



Assessing the Extent of Implementation of the International Standard ISO/TS 30438:2024

A Case Study of the State Real Estate Directorate, One of the Formations of the Ministry of Finance*

Suha Jamal Mawloud⁽¹⁾, Zinah Mohammed Mosleh al-heety⁽²⁾

University of Baghdad - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) suha.j@coadec.uobaghdad.edu.iq (2) zaytonazoza@gmail.com

Key words:

Job Engagement and the International Standard ISO/TS 30438:2024: The State Real Estate Department.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 23 Oct. 2025
Accepted | 13 Nov. 2025
Avaliabble online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Zinah Mohammed Mosleh al-heety
University of Baghdad

Abstract:

This study aims to assess the extent to which the international specification (ISO/TS 30438) is applied, as it is a newly issued standard that provides an accurate measure for evaluating the level of employee engagement within the work environment. The study was conducted in the State Real Estate Directorate, one of the formations of the Ministry of Finance. The research primarily focuses on evaluating the existing gap between the actual reality of the directorate and the requirements of the international standard, as well as presenting an intellectual and practical framework aimed at reducing this existing gap and clarifying the fundamental steps necessary for the systematic and effective implementation of employee engagement standards. The study stemmed from a central question concerning the feasibility of applying the requirements of this standard in the researched directorate, which is considered one of the modern standards that offers a reliable measure for evaluating employee engagement in the work environment. The study adopted the case study approach, and data were collected through personal interviews, direct observations, and field engagement, in addition to a detailed checklist to assess the level of compliance with the four main dimensions of the standard (personal aspects, task environment, social environment, and organizational leadership). The study relied on a seven-point Likert scale to analyze the data, calculate the arithmetic mean, and determine the percentage of conformity in addition to the percentage of the gap. The study reached a set of conclusions, the most important of which is that the directorate suffers from weakness in applying the international standard (ISO/TS 30438:2024).

*The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

تقييم مدى تطبيق المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024)
دراسة حالة في دائرة عقارات الدولة إحدى تشكيلات وزارة المالية*
ا.م.د. سهى جمال مولود
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
suha.j@coadec.uobaghdad.edu.iq
زينة محمد مصلى الهيتي
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
zaytonazoza@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة الى تقييم مدى تطبيق المواصفة الدولية (ISO/TS:30438)، وهي مواصفة صدرت حديثاً توفر مقياساً دقيقاً لقياس مستوى استغراق العاملين في بيئة العمل ، اجريت الدراسة في دائرة عقارات الدولة احدى تشكيلات وزارة المالية، ويركز البحث بشكل اساسي على تقييم الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي للدائرة وبين متطلبات المواصفة الدولية، وتقديم اطار فكري وتطبيقي يهدف الى تقليص هذه الفجوة القائمة وتوضيح الخطوات الاساسية اللازمة لتطبيق معايير استغراق العاملين بصورة منهجية وفعالة، وانطلقت من تساؤل رئيس حول امكانية تطبيق متطلبات هذه المواصفة في الدائرة المبحوثة والتي تعد من المواصفات الحديثة التي تقدم مقياس موثوق لتقييم استغراق العاملين في بيئة العمل، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة (Case Study)، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية، والملاحظات المباشرة، والمعاشية الميدانية، فضلاً عن قائمة الفحص التفصيلية (Check List) ، لتقييم مدى التوافق مع المحاور الاربعة الرئيسية للمواصفة (الجوانب الشخصية، وبيئة المهام، والبيئة الاجتماعية، والقيادة التنظيمية)، واعتمدت الدراسة المقياس السباعي لتحليل البيانات وحساب الوسط الحسابي والنسبة المئوية للمطابقة اضافة الى النسبة المئوية للفجوة . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن اهمها ان الدائرة لديها ضعف في تطبيق المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024).

الكلمات المفتاحية: الاستغراق الوظيفي، المواصفة الدولية ISO/TS30438:2024، دائرة عقارات الدولة.

