



مجلة الرافدين للعلوم الرياضية

<https://rsprs.uomosul.edu.iq>



التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق

الباحث الاول^١ محمد عطية احمد خليل
الباحث الثاني^٢ خالد محمود عزيز العبادي.
^١ مديرية شباب ورياضة نينوى
^٢ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل

المخلص

يبرز التطبيع التنظيمي كأحد الركائز المهمة للانخراط الفعّال في ثقافة المديرية وأهدافها التي تسعى إليها، ويتعدى إلى دمج الملاكات في النسيج التنظيمي، ويعزز شعورهم بالانتماء والولاء، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، ويهدف البحث الى:

- اعداد استبانة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق.
- التعرف على مستوى التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة.
استخدم الباحثان المنهج الوصفي بما يتلاءم وطبيعة البحث الحالي، واشتمل مجتمع البحث على جميع ملاكات مديريات الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٥٢٣٠) موظفاً وموظفةً، مُوزعين على (١٧) مديرية في (١٥) محافظة، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة التجمعات، واشتملت على الملاكات العاملة في مواقع مديريات الشباب والرياضة والبالغ عددها (٧٥٥) موظفاً وموظفةً، باستثناء مديري المديريات ومعاونيه ومسؤولي الشعب الإدارية، وتفرعت العينة إلى ثلاث عينات، الأولى هي عينة التطبيق الاستطلاعي والبالغ قوامها (٣٨) موظفاً وموظفةً، والثانية هي عينة الإعداد والبناء البالغ قوامها (٤٥٣) موظف وموظفة، والثالثة هي عينة التطبيق النهائي لأداتي البحث، والبالغ قوامها (٢٦٤) موظفاً وموظفةً، وتوصل الباحثان الى:

- تتبنى مديريات شباب ورياضة (نينوى، وكركوك، وكربلاء، وصلاح الدين، وبابل، وواسط، والعتشي، وميسان، وديالى) التطبيع التنظيمي بمستوى منخفض.
- تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (الكرخ، والرصافة، ومدينة الصدر، والديوانية، والانبار)، التطبيع التنظيمي بمستوى متوسط.
- تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (البصرة، والنجف، وذي قار) التطبيع التنظيمي بمستوى مرتفع).

معلومات الارشفة

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٥/٤/٢٥

تاريخ المراجعة: ٢٠٢٥/٦/١٥

تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٦/٣٠

تاريخ النشر الالكتروني:

٢٠٢٥/١٠/١٥

الكلمات المفتاحية:

التطبيع التنظيمي

مديرية الشباب والرياضة

المراسلة:

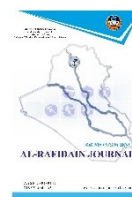
الاسم: محمد عطية احمد خليل

mohammedataa00@gmail.com



Al-Rafidain Journal for Sports Sciences

<https://rsprs.uomosul.edu.iq>



Organizational normalization in the youth and sports directorates in Iraq

Mohamed A. Ahmed Khali

mohammedateaa00@gmail.com

Nineveh Governorate/ Youth and Sports
Directorate

Khaled M. Aziz Al-Abadi

dr.khaled.m@uomosul.edu.iq

College of Physical Education and Sport
Science/ University of Mosul

Article information

Article history:

Received:25/04/2025

Revised:15/06/2025

Accepted:30/06/2025

Published online:15/10/2025

Keywords:

Organizational
Normalization, Youth and
Sports Directorate

Correspondence:

Mohamed A. Ahmed Khali
mohammedateaa00@gmail.com

Abstract

Organizational normalization stands out as one of the important pillars for effective engagement with the directorate's culture and its goals. It also extends to integrating staff into the organizational fabric, enhancing their sense of belonging and loyalty, and motivating them to perform at their best. And the research aims to:

- Preparing a questionnaire for organizational normalization in the youth and sports directorates in Iraq.
- Identifying the level of organizational normalization in the youth and sports directorates.

The researchers used the descriptive approach in line with the nature of the current research. The research community included all the staff of the Youth and Sports Directorates, numbering (5230) male and female employees, distributed over (17) directorates in (15) governorates. The research sample was selected using the cluster method, and included the staff working in the Youth and Sports Directorates, numbering (755) male and female employees, excluding the directorate directors, their assistants, and the heads of the administrative divisions. The sample was divided into three samples: the first is the exploratory application sample, numbering (38) male and female employees. The second is the preparation and construction sample, numbering (453) male and female employees. The third is the final application sample of the two research tools, numbering (264) male and female employees level.

The researchers concluded the following:

- the Youth and Sports Directorates (Nineveh, Kirkuk, Karbala, and Salah al-Din) adopt Babil, Wasit, Muthanna, Maysan, and Diyala) adopt a low-level organizational normalization.
- The administrations of the Youth and Sports Directorates (Karkh, Rusafa, Sadr City, Diwaniyah, and Anbar) adopt a medium-level organizational normalization.
- The administrations of the Youth and Sports Directorates (Basra, Najaf, and Dhi Qar) adopt a high-level organizational normalization.

DOI: ??? , ©Authors, 2025, College of Physical Education and Sport Sciences, University of Mosul.

This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

١ - التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

لم تعد الرياضة في عالمنا المعاصر مجرد وسيلة للحفاظ على اللياقة البدنية أو نشاطاً ترفيهياً فقط، بل أصبحت مؤشراً حيوياً يعكس مدى تقدم الأمم وتطورها الشامل، وانطلاقاً من هذه الحقيقة الجوهرية أخذت الدول على عاتقها أن تضع الرياضة ضمن أولوياتها، وأدراجها في أجندتها الوطنية كركيزة أساسية للتنمية المستدامة، فالدول التي تستثمر في البنية التحتية الرياضية وتدعم المواهب الشابة، إنما ترسم بذلك ملامحاً لمستقبلاً مشرقاً ومزدهراً، والعراق بتاريخه العريق وإمكاناته الكامنة، ليس بمنأى عن هذه الحقيقة، بل يسعى جاهداً للانضمام إلى ركب الدول المتقدمة في هذا المجال الحيوي، ويظهر ذلك جلياً في القوانين والتشريعات التي تدعم قطاع الشباب والرياضة في البلد، إذ نصت المادة (٣٦) من دستور جمهورية العراق على "أن ممارسة الرياضة حق لك فرد وعلى الدولة تشجيع أنشطتها ورعايتها وتوفير مستلزماتها" (، ومن هذا المنطلق تبرز مديريات الشباب والرياضة في العراق كمؤسسات حكومية من شأنها توجيه الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها، واحتضان الطاقات والمواهب الشبابية القادرة على تحقيق الإنجازات المتقدمة، وهذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن تضافر جميع جهود مكونات مديرية الشباب والرياضة، وفي مقدمتها الملاكات العاملة فيها، فالموظفون على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، يمثلون الركيزة الأساسية التي تستند إليها تلك الاستراتيجيات الرامية إلى تطوير النشء والشباب، والوصول بهم إلى أعلى مستويات الأداء.

وتبرز الملاكات العاملة في مديريات الشباب والرياضة كعنصر حاسم في تحقيق النجاح، فهم العقول والسواعد التي تترجم الرؤى إلى واقع ملموس، ومن هذا المنطلق يتزايد الإدراك بأن الاستثمار الأمثل لهذه الملاكات لا يكون مجرد خياراً فحسب، بل ضرورة حتمية ومحوراً أساسياً لفهم ديناميكيات النجاح في هذا القطاع، والوصول إلى تلك التطلعات والأهداف المرسومة، وهذه الأهمية تقود الإدارة إلى تبني استراتيجيات فعالة تركز على محاور عدة في تطوير الملاكات، ومنها التدريب الفعال، والتحفيز، والتقدير، والعلاقات الجيدة في العمل، وتوفير البيئة الصحية والأمنة، بهدف تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، حتى يكونوا متكيفين مع بيئة عملها وفاعلين بها، مما يضمن كفاءة الأداء والرضا عن العمل، وبالتالي الوصول إلى نتائج تنظيمية مناسبة تصب في مصلحة القطاع الرياضي.

في هذا السياق، يبرز مفهوم التطبيع التنظيمي كأحد الركائز المهمة للانخراط الفعال في ثقافة المديرية وقيمها وأهدافها التي تسعى إليها، بل ويتعدى ذلك إلى دمج الملاكات الوظيفية في النسيج التنظيمي، ويعزز شعورهم بالانتماء والولاء، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، فهو العملية التي تحدث تغييراً في سلوكياتهم وتوقعاتهم بما يتوافق مع الثقافة السائدة، من خلال تطوير مهارات العمل وتوفير الظروف الملائمة له، وإحداث الفهم التنظيمي المناسب، وإيجاد علاقات العمل الجيدة والفعالة وبهذا الصدد يرى (Al-Khafaji, 2020) أن التطبيع التنظيمي عملية متنوعة الاستراتيجيات، تسهم في عملية البناء الصحيح والمعرفة الواعية بطبيعة التكوين الثقافي والمعرفي، ويعزز الرغبة والقناعة والالتزام ومد جسور

الثقة ما بين الموظفين والإدارة، وهذا يضيف عليهم حالة التكيف والتهيؤ للتعامل مع بيئة المنظمة الحالية والجديدة (Al-Khafaji, 2020, 130).

