول رقم (3.3) أن ما نسبته (62.9%) من المشاركين في الدراسة مؤهلهم العلمي كان الدرجة الجامعية أو ما يعادلها، ثم تليها بنسبة (28.9%) الذين مؤهلهم أقل من الدرجة الجامعية، وأخيراً حاملي المؤهلات الأعلى من الدرجة الجامعية بنسبة (8.2%)، ويرى الباحثان أن سبب ارتفاع نسبة العاملين بالشركة من حاملي الدرجة الجامعية أو ما يعادلها يعود إلى سياسات التوظيف بالشركة واعتمادها على أصحاب المؤهلات الجامعية، بينما ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الأقل من الدرجة الجامعية يعود لوجود العديد من الوظائف الفنية والتقنية خاصة في قسم التشغيل والصيانة الذي يحتوي على أكبر عدد من العاملين مقارنة بالأقسام الأخرى في الشركة، كما يتضح من الجدول رقم (4.3) أن ما نسبته (54.7%) كانت سنوات خدمتهم في مجال عملهم الحالي (أكثر من 10 سنوات)، وكانت نسبة (25.8%) من المشاركين في الدراسة تتراوح سنوات الخدمة لديهم (من 5 إلى 10 سنوات)، ونسبة (19.5%) من العاملين بالشركة المشاركين بالدراسة كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

3-2 وصف متغير إدارة الصراع التنظيمي:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، تم وصف وعرض البيانات الميدانية لأبعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي كما هي مبينة في الجدول (3-5).

جدول (3-5): مستوى ابعاد إدارة الصراع التنظيمي.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	المستوى
1	التجنب	3.38	0.741	67.6%	4	متوسط
2	التعاون	3.82	0.825	76.4%	1	مرتفع
3	التنافس	3.07	0.892	61.4%	5	متوسط
4	التسوية	3.57	0.773	71.4%	2	مرتفع
5	التكيف	3.55	0.694	71%	3	مرتفع
	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	3.48	0.643	69.6%		مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (3-5) أن المتوسط العام لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.643)، بوزن نسبي (69.6%)، كما يتبين من الجدول السابق أن بُعد التعاون قد جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.825) ووزن نسبي (76.4%)، يلي في المرتبة الثانية بُعد التسوية، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.773)، ووزن نسبي (71.4%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد التكيف، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.694)، بوزن نسبي (71%)، وفي المرتبة الرابعة بُعد التجنب بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.741)، بوزن نسبي (67.6%)، جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد التنافس بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.892)، بوزن نسبي (61.4%).

3-3 وصف متغير جودة الخدمات:

باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، تم وصف وعرض البيانات الميدانية لأبعاد متغير إدارة الصراع التنظيمي كما هي مبينة في الجدول (6.3).

جدول (3-6): مستوى ابعاد جودة الخدمات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	المستوى
1	الاعتمادية	3.98	0.650	79.6%	3	مرتفع
2	الاستجابة	3.63	0.786	72.6%	4	مرتفع
3	الأمان	3.99	0.662	79.8%	2	مرتفع
4	الملموسية	4.06	0.715	81.3%	1	مرتفع
5	التعاطف	3.50	0.823	70%	5	مرتفع
	أبعاد جودة الخدمات	3.83	0.684	76.6%		مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول (3-6) أن المتوسط العام لأبعاد جودة الخدمات بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.684)، بوزن نسبي (76.6%)، كما يتبين من الجدول السابق أن بُعد الملموسية قد جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.715) ووزن نسبي (81.3%)، يلي في المرتبة الثانية بُعد الأمان، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.662)، ووزن نسبي (79.8%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد الاعتمادية، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.650)، بوزن نسبي (79.6%)، وفي المرتبة الرابعة بُعد الاستجابة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.786)، بوزن نسبي (72.6%)، جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد التعاطف بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.823)، بوزن نسبي (76.4%).

