

الإغتراب الوظيفي و دوره في إنعدام الثقة التنظيمية

(دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في عدد من كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل)

أ.م. رازو عبدالحالق حسين¹ أ.م. نيهات سعدى رحمان² م.م. بارزان صالح أسعد³

¹²³ قسم إداره الأعمال، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة صلاح الدين - أربيل، كوردستان، العراق

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور الاعتراب الوظيفي بابعاده الفرعية المتمثلة بـ (الشعور بالعجز، الشعور باللامعيارية، الشعور بالبعزلة الاجتماعية) في انعدام الثقة التنظيمية بأبعدها المتمثلة بـ (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء). قدم البحث اطاراً نظرياً مفاهيمياً للمتغيرات الرئيسية والفرعية جرى اختيار عينة من الموظفين في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل مجالاً لاجراء الجانب الميداني للبحث، تتبع اهمية البحث من أهمية المواضيع المبحوثة. انتج البحث منهجاً وصفيّاً تحليلياً، وحدد مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية عن تساؤلات البحث والتي جرى اختبارها بأدوات احصائية متعددة، من خلال إستخدام البرنامج الأحصائي SPSS-V.20. واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث تم توزيعها على عينة من الموظفين في عدد من كليات جامعة صلاح الدين و بلغ عددهم الكلي (15) كليات، وتم اختيار (7) كليات فقط، و عدد الاستبانة الموزعة عليهم (90) استبانة ا، وتم استرجاع (86) استبانة استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل. استنتج البحث وجود علاقة وتأثير لكافة ابعاد الاعتراب الوظيفي في انعدام الثقة التنظيمية واوصى البحث بتوظيف هذه العلاقة لخدمة عينة المبحوثة و الاستمرار في المحافظة على المستويات العالية لكل من ابعاد الاعتراب الوظيفي ومؤشرات الثقة التنظيمية.

مفاتيح الكلمات: الاعتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية، الشعور بالعجز، الشعور باللامعيارية، الشعور بالبعزلة الاجتماعية، الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء...

1. المقدمة

لذلك، يتطلب الإغتراب الوظيفي اهتماماً ودراسة دقيقة من قبل الباحثين والمهتمين بالموضوع، وذلك لتحديد دوره في إنعدام الثقة التنظيمية والوقوف على العوامل التي تؤدي إلى حدوثه. ومن خلال هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على عنوان "الإغتراب الوظيفي ودوره في إنعدام الثقة التنظيمية".

المحور الأول: الإطار العام للبحث والمنهجية

1-1 الإطار العام

أولاً:- مشكلة البحث

تعد ظاهرة الإغتراب الوظيفي بصورها وملاحظها المتعددة، أحد أهم و أخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المنظمات لتندل على مرور المنظمة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها، كما يمثل الإغتراب الوظيفي حالة

تشهد العديد من المنظمات في الوقت الحالي ظاهرة الإغتراب الوظيفي، حيث يتم ترك العاملين للمنظمة والذهاب للعمل في منظمات أخرى، سواء داخل البلد أو خارجه. يعتبر هذا الإغتراب الوظيفي مشكلة كبيرة تواجهها المنظمات في مختلف القطاعات، ويؤثر سلباً على أداء المنظمة وإنتاجيتها.

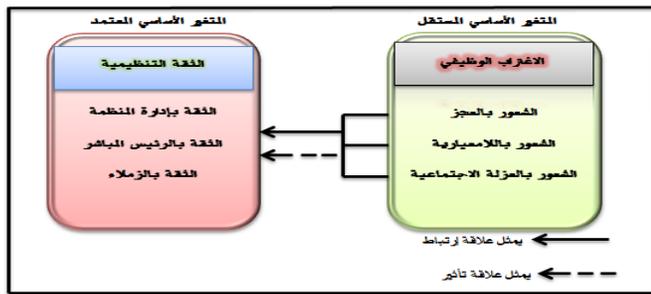
إحدى تبعات الإغتراب الوظيفي هي إنعدام الثقة التنظيمية، حيث يشعر العاملون بالبقون في المنظمة بعدم الإحساس بالأمان والاستقرار، وتراجع مستوى التواصل والتعاون بينهم. يتسبب ذلك في تدني الأداء والإنتاجية وتأثير سلبي على جودة المنتجات وخدمات المنظمة.

4. تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد اغتراب الوظيفي الأكثر تأثيراً في انعدام الثقة التنظيمية لعينة البحث.
5. تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل أتباع الأساليب التي تمكنها من تقليل ظاهرة اغتراب الوظيفي داخل محيط العمل وتجنب مخاطرها وأثارها.

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث

بالاستناد الى جانب الفكري لأدبيات الاغتراب الوظيفي و الثقة التنظيمية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها قام الباحثون بتحديد المخطط فرضي للبحث، حيث أعتمد الانموذج على متغيرين أساسيين هما:-

1. الاغتراب الوظيفي:- وهو متغير أساسي ويعد متغيراً مستقلاً إذ أن التغير الذي يطرأ عليه سيؤثر على المتغير التابع.
2. الثقة التنظيمية:- وتمثل بالمتغير المعتمد والتي يتم قياسها بالاعتماد على الابعاد متغير الاغتراب الوظيفي، وتعتمد هذا الأنموذج كما في الشكل (1) أدناه.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثون

خامساً:- فرضيات البحث

تعد الفرضية تفسيراً مؤقتاً أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحثون في المشكلة البحث وفي ضوء الجانب النظري وأنموذج البحث تم وضع الفرضيات الآتية:-

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاغتراب الوظيفي وانعدام الثقة التنظيمية.
- أ- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشعور بالعجز و انعدام الثقة التنظيمية.
- ب- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشعور بالعمالة الاجتماعية و انعدام الثقة التنظيمية.
- ت- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالامعيارية و انعدام الثقة التنظيمية.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة تأثير معنوية بين الاغتراب الوظيفي و انعدام الثقة التنظيمية .
- أ- توجد علاقة تأثير بين الشعور بالعجز و انعدام الثقة التنظيمية.
- ب- توجد علاقة تأثير معنوية بين الشعور باللامعيارية و انعدام الثقة التنظيمية.
- ت- توجد علاقة تأثير معنوية بالعمالة الاجتماعية و انعدام الثقة التنظيمية.

اضطراب إذا ما استمر، وقد يتخذ شكلين الأول إيجابي يحاول الفرد المغترب الإقدام نحو الإبداع والابتكار، فآثاره إيجابية يجب تدعيمها، والثاني سلبي مما ينعكس ذلك على مستوى الثقة التنظيمية وعدم تحقيق التوقعات، وبالتالي يصبح الفرد العامل ذو مشاعر سلبية.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

1. ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى عينة البحث وما أكثر أبعاده شيوعاً؟.
2. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة البحث؟.
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاغتراب الوظيفي و الثقة التنظيمية لدى عينة البحث؟.
4. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاغتراب الوظيفي و الثقة التنظيمية لدى عينة البحث؟.

ثانياً:- أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. طبيعة الموضوع الذي تناولوه وهو الإغتراب الوظيفي ودورها في انعدام الثقة التنظيمية لدى العاملين المنظمة، وخصوصاً متغير الإغتراب الوظيفي، والذي يعد من ظواهر الحديثة والجديدة نسبياً في مجال العمل في ضوء المتغيرات التي فرضتها عصر العولمة والتكنولوجيا .
2. يعتبر الإغتراب الوظيفي أحد المتغيرات التي تؤثر في نجاح واستمرار العمل داخل المنظمة، وبالتالي فإن دراسة كهذه، قد تساهم في تحديد بعض الجوانب المتعلقة بالحد من هذه الظاهرة،
3. أهمية المتغيرات المبحوثة في البحث الحالي بوصفها مواضيع إدارية مهمة في الفكر الإداري المعاصر نظراً لتأثيرهما على الإنتاجية و الثقة التنظيمية داخل محيط العمل.
4. إمكانية قياس سلوك الاغتراب الوظيفي ودراسته من اجل التعرف على أسبابه ومبرراته وكيفية إيجاد الحلول له.
5. تحديد وتشخيص ابعاد الاغتراب الوظيفي الأكثر تأثيراً في مستوى الشعور بانعدام الثقة لعينة البحث.

ثالثاً:- أهداف البحث

تتجسد أهداف البحث بما يأتي:

1. تسليط الضوء على ابعاد الاغتراب الوظيفي في جامعة صلاح الدين .
2. التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين ابعاد الاغتراب الوظيفي و انعدام الثقة التنظيمية لدى الموظفين في كليات جامعة صلاح الدين.
3. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في كليات جامعة صلاح الدين.