وتتجلى أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع، والتي يمكن أن تظهر في اتجاهين، الأول هو الأهمية النظرية، لما تشكله من إضافة نوعية للمكتبات الرياضية، من اطر نظرية ونقاشات قد تجذب المهتمين وتفتح لهم افاقاً لتطوير بحوث مشابهة مما يجعل البحث مرجعاً للدراسات اللاحقة ذات الشأن في المنظمات الرياضية، وبمديريات الشباب والرياضة بصورة خاصة، والثاني هو الأهمية التطبيقية فالنتائج التي ستظهر في الدراسة الحالية ستزود مديريات الشباب والرياضة بوافر من المعلومات والإجراءات الإدارية، بهدف تطبيع الملاكات الوظيفية وتحسين سلوكياتهم، ويأتي ذلك استناداً إلى الاستنتاجات التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، والتوصيات التي ستقدم في ضوءها.

٢-١ مشكلة البحث :

إنَّ الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره يعد من الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمة في ضمان نجاحها واستدامتها على المدى الطويل، والمنظمات الرياضية ليست استثناء من هذه القاعدة، ومن الضروري جداً أن تعمل الإدارة على تطوير قواها العاملة وتلبية احتياجاتها حتى تكون أكثر توافقاً وتفاعلاً مع ثقافتها وأهدافها التي تسعى إليها، ومن خلال عمل الباحثان في مجال المنظمات الرياضية، لاحظا وجود قلة الرضا، وضعف الالتزام، وتجنب المسؤوليات، وارتفاع معدل دوران العمل، وقلة المشاركة الإيجابية لدى بعض موظفي مديريات الشباب والرياضة في العراق، وهي آثار ناتجة عن ضعف التطبيع التنظيمي كما أشار إليها (Al-Asimi, 2022, 176)، ومن هذا المنطلق ارتأى الباحثان دراسة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة، وحتى تكون المشكلة أكثر وضوحاً، تمكن الباحثان من صياغتها بالتساؤل الآتي:

- هل تعمل مديريات الشباب والرياضة في العراق على تطبيع الملاكات الوظيفية العاملة لديها؟.

٣-١ أهداف البحث

٣-١-١ إعداد وتطبيق استبانة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق.

٣-١-٢ التعرف على مستوى التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق.

٤-١ مجالات البحث

٤-١-١ المجال البشري: ملاك مديريات الشباب والرياضة في العراق.

٤-١-٢ المجال المكاني: مقرات مديريات الشباب والرياضة في العراق.

٤-١-٣ المجال الزمني: ابتداءً من ٢٦ / ٩ / ٢٠٢٣ ولغاية ٥ / ٥ / ٢٠٢٥.

٥-١ تحديد المصطلحات

٥-١-١ التطبيع التنظيمي: يعرف بأنه عمليات التعلم والتكيف التي تمكن الموظفين من القيام بدور تنظيمي يناسب الاحتياجات التنظيمية (Al-Hijazin, 2024, 11) ويعرفه - الباحثان - بأنه عمليات مستمرة تهدف إلى تهيئة الموظفين وتكييفهم مع بيئة عمل المنظمة الرياضية عبر تعليمهم طرق العمل

وتوفير الظروف الملائمة له، ومعرفتهم كيفية أداء المهام والتوجيهات والسياسات المعمول بها، وفهمهم لغة المنظمة وتاريخها، وإطلاعهم على الفرص والترقيات والمناصب والحوافز المحتملة لهم مستقبلاً، حتى يكونوا أعضاء مُشاركين وفاعلين في المنظمة الرياضية.

١-٥-٢ مديرية الشباب والرياضة: يُعرّف الباحثان مديريات الشباب والرياضة في العراق بأنها دوائر خدمية يرتبط كل منها إدارياً ومالياً بديوان المحافظة المعنية بتلك المديرية، وتهتم في تحقيق البناء الشامل والمتوازن للنشء والشباب وفي المجالات المختلفة، الرياضية، والاجتماعية، والثقافية، والفنية، والطوعية.

٢- الدراسات المشابهة

١-٢ دراسة (Al-Hijazin,2024)

والموسومة بـ: ((أثر التطبيع التنظيمي على مرونة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية)).

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التطبيع التنظيمي ومرونة الموارد البشرية، وكذلك التعرف إلى أثر التطبيع التنظيمي في مرونة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بما يتلاءم وطبيعة الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (٥٤٤٠) موظفاً، في حين تكونت عينة البحث من (٣٨٦) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة القصدية، واعتمد الباحث الاستبانة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات، مستخدماً الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الأهمية، وطول الفئة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد كوسائل إحصائية لتحليل تلك البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أنَّ مستوى التطبيع التنظيمي بأبعاده الأربعة جاء ضمن المستوى المرتفع في البنوك التجارية الأردنية، وبينت وهذه الدراسة أيضاً وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير التطبيع التنظيمي في مرونة الموارد البشرية، وأهم ما أوصت به الدراسة هو أنَّ على متخذي القرار في البنوك التجارية الأردنية أن يستمروا في اهتمامهم بالتطبيع التنظيمي لدوره البالغ في تحسين الموارد البشرية.

٢-٢ دراسة (Ashforth,2025)

Study title: ((Normalization: How Organizations Socialize Newcomers to Make the Extraordinary Seem Ordinary))

والموسومة بـ: ((التطبيع: كيف تعمل المنظمات على دمج الوافدين الجدد في المجتمع لجعل الأمور غير العادية تبدو عادية)).

استعرضت هذه الورقة البحثية كيف يمكن للمنظمة أن تستقطب الموظف وتجعله طبيعياً فيها، وزعمت أن ذلك يتم من خلال إعادة تأهيله حتى يصبح قادراً على النظر إلى الأمور غير العادية، أن تبدو عادية، ويتطلب التطبيع بالعادة أولاً تحديد سياق العمل، وثانياً تحديد المحتوى وتوفير إطار واضح وايدولوجية يتم نقلها بأشكال مختلفة، وثالثاً تنفيذ التشبُّه الاجتماعية من خلال اختيار الأفراد الواعدين والتدرج في العمل، وتسهيل التعامل مع ضغوط العمل، هذه الممارسات تجعل الموظف قادراً على اتخاذ خطوات

واسعة وإنجاز ما قد يبدو ذات يوم أمراً لا يمكن تصوره، واختتمت هذه الورقة البحثية بمناقشة أخلاقيات التطبيع في المنظمة، وملخصاً للممارسات الإدارية الشائعة للتطبيع ومنها تشجيع الموظفين الجدد على تقليد سلوك الموظفين القدامى، وتشجيع الموظفين القدامى على مكافأة السلوك المرغوب عند الموظفين الجدد، ودمج التدرج بالعمل مع الدعم والتوجيه، وتقديم الدعم الاجتماعي لتسهيل التعامل مع التوتر والابتعاد عن مصادره، واقتُرحت هذه الورقة البحثية اعتماد النموذج المقترح للتطبيع (تحديد السياق، وتحديد المحتوى، والتنشئة الاجتماعية) في الدراسات المستقبلية، وأكدت على أن كل مكون ضروري ورئيسي، ولكنه غير كاف في حد ذاته لحدوث التطبيع التنظيمي.

٣- إجراءات البحث

٣-١ منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح والتحليل بما يتلاءم وطبيعة البحث الحالي.

٣-٢ مجتمع البحث وعيناته

٣-٢-١ مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على جميع الموظفين والموظفات في مديريات الشباب والرياضة والمنشآت العائدة لها، والبالغ عددهم (٥٢٣٠) موظفاً وموظفةً، موزعين على (١٧) مديرية في (١٥) محافظة عراقية، هي (بغداد، ونيوى، والبصرة، وكركوك، وكربلاء، والنجف، وصلاح الدين، وبابل، وواسط، والمنتى، وميسان، والديوانية، والأنبار، وديالى، وذي قار)، ماعدا محافظات إقليم كردستان- العراق، كون ان هذه المحافظات غير مرتبطة اداريا بالحكومة المركزية.