المقدمة:

يعد الاستغراق من الموضوعات المحورية في الفكر الاداري الحديث، اذ اصبح ينظر اليه كأداة رئيسة لفهم العلاقة بين الفرد والمنظمة ، وكيفية استثمار الطاقات البشرية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وقد جاءت هذه الدراسة محاولة لتطبيق معايير المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) الخاصة بإدارة الموارد البشرية /مقاييس استغراق العاملين على الواقع التنظيمي والكشف عن المستوى الفعلي لاستغراق العاملين في دائرة عقارات الدولة ، وهي مواصفة صدرت مؤخراً لتوفير التوجيه المناسب للمنظمات التي ترغب في تحديد وقياس مستوى استغراق العاملين في العمل ، وقد شكلت هذه المواصفة نقلة نوعية في مجال ادارة الموارد البشرية لما تقدمه من عملية تساعد المنظمات على فهم مستويات التفاعل الوظيفي وتحليلها بصورة منهجية ، الا ان الباحث واجه العديد من الصعوبات ولعل من ابرزها حداثة هذه المواصفة، الامر الذي اسهم في محدودية المصادر والدراسات السابقة ، كما شكلت اللغة الفنية المتخصصة للمواصفة تحدياً اضافياً اذ تضمن العديد من المصطلحات والمفاهيم التي تتطلب الرجوع الى المصادر الاجنبية والمراجع

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

التفسيرية لفهمها بشكل دقيق، اما التحدي الابرز كان في محاولة تكيف بنود المواصفة وربطها بالواقع المؤسسي.

المبحث الاول / منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

ان مواصفات الموارد البشرية وما تتضمنها من معايير تسهم في تحسين أداء المنظمات عبر الاستثمار الفاعل للموارد البشرية بالأخص مع تزايد التحديات التي تواجهها المنظمات فيما يتعلق بمدى الاندفاع، والمشاركة، والاندماج، واستغراق العاملين في بيئة الاعمال، اذ تتجلى مشكلة الدراسة في تقييم مدى امكانية تطبيق مواصفة (ISO/TS 30438:2024)، والتي تعد من المواصفات الحديثة التي تقدم مقياس موثوق لتقييم استغراق العاملين في بيئة العمل. واستناداً إلى ذلك تتجسد المشكلة الرئيسية للدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي :
ما مدى امكانية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) في دائرة عقارات الدولة ؟

ثانياً: اهداف الدراسة

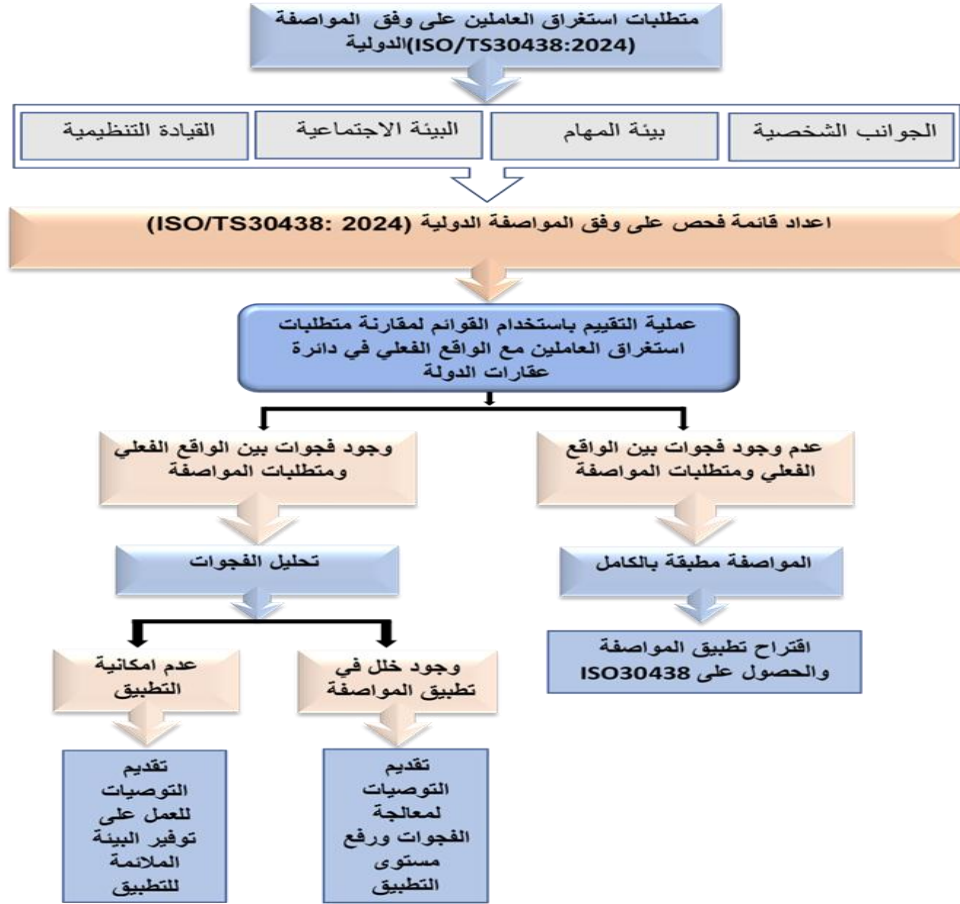
تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي:
قياس مدى إمكانية تطبيق متطلبات المواصفة في دائرة عقارات الدولة وتحديد التحديات المحتملة.