الجدول (1) وصف الاستمارة الموزعة

ت	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المعادة	إسم المنظمة (الكلية)
1	18	18	كلية الادارة و الاقتصاد
2	12	11	كلية العلوم
3	15	14	كلية هندسة
4	10	10	كلية التربية
5	12	12	كلية الاداب
6	13	12	كلية اللغات
7	10	9	كلية الزراعة
	90	86	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثون

4: حدود البحث:

- الحدود الزمانية: إمتدت الحدود الزمني للبحث من نيسان / 2022 لغاية تشرين الاول /2022.
- الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذا البحث في جامعة صلاح الدين من خلال التركيز على الموظفين عدد من الكليات ضمنها.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة متغيرين اساسيين: المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي) و المتغير المعتمد (انعدام الثقة التنظيمية).

- المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

يستعرض هذا الفصل محورين أساسيين للبحث هما:-

أولاً:- مفهوم و تعريف الإغتراب الوظيفي The Concept and definition of**Job Alienation****أولاً: مفهوم الإغتراب الوظيفي Job Alienation :**

أشار كل من (الفيروز آبادي، 2003:123) و (زولبخة، 2012: 13) بأن الإغتراب ظاهرة سلوكية ترتبط بالإنسان، واغترابه يعني ضعف العلاقة بذاته أو مجتمعه أو المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي فقدان الفرد ثقته بغيره داخل المنظمة، وعجزه عن القيام بالمهام المطلوبة منه، بل ويتمرد عن القيام بها، مما يؤدي الان عزله ورفضه لمعايير المنظمة (حواله، جستنية، 2019:358). فيما يرى (العتيبي، 2018:54) وللإغتراب مداخل متعددة الدراسات، فهناك من يدرسه من مدخل الفرد ممثلاً في الإغتراب النفسي، حيث ينتقل الصراع بين الذات والموضوع من الواقع الخارجي إلى داخل النفس الإنسانية، فيشعر فيه الفرد بالانفصال السلي عن ذاته، وهناك من يدرسه من مدخل المجتمع، ممثلاً في خلل معايير وقيم وقوانين المجتمع، فتحدث حالة من عدم التناسق بين سلوك المجتمع والمعايير التي تنظمه، وهناك من ينطلق من الوظيفة، ممثلاً في الانفصال عن سلسلة القواعد التنظيمية التي تسير بموجبها الإدارة. وضع (جلال، 2012:4) "الإغتراب بأنه درجة شعور الفرد باللامعنى وفقد قوة، والشعور بالوحدة وغربة الذات، حيث اعتمد في تعريفه هذا على درجة شعور الفرد بالعجز نحو الدور المحدد له في أية المنظمة أو عمل".

ب- تعريف الإغتراب الوظيفي

هناك تعريفات كثيرة للإغتراب الوظيفي بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة ومن هذه التعاريف ما يلي في جدول (2).

2-1 : منهج البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها كونه المنهج الملائم لوصف متغيراته و تحليل البيانات وقياسها للوصول الى النتائج المنشودة وعلى النحو الآتي:

1. الاعتماد على الأدبيات: المتوفرة من كتب ودوريات لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات وتم مراعاة واقع الكليات المبحوثة وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور أساسية أحتوى الأول، البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وهم الموظفين في الكليات جامعة صلاح الدين المبحوثة وأحتوى الجزء الثاني على المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الاغتراب الوظيفي ، أما الجزء الثالث فقد خصص لمقاييس المتغير المعتمد وهو انعدام الثقة التنظيمية ، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين لا أتفق تماماً الى أتفق تماماً ودرجات تتراوح بين (1-5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات الاستبانة.

2. الأساليب الاحصائية المستخدمة: استخدم البحث الحالي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الأساليب الاحصائية الآتية:

- لتكرارات والنسب المئوية لتحليل الاجابات أفراد عينة البحث.
- الوسط الحسابي كمؤشر عام لإجابات أفراد عينة البحث.
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في الاجابات.
- معامل الاختلاف لمعرفة التشتت داخل مجموعة من البيانات، لأن الاعتماد على الانحراف المعياري وحده لا يكفي لاعطاء المكانة واضحة عن التشتت، فضلاً عن نسبة الاتفاق.
- معامل الارتباط (Seaperman) لانه بيانات معلمية، لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث كياً.
- تحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير.
- طريقة Stepwise لتحليل تباين تأثير أبعاد الإغتراب الوظيفي في انعدام الثقة التنظيمية.

3. مجتمع البحث وعينته: لغرض انجاز البحث ولتحقيق اهدافه والاجابة على تساؤلاته تم تحديد عدد من كليات جامعة صلاح الدين في مدينة اربيل و بالغ عددهم الكلي (15) كليات و تم اختيار فقط (7) كليات كمجتمع للبحث، و اختيار كليات جامعة صلاح الدين كحالة دراسية لتطبيق البحث فيه كعينة البحث، و تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين والبالغ عددهم (90) فرداً، وقد كانت عدد الاستمارات الصالحة لتحليل (86) استمارة تم استبعاد (4) استمارة غير الصالحة لتحليل لان نسبة عدم الاستجابة على فقرات الاستبانة وصل الى 95%. والجدول (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة و المعادة.

جدول (2) تعريف الاعتزاب الوظيفي على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	(خليفة، 2003:21)	بأنه "انسلاخ عن المجتمع، العزلة والانعزال التام عن التلاؤم و انخلاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع، واللامبالاة وعدم الشعور بالانتماء".
2	(محمد، 2011:18)	بأنه "يشير إلى انعزال الفرد عن حوله في العمل، وعجزه عن أداء مهامه، مما يجعله يتمرد على هذا العمل؛ نظر العمل ومتلقي الخدمة، وأن المنظمة لم تعد مكاناً له، مما يؤثر على التزامه بمهامه وعزوفه عن أدائها برغبة منه".
3	(كريمة، 2012:30)	بأنه "الاعتزاب عن الاختيارات العملية في الحياة اليومية تبدأ من الفشل في تكوين الهوية، وترتبط بدلالة خبرات التعلم لدى الشباب، وتلتقي هذه الخبرات بخيارات المستقبل، وترتبط كذلك بنمو الميول لديهم".
4	(يوسف، 2014:15)	"هو نوع من الاضطراب في علاقة الفرد بنفسه والعالم، حيث يشعر المرء بأنه غريب عن ذاته منفصل عن واقعه بسبب فقدان المعنى المتمثل بصورة أساسية في الهدف والقيمة، مما يعطل الحركة الديناميكية مابين الذات والواقع".
5	(جنانة، 2020:19)	كما عرفه (Vandenberghe 2001) بأنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنياً.

مصدر:- من إعداد الباحثون

أما من وجهة نظر الباحثون " بأنه حالة نفسية يشعر فيها الفرد بالابتعاد والانفصال عن نفسه والآخرين، وهي حالة مؤقتة تصنف بعدم التوافق بين رغبات الفرد وبين متطلبات الواقع، تنتج عن مجموعة من الظروف النفسية، والاجتماعية، والسياسية، والدينية التي تؤثر على نفسية الفرد وتفكيره مترجمة بأعراض مزاجية ومعرفية، نفسية، وسلوكية".

ثانياً:- العوامل المؤدية للاعتراب الوظيفي Contribution of Job Alienation factors

تناول العديد من الباحثين المهتمين بالاعتزاب الوظيفي عوامل تدفع الأفراد في المنظمات لظهور ظاهرة الاعتزاب والعزلة الوظيفية، وقد تنوعت هذه العوامل، فمنها فردية، وأخرى على مستوى المنظمة.

(أ) عوامل تعود إلى الفرد: إن من العوامل التي على المستوى الفردي: الخوف، وعدم الأمن الوظيفي، وعدم مصداقية توقعات الفرد، ونقص الكفاءة، ووقت الفراغ، وسوء التوافق والتكيف، وضعف مقومات القيادة، وغياب الهوية المهنية.

(ب) عوامل تعود إلى المنظمة: هناك عوامل أخرى تعود إلى المنظمة كتنامي استخدام التقنية، والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف الفعالية الإدارية، والشعور بتناقض الأدوار، وسعة حجم المنظمة، وضعف مستوى التدريب.

ثالثاً: سبل (طرق) التغلب على الاعتزاب الوظيفي .

تسمى مختلف المنظمات للتخفيف من آثار الاعتزاب الوظيفي السلبية، التي تنعكس على سلوك العاملين وتصرفاتهم، مما قد يعوق تحقيق أهداف المنظمة، وتفاعل العاملين فيها للقيام بأدوارهم، والاستفادة من طاقاتهم البشرية، فأكد كل (الصريرة، 2005:63) و (إبراهيم، 2015:173) أن هناك العديد من المقترحات للحد من ظاهرة الاعتزاب، منها:-

أ- بناء قيادة إدارية تنشر الاتجاهات الإيجابية تجاه العاملين في المنظمة وأنشطتهم المختلفة، وتؤثر في قدراتهم، وترفع مستوياتهم الوظيفية، وكذلك إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات، اعتماداً على مبدء الثقة والتكبير، وإتاحة الفرصة للابتكار والإبداع في العمل، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم، بتنسيق العمل وتقسيمه بعقل بينهم، والتكبير من إدارة الصرع التنظيمي، مما يعكس ذلك على العلاقة الإيجابية في جماعة العمل، ويقلل اعتزابهم

ب- تنظيم العمل بين العاملين، وتوفير روح التعاون، وبناء علاقات اجتماعية إتاحة الفرصة للترقية والنمو الوظيفي، وتغذية احتياجاتهم إيجابية في المنظمة، وتمتية الاتصالات الفعالة، وتسهيل ترقيةهم، وتوليمهم مناصب إدارية أعلى.