الجدول (١) مجتمع البحث

ت	المديرية	ملاك مديريات الشباب والرياضة		المجموع	النسبة
		مقر المديرية	خارج مقر المديرية		
١	الكرخ	١٢٠	٦٩٠	٨١٠	١٥,٤٦٪
٢	الرصافة	٩١	٣٦٠	٤٥١	٩٪
٣	مدينة الصدر	٤٣	٦٩	١١٢	٢٪
٤	نينوى	٥٩	٣٢١	٣٨٠	٧٪
٥	البصرة	٤٨	١٩٥	٢٤٣	٥٪
٦	كركوك	٦٥	١٧٧	٢٤٢	٥٪
٧	كربلاء	٨١	٢٢١	٣٠٢	٦٪
٨	النجف	٥١	١٤٥	١٩٦	٤٪
٩	صلاح الدين	٥٤	٢٢٢	٢٧٦	٥٪
١٠	بابل	٧٧	٣٥١	٤٢٨	٨٪
١١	واسط	٧٤	٢٣٤	٣٠٨	٦٪

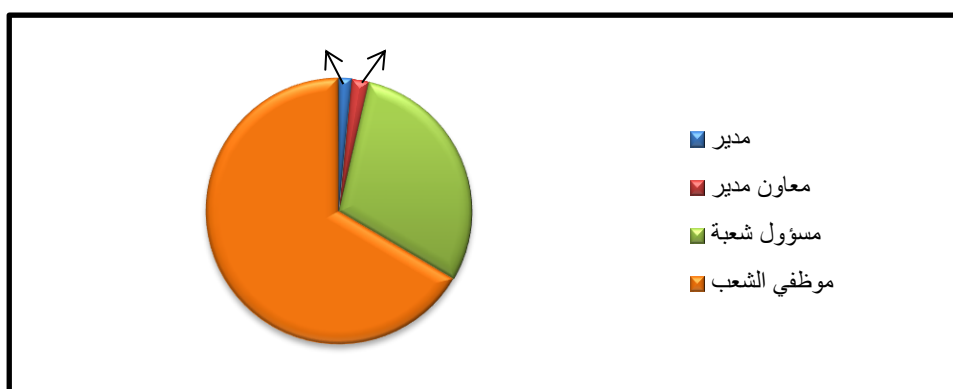
التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق

١٢	المثنى	٧٦	٤٩	١٢٥	٢
١٣	ميسان	١٥٢	٧٢	٢٢٤	٤
١٤	الديوانية	١٨١	٦٩	٢٥٠	٥
١٥	الأنبار	١٣٦	٦٦	٢٠٢	٤
١٦	ديالى	٢٦٨	٥٦	٣٢٤	٦
١٧	ذي قار	٢٩٧	٦٠	٣٥٧	٧
	المجموع الكلي	٤٠٩٥	١١٣٥	٥٢٣٠	١٠٠

يتبين من الجدول (١) أنَّ مجتمع البحث والبالغ (٥٢٣٠) موظفاً وموظفةً، ينقسم إلى (٤٠٩٥) موظفاً وموظفةً، يمارسون عملهم خارج مقرات المديريات في (٣٣٤) منظمة رياضية (منتديات الشباب والرياضة، والقاعات والملاعب الرياضية)، وفي حين يمارس (١١٣٥) موظفاً وموظفةً العمل في مقرات مديريات الشباب والرياضة، والتي يبلغ عددها (١٧) مديرية.

٢-٢-٣ عينات البحث

بما أنَّ مجتمع البحث منتشراً في مناطق جغرافية واسعة في عموم كل محافظة من محافظات العراق، فقد تم اختيار العينة بطريقة التجمعات، وبهذا اشتملت على الملاكات التي تمارس عملها بمقرات مديريات الشباب والرياضة والبالغ عددها (١١٣٥) موظفاً وموظفةً، موزعين على (١٧) مقراً في (١٥) محافظة، إذ يُنصح باستخدام عينة التجمعات كونها تتناسب ومجتمع البحث الكبير والمنتشر في مناطق جغرافية واسعة، ولاسيما عندما تتسم خصائص التجمعات المنتقاة بخصائص مشابهة للمجتمع الكلي، وهذا يوفر للباحث تكلفة وزمناً أقل من اختيار العينة العشوائية للأفراد، فالاختيار بهذه الطريقة يتم أساساً على سهولة الوصول والوفرة، ويستخدم هذا النهج بشكل متكرر في البحوث التنظيمية، واستثنى الباحثان المديرين ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب، وبذلك بلغت العينة (٧٥٥) موظفاً وموظفةً، وكما موضح في الشكل (١٠)، ومبين في الجدول (٢).



يوضح الشكل (١) توزيع أفراد العينة على وفق مراكزهم الوظيفية (إعداد الباحثان)

يبين الجدول (٢) عينات البحث

ت	المديرية	العينة	النسبة (%)	تطبيق استطلاعي	البناء		التطبيق	
					مستبعد	معتمد	مستبعد	معتمد
١	الكرخ	٩٥	١٢,٦	٥	٥٤	٣	٣١	٢
٢	الرصافة	٧٤	٩,٨٠	٤	٤٢	٢	٢٥	١
٣	مدينة الصدر	٢٥	٣,٣٠	١	١٥	-	٩	-
٤	نينوى	٣٤	٤,٥٠	٢	٢٠	-	١٢	-
٥	البصرة	٢٦	٣,٤١	١	١٦	-	٩	-
٦	كركوك	٤٢	٥,٦٠	٢	٢٤	١	١٤	١
٧	كربلاء	٥٧	٧,٥٠	٣	٣٣	١	٢٠	-
٨	النجف	٢٨	٣,٧٠	١	١٧	-	١٠	-
٩	صلاح الدين	٣٢	٤,٢٥	٢	١٩	-	١١	-
١٠	بابل	٥٧	٧,٥٠	٣	٣٣	١	٢٠	-
١١	واسط	٥٢	٦,٩٠	٣	٣٠	١	١٧	١
١٤	المثنى	٢٦	٣,٤١	١	١٦	-	٩	-
١٣	ميسان	٥١	٦,٨٠	٢	٣٠	١	١٧	١
١٤	الديوانية	٤١	٥,٤٥	٢	٢٥	-	١٤	-
١٥	الأنبار	٤٢	٥,٦٠	٢	٢٤	١	١٤	١
١٦	ديالى	٣٥	٤,٦٥	٢	٢٠	١	١٢	-
١٧	ذي قار	٣٨	٥,٠٣	٢	٢٢	١	١٢	١
					٢٥٦	٨	١٣	٤٤٠
					٢٦٤		٤٥٣	
					٣٨		١٠٠%	
					٧٥٥		المجموع	

تفرعت عينة البحث والبالغ قوامها (٧٥٥) موظفاً وموظفةً، إلى ثلاث عينات، تم اختيار كلٍّ منها بالطريقة العشوائية، العينة الأولى بنسبة (٥٠٪) وهي عينة التطبيق الاستطلاعي والبالغ قوامها (٣٨) موظفاً وموظفةً، والعينة الثانية بنسبة (٦٠٪) وهي عينة الإعداد والبناء، والبالغ قوامها (٤٥٣) موظفاً وموظفةً، وبواقع (٤٤٠) إجابة معتمدة و(١٣) إجابة مستبعدة، والعينة الثالثة بنسبة (٣٥٪) وهي عينة التطبيق النهائي لأدوات البحث والبالغ قوامها (٢٦٤) موظفاً وموظفةً، وبواقع (٢٥٦) إجابة معتمدة و(٨) إجابات مستبعدة.

٣-٣ أداة البحث :

يعتمد اختيار نوع الأداة على نوع الدراسة وطبيعة المشكلة، وبناءً على طبيعة البحث الحالي ولأجل الإجابة عن تساؤلاته والتوصل إلى تحقيق أهدافه، اعتمد الباحثان الاستبانة كوسيلة رئيسية في جمع البيانات، وتم اتباع الخطوات والإجراءات العلمية اللازمة في تصميم الاستبانة، وعلى وفق الآتي.

٣-٣-١ تحديد أبعاد استبانة التطبيع التنظيمي :