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (3-7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

النموذج	العدد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
إدارة الصراع التنظيمي	159	0.567	**0.000
التجنب	159	**0.590	0.000
التعاون	159	**0.433	0.000
التنافس	159	**0.432	0.000
التسوية	159	**0.645	0.000
التكيف	159	**0.520	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يشير الجدول (3.7) إلى أن تحليل الارتباط يستخدم لتقييم العلاقة بين متغيرين، في هذه الحالة، يتم تقدير العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا-منطقة اتصالات الجبل الأخضر باستخدام معامل الارتباط وقيمة الدلالة. كما يلاحظ أن معامل الارتباط يساوي (0.567) وأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (**0.000) وهو أقل من (0.05). لذلك، ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.

بالنسبة لقيمة الدلالة، يتم تقديرها ب0.000**، هذه يشير على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات، يتم استخدام مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) لتحديد ما إذا كانت العلاقة ذات دلالة إحصائية أم لا، ونظراً لأن قيمة الدلالة هنا أقل من هذا المستوى، فإنه يمكننا استنتاج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات في شركة هاتف ليبيا-منطقة اتصالات الجبل الأخضر، كما يدل على ان قيمة معامل الارتباط بين التجنب وجودة الخدمات في الشركة قيد الدراسة هي (0.590)، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين التجنب وجودة الخدمات

أما قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05). لذلك؛ ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين التجنب وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة، كما يدل إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التعاون وجودة الخدمات في الشركة قيد الدراسة هي (0.433***)، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين التعاون وجودة الخدمات أما قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05). لذلك؛ ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين التعاون وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين التعاون وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة، ويشير أيضاً إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التنافس وجودة الخدمات في الشركة قيد الدراسة هي (0.432***)، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين التنافس وجودة الخدمات أما قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05). لذلك؛ ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين التنافس وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين التنافس وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة، ويتضح إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التسوية وجودة الخدمات في الشركة قيد الدراسة هي (0.645***)، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين التسوية وجودة الخدمات أما قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05). لذلك؛ ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين التسوية وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين التسوية وجودة الخدمات، إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التكيف وجودة الخدمات في الشركة قيد الدراسة هي (0.645***)، وتشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة طردية بين التكيف وجودة الخدمات أما قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05). لذلك؛ ترفض الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين التكيف وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة، وتقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة معنوية بين التكيف وجودة الخدمات للشركة قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين المشاركين في الدراسة.

3-5 ملخص لأهم النتائج:

3-5-1 النتائج المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

- أ. أظهرت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد التعاون من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.82) وجاء في المرتبة الأولى.
- ب. أكدت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد التسوية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.57) وجاء في المرتبة الثانية.
- ج. بينت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد التكيف وفقاً لرأي المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.55) وجاء في المرتبة الثالثة.
- د. أظهرت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد التجنب من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وجاء في المرتبة الرابعة.
- هـ. بينت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد التنافس وفقاً لرأي المشاركين في الدراسة كان متوسطاً، بمتوسط حسابي قدره (3.07) وجاء في المرتبة الأخيرة.

و. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدى توفر إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.48).

3-5-2 النتائج المتعلقة بجودة الخدمات:

- أ. أظهرت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد الملموسية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (4.06) وجاء في المرتبة الأولى.
- ب. أكدت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد الأمان من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.99) وجاء في المرتبة الثانية.
- ج. بينت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد الاعتمادية وفقاً لرأي المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.98) وجاء في المرتبة الثالثة.
- د. أظهرت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد الاستجابة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.63) وجاء في المرتبة الرابعة.
- هـ. بينت نتائج الدراسة أن مدى توفر بُعد التعاطف وفقاً لرأي المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.50) وجاء في المرتبة الأخيرة.
- و. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدى توفر جودة الخدمات من وجهة نظر المشاركين في الدراسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي قدره (3.83).

3-5-3 النتائج المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة الخدمات:

- أ. تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.567).
- ب. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين التجنب وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.590).
- ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين التعاون وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.433).
- د. تبين نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين التنافس وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.432).
- هـ. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين التسوية وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.645).
- و. تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين التكيف وجودة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالشركة قيد الدراسة بمعامل ارتباط قدره (0.520).