ثالثاً: اهمية الدراسة

تتجلى اهمية الدراسة من اهمية المورد البشري في المنظمات كونه يقيس مستوى استغراق العاملين في دائرة عقارات الدولة بما يسهم في تقييم مدى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) ومعالجة مواطن الضعف في تطبيقاتها واستناداً لذلك يمكن ادراج اهمية الدراسة في المنظمة المبحوثة بالآتي:
1- التمهيد لتطبيق المواصفات الدولية والحصول على الايزو(ISO/TS30438:2024) للمنظمة المبحوثة.
2- تحسين مستوى استغراق العاملين عبر تشخيص اسباب الفجوة وتقديم المعالجات لها .

رابعاً: مخطط الدراسة الاجرائي

للاجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق اهدافه اعتمدنا المخطط الاجرائي المبين في الشكل الآتي :



شكل (1): مخطط البحث الاجرائي

المصدر : من اعداد الباحثين.

خامساً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة (Case study) كأطار تطبيقي بأعتبره من المناهج البحثية الدقيقة وهو أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول الى فهم اعمق للظاهرة المدروسة ومايشبهها من ظواهر (المحمودي:2019:56)، يتم جمع البيانات والمعلومات، وفق أسلوب دراسة الحالة بالوسائل المتعارف عليها مثل المقابلة الشخصية، والاستبيان، وقوائم الفحص، والوثائق والسجلات الرسمية، والمنشورات المهنية والحكومية اضافة الى الملاحظة عن طريق المعايشة الميدانية في دائرة عقارات الدولة.

سادساً: موقع اجراء الدراسة ومجتمعها

يعد تحديد موقع الدراسة الميدانية أحد أهم الخطوات في البحث العلمي، إذ يسهم البحث اما معالجة مشكلة في مجتمع ما او تحسين واقع او تقييم واقع ، بناءً على ذلك استندت الدراسة لتقييم مدى توفر متطلبات المواصفة الدولية في مجال دوائر وزارة المالية تحديداً في مجتمع دائرة عقارات الدولة، وهي جهة متخصصة في بيع وايجار وتمليك وتخصيص العقارات بالاضافة الى ادارة

العقارات المصادرة والمحجوزة استناداً للتشريعات النافذة. ولضمان تمثيل البيانات لجوانب العمل كافة، تم اختيار عينة مقصودة شملت المسؤولين في الأقسام الرئيسية في الدائرة كمصدر أساسي لتعبئة قوائم الفحص المعتمدة.