تعد عملية تحديد أبعاد الاستبانة أولى الخطوات وأهمها، وللشروع بهذه الخطوة قام الباحث بالاطلاع على الأطر النظرية والدراسات المتعلقة بالتطبيع التنظيمي، وهم (Al-Hijazin,2024)، (Muhammad,2024)، (Al-Asimi,2022)، (Hasan, et al.,2023)، (Al-Khafaji,2018)، (Al-Shibawwy,2017) وبذلك توصل الباحثان إلى معرفة أبعاد التطبيع التنظيمي المعتمدة في كل دراسة، فضلاً عن تحديد نسبة تكرار كل بعد في المصادر التي تم حصرها الملحق (١)، واقترح الباحثان إضافة بعد (ظروف العمل المادية) نظراً لأهميتها الكبيرة في عملية التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق، فمن المؤكد أنَّ العمل في بيئة مادية جيدة يؤدي إلى التحفيز، وزيادة فاعلية العمل، وتحسين الرضا عن المنظمة، فضلاً عن زيادة تأقلم الموظفين بداخلها، فالموظف الذي يشعر بالرضا والراحة في مكان العمل، يكون أكثر حماساً وتقانياً، ويكون أكثر توافقاً وتقبلاً للمنظمة، وبهذا الصدد يرى (Rjabm,2023) أنَّ الظروف المادية للعمل تؤثر على أداء الموظف وتفاعله وانطباعاته عن بيئة عمله (Rjabm,2023, 127)، ويؤكد (Ahmed,2024) إلى ضرورة تكييف البيئة لخصائص واحتياجات ومتطلبات الشخص، حتى يستطيع تأدية الأدوار المطلوبة منه، ويكون لديه نوعاً من الراحة فيها ونوعاً من التوافق معها، لذلك تحرص كثير من المنظمات على توفير بيئة عمل ملائمة ومنها المادية المناسبة للموظفين (Ahmed,2014, 140)، وبالمقابل فإنَّ سوء ظروف العمل المادية يؤدي إلى صعوبة التكيف مع العمل، وتجعل الموظف أقل توافقاً مع الوظائف والمهام المكلف بها، وهذا ما أكدته (Al-Labadi,2015) إذ يرى أنَّ لسوء ظروف العمل المادية علاقة كبيرة بعدم الارتياح النفسي والرضا للموظفين عن المنظمة (Al-Labadi,2015, 264)، فالموظف بحاجة للمكونات المادية في مكان العمل، والتي تحقق له الراحة وتساعد على الاستمرار في عمله وتمكنه من زيادة قدراته على أداء المهام وبكفاءة عالية، وهذا يجعله عضواً مشاركاً وفعالاً داخل المنظمة الرياضية، وبناءً على ما تقدم يري الباحثان أنَّ ظروف العمل المادية تعد جزءاً مهماً ومؤشراً لعملية التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة، ومن خلال هذا البعد يتم قياس ما توفره هذه المديريات من ظروف مادية في مكان العمل، ومعرفة ما إذا كانت ملائمة أم العكس.

وقام الباحثان بعرض ما توصلوا إليه على مجموعة من السادة خبراء الاختصاص في مجال الإدارة العامة ومجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (١٣) خبيراً، للمدة من ٢٠٢٤/٢/٢١ ولغاية ٢٠٢٤/٤/٢٨ بهدف اختيار الأبعاد الأكثر ملاءمة واعتمادها في تصميم استبانة التطبيع التنظيمي، وبعد حصول الباحثان على إجابات السادة الخبراء تم اعتماد الأبعاد التي أُنق السادة الخبراء على ابقائها بنسبة مئوية اقتربت ما بين (٨٤.٦ - ٩٢.٣٪)، وهذه الأبعاد هي (التدريب، والفهم، ودعم زملاء العمل، والتوقعات المستقبلية، وظروف العمل المادية)، وفي حين تم استبعاد الأبعاد (مرحلة ما قبل الوصول، ومرحلة المواجهة، ومرحلة الاستقرار، والأسلوب الرسمي، والأسلوب الجماعي، والأسلوب المتتابع، والأسلوب الثابت، والأسلوب المتسلسل، وتقليد المنصب)، والتي أُنق السادة الخبراء على عدم اعتمادها بنسبة اقتربت ما بين (٩٢.٣ - ١٠٠٪)، وكما مبين في الجدول (٣).

يبين الجدول (٣) آراء السادة الخبراء حول أبعاد التطبيع التنظيمي

ت	البعد	عدد الخبراء	الصلاحية		نسبة الاتفاق	الحكم
			يصلح	لا يصلح		
١	التدريب	١٣	١٢	١	٩٢,٣٪	اعتماد
٢	الفهم	١٣	١٢	١	٩٢,٣٪	اعتماد
٣	دعم زملاء العمل	١٣	١٢	١	٩٢,٣٪	اعتماد
٤	التوقعات المستقبلية	١٣	١٢	١	٩٢,٣٪	اعتماد
٥	ظروف العمل المادية	١٣	١١	٢	٨٤,٦٪	اعتماد
٦	مرحلة قبل الدخول	١٣	-	١٣	١٠٠٪	عدم الاعتماد
٧	مرحلة المواجهة	١٣	-	١٣	١٠٠٪	عدم الاعتماد
٨	مرحلة الاستقرار	١٣	-	١٣	١٠٠٪	عدم الاعتماد
٩	الاسلوب الرسمي	١٣	١	١٢	٩٢,٣٪	عدم الاعتماد
١٠	الاسلوب الجماعي	١٣	١	١٢	٩٢,٣٪	عدم الاعتماد
١١	الاسلوب المتتابع	١٣	١	١٢	٩٢,٣٪	عدم الاعتماد
١٢	الاسلوب الثابت	١٣	١	١٢	٩٢,٣٪	عدم الاعتماد
١٣	الاسلوب المتسلسل	١٣	١	١٢	٩٢,٣٪	عدم الاعتماد
١٤	اسلوب تقليد المنصب	١٣	١	١٢	٩٢,٣٪	عدم الاعتماد

٣-٣-٢ صياغة فقرات استبانة التطبيع التنظيمي :

بعد أن تم تحديد أبعاد استبانة التطبيع التنظيمي في البحث الحالي، قام الباحثان بالاطلاع على الأطر النظرية والدراسات العلمية المتعلقة بهذه الأبعاد فضلاً عن خبرتهما ، وبذلك تم صياغة الفقرات الخاصة بكل بعد، وقد بلغ مجموع فقرات استبانة التطبيع التنظيمي (٤٠) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد، وبواقع (٨) فقرات لبعد التدريب، و(٨) فقرات لبعد الفهم، و(٨) فقرات لبعد دعم زملاء العمل، و(٨) فقرات لبعد التوقعات المستقبلية، و(٨) فقرات لبعد ظروف العمل المادية.

٣-٣-٣ تحديد بدائل الاستجابة لفقرات استبانة التطبيع التنظيمي :

إنَّ أغلب الدراسات تؤكد على استخدام خمسة بدائل، إذ بيَّنت أنَّ عدد البدائل عندما يكون أقل من خمسة فإنَّ المفحوص يجبر على الرفض أو القبول، وبالمقابل عندما يكون عدد البدائل أكبر من خمسة، يصاحبها انتشاراً أوسع في الدرجات، ممَّا يزيد من صعوبة عملية التفسير، فضلاً عن زيادة الوقت الذي يحتاجه المفحوص للإجابة عن الاسئلة (Al-Lami,2021, 4)، ومن هذا المنطلق اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي، إذ تم وضع خمسة بدائل استجابة للفقرة، وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، ويحمل كلٌّ منها الأوزان على التوالي (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

٣-٣-٤ صدق المحتوى :

يرى الباحثان أنَّ صدق المحتوى لاستبانة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق قد تحقق بعد أن تم تحديد أبعاد الاستبانة، فضلاً عن تمكنهم من صياغة الفقرات، ووضع مفهوم للتطبيع التنظيمي، ومفاهيم لكل بعد من أبعاده.

٣-٣-٥ الصدق الظاهري :

تم عرض فقرات الاستبانة، على خبراء الاختصاص في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، فضلاً عن خبراء القياس والتقويم والبالغ عددهم (١٧) خبيراً، والواردة اسمائهم في الملحق (٤) للمدة من (٢٠٢٤/٦/٢) ولغاية (٢٠٢٤/٧/٢٢)، بهدف الحصول على آرائهم حول صلاحية فقرات الاستبانة من حيث مدى تمثيلها للبعد المنسوبة إليه، وحذف أو نقل أو دمج أو تعديل ما هو مناسب للفقرات، فضلاً عن معرفة مدى ملائمة بدائل الاستجابة المقترحة، وبعد استحصال إجابات السادة الخبراء وتحليل آرائهم، تم استخدام قانون النسبة المئوية كوسيلة إحصائية للتعرف على نسب اتفاقهم حول الفقرات الجدول (٤)، وأسفرت آراء الخبراء عن إبقاء (٢٤) فقرة، وحذف (١٠) فقرات لعدم حصولها على نسبة الاتفاق المعتمدة علمياً وبالغة (٧٥٪)، فضلاً عن تعديل (٦) فقرات، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بعد الحذف والتعديل (٣٠) فقرة، وتم عرض الاستبانة على المقوم اللغوي بهدف تقويم الفقرات من الناحية اللغوية حتى تكون جاهزة ومفهومة، وبذلك أصبحت الاستبانة كاملة بصورتها الأولية.