ت- الموضوعية والشفافية في إعداد التقارير، وتقييم الأداء، ووضوح الأهداف للعاملين، بالتركيز على برامج التنمية الإدارية لتنمية الاتصالات الفعالة في جميع الاتجاهات، ومراعاة ظروف العاملين النفسية والاجتماعية بتطبيق العدالة في الحوافر المادية والمعنوية، ونظام الأجور، والحث على المنافسة البناءة بينهم.

رابعاً: أبعاد الاعتزاب الوظيفي The Dimensions of Job Alienation :

اتفق معظم الباحثين مثل: (المعشر:2010:52)، (الناجوري:2011،56)، (الحمداني:2012،174)، (أبو الهيجاء:2013،20)، (أبو كركي:2014،22) و (القيروتي:2016،17) أن أبعاد الاعتزاب الوظيفي تتمثل في (العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية عن زملاء العمل)، بينما أضاف كل من (عبود:2005،45) و (العطار:2010،53) بعد التمرد للأبعاد السابقة وأبعاد الاعتزاب الوظيفي كالتالي:-

1- العجز : Powerlessness يشير (تاميدي:2013،339) أن العجز يقصد به: افتقاد الفرد القدرة على التحكم في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، وأنه لا تأثير له في مستقبل المنظمة.

2- اللامعيارية: normlessness وتشير إلى عد. تمسك الفرد بالمعايير والضوابط و الأعراف الاجتماعية وشعوره بأنه وسائل او سبل غير شرعية مطلوبة و ضرورية لانجاز الاهداف وان تعاكست مع القيم والعادات السائدة . وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع والانهيار الذي يلحق بالبناء الاجتماعي واتساع الفجوة بين اهداف المجتمع وقدرة الفرد للوصول اليها مما يؤدي إلى استحسان المعاني والمقاصد الغير مرغوب بها اجتماعيا لتحقيق الاهداف، وان هذا البعد يشعر الفرد بان المعايير قد قدمت قوة تنظيمية في المحيط الاجتماعي او المهني و بأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعيا ومهنيا.(صبر ، 2013 ، 525).

3- العزلة الاجتماعية: Isolation Social أشار كل من (أبو سمرة، و الآخرون، 2014:60) لبعد العزلة الاجتماعية، أنها ضعف الروابط الاجتماعية، بين الفرد والزملاء، وانتشار العلاقات السلبية بينهم نتيجة فقد التفاعل الهادف

الرقابة"		
(عبدالله، 2017: 793) "وتعتبر الثقة التنظيمية أحد درجات إدراك الدعم الذي تتلقاه مجموعة من الموظفين ومعاونتهم شاملة مشاعر القبول والافتقار لسلوك وتصرفات هؤلاء الأشخاص".	(غنيم،2018:234)	3
"أن الثقة تعكس درجة التماسك والتعاون و الارتباط بين الأفراد، نتيجة ما يميزون به من صفات وأخلاقيات تؤهلهم ليكونوا محل ثقة ويعتمد عليهم من جهة ومن خلال ما توفره لهم منظماتهم من بيئة تشجع على ذلك من جهة أخرى والتي تنعكس مباشرة على سلوكياتهم واعتمادهم على بعضهم البعض، خاصة من خلال دعم بعضهم البعض والالتزاماتهم".	(صفراني،2019:243)	4
(Fukuyama,1995) "بأنها نتاج المعايير الأخلاقية المشتركة المتعلقة بالمعاملة المتبادلة والالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المجتمع، بما في ذلك الصدق والموثوقية والتعاونية والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين".	(بحري،خرموش،2022:1294)	5

المصدر:- من إعداد الباحثون

أما من وجهة نظر الباحثون بأنها تلك التوقعات الإيجابية والمعتقدات والمشاريع التي يكونها الموظف حول مدى نزاهة وصدق الممارسات والسلوكيات الإدارية المتبعة في المنظمة التي يعمل بها ، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية كتحسين الاداء الوظيفي وتحقيق الالتزام والرضا الوظيفي، ورفع مستوى الابداع والانتظام في العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل والاعتزاز الوظيفي و الصراع التنظيمي.

ثانياً:- أهمية الثقة التنظيمية The Importance of Organizational Trust

(Blomqvist & Stahle,1999:57) ويذكر بعض الباحثين بأن الثقة تمثل أسبقية ضرورية للتعاون بين العاملين وبين المنظمات وتقود للسلوك البناء في العلاقات الطويلة الأجل وهي عامل حيوي في العمل الإبداعي داخل المنظمات (كما هو في حال فرق انجاز المشاريع) وبين المنظمات كما هو في حال التحالفات الإستراتيجية (متعب،العطوي،2008:6).

وضح (فليح،2010:174) تساهم الثقة التنظيمية في تحقيق المزايا التالية :

- ✓ عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة.
- ✓ تعتبر مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي.
- ✓ عامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني.
- ✓ إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية (سها،احمد،2016:36).
- ✓ الثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة .

بينهم داخل المنظمة بسبب رفض المعايير السائدة، وضعف الالتئام إلى الآخرين والمنظمة مما يؤدي إلى فصل الفرد عن مهامه.

4- التمرد: Rebellion أن التمرد يعني: سخط الفرد لكل ما يحيط به من قيم ومعايير، ويسعى لتغيير المنظمة لما يرغب به، والجوء إلى أساليب التحدي ومعارضة السلطة، والعنف، وعدم احترام التقاليد والأعراف.

5- فقدان المعنى: Meaninglessness يشير (إبراهيم:2015:17) إلى أن بعد فقدان المعنى يقصد به: افتقار الفرد لوجود أهداف أساسية تعطي معنى لوجوده في المنظمة، لتستقطب نشاطاته، وتتفق مع اهتماماته، مما يؤدي لقيامه بأدواره الوظيفية التي لا تستحق التفكير فيها، أي فقدان الفرد القدرة على إدراك العلاقة بينه وبين عمله، وبينه وبين نظام العمل. ويقصد بعد فقدان المعنى هنا يشير الاعتزاز لشعور الفرد بأنه لا يمتلك مرشداً أو موحها للسلوك والاعتقاد.

أولاً: مفهوم و تعريف ثقة التنظيمية The Organizational Trust Concept and definition of

1- مفهوم ثقة التنظيمية :-

وضح (Chen etal.,2003) "الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص". أشار (Lee etal.,2003) "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك" (متعب،العطوي،2008:5). يرى (Rosanas,2009:145) "علاقة بين شخصين يجعل احدهما يتخذ فعل خاضع للآخر". (الذبابي،2013:107) أكد بأن "التوقع الإيجابي الذي ينشأ بين طرفين، وذات سلوك منتظم وتعاوني في الاعتماد على الألسس والمعايير والاعراف المشتركة ما يشجع ويسهل علاقات التبادل الاجتماعي والتعاوني بينها" (الخفاجي،2014:125).

ب- تعريف ثقة التنظيمية:-

هناك تعريفات كثيرة لثقة التنظيمية بناها الباحثون والممارسون على تأملاتهم وتجاربهم ومن زوايا ومنطلقات متعددة ومن هذه التعاريف ما يلي في جدول (3).

جدول (3) تعريف ثقة التنظيمية على وفق المنظور الزمني

ت	الباحث	التعريف
1	(الشكرجي،2008:57)	توقعات ومعتقدات و مشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة وتجاه الأفراد العاملين معه ورؤسائه في العمل، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة".
2	(مدوح،2010:3)	" الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلاً لأفعال المشارك الآخر اعتماداً على التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال الهامة والمتعلقة بالوائق، مع عدم الأخذ في الاعتبار قدرة المشارك الآخر على

1- الثقة بإدارة المنظمة Organization in Trust :- وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلاً عن مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها.

2- الثقة بالرئيس المباشر Supervisor Immediate in Trust :- ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيز لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.

3- الثقة بالزملاء Coworkers in Trust :- وتشير إلى ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم البعض الآخر اعتماداً على العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين. (العسمي، الحنيطي، 2019: 4) و (صفراني، 2019: 243).