سابعاً: اساليب جمع البيانات

1- الجانب النظري

تم اتباع منهجية بحثية تعتمد على جمع البيانات من مصادر متعددة شمل ذلك:

- الاستناد الى مجموعة من المصادر العلمية العربية والاجنبية، بما في ذلك الكتب والابحاث .
- الاعتماد على اصدارات منظمة الايزو ISO وفقاً للمعايير والمواصفات المعتمدة .
- مراجعة الاطاريح والدوريات والرسائل الجامعية التي تناولت المتغيرات ذات الصلة بالدراسة.
- الاستفادة من المقالات المتخصصة المتاحة عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2- الجانب العملي:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الادوات البحثية المتكاملة لجمع البيانات الميدانية والتي

شملت :

- المقابلات الشخصية مع المسؤولين والمعنيين في دائرة عقارات الدولة .
- الملاحظات: عن طريق المعايشة الميدانية في دائرة عقارات الدولة .
- قوائم الفحص (Check lists): تم اعداد قوائم فحص مفصلة تغطي جميع بنود المواصفة الدولية ، اذ سيتم الاعتماد عليها بجمع البيانات والمعلومات وذلك لتقييم مدى توافق ممارسات المنظمة للمتطلبات المعيارية للمواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) .
- الوثائق والسجلات الرسمية : في دائرة عقارات الدولة

ثامناً: اساليب تحليل البيانات

ستعتمد الدراسة على استخدام المقياس السباعي لتحليل البيانات المتعلقة بقائمة الفحص ، اذ تستند المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) على جمع المعلومات والبيانات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات ،ومن خلال تطبيق المقياس السباعي وفقاً للاوزان من (0) كأقل وزان الى (6) كأعلى وزن وفقاً لمستوى التطبيق والتوثيق و كالاتي :

جدول (1) المقياس المعتمد الذي يمثل درجة تطبيق دائرة عقارات الدولة لمتطلبات المواصفة

مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وغير موثق	مطبق جزئياً وموثق كلياً	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	مطبق جزئياً وغير موثق	غير مطبق وغير موثق
6	5	4	3	2	1	0

المصدر: مصطفى سليم، مها كامل جواد : 2001، تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو ISO 9002 دراسة حالة في شركة بعقوبة لتعليب وتصنيع التمور المحدودة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة بغداد.

وللوصول الى النتائج يتم استخدام المعادلات الاتية : (النجار وجواد، 2017: 127-128)

- النتائج = الاوزان * التكرارات.
- الوسط الحسابي = مجموع النتائج / مجموع التكرارات.
- النسبة المئوية للمطابقة = مجموع النتائج / اكبر وزن * مجموع عدد التكرارات * 100.
- النسبة المئوية للفجوة = 100 - النسبة المئوية للمطابقة.

تاسعاً: حدود الدراسة:

- 1 - الحدود المكانية: وزارة المالية / دائرة عقارات الدولة.
- 2 - الحدود الزمانية: اقتصرت مدة الدراسة على المدة الممتدة بين (2025/2/2-2025/9/30).
- 3 - الحدود الموضوعية: الاستغراق الوظيفي، المواصفة الدولية ISO/TS30438:2024 الخاصة بمقاييس استغراق العاملين.

المبحث الثاني / الجانب النظري**أولاً: الاستغراق الوظيفي****1- مفهوم الاستغراق الوظيفي:**

إن أول ظهور لمصطلح الاستغراق Engagement في الأدبيات الإدارية كان في مقال للكاتب William Kahn نُشر في مجلة أكاديمية الإدارة عام 1990 حيث عُرف " بأنه تسخير أعضاء المنظمة انفسهم واستخدام قدراتهم جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء اداء اعمالهم" (khan,1990:694)، وقد اكد Kahn على ثلاث شروط نفسية ضرورية لكي يتمكن العاملين من استثمار ذواتهم بالكامل في العمل : (أ) الاستغراق في مهام ذات معنى، (ب) الشعور بالامان، (ج) القدرة على توجيه طاقاتهم العقلية والجسدية والعاطفية نحو المهمة المطروحة (Krishnamoorthy, 2022 : 38)

وعلى الرغم من الأدبيات الوفيرة والكتابات المتعددة حول موضوع الاستغراق إلا انه أوقد في الوقت نفسه الجدل الفكري في إيجاد القاعدة المفاهيمية المشتركة لهذا المفهوم (العنزي وصبر، 2017: 24). يعود اصل كلمة الاستغراق في اللغة للفعل استغرق (اي بالغ في الشيء وجاوز الحد)، وفي علم النفس هو تركيز الانتباه في شيء ما بحيث لايشغل الفرد بما عداه. (بركبية و حامد، 2022 : 11).

