



جامعة الموصل
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

التطبيع التنظيمي ودوره في التمهك الوظيفي لملاكات مديريات الشباب والرياضة في العراق

محمد عطية أحمد خليل

اطروحة دكتوراه
كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / الإدارة والتنظيم

إشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

خالد محمود عزيز العبادي

ملخص الأطروحة

" التطبيع التنظيمي ودوره في التهكم الوظيفي لملاكات مديريات الشباب والرياضة في العراق "

المشرف	الباحث
أ.م.د. خالد محمود عزيز العبادي	محمد عطية احمد خليل
٢٠٢٥م	١٤٤٧هـ

هدفت الدراسة إلى :

- ١- اعداد وتطبيق استبانة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق.
- ٢- بناء وتطبيق مقياس التهكم الوظيفي لملاكات مديريات الشباب والرياضة في العراق.
- ٣- التعرف على مستوى التطبيع التنظيمي بأبعاده في مديريات الشباب والرياضة في العراق.
- ٤- التعرف على مستوى التطبيع التنظيمي بأبعاده في كل مديرية من مديريات الشباب والرياضة.
- ٥- التعرف على مستوى عوامل أبعاد التطبيع التنظيمي (التدريب، والفهم، ودعم زملاء العمل، والتوقعات المستقبلية) في مديريات الشباب والرياضة في العراق.
- ٦- التعرف على مستوى التهكم الوظيفي بأبعاده لدى ملاكات مديريات الشباب والرياضة بالعراق.
- ٧- التعرف على مستوى التهكم الوظيفي بأبعاده في كل مديرية من مديريات الشباب والرياضة.
- ٨- التعرف على مستوى عوامل أبعاد التهكم الوظيفي (المعرفي، والعاطفي، والسلوكي) لدى ملاكات مديريات الشباب والرياضة في العراق.
- ٩- التعرف على علاقة ونسبة مساهمة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة بالتهكم الوظيفي للملاكات العاملة فيها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح والتحليل بما يتلاءم وطبيعة البحث الحالي، واشتمل مجتمع البحث على جميع ملاكات مديريات الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٥٢٣٠) موظفاً وموظفةً، موزعين على (١٧) مديرية في (١٥) محافظة عراقية، أمّا عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة التجمعات، وبذلك اشتملت على الملاكات العاملة في مقرات مديريات الشباب والرياضة والبالغ عددها (٧٥٥) موظفاً وموظفةً باستثناء مديري المديريات ومعاونيهم ومسؤولي الشعب الإدارية، وتفرعت إلى ثلاث عينات، أُختير كُلُّ منها بالطريقة العشوائية، الأولى هي عينة التطبيق الاستطلاعي والبالغ قوامها (٣٨) موظفاً وموظفةً، والثانية هي عينة الإعداد والبناء البالغ قوامها (٤٥٣) موظفاً وموظفةً وبواقع (٤٤٠) اجابة معتمدة و(١٣) مستبعدة فيما يخص بناء استبانة التطبيع التنظيمي، و(٤٣٤) اجابة معتمدة، و(١٩) مستبعدة فيما يخص إعداد مقياس التهكم الوظيفي، والثالثة هي عينة التطبيق النهائي لأداتي، والبالغ قوامها (٢٦٤) موظفاً وموظفةً، وبواقع (٢٥٦) مشاهدة معتمدة و(٨) مستبعدة

فيما يخص تطبيق استبانة التطبيع التنظيمي و(٢٥٤) مشاهدة معتمدة و(١٠) مستبعدة فيما يخص تطبيق مقياس التهكم الوظيفي، واستخدم الباحث الحقيبة الإحصائية (spss)، وبرنامج اكسل (Excel) للحصول على (النسبة المئوية، والوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، ومعادلة سبيرمان وبروان، ومعادلة جتمان، ومعامل الفا كرونباخ، واختبار(ت)، والانحدار الخطي البسيط، وفي ضوء النتائج توصل الباحث إلى:

١- تتبنى إدارات مديريات الشباب والرياضة في العراق وبشكل عام، التطبيع التنظيمي بمستوى (متوسط)، وكذلك الأبعاد (التدريب، والفهم، ودعم زملاء العمل، والتوقعات المستقبلية، وظروف العمل المادية) فكانت ذات مستوى (متوسطا).

٢- جاء التطبيع التنظيمي ما بين مديريات الشباب والرياضة في العراق متفاوتاً، وعلى وفق الآتي:
- تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (نينوى، وكركوك، وكربلاء، وصلاح الدين، وبابل، وواسط، والمثنى، وميسان، وديالى) التطبيع التنظيمي بمستوى (منخفض).

- تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (الكرخ، والرصافة، ومدينة الصدر، والديوانية، والأنبار)، التطبيع التنظيمي بمستوى (معتدل).

- تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (البصرة، والنجف، وذي قار) التطبيع التنظيمي بمستوى (مرتفع).

٣- جاءت عوامل ابعاد التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق على وفق الآتي:
- جاء بعد التدريب بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء تحديد الاحتياجات التدريبية وشمولية التدريب فقد جاء بمستوى منخفض.

- جاء بعد الفهم بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء الندوات حول تاريخ المديرية وانجازاتها وكذلك توضيح الاهداف التي تسعى اليها مديريات الشباب والرياضة، فقد جاء بمستوى منخفض.

- جاء بعد دعم زملاء العمل بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء علاقات العمل الايجابية وتوفير الرحلات ترفيهية للموظفين، فقد جاء بمستوى منخفض.

- جاء بعد التوقعات المستقبلية بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء وضوح مراحل الترقية ووضوح رؤية المنظمة حول مستقبل الموظفين والاعتراف بالجهود المتميزة فقد كانت منخفضة.

- جاء بعد ظروف العمل المادية بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء الاماكن المريحة وتوفير الاجهزة والادوات تمتاز بالحاصة والتطور، فقد جاءوا بمستوى منخفض.

٤- تمارس ملاكات مديريات الشباب والرياضة في العراق وبشكل عام، التهكم الوظيفي بمستوى (متوسط)، وكذلك الأبعاد (المعرفي، والعاطفي، والسلوكي) فكانت تمارس بمستوى (متوسطاً) أيضاً.

٥- كانت ممارسات التهكم الوظيفي بين ملاكات مديريات الشباب والرياضة بالعراق متفاوتة، وكالاتي:

- تمارس ملاكات مديريات شباب ورياضة (البصرة، ذي قار) التهكم الوظيفي بمستوى (منخفض).
- تمارس ملاكات مديريات شباب ورياضة (الكرخ، والرصافة، ومدينة الصدر، وكركوك، وكربلاء، وبابل، والنجف، وصلاح الدين، وواسط، والمثنى، وميسان، والديوانية، والأنبار) التهكم الوظيفي بمستوى (متوسط).
- تمارس ملاكات مديريات شباب ورياضة كل من (نينوى، وديالى) التهكم الوظيفي بمستوى (مرتفع).
- ٦- جاءت عوامل أبعاد التهكم الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة في العراق على وفق الآتي:
- جاء بعد البعد المعرفي بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء عدالة توزيع المكافآت والاتصال المفتوح ما بين الادارة والموظفين فكانت منخفضة.
- جاء البعد العاطفي بمستوى متوسط، وكذلك العوامل باستثناء الاستياء من المهام الاضافية والتوتر من العمل والقلق من قرارات الإدارة، فقد جاءوا بمستوى مرتفع.
- جاء البعد السلوكي بمستوى متوسط، وكذلك العوامل فقد جاءت جميعها بمستوى متوسطاً أيضاً.
- ٧- يوجد علاقة ارتباط عكسية ونسبة اسهام معنوية ما بين التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة والتهكم الوظيفي لملاكاتها، فكلما قل التطبيع التنظيمي، أرتفع التهكم الوظيفي والعكس تماماً.
- على وفق الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، يوصي بالآتي:
- ١- ضرورة ان تولي ادارات مديريات الشباب والرياضة في العراق اهتمام اكبر بالتطبيع التنظيمي.
- ٢- ضرورة اهتمام إدارات مديريات الشباب والرياضة في تقديم التدريب المناسب، وتعزيز عمليات فهم الموظفين لطريقة العمل، وتبني آليات توضيح الأشياء المتوقعة للموظفين في المستقبل، فضلاً عن توفير الظروف المادية الملائمة في العمل، وذلك لأجل رفع مستوى التطبيع التنظيمي فيها، ولاسيماً في تلك المديريات التي كان التطبيع التنظيمي فيها منخفضاً، أو لا يلبي درجة الطموح، بما يضمن جعل الموظفين متكيفين مع ثقافتها، ويكونوا أكثر كفاءة وفعالية في العمل.
- ٣- ان تعمل مديريات الشباب والرياضة في العراق على تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تكون البرامج التدريبية شاملة لجميع مهارات العمل، وكذلك تنفيذ ندوات وورش عمل حول تاريخا وانجازاتها واهدافها المرسومة، وان تشجع على تكوين العلاقات الجيدة، وكذلك توضيح مراحل الترقية والاعتراف بالجهود المتميزة للموظفين، فضلاً عن توفير الامكان والاجهزة والادوات المتطورة للعمل.
- ٤- ضرورة ان تولي إدارات مديريات الشباب والرياضة اهتماما اكبر لمبادئ العدل والشفافية والصدق والإخلاص في إجراءات العمل.
- ٥- ضرورة ان تعمل ادارات مديريات الشباب والرياضة على بناء ثقة جيدة لدى الموظفين تسهم في القضاء على التهكم الوظيفي أو الحد منه، ولاسيماً في مديريات الشباب والرياضة التي تمارس ملاكاتها التهكم الوظيفي بمستوى مرتفعاً أو متوسطاً.