المحور الثالث: الاطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعيئته : يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على بيانات الخاصة بالبحث. اختبرت البحث فرضياتها في كليات جامعة صلاح الدين - أربيل، أنها تمثل مجتمعاً للدراسة في كليات المختارة. و تمثلت عينة البحث من الموظفين في بعض كليات جامعة صلاح الدين . وتم استخدام أسلوب المعاينة من خلال الحصر الشامل وبعد توزيع الاستبانة و تم ارجاع (86) استبانة الا انه قد استبعد (4) استبانات لأنها غير صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة بلغت (95 %) من مجموع الاستبانات الموزعة.

ثالثاً/ وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد السنوات الخدمة الإجمالية، وكما في الجدول (4):

الجدول (4) وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين					العوامل
المجموع		أنثى	ذكر		
86		50	36	الجنس	
%100		%58.1	%41.9		
المجموع		51 سنة فأكثر	41 - 50 سنة	31 - 40 سنة	21 - 30 سنة
86		9	27	27	23
%100		%10.5	%31.4	%31.4	%26.7
المجموع		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية فما دون
86		7	37	21	21
%100		%8.1	%43	%24.4	%24.4
المجموع		21 سنوات فأكثر	10-14 سنة	5 - 9 سنة	اقل من 5 سنوات
86		14	22	42	8
%100		%16.3	%25.6	%48.8	%9.3

أشار (الخفاجي، 2014:126) للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف الأفراد والمنظمات أبرزها :-

- أ- (Mika & Riikka, 2011:874) تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلاً عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة.
- ب- (الخفاجي، 2012:17). تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها . إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- ت- (Max,2004:3) تعد العامل الرئيسي- في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق اذ ان انعدامها يؤدي الى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الانسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم
- ث- (الشكرجي، 2008: 73) تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الاطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من البيات الرقابة وتزييلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الافراد.
- ج- (Dirks & Ferrin, 2001:67) تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، فضلاً عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الانتاج وتحقيق النجاح المنظمي .

ثالثاً:- فوائد الثقة التنظيمية The Benefits of Organizational Trust

(Erden & Ozen,2003) وضح بأن التفاعل والعلاقة المشتركة بين الأفراد هو وجود جو من الثقة بينهم، فالثقة هي السبب في تطوير و حماية روح التعاون و التضامن والعمل المشترك، كما تؤثر الثقة أيضاً في مخرجات الجماعة ومن ثم مخرجات المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر".

كما توفر الثقة أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة، ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم، و من ثم زيادة التعاون فيما بينهم" (الزعيبي، 2014:11).

رابعاً:- العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية The Factors Organizational Trust affecting of

وضح (عايدة، 2016:14) للثقة التنظيمية أربع عوامل تؤثر فيها، وهي:-

- 1- عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية والا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
- 2- عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية
- 3- عامل أخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية
- 4- عامل الإثابة: هو الاعتقاد السائد بان السلوك البشري تهمين عليه المصالح الذاتية وحدها. (أمال، 2019:14)

خامساً:- أبعاد الثقة التنظيمية The Dimensions Organizational Trust

أشار (فليح، 2010:199) لقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث أبعاد الثقة التنظيمية، واتفقت أغلبها على وجود ثلاثة أبعاد حظيت بالقبول كالتالي:-

- وصف وتشخيص متغيرات الاعتزاز التنظيمي: وقد تم استخدام المقاييس الوصفية في الوصف والتشخيص للمتغيرات وابعادها وذلك باعتماد التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة، حيث كانت النتائج كالتالي:

وصف بعد الشعور بالعجز: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (6) بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X1 - X5)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (34.42%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (48.14%)، وتأكيد من الوسط الحسابي (2.86) وانحراف معياري (1.268)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (57.12%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الشعور بالعجز أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البعد ومنها العبارة (X2) والتي جاءت بمستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.256) وتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (60.00%) والتي تشير إلى صعوبة على العاملين اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.

كما أن العبارة (X4) جاءت بأقل مستوى ضمن هذا البعد بوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.380) ونسبة استجابة (55.12%) والتي تدل على مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى عدم استطاع الافراد العاملين أن يحقق شيئاً ذو قيمة في مجال عملهم.

وصف بعد الشعور باللامعيارية: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (6) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X6 - X10)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (42.09%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (4.49%)، وتأكيد من الوسط الحسابي (3.02) وانحراف معياري (1.287)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (60.47%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بُعد الشعور باللامعيارية أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البعد ومنها العبارة (X7) والتي جاءت بمستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.273) وتأكيد من نسبة الاستجابة والتي كانت (63.95%) والتي تشير إلى اعتقاد العاملين بأنه من الضروري أن يستغل الفرد الآخرين لكي يكون ناجحاً.

كما أن العبارة (X9) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.195) ونسبة استجابة (55.35%) والتي تدل على مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى يلجأ العاملين إلى التحايل حتى يتغلب على المشكلة التي تواجههم.

وصف بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (6) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (X11 - X15)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (36.98%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية
1. الجنس: يشير الجدول (4) إلى أن نسبة الاناث في الكليات المبحوثة هي (58.1%)، أما نسبة الذكور هي (41.9%)، مما يشير الى ان معظمهم من الاناث. مما يدل على تكليف الاناث في الوظائف الادارية.

2. العمر: يوضح الجدول (4) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 - 40 سنة) و (41 - 50 سنة) والتي بلغت نسبتهم (31.4%)، وتلتها نسبة (26.7%) للفئة العمرية (21 - 30 سنة)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (10.5%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الكليات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسدية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

3. المؤهل العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول (4) ان توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة بكالوريوس والتي بلغت (43%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة اعدادية فما دون و شهادة دبلوم (24.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة دراسات عليا اذ بلغت (8.1%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات الجامعة.

4. مدة الخدمة الاجالية: يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجالية في العمل الوظيفي تقع بين (5 - 9 سنة) والتي شكلت نسبتهم (48.8%)، ثم تلتها فئة (10 - 14 سنة)، حيث بلغت نسبة (25.6%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (21 سنة فأكثر) إذ بلغت (16.3%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (أقل من 5 سنوات) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (9.3%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية.

ثالثاً: وصف متغيرات البحث يتطلب وصف متغيرات البحث وأبعادها : ضرورة التعرف على المستويات المعيارية لقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمد عليه البحث الحالي، ولتحقيق ذلك يتم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى مؤشر المدى لأوزان ومن ثم تحديد المستويات المعيارية وكالتالي:

المدى = (أعلى وزن في المقياس) (أقل وزن في المقياس) = (5 - 1) = 4، طول الفئة = 0.80 = 5 / 4 =

وبذلك فإن المستويات لوصف المتغيرات وأبعادها تكون كما موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) المستويات المعيارية لوصف المتغيرات

ت	الفئة المعيارية	المستوى المعياري
1	1.79 - 1.00	ضعيف جداً
2	2.59 - 1.80	ضعيف
3	3.39 - 2.60	مقبول
4	4.19 - 3.40	جيد
5	5.00 - 4.20	جيد جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسين، (2017)، مقدمة في احصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، ط3، الخوارزمية العلمية، جدة، السعودية، ص35.

كما أن العبارة (Y1) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.334) وبنسبة استجابة (55.35%) والتي تدل على مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للموظفين.

وصف بعد الثقة بالزملاء: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (7) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (Y6 – Y10)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (50.93%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (29.07%)، ويتأكد من الوسط الحسابي (3.20) وانحراف معياري (1.161)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (64.09%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق موجودة قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد الثقة بالزملاء أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البعد ومنها العبارة (Y9) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.065) ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي كانت (78.37%) والتي تشير إلى تسعى مديري في العمل يعتبر مشاكل الآخرين مشاكه ويعطيها نفس الاهتمام.

كما أن العبارة (Y6) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.343) وبنسبة استجابة (54.42%) والتي تدل على مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى يمكنني الاعتماد على مديري في الحصول على مساعدة إذا واجهتني صعوبات في العمل.

وصف بعد الثقة بالزملاء: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (7) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (Y11 – Y15)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (45.81%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (39.07%)، ويتأكد من الوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (1.212)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (64.74%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد الثقة بالزملاء أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البعد ومنها العبارة (Y13) والتي جاءت بمستويات اتفاق جيدة قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.901) ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي كانت (71.63%) والتي تشير إلى ليس لدي أي مانع في التحدث مع زملائي بخصوص الافكار والمعلومات العمل.

كما أن العبارة (Y11) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.333) وبنسبة استجابة (56.98%) والتي تدل على مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى أن أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لثقتي في مهاراتهم ومعارفهم.

(لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (44.19%)، ويتأكد من الوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (1.252)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (58.98%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية أن كافة العبارات جاءت بمستويات مقبولة مما أسهم في تعزيز مستويات الاتفاق لهذا البعد وسجلت العبارة (X13) أكبر اتفاق والتي جاءت بمستويات جيدة جداً قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.216) ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي كانت (63.26%) والتي تشير إلى تأخذ الإدارة مصالح الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات.