3-6 التوصيات المقترحة:

وفقاً لما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات المقترحة التي قد تفيد الجهات المختصة والتي من شأنها المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي وتحسين جودة الخدمات بالشركة قيد الدراسة:

- أ. تبني استراتيجيات فاعلة لإدارة الصراع التنظيمي بما يسهم في الحد من آثاره السلبية وتعزيز آثاره الإيجابية على بيئة العمل وجودة الخدمات.
- ب. تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تطوير البنية التحتية الفنية والإدارية، وتبني معايير واضحة للالتزام بالمواعيد والدقة في الأداء.
- ج. رفع كفاءة العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة في مهارات التواصل، وحل المشكلات، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة.
- د. تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق بين مختلف الإدارات والأقسام بما يقلل من احتمالية نشوب الصراعات غير المنتجة.
- هـ. العمل على قياس رضا العملاء بشكل دوري، واستخدام نتائجه لتطوير الخدمات وتحديد الأولويات في التحسين.
- و. توصي هذه الدراسة بقياس متغير جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء بدلاً من العاملين في دراسات مستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

1-الكتب:

- ابن منظور. (2001). *لسان العرب*، المجلد 12، ط1، دار صادر، بيروت.
- أبو رمان، أسعد؛ الديوه جي، أبي سعد. (2000). *التسويق السياحي والفندقي*، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد سمير. (2009). *الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية*. الأردن: دار المسيرة.
- بن سعيد، خالد بن سعد. (1997). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي*. ط1، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الدرادكة، مأمون؛ الشبلي، طارق (2002) *الجودة في المنظمات الحديثة*. الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدرادكة، مأمون سليمان (2005) *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود (2013) *إدارة النزاعات والصراعات في العمل*، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1.
- عليان، ربحي مصطفى. (2009). *أسس التسويق المعاصر*. الأردن، عمان: دار الصفاء للنشر ط1.
- عوض، عامر (2008) *السلوك التنظيمي الإداري*. الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فارس، علي محمود (2014) *نظريات التنظيم الإداري*. بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- القريوتي، محمد قاسم (2003). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2005). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ط3.
- كافي، مصطفى (2015) *إدارة الصراع والأزمات التنظيمية*، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ط1.
- مسعود، جبران (2003). *معجم ألفبائي في اللغة والأعلام*، بيروت، دار العلم للملايين.
- محمود، خضير كاظم. (2002). *إدارة الجودة الشاملة*، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع ط1.
- المحياوي، قاسم (2005). *إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات*، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني (2001) *مهارات إدارة الصراع*. القاهرة: مركز تطوير الأداء ط1.

2- الرسائل العلمية:

- أبو القاسم، ربيعة. (2024). دور الرقمنة المعرفية في تحسين جودة الخدمات داخل الأقسام العلمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بكلية التربية سوق الخميس. *مجلة العلوم التربوية كلية التربية-الجامعة الأسمرية الإسلامية*، 5 (1)، 409-432.
- أبو علي، مصطفى. (2021). *أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى*. [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية] كلية الأعمال، الأردن.
- أبوبكر، أحمد؛ أحمد، محمد. (2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 75 (75)، 903-1006.
- أبو خريص، عمران؛ شكشك، أحمد. (2015). *التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة زليتن*. *مجلة الجامعة الأسمرية*، 2 (17)، 151-186.