الجدول (٤) تحليل آراء السادة الخبراء ونسب الاتفاق على فقرات استبانة التطبيع التنظيمي

البعد	الفقرة	عدد الخبراء	الموافقون		غير الموافقون		الحكم
			النسبة	العدد	النسبة	العدد	
التدريب	١	١٧	٨٨,٢٪	١٥	١١,٨٪	٢	تصلح
	٢	١٧	٨٢,٤٪	١٤	١٧,٦٪	٣	تعديل
	٣	١٧	٩٤,١٪	١٦	٥,٩٪	١	تصلح
	٤	١٧	٢٩,٤٪	٥	٧٠,٦٪	١٢	لاتصلح
	٥	١٧	٧٦,٥٪	١٣	٢٣,٥٪	٤	تصلح
	٦	١٧	١٠٠٪	١٧	٠٪	٠	تصلح
	٧	١٧	٨٢,٤٪	١٤	١٧,٦٪	٣	تصلح
	٨	١٧	٣٥,٣٪	٦	٦٤,٧٪	١١	لاتصلح
الفهم	١	١٧	٨٨,٢٪	١٥	١١,٨٪	٢	تصلح
	٢	١٧	٨٨,٢٪	١٥	١١,٨٪	٢	تعديل
	٣	١٧	٤١,٢٪	٧	٥٨,٨٪	١٠	لاتصلح
	٤	١٧	٨٢,٤٪	١٤	١٧,٦٪	٣	تعديل

التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق

تصلح	٠	٠	١٧	١٧	٥	
لا تصلح	٨٢,٤	١٤	١٧,٦	١٧	٦	
تعديل	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	٧	
تصلح	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	٨	
تصلح	١٧,٦	٣	٨٢,٤	١٧	١	دعم زملاء العمل
تصلح	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	٢	
لا تصلح	٧٦,٥	١٣	٢٣,٥	١٧	٣	
تصلح	١١,٨	٢	٨٨,٢	١٧	٤	
لا تصلح	٨٨,٢	١٥	١١,٨	١٧	٥	
تصلح	١٧,٦	٣	٨٢,٤	١٧	٦	
تصلح	٢٣,٥	٤	٧٦,٥	١٧	٧	
تصلح	٠	٠	١٧	١٧	٨	
تصلح	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	١	التوقعات المستقبلية
لا تصلح	٦٤,٧	١١	٣٥,٣	١٧	٢	
تعديل	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	٣	
لا تصلح	٩٤,١	١٦	٥,٩	١٧	٤	
تعديل	١١,٨	٢	٨٨,٢	١٧	٥	
تصلح	٢٣,٥	٤	٧٦,٥	١٧	٦	
تصلح	١٧,٦	٣	٨٢,٤	١٧	٧	
تصلح	١١,٨	٢	٨٨,٢	١٧	٨	
تصلح	٠	٠	١٧	١٧	١	ظروف العمل المادية
تصلح	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	٢	
لا تصلح	٨٢,٤	١٤	١٧,٦	١٧	٣	
تصلح	١١,٨	٢	٨٨,٢	١٧	٤	
تصلح	٥,٩	١	٩٤,١	١٧	٥	
تصلح	٢٣,٥	٤	٧٦,٥	١٧	٦	
تصلح	١٧,٦	٣	٨٢,٤	١٧	٧	
لا تصلح	٥٨,٨	١٠	٤١,٢	١٧	٨	

٣-٣-٦ التطبيق الاستطلاعي لاستبانة التطبيع التنظيمي :

طبّق الباحثان الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الموظفين والموظفات بمديريات الشباب والرياضة في العراق ونسبة (٥٪) من مجتمع البحث، والبالغ قوامها (٣٨) موظفاً وموظفةً موزعين على (١٧) مديرية في (١٥) محافظة، هي (بغداد، ونيوى، والبصرة، وكركوك، وكربلاء، والنجف، وصلاح الدين، وبابل، وواسط، والمثنى، وميسان، والديوانية، والأنبار، وديالى، وذي قار)، للمدة من (٢٠٢٤/٩/٢٢) ولغاية (٢٠٢٤/١٠/١) وبعد استحصال اجابات العينة والاطلاع على ملاحظاتهم تبين للباحث وضوح فقرات الاستبانة لدى أفراد عينة التطبيق الاستطلاعي، ولا يوجد أية مشاكل في فهمها فضلاً عن ملائمة بدائل الاستجابة لها، وقد بلغ متوسط مدة إجابات العينة على الفقرات (١٧) دقيقة.

٣-٣-٧ تطبيق استبانة التطبيع التنظيمي على عينة الاعداد :

طبّق الباحثان الاستبانة في صيغتها الأولى على عينة الإعداد ونسبة بلغت (٦٠٪) من العينة الكلية، والبالغ قوامها (٤٥٣) موظفاً وموظفة، واستمر التطبيق للمدة من (٢٠٢٤/١٠/٦) ولغاية (٢٠٢٤/١٢/١٢)، وبعد حصر الإجابات التي حصل عليها الباحث من أفراد عينة التطبيق، واعتمد الباحثان على (٤٤٠) استبانة في استخراج معامل الاتساق الداخلي والثبات للاستبانة، في حين استبعاد (١٣) استبانة، وبواقع (٢) منها لم يسترجع، و(١١) منها غير مكتملة الاجابة.

٣-٨-٣ الاتساق الداخلي لاستبانة التطبيع التنظيمي :

بلغت عينة الاتساق الداخلي لل فقرات والبند (٤٤٠) موظفاً وموظفة، وتمكن الباحثان من إيجاد معامل الاتساق الداخلي عن طريق إيجاد قيمة الارتباط ما بين أبعاد الاستبانة مع بعضها البعض جدول (٥)، وكذلك الارتباط ما بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه، فضلاً عن إيجاد معامل ارتباط كل فقرة بالاختبار ككل جدول (٦)، واستخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون كوسيلة إحصائية للتوصل من خلالها الى معامل الاتساق، ولعدم توافر محك خارجي اعتمد الباحثان درجة الفرد الكلية بوصفها محكاً داخلياً، إذ " تعد درجة الفرد الكلية أفضل محكاً داخلياً " (Anastasi, 1976, 144).

الجدول (٥) قيم الارتباط ابعاد التطبيع التنظيمي فيما بينها

الابعاد	التدريب		الفهم		دعم زملاء العمل		التوقعات المستقبلية		ظروف العمل المادية	
	نسبة الخطأ	الارتباط	نسبة الخطأ	الارتباط	نسبة الخطأ	الارتباط	نسبة الخطأ	الارتباط	نسبة الخطأ	الارتباط
التدريب	--	--	٠,٤٥٩	٠,٠٠٠	٠,٦٣٧	٠,٠٠٠	٠,٧٨٨	٠,٠٠٠	٠,٥١١	٠,٠٠٠
الفهم	٠,٤٥٩	٠,٠٠٠	--	--	٠,٤٩٧	٠,٠٠٠	٠,٥٤٣	٠,٠٠٠	٠,٤٦٨	٠,٠٠٠
دعم الزملاء	٠,٦٣٧	٠,٠٠٠	٠,٤٩٧	٠,٠٠٠	--	--	٠,٧٥٢	٠,٠٠٠	٠,٦٢٨	٠,٠٠٠
التوقعات المستقبلية	٠,٧٨٨	٠,٠٠٠	٠,٥٤٣	٠,٠٠٠	٠,٧٥٢	٠,٠٠٠	--	--	٠,٥٧٧	٠,٠٠٠
ظروف العمل المادية	٠,٥١١	٠,٠٠٠	٠,٤٦٨	٠,٠٠٠	٠,٦٢٨	٠,٠٠٠	٠,٥٧٧	٠,٠٠٠	--	--

يتبين من الجدول (٥) أنَّ أبعاد استبانة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة، متسقة مع بعضها البعض نظراً لامتعتها بمعاملات ارتباط قوية، إذ اقتربت قيم الارتباط بين أبعاد الاستبانة مع بعضها البعض ما بين (٠.٤٥٩ - ٠.٧٨٨) عند مستوى دلالة اقتراب ما بين (٠.٠٠٠) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) ويدل على أنَّ الابعاد متسقة مع بعضها.

الجدول (٦) قيم ارتباط الفقرة مع البعد وقيم ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية

البعد	الفقرة	ارتباط الفقرة بدرجة البعد		ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية	
		الارتباط	احتمالية الخطأ	الارتباط	احتمالية الخطأ
التدريب	١	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠	٠,٧٤٣	٠,٠٠٠
	٢	٠,٧٧٨	٠,٠٠٠	٠,٦٨٢	٠,٠٠٠
	٣	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠	٠,٦٦٥	٠,٠٠٠
	٤	٠,٦٧٢	٠,٠٠٠	٠,٤٦٣	٠,٠٠٠
	٥	٠,٥٧٢	٠,٠٠٠	٠,٤٥٠	٠,٠٠٠
	٦	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠	٠,٦٣٠	٠,٠٠٠
الفهم	١	٠,٦٢٤	٠,٠٠٠	٠,٦١٤	٠,٠٠٠
	٢	٠,٤٢٣	٠,٠٠٠	٠,٤٥٣	٠,٠٠٠
	٣	٠,٤٥٤	٠,٠٠٠	٠,٤٢٧	٠,٠٠٠
	٤	٠,٤١٤	٠,٠٠٠	٠,٣٧٥	٠,٠٠٠
	٥	٠,٥٠٥	٠,٠٠٠	٠,٥٦٣	٠,٠٠٠
	٦	٠,٣٠٤	٠,٠٠٠	٠,٢٥٦	٠,٠٠٠
دعم زملاء العمل	١	٠,٣٨٥	٠,٠٠٠	٠,٣٣٦	٠,٠٠٠
	٢	٠,٤٣٩	٠,٠٠٠	٠,٣٦٥	٠,٠٠٠
	٣	٠,٥٢٢	٠,٠٠٠	٠,٥١٢	٠,٠٠٠
	٤	٠,٩٢٤	٠,٠٠٠	٠,٨٢٥	٠,٠٠٠
	٥	٠,٩١٨	٠,٠٠٠	٠,٨٣٨	٠,٠٠٠
	٦	٠,٨١٨	٠,٠٠٠	٠,٧٠١	٠,٠٠٠
التوقعات المستقبلية	١	٠,٦٢٥	٠,٠٠٠	٠,٥٢٣	٠,٠٠٠
	٢	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠	٠,٧٥٦	٠,٠٠٠
	٣	٠,٥٨٧	٠,٠٠٠	٠,٥٧٣	٠,٠٠٠
	٤	٠,٣٩٩	٠,٠٠٠	٠,٣٩٧	٠,٠٠٠
	٥	٠,٥٦٠	٠,٠٠٠	٠,٣٧٤	٠,٠٠٠
	٦	٠,٦٠٦	٠,٠٠٠	٠,٤٨٦	٠,٠٠٠
ظروف العمل المادية	١	٠,٧٤٣	٠,٠٠٠	٠,٥٧٠	٠,٠٠٠
	٢	٠,٦٨٢	٠,٠٠٠	٠,٤٥٢	٠,٠٠٠
	٣	٠,٦٧٥	٠,٠٠٠	٠,٦١٤	٠,٠٠٠
	٤	٠,٦٧٠	٠,٠٠٠	٠,٤٦٠	٠,٠٠٠
	٥	٠,٦٣٢	٠,٠٠٠	٠,٤٤٨	٠,٠٠٠
	٦	٠,٧٧٠	٠,٠٠٠	٠,٣٣٩	٠,٠٠٠

يتبين من الجدول (٦) أنَّ قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه قد اقتربت ما بين (٠.٣٠٤ - ٠.٩٢٤) ونسبة احتمالية الخطأ لكل قيمة من قيم الارتباط بلغت (٠.٠٠٠)، أمَّا قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية فقد اقتربت ما بين (٠.٣٣٩ - ٠.٨٣٨) ونسبة احتمالية الخطأ لكل قيمة ارتباط بلغت

(٠.٠٠٠٠)، وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥)، ممّا يدل على أنّ الفقرات متسقة مع البعد الذي تنتمي، ومتسقة أيضاً مع الاختبار ككل، ومن خلالها تم إيجاد معامل الثبات.

٣-٩ معامل الثبات لاستبانة التطبيع التنظيمي

تمكن الباحثان من إيجاد معامل ثبات الاستبانة، عبر طريقة التجزئة النصفية، وطريقة الفا كرونباخ، الجدول في (٧).

يبين الجدول (٧) معاملات ثبات استبانة التطبيع التنظيمي

الفا كرونباخ	التجزئة النصفية			الطريقة المستخدمة
	معادلة جتمان	سبيرمان - ويراون	ارتباط نصف الاختبار	
٠,٩٠٧	٠,٨٥٩	٠,٨٦٠	٠,٧٥٤	معامل الثبات

٣-١٠ الصيغة النهائية لاستبانة التطبيع التنظيمي

بعد أن تمكن الباحثان من استكمال المعاملات العلمية (صدق المحتوى، وصدق المحكمين، والاتساق الداخلي، والثبات) لاستبانة التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة، استقرت الاستبانة في الصيغة النهائية على (٣٠) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد بشكل منتظم وبواقع (٦) فقرات لبعد التدريب، و(٦) فقرات لبعد الفهم، و(٦) فقرات لبعد دعم زملاء العمل، و(٦) فقرات لبعد التوقعات المستقبلية، و(٦) فقرات لبعد ظروف العمل المادية، وكما في الجدول (٨)، وتتم الإجابة على هذه الفقرات على وفق البدائل المقترحة لها وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، والتي تحمل الأوزان على التوالي (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وبذلك تبلغ القيمة العليا للاستبانة (١٥٠) درجة، في حين تبلغ القيمة الدنيا لها (٣٠) درجة، كما في والملحق (١).

يبين الجدول (٨) تسلسل فقرات استبانة التطبيع التنظيمي على وفق أبعادها

تسلسل الفقرات في الاستبانة						عدد الفقرات	البعد
٦	٥	٤	٣	٢	١	٦	التدريب
١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	الفهم
١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	٦	دعم زملاء العمل
٢٤	٢٣	٢٢	٢١	٢٠	١٩	٦	التوقعات المستقبلية
٣٠	٢٩	٢٨	٢٧	٢٦	٢٥	٦	ظروف العمل المادية

٣-١١ تصحيح فقرات استبانة التطبيع التنظيمي

يتم حساب نتيجة الإجابة للفقرة من خلال إيجاد اتجاه الإجابة، على وفق المتوسط الحسابي المرجح، وطول الفئة، ويستخرج طول الفئة على مقياس ليكرت الخماسي من خلال قسمة الرقم (٤) وهو عدد الفترات (المدى) على الرقم (٥) الذي يمثل عدد البدائل (الدرجات) (Al-Farra,2009, 26)، أمّا مستوى الاستجابة فيحدد أيضاً على وفق الوسط المرجح وطول الفئة، وهذه المستويات هي (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً) (Alkharusi,2022, 15)، كما في الجدول (٩).

الجدول (٩) تفسير الأوساط الحسابية لاستبانة التطبيع التنظيمي

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١ - ١,٧٩	٢,٥٩ - ١,٨٠	٣,٣٩ - ٢,٦٠	٤,١٩ - ٣,٤٠	٥ - ٤,٢٠
منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

٣-٤ الوسائل الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحثان على مجموعة من الوسائل الإحصائية وبوساطة برنامج التحليل الإحصائي (spss) وبرنامج اكسل (Excel)، بهدف تحليل بيانات البحث الحالي، وتمثلت في (النسبة المئوية، والمدى وطول الفئة، والوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، ومعادلة سبيرمان وبروان، ومعادلة جتمان، ومعامل الفا كرونباخ).

٤- عرض النتائج ومناقشتها

الجدول (١٠) التطبيع التنظيمي بأبعاده الخمس في كل مديرية من مديريات الشباب والرياضة في العراق.

المديرية	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	الانحراف
الكلية	٢,٧٠٥	١,١٨٧	٢,٧٩٤	١,١٥٣	٢,٧٦٤	١,١٥٣	٢,٧٦٤	١,١٥٣	٢,٧٦٤	١,١٥٣	٢,٧٦٤	١,١٥٣	٢,٧٦٤	١,١٥٣
ذي قار	٣,٤٢٣	٠,٨١٣	٣,٤٢٣	٠,٨١٣	٣,٤٢٣	٠,٨١٣	٣,٤٢٣	٠,٨١٣	٣,٤٢٣	٠,٨١٣	٣,٤٢٣	٠,٨١٣	٣,٤٢٣	٠,٨١٣
نيال	٢,٤١٢	٠,٥١٢	٢,٤١٢	٠,٥١٢	٢,٤١٢	٠,٥١٢	٢,٤١٢	٠,٥١٢	٢,٤١٢	٠,٥١٢	٢,٤١٢	٠,٥١٢	٢,٤١٢	٠,٥١٢
الأنبار	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣	٢,٦٩٦	٠,٤٢٣
الديوانية	٢,٧١١	٠,٦٦٩	٢,٧١١	٠,٦٦٩	٢,٧١١	٠,٦٦٩	٢,٧١١	٠,٦٦٩	٢,٧١١	٠,٦٦٩	٢,٧١١	٠,٦٦٩	٢,٧١١	٠,٦٦٩
ميسان	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٣٢
العتيق	٢,٤٠٨	٠,٥٧١	٢,٤٠٨	٠,٥٧١	٢,٤٠٨	٠,٥٧١	٢,٤٠٨	٠,٥٧١	٢,٤٠٨	٠,٥٧١	٢,٤٠٨	٠,٥٧١	٢,٤٠٨	٠,٥٧١
واسط	٢,٢١٩	٠,٧١٤	٢,٢١٩	٠,٧١٤	٢,٢١٩	٠,٧١٤	٢,٢١٩	٠,٧١٤	٢,٢١٩	٠,٧١٤	٢,٢١٩	٠,٧١٤	٢,٢١٩	٠,٧١٤
بغداد	٣,١١٢	٠,٥٠١	٣,١١٢	٠,٥٠١	٣,١١٢	٠,٥٠١	٣,١١٢	٠,٥٠١	٣,١١٢	٠,٥٠١	٣,١١٢	٠,٥٠١	٣,١١٢	٠,٥٠١
صلاح الدين	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥	٢,٣٣٣	٠,٣٩٥
النجف	٣,٣١٢	٠,٦٠٢	٣,٣١٢	٠,٦٠٢	٣,٣١٢	٠,٦٠٢	٣,٣١٢	٠,٦٠٢	٣,٣١٢	٠,٦٠٢	٣,٣١٢	٠,٦٠٢	٣,٣١٢	٠,٦٠٢
كربلاء	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩	٢,٢٨٣	٠,٦٠٩
كركوك	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩	٢,٤٠٤	٠,٧٠٩
البصرة	٣,٥١٣	٠,٨٤٠	٣,٥١٣	٠,٨٤٠	٣,٥١٣	٠,٨٤٠	٣,٥١٣	٠,٨٤٠	٣,٥١٣	٠,٨٤٠	٣,٥١٣	٠,٨٤٠	٣,٥١٣	٠,٨٤٠
نينوى	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠	٢,٤٢٨	٠,٦٢٠
مدينة الصدر	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩
كربلاء - رصاف	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩	٢,٨٠٧	٠,٧٣٩