كما أن العبارة (X14) جاءت بأقل مستوى اتفاق ضمن هذا البعد بوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.428) وبنسبة استجابة (54.42%) والتي تدل على مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية، وتشير إلى عدم الشعور بحاجة للآخرين ولا يجب مشاركة المشاركة في افراحهم واحزانهم.

الجدول (6) وصف ابعاد الاعتراض التنظيمي

البيانات التنظيمي	البيانات التنظيمي	التف بيشدة					لا تف بيشدة					محايد					اتفق									
		1		2		3		4		5		1		2		3		4		5						
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.					
X1	11.63	10	16.28	14	20.93	18	11.63	10	16.28	14	20.93	18	11.63	10	16.28	14	20.93	18	11.63	10	16.28	14	20.93	18		
X2	15.12	13	34.88	30	17.44	15	23.26	20	15.12	13	34.88	30	17.44	15	23.26	20	15.12	13	34.88	30	17.44	15	23.26	20		
X3	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27		
X4	13.95	12	24.42	21	22.09	19	20.93	18	18.60	16	13.95	12	24.42	21	22.09	19	20.93	18	18.60	16	13.95	12	24.42	21		
X5	11.63	10	33.72	29	13.72	12	17.44	15	23.26	20	15.12	13	34.88	30	17.44	15	23.26	20	15.12	13	34.88	30	17.44	15		
المعدل	13.02		48.14		17.44		21.40		34.42		13.02		48.14		17.44		21.40		34.42		13.02		48.14		17.44	
X6	15.12	13	36.05	31	9.30	8	30.23	26	18.60	16	13.95	12	24.42	21	22.09	19	20.93	18	18.60	16	13.95	12	24.42	21		
X7	18.60	16	27.91	24	27.91	24	23.26	20	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17		
X8	12.79	11	10.47	9	44.19	38	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27		
X9	9.30	8	15.12	13	24.42	21	13.95	12	25.58	22	20.93	18	18.60	16	13.95	12	24.42	21	22.09	19	20.93	18	18.60	16		
X10	20.93	18	11.63	10	31.86		14.42		26.74		15.35		43.49		14.42		26.74		15.35		43.49		14.42			
المعدل	15.35		43.49		14.42		26.74		15.35		43.49		14.42		26.74		15.35		43.49		14.42		26.74		15.35	
X11	12.79	11	41.86	36	20.93	18	23.26	20	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17		
X12	11.63	10	33.72	29	17.44	15	23.26	20	15.12	13	34.88	30	17.44	15	23.26	20	15.12	13	34.88	30	17.44	15	23.26	20		
X13	17.44	15	27.91	24	24.42	21	23.26	20	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17		
X14	15.12	13	26.74	23	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11	19.77	17	31.40	27	12.79	11		
X15	12.79	11	11.86		32.33		18.84		23.02		13.95		44.19		11.86		32.33		18.84		23.02		13.95			
المعدل	13.95		44.19		11.86		32.33		18.84		13.95		44.19		11.86		32.33		18.84		23.02		13.95			

المصدر: من اعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الإحصائي

وصف ابعاد متغير الثقة التنظيمية : يمكن التعرف على نتائج وصف هذا المتغير على وفق الفقرات الآتية :

وصف بعد الثقة بإدارة المنظمة: تدل نتائج الوصف لهذا البعد والموضحة في الجدول (7) بأن هناك اتفاقاً بين آراء أفراد العينة المستجيبة حول مضمون فقرات القياس الخاصة به (Y1 – Y5)، وتبين بأن نسبة الاتفاق (أتفق بشدة وأتفق) كانت (41.40%) وذلك على وفق المؤشر الكلي لهذا البعد، مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق بشدة ولا أتفق) كانت (38.84%)، ويتأكد من الوسط الحسابي (3.07) وانحراف معياري (1.190)، بينما بلغت نسبة الاستجابة (61.35%) والتي تشير إلى مستويات الأهمية لهذا البعد من وجهة نظر العينة المستجيبة. وبذلك نستنتج وجود مستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية على مضامين هذا البعد.

كما تبين على المستوى الجزئي لعبارات بعد الثقة بإدارة المنظمة أن هناك عبارات أسهمت في تعزيز الاتفاق بأعلى مستوى لهذا البعد ومنها العبارة (Y4) والتي جاءت بمستويات اتفاق مقبول قياساً بالمستويات المعيارية بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.984) ويتأكد من نسبة الاستجابة والتي كانت (67.67%) والتي تشير إلى تسعى الإدارة لتعزيز وتوسيع الاتصالات بين الموظفين للعمل المشترك بينهم.

معنوية بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية وعلاقته بالثقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.569) وهي قيمة معنوية

الجدول (9) نتائج علاقات ابعاد الاعتراض التنظيمي والثقة التنظيمية

المتغير المعتمد	الثقة التنظيمية	القيمة الاحتمالية (P-value)	المتغير المستقل	
			الشعور بالعجز	الشعور باللامعيارية
0.000	0.525**	معنوية عالية	الشعور بالعجز	0.000
معنوية عالية				
0.000	0.585**	معنوية عالية	الشعور باللامعيارية	0.000
معنوية عالية				
0.000	0.569**	معنوية عالية	الشعور بالعزلة الاجتماعية	0.000
معنوية عالية				
عند مستوى المعنوية $P\text{-value} \leq (0.05)$		n=86		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ويتبين من الجدول اعلاه أن علاقة الارتباط بين الشعور بالعزلة الاجتماعية والثقة التنظيمية هي أقوى العلاقات من بين ابعاد الأخرى للاعتراض التنظيمي ، ونفهم من ذلك أن الشعور بالعزلة الاجتماعية في مجال أعمال الكليات المحوثة لها الدور الكبير في انعدام الثقة التنظيمية لتلك الكليات وبالتالي تحقيق أهداف الكليات المحوثة. وبهذا تقبل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى. ونستكشف من النتائج الآتية بقبول الفرضية الرئيسة الأولى.

المحور الثاني: تحليل التأثير بين متغيرات البحث

استكمالاً للمعالجات المنهجية لفرضيات البحث سوف نتناول في هذا المحور تحليل التأثير بين متغيرات البحث وهو ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية حيث تم إختبار هذا التأثير باستخدام (نموذج الانحدار الخطي البسيط).

أولاً :- تأثير الاعتراض التنظيمي في الثقة التنظيمية

يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية بين الاعتراض الوظيفي و انعدام الثقة التنظيمية) وكما موضح اذ تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (10) إلى تأثير الاعتراض التنظيمي في الثقة التنظيمية، إذ تبين أن هناك تأثيراً معنوياً للاعتراض التنظيمي في الثقة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (60.497) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وفسرت الاعتراض التنظيمي ما نسبته (41.9%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، وهذا ما أوضحته قيمة معامل (R2)، أما النسبة المتبقية والبالغة (58.1%) فهي تعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة معامل (B1) التي بلغت (0.477) إلى أن التغير في الاعتراض التنظيمي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية (0.477) ، وكانت قيمة (t) المحسوبة (7.778) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

الجدول (7) وصف ابعاد متغير الثقة التنظيمية

الاحتراف نسبة الأتق (%)	الوسط المعاري	لا اتق بشدة		لا اتق		متعاد		اتق		اتق بشدة		المرات	إعداد متغير الثقة التنظيمية
		1	2	3	4	5	6						
55.35	1.334	2.77	18.60	16	34.88	30	9.30	8	25.58	22	11.63	10	Y1
58.14	1.334	2.91	17.44	15	26.74	23	17.44	15	24.42	21	13.95	12	Y2
60.70	1.132	3.03	5.81	5	31.40	27	29.07	25	20.93	18	12.79	11	Y3
67.67	0.984	3.38	0.00	0	27.91	24	13.95	12	50.00	43	8.14	7	Y4
64.88	1.168	3.24	3.49	3	27.91	24	29.07	25	19.77	17	19.77	17	Y5
61.35	1.190	3.07			9.07	29.77			19.77		28.14		المعدل
54.42	1.343	2.72	30.23	26	9.30	8	25.58	22	27.91	24	6.98	6	Y6
55.35	1.103	2.77	5.81	5	51.16	44	9.30	8	27.91	24	5.81	5	Y7
62.56	0.851	3.13	5.81	5	10.47	9	51.16	44	30.23	26	2.33	2	Y8
78.37	1.065	3.92	6.98	6	2.33	2	11.63	10	50.00	43	29.07	25	Y9
69.77	1.445	3.49	23.26	20	0.00	0	2.33	2	53.49	46	20.93	18	Y10
64.09	1.161	3.20			14.42	14.65			20.00		37.91		المعدل
56.98	1.333	2.85	13.95	12	40.70	35	5.81	5	25.58	22	13.95	12	Y11
61.63	1.16	3.08	0.00	0	46.51	40	15.12	13	22.09	19	16.28	14	Y12
71.63	0.901	3.58	0.00	0	12.79	11	31.40	27	40.70	35	15.12	13	Y13
63.72	1.306	3.19	2.33	2	44.19	38	11.63	10	16.28	14	25.58	22	Y14
69.77	1.361	3.49	4.65	4	30.23	26	11.63	10	18.60	16	34.88	30	Y15
64.74	1.212	3.24			4.19	39.07			15.12		24.65		المعدل

المصدر: إعداد الباحثون على وفق نتائج التحليل الإحصائي

رابعا: فرضيات البحث

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يمثل مضمون هذه العلاقة إختباراً للفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاعتراض الوظيفي و انعدام الثقة التنظيمية). من أجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين الاعتراض التنظيمي إجمالاً والثقة التنظيمية نعرض الجدول (8) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاعتراض التنظيمي والثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (**0.647) عند مستوى معنوية (0.05) ، وبلغت القيمة الإحتالية (P-value)(0.000) .