ط

- ٦- ضرورة اعتماد مديريات الشباب والرياضة في العراق نظاما عادلا في توزيع المهام المكافئات واعتمادها على اليات الاتصال المفتوح، واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على مشاركة جميع الموظفين.
- ٧- ضرورة أن تدرك إدارات مديريات الشباب والرياضة في العراق، أهمية التطبيع التنظيمي بوصفه واحداً من الإجراءات التنظيمية الرئيسة التي يتم من خلالها القضاء على التهكم الوظيفي، أو الحد منه.

**University of Mosul
College of Physical Education
and Sports science**



**Organizational normalization and its role in the job
cynicism among Youth and Sports Directorates
staff in Iraq**

Mohamed A. Ahmed Khali

Ph D. Dissertation

**Physical Education and Sports Science
Management and Organization**

Supervised by

**Asst. Prof
Khaled M. Aziz Al-Abadi**

2025 A.D.

1447 A.H

Abstract

Organizational normalization and its role in job cynicism among " **" Youth and Sports Directorates staff in Iraq**

Supervisor
Asst. Prof Khaled M. Aziz Al-Abadi
2025 A. D.

researcher
Mohamed A. Ahmed Khali
1447 A. H .

The study aimed to :

1. Preparing and implementing an organizational normalization questionnaire in the youth and sports directorates in Iraq.
2. Developing and implementing a job cynicism scale for the staff of the youth and sports directorates in Iraq.
3. Identifying the level of organizational normalization in all its dimensions in the youth and sports directorates in Iraq.
4. Identify the level of organizational normalization in all its dimensions in each youth and sports directorate..
5. Identify the level of organizational normalization dimensions (training, understanding, coworker support, and future expectations) in the youth and sports directorates in Iraq.
6. Identify the level of job cynicism in all its dimensions among the staff of the youth and sports directorates in Iraq.
7. Identify the level of job cynicism in all its dimensions in each youth and sports directorate.
8. Identifying the levels of cognitive, emotional, and behavioral dimensions of job cynicism among the staff of the Youth and Sports Directorates in Iraq.
9. Identifying the relationship and percentage of contribution of organizational normalization in the Youth and Sports Directorates to job cynicism among their staff.

The researcher adopted the descriptive methodology, incorporating both survey and analytical techniques, to align with the nature and objectives of the current research. The research population consisted of all staff members of the Directorates of Youth and Sports, totaling (5,230) employees (both male and female), distributed across (17) directorates in (15) Iraqi provinces. As for the research sample, it was selected using the group sampling method, comprising staff members working at the headquarters of the Directorates of Youth and Sports, totaling (755) employees (both male and female), excluding directors, their deputies, and heads of administrative divisions. The sample was divided into three sub-samples, each selected randomly. The first was the exploratory application sample, consisting of (38) employees. The second was

B

the construction and development sample, consisting (453) employees, with (440) valid observations and (13) excluded in relation to the development of the Organizational Normalization Questionnaire, and (434) valid observations with (19) excluded concerning the preparation of the Job Cynicism Scale. The third sub-sample was used for the final application of the research instruments, after confirming their scientific validity, and included (264) employees, with (256) valid observations and (8) excluded for the Organizational Normalization Questionnaire, and (254) valid observations with (10) excluded for the Job Cynicism Scale. The researcher utilized the statistical package (SPSS) and Microsoft Excel to perform the following statistical analyses (percentage, weighted arithmetic mean, standard deviation, Pearson's simple correlation coefficient, Spearman-Brown formula, Guttman's split-half reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient, t-test, and simple linear regression). Based on the results, the researcher concluded that:

1. The administrations of the Youth and Sports Directorates in Iraq generally adopt an "average" level of organizational normalization. The dimensions (training, understanding, coworker support, future expectations, and material working conditions) also achieved an "average" level.
2. The organizational normalization among the Youth and Sports Directorates in Iraq varied, as follows:
 - The administrations of the Youth and Sports Directorates (Nineveh, Kirkuk, Karbala, Salah al-Din, Babil, Wasit, Muthanna, Maysan, and Diyala) adopt an "low" level of organizational normalization.
 - The administrations of the Youth and Sports Directorates (Karkh, Rusafa, Sadr City, Diwanayah, and Anbar) adopt an "moderate" level of organizational normalization.
 - The administrations of the Youth and Sports Directorates (Basra, Najaf, and Dhi Qar) adopt organizational normalization at a "high" level.
3. The factors that influence organizational normalization in the Youth and Sports Directorates in Iraq were as follows:
 - The training dimension ranked at an average level, and factors other than the identification of training needs and the comprehensiveness of training ranked at a low level.
 - The understanding dimension ranked at an average level, and factors other than seminars on the directorate's history and achievements, as well as clarifying the objectives pursued by the Youth and Sports Directorates, ranked at a low level.
 - The support of colleagues ranked at an average level, and factors other than positive work relationships and the provision of recreational trips for employees ranked at a low level.

C

- The future expectations dimension ranked at an average level, and factors other than the clarity of promotion stages, the clarity of the organization's vision for the future of employees, and recognition of outstanding efforts ranked at a low level.
 - The material working conditions dimension ranked at an average level, and factors other than comfortable spaces and the provision of advanced and special equipment and tools ranked at a low level.
4. The staff of the Youth and Sports Directorates in Iraq generally practiced job cynicism at an "average" level. Similarly, across the cognitive, emotional, and behavioral dimensions, sarcasm was also practiced at an "average" level.
 5. The practices of job cynicism among the staff of the Youth and Sports Directorates in Iraq varied, as follows:
 - The staff of the Youth and Sports Directorates (Basra and Dhi Qar) practiced job cynicism at a "low" level.
 - The staff of the Youth and Sports Directorates (Karkh, Rusafa, Sadr City, Kirkuk, Karbala, Babil, Najaf, Salah al-Din, Wasit, Muthanna, Maysan, Diwaniyah, and Anbar) practiced job cynicism at a "moderate" level.
 - The staff of the Youth and Sports Directorates in both Nineveh and Diyala practiced job sarcasm at a "high" level.
 6. The factors contributing to job sarcasm in the Youth and Sports Directorates in Iraq were as follows:
 - The cognitive dimension was at an average level, as were all factors, with the exception of fairness in the distribution of rewards and open communication between management and employees, which were low.
 - The emotional dimension was at an average level, as were all factors, with the exception of dissatisfaction with additional tasks, stress from work, and anxiety about management decisions, which were high.
 - The behavioral dimension was at an average level, and all factors were at an average level.
 7. There is an inverse correlation and a significant contribution rate between organizational normalization in the Youth and Sports Directorates and the job cynicism of their staff. The lower the organizational normalization, the higher the job cynicism, and vice versa.

Based on the researcher's conclusions, he recommends the following:

1. The need for the administrations of the Youth and Sports Directorates in Iraq to pay greater attention to organizational normalization.

D

2. The need for the administrations of the Youth and Sports Directorates to provide appropriate training, enhance employee understanding of the workflow, and adopt mechanisms to clarify future expectations for employees. This should also include providing appropriate material working conditions. This is intended to raise the level of organizational normalization within these directorates, particularly in those directorates where organizational normalization was low or did not meet the level of ambition. This will ensure that employees are adapted to their culture and are more efficient and effective at work.
3. Youth and Sports Directorates in Iraq should identify training needs so that training programs are comprehensive in all job skills. They should also hold seminars and workshops on their history, achievements, and established goals. They should encourage the formation of good relationships, clarify promotion processes, and recognize outstanding employee efforts. Furthermore, they should provide advanced work facilities, equipment, and tools.
4. Youth and Sports Directorate administrations should pay greater attention to the principles of fairness, transparency, honesty, and integrity in work procedures.
5. Youth and Sports Directorate administrations should work to build trust among employees, which will contribute to eliminating or reducing employee cynicism, especially in youth and sports directorates whose staff practice high or moderate levels of cynicism.
6. Youth and Sports Directorates in Iraq should adopt a fair system for distributing tasks and rewards, rely on open communication mechanisms, and make informed decisions based on the participation of all employees.
7. The need for the administrations of the Youth and Sports Directorates in Iraq to realize the importance of organizational normalization as one of the main organizational measures through which job cynicism can be eliminated or reduced.

Keyword: organizational normalization, the job cynicism ,the Youth and Sports Directorates in Iraq.