التطبيع التنظيمي بمديريات الشباب والرياضة في العراق

مستوى التطبيع التنظيمي	اتجاه الاجابة	التطبيع التنظيمي		ظروف العمل المادية		التوقعات المستقبلية		الاحتراف
		المعيار	الوسط الحسابي	المعيار	الوسط الحسابي	المعيار	الوسط الحسابي	
متوسط	احيانا	٠,٦٧٥	٢,٨٢١	٠,٤٧٣	٢,٨٤٦	٠,١٦٤	٢,٦١٥	٠,٦٨٦
منخفض	نادرا	٠,٥٨٢	٢,٥٦٥	٠,٦٧٧	٢,٥٧٦	٠,٤٥١	٢,٤٨٢	٠,٤١٩
مرتفع	غالبا	٠,٦٩٩	٣,٤١٧	٠,٢٤٠	٣,١٦٦	٠,٦٢١	٣,١١١	٠,٨٠٢
منخفض	نادرا	٠,٦٣٧	٢,٤٩١	٠,٢٤٦	٢,٤١٦	٠,٥٠٣	٢,٥١٠	٠,٦٨٩
منخفض	نادرا	٠,٧٩٦	٢,٤٥١	٠,٢٩٢	٢,٥٨١	٠,٣٩٥	٢,٥١٠	٠,٨٠٦
مرتفع	غالبا	٠,٧٠٦	٣,٤١١	٠,٦٦٨	٣,٣٣٣	٠,٣٩٠	٣,٣٩٦	٠,٨٦٤
منخفض	نادرا	٠,٧٦٩	٢,٤٠٩	٠,٤٩٧	٢,٤٥٠	٠,٥٤٤	٢,٥١٣	٠,٤٤٠
منخفض	نادرا	٠,٤٧٤	٢,٥٥٨	٠,٧٥٣	٢,٣٣٣	٠,٦٧٤	٢,٤٧٣	٠,٣٨٨
منخفض	نادرا	٠,٤٠٢	٢,٥٠١	٠,١٣٢	٢,٥٠٩	٠,٤٥٩	٢,٥٥٧	٠,٥٠٤
منخفض	نادرا	٠,٥٤٦	٢,٥١٩	٠,٣٤٠	٢,٤٤٤	٠,٧٠٢	٢,٧٠٣	٠,٧٩٦
منخفض	نادرا	٠,٣٤٣	٢,٥٣٤	٠,٣٢٢	٢,٥٦٠	٠,٤١٣	٢,٤٥٠	٠,٤٩٥
متوسط	احيانا	٠,٦٠٣	٢,٧٤٥	٠,٣٧٧	٢,٦٤٢	٠,٧١٩	٢,٥٩٩	٠,٤٦٧
متوسط	احيانا	٠,٤٦٩	٢,٦٥٥	٠,٢٠٢	٢,٥٣٣	٠,٤٨٩	٢,٥١١	٠,٥٣٢
منخفض	نادرا	٠,٤١٩	٢,٥٣١	٠,٤١٩	٢,٥٧٥	٠,٥٦٤	٢,٥٨٦	٠,٦٧٥
مرتفع	غالبا	٠,٥٤١	٣,٤١٤	٠,٥٥٣	٣,٦٠٥	٠,٨٩٠	٣,٥٩٢	٠,٩٥٣
متوسط	احيانا	١,١٤١	٢,٧٣٥	١,١١٥	٢,٧٠٥	١,٠٦٧	٢,٧٠٧	١,١٧٧

يتبين من الجدول (١٠) وصف التطبيع التنظيمي في كل مديرية من مديريات الشباب والرياضة في العراق، وبأبعاده (التدريب، والفهم، ودعم زملاء العمل، والتوقعات المستقبلية، وظروف العمل المادية، وقد حازت الأبعاد على أوساط حسابية مرجحة اقتربت ما بين (٢.٢١٩٦ - ٣.٦٤١٠)، وعلى انحرافات معيارية اقتربت ما بين (٠.١٦٤ - ٠.٩٥٣)، وبذلك اقتربت الأوساط الحسابية المرجحة للتطبيع التنظيمي ما بين (٢.٤٠٩٣ - ٣.٤١٧٤) وبانحرافات معيارية اقتربت ما بين (٠.٤٠٢ - ٠.٧٩٦) واتجاه إجابات العينة كانت ما بين (نادراً - غالباً) وذات مستويات ما بين (منخفض - مرتفع)، ويتبين من ذلك وجود تباين ملحوظ في مستويات التطبيع التنظيمي بين مديريات الشباب والرياضة، ويعزو الباحث هذا التباين إلى اختلاف ممارسات التطبيع التنظيمي بين إدارات مديريات الشباب والرياضة، طبقاً لاختلاف مرجع كل إدارة من تلك الإدارات، كون أن كل مديرية من المديريات تتبع الحكومة المحلية المعنية بها، ومن الطبيعي جداً أن يكون هنالك اختلاف في طبيعة الممارسات الإدارية ما بين محافظة وأخرى، وفيما يخص مستويات التطبيع التنظيمي في تلك المديريات، فكانت النتائج كالآتي:

حاز التطبيع التنظيمي على مستوى مرتفع في مديريات شباب ورياضة (البصرة، والنجف، وذي قار)، إذ اقتربت قيمة أوساطه الحسابية المرجحة ما بين (٣.٤١١٧ - ٣.٤١٧٤)، وبانحرافات معيارية اقتربت ما بين (٠.٥٤١ - ٠.٧٠٦)، واتجاه الإجابات كان نحو (غالباً) ذات المستوى المرتفع، ويدل ذلك على اهتمامها الجيد في عمليات التدريب، وتوضيح إجراءات العمل بداخلها وبالقدر المناسب، وتعتمد آليات توضيح الأشياء المتوقعة للموظفين في المستقبل، فضلاً عن توفير الظروف المادية الملائمة في العمل، وهذا يسهم بتشكيل انطباعات إيجابية لدى الموظفين حول العمل، ممّا يجعلهم أصولاً حقيقية في المديرية، وقادرين على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية. فالتدريب شكلاً من أشكال التغذية الراجعة في تعزيز المهارات المهنية، والوعي التنظيمي، والفعالية الشخصية، ومعالجة مشكلات العمل، وتحسين مهارات وقدرات الموظفين (Utrilla, Lorenzo, 2015, 168)، والفهم يساعد في توجيه الموظفين إلى كيفية أداء المهام والواجبات وتزويدهم بالمشورة اللازمة (Muhammad, 2024, 15)، ويشير (Al-Maghribi, 1994) أنّ العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الآخرين يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الأفراد عن عملهم (Al-Maghribi, 1991, 281)، وتوضيح الأشياء المتوقعة للموظفين يمنحهم صورة متكاملة عن مساهمهم المستقبلي في المنظمة (Jabr & Muhammad, 2023, 103)، أمّا ظروف العمل المادية فتعد أمراً ضرورياً وشكلاً من أشكال التحفيز في بيئة العمل (اللبيدي، ٢٠١٥، ٢٩٢)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك تلك المديريات على مستوى عالٍ في تخطيط الموارد البشرية، والذي يمكن أن يتجلى في كيفية إدارة قواها العاملة، وتلبية احتياجاتها في بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وهذا ما يؤكد (Al-Maaytah & Al-Hamouri) إذ اشارا الى أنّ التخطيط الجيد للموارد البشرية يمكن أن يؤمن للموظفين التدريب الفعال، ويعزز من عملية تطوير الموظفين، ويفتح لهم آفاقاً حول فرص الترقية خلال مساهمهم الوظيفي، ويوفر لهم جواً صحياً يحفزهم للعمل، ويساعد الإدارة في الكشف عن مواطن الضعف والقوة، ومنحها الفرصة اللازمة للإصلاحات (Al-Maaytah & Al-Hamouri, 2013, 28) فالهدف الأساس من تخطيط الموارد البشرية هو إيجاد موظفين قادرين على أداء وظائفهم بفعالية ويعد جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (Rashid, 2014, 218)، ويذكر (Zawatini, 2020) أنّ تخطيط الموارد البشرية في المنظمة يقوم على أساس دراسة البيئة المادية والاجتماعية والنفسية والتنظيمية والخارجية للمنظمة (Zawatini, 2020, 30)، وهذه العمليات من أساسيات التطبيع التنظيمي.