الجدول (8) نتائج علاقات الاعتراض التنظيمي والثقة التنظيمية

المتغير المعتمد	الثقة التنظيمية	القيمة الاحتمالية P-value
المتغير المستقل	0.647**	0.000
الاعتراض التنظيمي		
عند مستوى المعنوية $P\text{-value} \leq (0.05)$		n=86

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وتتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى فرضيات فرعية تنص على أن هناك علاقة معنوية بين كل بعد من ابعاد الاعتراض التنظيمي والمتماثلة في (الشعور بالعجز، الشعور باللامعيارية، الشعور بالعزلة الاجتماعية) والثقة التنظيمية مجتمعة والجدول (9) يوضح ذلك.

بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية بين كل بعد من ابعاد الاعتراض التنظيمي وعلاقته بالثقة التنظيمية على وفق الفرضيات الثلاثة الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد والثقة التنظيمية على إفراد، ويوضح ذلك معطيات الجدول (9) معاملات الارتباط بين الاعتراض التنظيمي (الشعور بالعجز، الشعور باللامعيارية، الشعور بالعزلة الاجتماعية) بكونها متغيرات مستقلة وبين الثقة التنظيمية بكونها متغير معتمد وتشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الشعور بالعجز ومتغير الثقة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (**0.525) وهي قيمة معنوية، بينما بلغ معامل الارتباط بعد الشعور باللامعيارية ومتغير الثقة التنظيمية (**0.585) وهي قيمة معنوية أيضاً، فيما تؤثر نتائج التحليل إلى

الجدول (10) تحليل تأثير الاعتراض التنظيمي في الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية							المتغير المعتمد
R2	F		B		Bo		المتغير المستقل
	60.497		0.477		1.765		الاعتراض التنظيمي
41.9 %	P-value	0.000	T	7.778	T	9.525	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=86				df=(1, 84)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية فرضيات فرعية، تنص على هناك تأثير معنوي لكل بعد من الاعتراض التنظيمي والمتمثلة في (الشعور بالعجز، الشعور باللامعيارية، الشعور بالعزلة الاجتماعية) في الثقة التنظيمية، ويهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن التأثير بين متغيرات البحث وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية فقد تم تحليل تأثير كل بعد من الاعتراض التنظيمي في الثقة التنظيمية على الأفراد وعلى النحو الآتي:

تأثير الشعور بالعجز في الثقة التنظيمية: تشير معطيات الجدول (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للشعور بالعجز في الثقة التنظيمية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (31.966) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل (R2) ما نسبته (27.6%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (72.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.335) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الشعور بالعجز بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.335)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (5.654) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

تأثير الشعور باللامعيارية في الثقة التنظيمية: تشير نتائج الجدول (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للشعور باللامعيارية في الثقة التنظيمية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (43.639) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل (R2) ما نسبته (34.2%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (65.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.371) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الشعور باللامعيارية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.371)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (6.606) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

تأثير الشعور بالعزلة الاجتماعية في الثقة التنظيمية: تشير نتائج الجدول (11) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للشعور بالعزلة الاجتماعية في الثقة التنظيمية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (40.131) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للشعور بالعزلة الاجتماعية في الثقة التنظيمية، وهذا يفسر قيمة

معامل (R2) البالغة ما نسبته (32.3%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، أما النسبة المتبقية والبالغة (67.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (B1) فقد بلغ (0.365) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في الشعور بالعزلة الاجتماعية سوف يؤدي إلى تغير في الثقة التنظيمية بمقدار (0.365)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.335) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05).

الجدول (11) تحليل تأثير ابعاد الاعتراض التنظيمي في الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية							المتغير المعتمد
R2	F		B		Bo		المتغير المستقل
	31.966		0.335		2.213		الشعور بالعجز
27.6 %	P-value	0.000	t	5.654	T	12.612	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=86				df=(1, 84)			
R2	F		B		Bo		المتغير المستقل
	43.639		0.371		2.048		الشعور باللامعيارية
34.2 %	P-value	0.000	t	6.606	T	11.677	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=86				df=(1, 84)			
R2	F		B		Bo		المتغير المستقل
	40.131		0.365		2.095		الشعور بالعزلة الاجتماعية
32.3 %	P-value	0.000	t	6.335	T	11.932	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=86				df=(1, 84)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والفرعية الثانية والفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية. وهذا قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاول: الاستنتاجات Conclusions

نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها البحث وعلى صعيد الجانب الميداني وكما يلي:

1. أوضحت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لجميع ابعاد الاعتراض الوظيفي بأبعاده الثلاثة المعتمدة في الدراسة على انعدام الثقة التنظيمية، وهذا يعني ان الاعتراض

6. ضرورة أنبأه الإدارات العليا لكليات المبحوثة الى مسألة تعزيز التماسك والعلاقات التعاونية بتغيير بثقافة العمل السلبية السائدة حالياً الى ثقافة عمل إيجابية التي من خصائصها الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم وقيم العمل وتماسك أعضائها والاهتمام بالمناسبات .. الخ ، مما يدعم بناء الثقة بين الأفراد.
- من الضروري إن تعييد الإدارة العليا للجامعة النظر في النظم والقواعد والتعليلات المتبعة في تخصيص وتوزيع الموارد المالية الخاصة بها. بالإضافة اهتمام بالتقدير والتحفيز المادي المعنوي، لما له من أثر كبير على أداء العاملين ودفعهم نحو مزيد من التطور والعتاء.
- فائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

أ- الرسائل العلمية:-

- 1- أبو الهجاء، شريهان ،(2013)، "مظاهر الاعتزاز الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجه نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 2- أمال، أمين، (2019)، "أثر الثقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لعاملين"، دراسة حالة مديرية أمالك الدولة لولاية ورقمة، مذكرة مقدمة السنتكامل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان، علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية .
- 3- التاجوري، حنان، (2011)، "الاعتزاز الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بن غازي في ضوء بعض المتغيرات"، رسالة ماجستير. كلية الآداب، جامعة قاريونس، ليبيا.
- 4- الحمداني، ناهدة، (2012)، "العلاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالاعتزاز الوظيفي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة نينوي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 5- الذيابي، سمير، حلوقتي، (2013)، "متطلبات الهيكل التنظيمي لإنجاح الرقابة الإدارية بتوسيط الثقة بالعاملين"، بحث تطبيقي وهو جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في الرقابة والتفتيش، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 6- الزعبي، حسن، على، (2014)، "أثر التمكين في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين"، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية و الهندسية الأردنية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
- 7- الشكرجي، أساء، طه نوري ، (2008) ، "أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين"، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتورا في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 8- العسمي، ساح، بنت عبدالقادر، الحنيطي، محمد، بن فالح، (2019)، "أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة"، دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة ، كلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد السادس، المجلد الثالث.
- الوظيفي تلعب دور مهم في انعدام الثقة التنظيمية للموظفين في الكليات جامعة صلاح الدين.
2. أووضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاعتزاز الوظيفي و بين انعدام الثقة التنظيمية. على المستوى الكلي والجزئي وهذا يدل على أنه كلما زاد ظاهرة الاعتزاز الوظيفي للكليات المبحوثة أدى ذلك الى زيادة مستويات انعدام الثقة لدى الموظفين .
3. ويتبين من نتائج التحليل أن علاقة الارتباط بين الشعور بالغرلة الاجتماعية والثقة التنظيمية هي أقوى العلاقات من بين ابعاد الأخرى للاعتزاز التنظيمي ، وفهم من ذلك أن الشعور بالغرلة الاجتماعية في مجال أعمال الكليات المبحوثة لها الدور الكبير في انعدام الثقة التنظيمية .
4. تشير نتائج إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للشعور باللامعيارية في الثقة التنظيمية، هي أقوى التأثيرات من بين ابعاد الأخرى للاعتزاز التنظيمي ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (43.639) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل (R2) ما نسبته (34.2%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية،
5. اوضحت نتائج البحث اهمية متغيري البحث المتمثلة باعتزاز الوظيفي وابعاده، وانعدام الثقة التنظيمية من وجهة نظر العينة التي شملها البحث.
6. وقد توصلنا الى انها توجد علاقة طردية بين الاعتزاز الوظيفي وانعدام الثقة التنظيمية في الكليات جامعة صلاح الدين .