- أحمد، مها مراد. (2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات. *مجلة كلية التربية-جامعة المنيا، 34 (11)، 235-321.*
- أحمد، علاء؛ أبو حسين، الحارث. (2022). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الالكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (6)، 89-115.*
- أوسليمان، سميرة. (2022). إستراتيجية جودة الخدمة وأثرها على تحقيق وتنمية الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة شركة أكسا للتأمينات [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر] كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- بوعلي، رؤوف؛ عبورة، أسماء. (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى رؤساء أقسام كليات جامعة جيجل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة مجاميع المعرفة، 8 (3)، 403-420.*
- بن معتوق، حمزة. (2015). القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر] كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية في كلية الطب بمدينة الزاوية. *مجلة كلية الاقتصاد بجامعة الزاوية للبحوث العلمية، 4 (1) 1-28.*
- بلحسن، سميحة. (2012). تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون: دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة- [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة] كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بن عبد الله، بثينة. (2022). علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر] كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- باشير، عبد الله محمد. (2022). أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على رضا الزبون: دراسة ميدانية على عينة من زبائن مصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي. *مجلة الدراسات الاقتصادية بكلية الاقتصاد جامعة سرت، 5 (4) 120-142.*
- التريكي، فتحي. (2023). واقع الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأسباب والاستراتيجيات: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة. *مجلة الساتل العلمية المحكمة، 16 (31) 86-121.*
- جباري، فادية. (2018). أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء: دراسة حالة الوكالة A التابعة للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين saa تلمسان. *مجلة الحقيقة 1 (43) 662-689.*
- الجعفري، ربيع نجم الدين. (2022). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية. *مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 16 (16) 458-485.*
- الجريدة، محمد؛ البلوشية، عائشة. (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة مسقط. *المجلة التربوية-جامعة الكويت، 36 (142) 209-245.*
- الجياشي، علي؛ حداد، شفيق. (2010). نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية في الأردن، *دراسات العلوم الإدارية، 37 (2) 309-334.*

- حسين، مصطفى. (2021). إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تطبيق المسألة الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية في العراق. *جامعة تكريت كلية التربية البدنية والعلوم الرياضية، 12 (2) 1-22*.
- الحيت، أحمد؛ عبدالعال، سهى. (2017). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 20 (2) 63-84*.
- حنا، فادي بطرس. (2019). الأساليب المتنوعة للتعبير عن مفهوم الصراع في فن التصوير. *مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا بحوث عملية وتطبيقية، 14 (5) 438-492*.
- الخالدي، صالح. (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. كلية الأعمال، الكويت.
- داود، فراس خالد. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، [رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- دحو، عبد الباسط؛ هرويني، عبد الحق. (2020). دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية تيرشين إبراهيم غرداية، [رسالة ماجستير، جامعة غرداية]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- السوداني، قاسم سبهان. (2024). الوضوح الإستراتيجي وتأثيره على جودة الخدمة: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة، [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء]. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- سليم، محمد نبيل. (2017). دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمة بالمنظمات التعليمية الجامعية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8 (2) 295-321*.
- الشديفات، أمتياز أحمد. (2019). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة الهاشمية، [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- شركة هانف ليبيا (2024). *حول الشركة من الموقع الرسمي لها*. متاح على الرابط: <https://hlc.ly/about/>
- الطائي، عادل؛ فتحي، عبد العزيز. (2020). تحسين جودة الخدمات التعليمية بالاعتماد على خدمات تكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة في مجموعة مدارس الأوائل الأهلية في الموصل. *مجلة كلية التربية، 4 (38) 1775-1800*.
- الطائي، رعد عبد الله. (2010). أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعة لخاصة: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 16 (58) 29-57*
- عبد الكريم قريشي، رويم فائزة. (2015). الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مختبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، *جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 14 (1) 87-90*.
- العبيدي، أمل محمود. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. *مجلة الإدارة والاقتصاد، 1 (69) 78-102*.