وحاز التطبيع التنظيمي على مستوى متوسط في مديريات شباب ورياضة (الكرخ، والرصافة، ومدينة الصدر، والديوانية، والأنبار)، إذ اقتربت قيمة أوساطه الحسابية المرجحة ما بين (٢.٦٥٥١ - ٢.٨٢١٢)، وبانحرافات معيارية اقتربت ما بين (٠.٤٦٩ - ٠.٦٧٥)، واتجاه الاجابات نحو (أحياناً)، ذات المستوى المتوسط، ويدل على أن إدارات هذه المديريات تتبنى التطبيع التنظيمي بقدر مقبول، إلا أنه غير كافٍ في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التطبيع التنظيمي، ممّا يفرض على إدارات هذه المديريات إعادة النظر في تلك الإجراءات والممارسات التنظيمية الهادفة إلى تكييف الموظفين مع ثقافتها، وأن تخصص لها أهمية

أكبر، وبهذا الصدد يذكر (Al-Shibawy) أن التطبيع التنظيمي واحداً من الاعتبارات المهمة جداً للموظفين والمنظمة على حدٍ سواء، إذ يساهم بمساعدة الموظفين في المنظمة على تكيفهم مع متطلبات الوظائف الخاصة بهم، ويحقق النمو المهني المستمر للموظفين (Al-Shibawy, 2017, 33)، ويعزو الباحث هذه النتيجة والتمثلة بالمستوى المتوسط إلى امتلاك تلك المديريات على مستوى متوسط في تخطيط الموارد البشرية، ويمكن أن يتجلى في قيام هذه المديريات بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة قواها العاملة، إلا أنها لا تكون متكاملة أو غير كافية.

حاز التطبيع التنظيمي على مستوى منخفض في مديريات شباب ورياضة (نينوى، وكركوك، وكربلاء، وصلاح الدين، وبابل، وواسط، والموثلي، وميسان، وديالى)، إذ اقتربت قيمة أوساطه الحسابية المرجحة ما بين (٢٠٤٠٩٣ - ٢٠٥٦٥٨)، وبانحرافات معيارية اقتربت ما بين (٠.٣٤٣ - ٠.٧٩٦)، واتجاه الإجابات نحو (نادراً) ذات المستوى المنخفض، ويدل على ضعف إجراءات التطبيع التنظيمي في هذه المديريات، ويمكن أن يتجلى ذلك في انخفاض التدريب المناسب، وضعف الممارسات التي تتبعها الإدارة في تفهم طريقة العمل، وتوضيح الأشياء المتوقعة للموظفين، فضلاً عن توافر الظروف المادية بقدر غير ملائم، مما قد يؤثر سلباً على رضا الموظفين والتزامهم، وبالتالي على تكيفهم وفاعليتهم في العمل، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (Al-Asimi, 2022) إذ أشار إلى أن عدم سلامة تطبيع الموظفين يؤدي لمظاهر وآثار سلبية متعددة، منها انخفاض رضا العاملين، وانخفاض التزامهم التنظيمي، فضلاً عن حدوث التسرب الوظيفي (Al-Asimi, 2022, 176)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف تخطيط الموارد البشرية في تلك المديريات، فالتطبيع الناجح يحتاج إلى التزام قوي من قبل إدارة المديرية ويتطلب وجود خطة واضحة، ومتابعة دقيقة لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

٥- الاستنتاجات والتوصيات

٥-١ الاستنتاجات

- تتبنى إدارات مديريات الشباب والرياضة في العراق وبشكل عام، التطبيع التنظيمي بمستوى (متوسط)، وأما على مستوى الأبعاد (التدريب، والفهم، ودعم زملاء العمل، والتوقعات المستقبلية، وظروف العمل المادية) فكانت ذات مستوى لكل منها (متوسطاً)، وعند تحليل النتيجة الكلية للتطبيع التنظيمي، استنتج الباحثان أن التطبيع التنظيمي ما بين مديريات الشباب والرياضة كان متفاوتاً، وعلى وفق الآتي:
- تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (نينوى، وكركوك، وكربلاء، وصلاح الدين، وبابل، وواسط، والموثلي، وميسان، وديالى) التطبيع التنظيمي بمستوى (منخفض).
 - تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (الكرخ، والرصافة، ومدينة الصدر، والديوانية، والأنبار)، التطبيع التنظيمي بمستوى (متوسط).
 - تتبنى إدارات مديريات شباب ورياضة (البصرة، والنجف، وذي قار) التطبيع التنظيمي بمستوى (مرتفع).

ضرورة اهتمام إدارات مديريات الشباب والرياضة في تقديم التدريب الفعّال، 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، ولاسيما في تلك المديريات التي كان التطبيع التنظيمي فيها منخفضاً، أو لا يلي درجة الطموح، بما يضمن جعل الموظفين متكيفين مع ثقافتها، ويكونوا أكثر كفاءة وفعالية في العمل.

References:

- Ahmed, A. N. M. S. (2024). The impact of work tools and the physical work environment on job satisfaction among a sample of employees in government institutions in Cairo and Giza governorates. *Arab Journal of Management*, 44(1), 139–156.
- Al-Asimi, W. A. A. D. (2022). The impact of the organizational climate on organizational normalization: A field study on employees of the Board of Grievances in the Makkah Al-Mukarramah region. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (47), 175–202.
- Al-Aqabi, I. M. (2023). The reality of using questionnaires in social research: An analytical study of field studies. *Journal of the Faculty of Arts at the University of Benghazi*, (56), 177–205.
- Al-Farra, W. A. R. (2009). *Analysis of questionnaire data using the SPSS program*. World Assembly of Muslim Youth. https://www.reemyiah.com/2021/02/spss_26.html
- Al-Hijazin, L. F. (2024). *The impact of organizational normalization on human resources flexibility in Jordanian commercial banks* [Unpublished master's thesis]. College of Graduate Studies, Al-Balqa Applied University, Jordan.
- Al-Khafaji, N. A. (2020). *Organizational culture*. Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
- Al-Khafaji, R. M. (2018). Social normalization as a mediating variable for the effect of stagnation and work addiction on employee loyalty: A field study at the Iraqi Drilling Company in Basra. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24(103), 194–215.
- Al-Labadi, N. A. (2015). *Human resources management and development* (1st ed.). Dar Dijlah Publishers and Distributors.
- Al-Lami, F. B. M. (2021). *Likert scale and Likert items*. College of Physical Education and Sports Sciences, University of Maysan. <https://www.researchgate.net/publication/353953942>

Al-Maaytah, R. N., & Al-Hamouri, S. S. (2013). *Human resources management: A practical guide* (1st ed.). Kunuz Al-Ma'rifa House.

Al-Maghribi, M. A. F. M. (1994). *Organizational behavior*. Al-Janan House for Publishing and Distribution.

Al-Shibawy, M. T. J. (2017). *The role of organizational normalization in addressing work stress problems* [Unpublished master's thesis]. College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.

Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of Likert-scale data in educational and psychological research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13–16.

Ashforth, E. (2025). Normalization: How organizations socialize newcomers. *Human Resource Management*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22291>

Fadhel, B. A., Radi, M. N., Aboud, M. A., & Laibi, S. I. (2025). The effect of speed-blending exercises on short-term anaerobic (phosphagen) power and skill performance of youth football players. *Journal of Sports Education Studies and Research*, 35(2).

Hasan, S., Salman, M. F., & Abed, D., & Dalkilic, M. (2023). The role of administrative creativity in the organizational normalization of physical education supervisors in Baghdad. *Modern Sport*, 22(4), 109.

Jabr, M. H., & Muhammad, A.-H. J. M. (2023). The impact of organizational values on employee socialization: An applied study of a sample of employees in the Diwan of Maysan Governorate. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 19(76), 92–104.

Muhammad, A. A. (2024). *The impact of organizational normalization on organizational learning at Zain Telecommunications Company* [Unpublished master's thesis]. College of Graduate Studies, Al-Balqa Applied University, Jordan.

Rajab, A. (2023). *Personnel and human resources management* (1st ed.). Arab Press Agency.

Rashid, M. F. (2018). *Human resources management*. Al-Obeikan Publishing House.

Utrilla, P., & Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching on employees and organizational performance: The Spanish case. *Intangible Capital*, 11(2), 166–189.

Zawatini, A. (2020). *Human resources between efficiency and effectiveness* (1st ed.). Academic Book Center.