ثانياً: التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يوصي الباحثون بما يلي:

1. العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، يسووده الثقة المتبادلة وتحسين العلاقات بين الموظفين وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتصرف شؤونهم بالعمل.
2. أهمية متابعة إدارة الكلية لواقع عدالة المعاملة والتأكد من إن كافة الموظفين يتم معاملتهم بعدالة واحترام ، ويحدث هذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والموظفين .
3. تبسيط الإجراءات والأنظمة والابتعاد عن الروتين المعقد والاستفادة من التكنولوجيا الإدارية الحديثة والقيم السائدة في بيئة العمل حتى يتمكن الموظفون من الالتزام بها بالشكل الصحيح وتطبيقها .
4. تعزيز مهارات وقدرات الموظفين باستخدام التطور التكنولوجي من خلال الدورات التدريبية الهادفة لذلك، لما تشكله هذه المهارات والقدرات من تقليل الشعور بالاعتزاز الوظيفي.
5. توفير الاجواء اجتماعية ملائمة تشجع الموظفين على تطوير اداءهم وتحسينه، لزيادة التفاعل بين العاملين من خلال الانشطة الاجتماعية الهادفة، بالإضافة الى اهتمام طبقة المدراء وتوعيتهم الى اهمية العلاقة الجيدة بين العاملين وانعكاساتها على اداء الوظيفي الكلي.

- 9- القريوتي، فاطمة، (2016)، "درجة الأمن الوظيفي وعلاقتها بمستوى الاعتزاز الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 10- المعشر، زياد، (2010)، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاعتزاز الوظيفي"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 11- بو كركي، سفيان، "أنماط القوة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية في مدينة الزرقاء وعلاقتها بدرجة الاعتزاز الوظيفي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2014.
- 12- ثاميدي، كرين مصطفى خالد، (2013)، "أثر التمكين النفسي في الاعتزاز الوظيفي"، دراسة استطلاعية الآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، تنمية الرافدين.
- 13- جلال إسماعيل شبان، (2012)، "الاعتزاز الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية"، دراسة حالة، جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 14- جمانة، كرباع، (2020)، "اهمية التمكين الإداري في الحد من الاعتزاز الوظيفي"، دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية، بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،
- 15- حلس، مازن، أكرم، عبدالله، (2016)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتزاز الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 16- خليفة، عبداللطيف، محمد، (2003)، "دراسات في سيكولوجية الاعتزاز"، طبعة الأولى، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17- زولبخة، ج، (2012)، "الاعتزاز"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، وادي سوف، الجزائر.
- 16- عابدة، سعيد، ديب بنات، (2016)، "الثقة لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الفوت الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الاسلامية، غزة.
- 18- عباس، دانيال، علي، (2016)، "الاعتزاز النفسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي"، دراسة مقارنة بين طلبة المرحلة الثانوية التلاء في مراكز الإيواء والطلبة المقيمين في محافظة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس التربوي.
- 19- كريمة، يونس، (2012)، "الاعتزاز النفسي وعلاقته بالتكيف الأكاديمي لدى طلاب الجامعة"، الجزائر.
- 20- محمد، مياسة (2011)، "الاعتزاز الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 21- متعب، حامد، كاظم، الطوي، عامر، علي، (2014)، "دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية"، دراسة تطبيقية في معمل
- نسيج الديوانية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 22- يوسف، أبو حميدان، "الاعتزاز النفسي لدى عينة من اللاجئين السوريين في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، الأردن.
- ب- الدوريات والبحوث:-
- 1- إبراهيم، عبدالسلام، (2015)، "أثر ضغوط العمل على الشعور بالاعتزاز الوظيفي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد 1، العدد 6.
- 2- بحري، صابر، خرموش، منى، (2022)، "أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1.
- 3- بوسمر، محمود، شعيبات، محمد، أبو مقدم، أروى، (2014)، "الاعتزاز الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والحليل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم، المجلد 34، العدد 2.
- 4- حواله، سهير، بنت محمد، جستنية، ندى، بن طلال، بن توفيق، (2019)، "واقع اغتزاز الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض"، العلوم التربوية، المجلد 1، العدد الأول.
- 5- الخفاجي، ياسمين، قاسم، (2014)، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز النغاس الوظيفي"، دراسة تحليلية الرء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 42.
- 6- الخفاجي، حاكم، جبوري، علك، (2012)، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل"، دراسة تحليلية الرء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
- 7- ذياب لبنى، (2018)، "أبعاد الاعتزاز الوظيفي في ظل النظريات الأساسية"، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 40.
- 8- سهام، موفق، أحمد، صيف، (2016)، "مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة"، دراسة حالة، مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة (عمر البرناوي)، بسكرة، المجلد 3، العدد 2.
- 9- صبر، رنا ناصر، (2013)، "اثر مصادر ضغوط العمى في مستوى الشعور باغتراب الوظيفي -دراسة تحميمة للارء عينة من المريضين والمرضات في مستشفى اليرموك التعليمي"، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية، العدد 25.
- 10- الصريرة، أكرم، (2005)، "مظاهر الإحباط لدى الموظفين وعلاقته بأبعاد الاعتزاز التنظيمي"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 32.
- 11- صفراني، عائشة، (2019)، "الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها"، جامعة عمار ثلجي الفواط - الجزائر كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المجلد 6، العدد 4.

4. Chen, S. C. and G. S. Dhillon ,(2009), "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce" Information Technology and Management Vol 4,No3.
Rosanas,J,M, "Unacuestiondeprincipioc" vol.3.,
5. Dirks,K,T, &Ferrin ,D,L,(2001) "The role of trust in organizational settings" organization science,vol.12,
6. Mika,V,& Riikka,A,R, (2011), "The effect of HRM paractices on impersonal organizational trust management ", research review,university of technology lappeenranta, finland, Vol.34 No.8.

الملحق

جامعة صلاح الدين - أربيل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحثون بإجراء دراسة ميدانية بغرض تعرف على العلاقة بين متغيرات " الاعتزاز الوظيفي و دورها في انعدام الثقة التنظيمية" (دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في عدد من كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل) ، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستقصاء حتى تكون نتائج هذا البحث دقيقة وسليمة، ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم واهتمامكم .
والله ولي التوفيق.....

الباحثون

المحور الأول : البيانات الشخصية للمستجيب

1- الجنس: ذكر انثى

2- العمر :

3- التحصيل الدراسي :

اعدادية فما دون دبلوم

بكالوريوس دراسات عليا

4- عدد سنوات الخدمة

اقل من 5 سنة من 5 - 9 سنة

من 10 - 14 سنة من 15 سنة فأكثر

12- عبد الله ، محمد، حمزة، أمين، (2017)، "الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي"، دراسة ميدانية مجلة كلية الآداب جامعة طنطا،المجلد الثاني، العدد الثلاثون.

13- عبود، سحر، (2005)، "دراسة العلاقة بين الإحباط المهني و الاعتزاز لدى معلمات رياض الأطفال"، مجلة الإرشاد النفسي، المجلد19،العدد،42.

14- غنيم، عادل محمد حبيب، أبو المعاطي، (2018)، "مدى تأثير الفساد الإداري في مستوى الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي في الدوائر الحكومية"، كلية العلوم والآداب بالناصر، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية وادارية، المجلد5،العدد2.

15- فليح، حكمت محمد، (2010)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد،العراق،العدد83.

16- ممدوح، عبد العزيز محمد رفاعي، (2010)، "اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة"، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر،العدد76.

17- مناع، يوسف، حامد ، يوسف، (2014)، "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة، للأدوية والكياويات، كلية التجارة (بنين)، جامعة الأزهر،المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثاني عشر.

ت- الكتب العربية:-

1- العتيبي، طارق،(2018)" الاعتزاز دراسة تأصيلية فلسفية الرياض"، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

2- الفيروز ابادي، مجد الدين، (2003)، "القاموس المحيط"، بيروت، دار إحياء التراث العربي.

ثانياً: المصادر الانكليزية

A.Dissertation & Thesis:-

1. Mgbeke, D. M.,(2007)"Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy", in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria.

2. Max,S, (2004) ,"Trust,social,capital and organizational effectiveness " major paper submitted to the faculty of the virginia polytechnic institute and state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of public and international affairs.