- عبد الله، إيمان؛ الجبجي، ربي. (2024). تحسين جودة الخدمات في ظل استراتيجيات التحول الرقمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين في جامعة الموصل. *مجلة المثنى للعلوم الإداري0ة والأقتصادية، 14 (1) 43-54*.
- العرادة، عثمان؛ سودان، عبد الناصر. (2022). أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة التمريضية في مستشفى هيئة مأرب وكري العام. *المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، 2 (2) 17-50*.
- العويوي، محمد فراس. (2013). *دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل،* [رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- العوامة، عمر؛ عبد النبي، رجب. (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية-ليبيا. *مجلة كلية التربية، 24 (13) 379-411*.
- فارس، محمد جودت. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11 (1) 1-15*.
- قوادرية، حسين. (2023). *القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي،* [رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون]. كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- قهواجي، أمينة. (2014). *الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة* [أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة أمحمد بوقرة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- آل قاسم، رؤى رشيد. (2012). *أثر الألتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية،* [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. كلية الأعمال، الأردن.
- كواديك، حمزة. (2021). دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون: حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي. *مجلة الأقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 4 (1) 125-140*.
- الكنعان، نوال محمد (2009). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مشرفات الإدارة المدرسية في ضوء معوقات عملهن،* [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية] كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، الرياض.
- ناصر الدين، أحسن. (2009). *مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية،* [رسالة ماجستير، جامعة الحاج الخضري] كلية العلوم التجارية، الجزائر.
- نعرورة، بوبكر. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة حالة. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 9 (2) 1-20*.
- المطيري، عبد العزيز. (2020). تأثير إدارة تجارب العملاء على تحسين جودة الخدمة: بالبنوك التجارية الكويتية. *مجلة البحوث المالية والتجارية، 21 (4) 437-465*.
- المطيري، دخيل الله. (2010). *أثر جودة الخدمة التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن* [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأمريكية للشرق الأوسط] كلية إدارة الأعمال، الكويت.
- هيئة الرقابة الإدارية للعام (2016). تقرير هيئة الرقابة الإدارية للعام (2016). متاح على الرابط: [4X8CZUP2KkuQb6oxJ6EaRGtT72SmVgf3A5UHxwIM.pdf \(aca.gov.ly\)](https://aca.gov.ly/4X8CZUP2KkuQb6oxJ6EaRGtT72SmVgf3A5UHxwIM.pdf). بتاريخ (2024/08/10).

ثانياً-المراجع الأجنبية:

1- Book:

- Cowan, D. (2013). **Taking charge of organizational conflict: a guide to managing anger and confrontation**, USA: Personhood press.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., Shields, J. (2022). **Human Resource Management 11e.: Cengage Learning Australia.**
- Nordby, H. (2018). **Management and Conflict Resolution: Conceptual Tools for Securing Cooperation and Organizational Performance**, In A. A. Vilas-Boas (Ed.), *Organizational conflict*. London, United Kingdom: IntechOpen.

2- Articles:

- Awan, A. G., & Saeed, S. (2015). Conflict management and organizational performance: A case study of Askari Bank Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(11), 88-102.
- Al-Qabbani, M., & Al-Dalati, S. (2025). Analytical study of conflict management styles and organizational performance. *Journal of Administrative Changes in the Digital Era*, 2(1), 48-66.
- Cheung, S. O., Yiu, K. T.-W., & Yeung, S. F. (2006). Bargaining styles and negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management**, 132(11), 1142-1149.
- De Dreu, C.K., & Galfand, M. J. (2008). The psychology of conflict and conflict management in organizations.
- Hussain, A. N., Olaywi, A. H., Amanah, A. A., and Fadhil, A. H. (2024). Interactive role of strategic clarity in the relationship between organizational conflict management and strategic decision quality. **Business: Theory and Practice**, 25(1), 154-163.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO Quality management System- Fundamentals and vocabulary ISO*.
- Jernberg, P.M. (2009). *Web-site quality evaluation: A case study on a swedish business-to-business company web-marketing* (Master s thesis, Malardalen university, vasteras, Swedin.
- Kodikal, R.; Rahman, H.; Pakeerrappa, P. (2014). Conflict management strategies-A Comparative Analysis of the Employees working for service sectors. *International Research Journal of business and management-IRJBM*, 1 (8) 1-12.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

- Mohamed, G. A. (2007). Service Quality of Agents: The Viewpoint of Tourists in Egypt. **An international Multidisciplinary Journal of tourism** Volume 2 (1) , 66–87.
- Ngo, M. V., & Nguyen, H. H. (2016). The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: An investigation in Vietnamese retail banking sector. *Journal of competitiveness*, 8 (2) 103–116.
- Suk, J.; Chung, S.; Choi, K. (2009). The causal Relationship on Quality–Centered Organizational Culture and its Impact on Service Failure and Service Recovery. *The Asian Journal on Quality*, 10 (1) 37–51.