B.Periodicals:-

3. Lee, H. and B. Choi ,(2003), "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance", An Integrative View and Empirical Examination." Journal of Management Information Systems Vol.20,No .1.

2	لا يستمتع بوجود الآخرين من حولها ويفضل العزلة.				
3	شعور بالضيق عندما يكون مع الآخرين.				
4	عدم شعور بأنها بحاجة للآخرين ولا يجب مشاركة الآخرين في أفراسهم وأحزانهم.				
5	عدم شعور الفرد فيها بالانتماء إلى الآخرين أو المنظمة.				

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالاعتزاب التنظيمي:- "بأنها يشير إلى انزغال الفرد عن حوله في العمل، وعجزه عن أداء مهامه، مما يجعله يتمرد على هذا العمل، نظر العمل ومتلقي الخدمة، وأن المنظمة لم تعد مكاناً له، مما يؤثر على التزامه بمهامه وعزوفه عن أداءها برغبة منه".

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
---	----------	-----------	------	-----------	---------	---------

أولاً: العجز

1	يصعب علي اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي.					
2	صعوبة على العاملين اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.					
3	شعور بالملل بسبب روتينية العمل.					
4	لا يستطيع الفرد العامل أن يحقق شيئاً ذو قيمة في مجال عملهم.					
5	لا تتيح لي المنظمة فرصة استخدام ما لدي من قدرات وإمكانات.					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
---	----------	-----------	------	-----------	---------	---------

ثانياً: اللامعيارية

1	يصعب الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عمل المنظمي لان اصبح شيء لامبالاة في تطبيق القيم والانظمة من قبل الجميع و عدم التزام بها.					
2	يعتقد العاملين بأنه من الضروري أن يستغل الفرد الآخرين لكي يكون ناجحاً.					
3	كثيراً ما تم الترقية في المنظمة على أسس غير موضوعية.					
4	يلجأ العاملون إلى التحايل حتى يتغلب على المشكلة التي تواجههم.					
5	ينفذ العاملون رغباتهم في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتهم بها.					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
---	----------	-----------	------	-----------	---------	---------

ثالثاً: العزلة الاجتماعية

1	عدم رغبة ومحدودية المشاركة في كثير من النشاطات الاجتماعية بالمنظمة.					
---	---	--	--	--	--	--

المحور الثالث:- العبارات الخاصة بثقة التنظيمية: "أن الثقة تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخرين".

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
---	----------	-----------	------	-----------	---------	---------

أولاً:- الثقة بإدارة المنظمة

1	تكون الادارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين.					
2	تقدم الادارة يد المساعدة والعون لجميع الموظفين.					
3	تأخذ الادارة مصالح الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذها القرارات.					
4	تسعى الادارة لتعزيز وتوسيع الاتصالات بين الموظفين للعمل المشترك بينهم.					
5	تحرص الادارة على إشراك الموظفين بكل القضايا المستقبلية.					

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا بشدة
---	----------	-----------	------	-----------	---------	---------

ثانياً:- الثقة بالرئيس المباشر

1	يمكنني الاعتماد على مديري في الحصول على مساعدة إذا واجهتني صعوبات في العمل.					
2	يمكنني التحدث بحرية مع مديري حول المشاكل التي تواجهني في نطاق العمل.					
3	مديري في العمل عادل مع جميع الموظفين.					
4	مديري في العمل يعتبر مشاكل					

سهرهكي و نقه كانيه وه. ليبردا فه رمانبه راني كوليژنه كاني زانكوي سه لآحه ددين - هه وليپر وهك نمونه يه كي تويژينه وه كه وه رگيراه بو لايه ني مهيداني، وه گرينيگي تويژينه وه كه له بابته گرنه كاني تويژينه وه كه سه رچاوه ده گريت. شيوازي تويژينه وه كه شيوازي وه سفي و شيكر دنه وه يه، كه كومه نيگ گريمانه له خو ده گريت وهك وه ناميكي مه زنده كراو بو كي شه ي تويژينه وه كه له گه ل نه مه شدا چه ندين نه ده واتي ناماري به كارها توه بو ليكولي نه وه لايه ني مهيداني، له ريگه ي به كارهي ناني پروگرامي ناماري SPSS-V.20. وه بو نه م مه به سته ش نيستي پرسيار به كارهي نندراوه وه دابه ش كراوه به سهر نمونه ي تويژينه وه كه فه رمانبه راني كوليژنه كاني زانكوي سه لآحه ددين كه (90) نيستي پرسياره به نام له وانه (86) نيستي پرسياره گه راوه نه ته وه كه هه موويان شياون بو شيكر دنه وه. له كوتاي دا تويژينه وه كه گه يشتوته كومه نيگ دهر نه نجام گرينگ تر نيان بووني په يوه ندي و كاريگه ري به هه موو ره هه نده كاني نامو بووني پيشه له سهر بي متمانه يي ري كخسن دا. ناموزگاري نه م تويژينه وه يه نه وه يه كه به چه سپاندي نه م په يوه نديه بو خزمت كردي فه رمانبه راني كوليژنه كانه كه هه لبارده ي تويژينه وه كه ن. وه به رده وام بوون له سهر پاريزگاري كردي ناست به رزي ره هه نده كاني نامو بووني پيشه و لايه نه كاني بي متمانه يي ري كخستن.

ووشه ي خستنه روو: نامو بووني پيشه، بي متمانه يي ري كخستن، هه ستر كرن به بي ده سته ات، هه ستر كرن به ناستاندارد، هه ستر كرن به گوشه گيري كومه نايه تي، متمانه بوون به به رپوه به ري ري كخراو، متمانه بوون به كارگيري راسته وخو، متمانه كرن به هاو كاران.

					الاخرين مشاكه ويعطيها نفس الاهتام.
					5 يلتزم مديري في العمل بوعوده.
ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا
					لا
					اتفق بشدة
ثالثاً:- الثقة بالزملاء					
1	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لثقتي في مهاراتهم ومعارفهم.				
2	زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن الكسب المادي والمعنوي.				
3	ليس لدي أي مانع في التحدث مع زملائي بخصوص الافكار والمعلومات العمل.				
4	يسعى زملائي في العمل الى تشجيع الاتصال للفهم المشترك بيننا.				
5	زملائي في العمل يعزبون مشاكلي التي أواجهها وكأنها مشاكلم الخاصة				
					٣٣٣

روئي نامو بووني پيشه له بي متمانه يي ري كخستن

(تويژينه وه يه كي شيكار ييه له راو بوو چووني نمونه يه كه له فه رمانبه ران له كوليژنه كاني زانكوي سه لآحه ددين له شاري هه وليپر)

پ. ي. رازو عبدالخالق حسين پ. ي. نهايت سهدى رحمان م. ي. بارزان صالح اسعد به شي كارگيري كار، كوليژي كارگيري و نابووري، زانكوي سه لآحه ددين - هه وليپر پووخته

نامانجي نه م تويژينه وه يه زانيني روئي نامو بووني پيشه به ره هه نده نقه كانيه وه كه بريتيه له (هه ستر كرن به بيده سته ات، هه ستر كرن به ناستاندارد، هه ستر كرن به گوشه گيري كومه نايه تي) له سهر بي متمانه يي ري كخستن به ره هه نده كانيه وه (متمانه بوون به كارگيري ري كخراو، متمانه بوون به به رپوه به ري راسته وخو، متمانه بوون به هاو كاران) نه م تويژينه وه يه چوار چپوه يه كي بيردووزي و زاروايه يي پيشكه ش ده كات به گو رواه

The Role of career alienation in the Lack of Organizational Trust (Confidance)

(An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Colleges of Salahaddin University in the city of Erbil)

Razaw Abdulkhaleq Hussein - Nehayat saady Rahman - Barzan salih Asaad

Department of Business Administration-College of Administration and Economic

The aim of the research is to identify the role Job alienation with its subdivisions (Powerlessness, Normlessness, Isolation Social, Rebellion, Meaninglessness) in Organizational Trust. The research presented theoretical and conceptual framework for the main and secondary variables. Employees at the Colleges of Salahaddin University - Erbil and number of its directorates were chosen as a field for conducting the research. The importance of the research stems from the importance of the topics examined. The research was systematically and descriptively analyzed, and a set of hypotheses was identified as probative responses to the research problem, which were tested using multiple statistical tools, using the SPSS-V.20 statistical program. The questionnaire was used as a means of obtaining the data. It was distributed to a sample of employees of Salahaddin University. The number of employees was (90), and (86) questionnaires were retrieved and all were valid for analysis. The study concluded that there is a relationship and influence for all dimensions of Job alienation in Organizational Trust. The research recommended employing this relationship to serve the employees of Colleges Salahaddin University.

Key words:- Powerlessness, Normlessness, Isolation Social, Organizational Trust, Organization in Trust, Supervisor Immediate in Trust, Coworkers in Trust.