وبحسب (Wellins&Phelps, 2005: 2) الاستغراق هو "مدى استمتاع الأشخاص وإيمانهم بما يفعلونه وشعورهم بالتقدير لفعال ذلك"، ويقسمونه إلى ثلاثة جوانب: الاستمتاع، الإيمان، والقيمة ، الاستمتاع يعني أن الأشخاص يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عندما تكون وظائفهم متوافقة مع اهتماماتهم ومهاراتهم؛ الإيمان يعني أن الأشخاص يميلون ليكونوا أكثر استغراقاً إذا شعروا بأن مساهمتهم في العمل ذات معنى؛ والقيمة تأتي من الاعتراف والمكافأة على مساهماتهم . وتعرف (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير) استغراق العاملين بأنها عملية تحفيزية تخلق ثقافة لايشعر فيها العاملون بالاستغلال او سوء المعاملة (السبعواوي ، 2018 : 167). ويمكن ايراد مجموعة تعريفات لبيان مفهوم الاستغراق الوظيفي وكما في الجدول الاتي :

الجدول (2): آراء مجموعة من الباحثين فيما يخص استغراق العاملين

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة
هو سلوك ايجابي واستباقي في مكان العمل وتجاه المنظمة ، ينشأ من خلال مزيج من الموظفين المتحمسين والمرتبطين عاطفياً بالعمل ، وانشطة موارد بشرية متكاملة ومستنيرة ومدبرين متعاطفين يعملون معاً لتحقيق اهداف اعمال واضحة ومعلنة.	(Turner,2020:32)
يشير إلى الاستثمار العقلي والعاطفي الذي يقدمه الموظفون في وظائفهم، وفي الأشخاص الذين يتعاملون معهم، وفي الثقافة التنظيمية. النتيجة النهائية هي أن الموظفين المشاركين ليسوا أكثر إنتاجية فحسب، بل هم أيضاً أولئك الذين يبذلون جهوداً إضافية في أداء واجباتهم، مما يمكن أن يعزز مستويات الأداء التنظيمي	(Johar&Roopapalatha,2024:1)
حالة ذهنية لها تأثير ايجابي وجداني تدفع العاملين للقيام بسلوكيات دأمة للعمل ، وبذل كل الجهود التي تحقق الاهداف التنظيمية ، مما يجعلهم أكثر سعادة ورضاً عن العمل بوظائفهم	(العتيبي والخضير ، 197: 2024)

المصدر : اعداد الباحثة استناداً الى الدراسات السابقة

وبناءً على ماتقدم يمكن تعريف الاستغراق الوظيفي بأنه "حالة نفسية - سلوكية، تحفيزية، متعددة الأبعاد، تركز على الاستثمار الكلي لطاقت العاملين العقلية والعاطفية والجسدية، وان الاستغراق ليس مجرد حالة ثابتة بل هي عملية ديناميكية مستمرة تتغير وتتكيف استجابة للظروف الداخلية والخارجية".

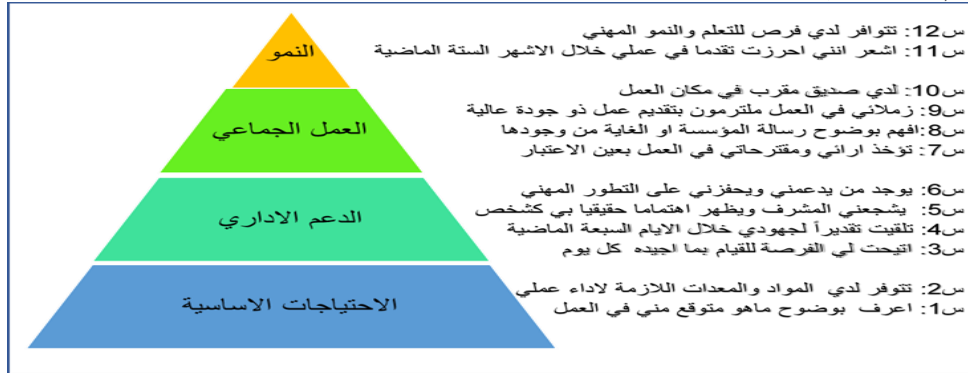
2- مداخل استغراق العاملين:

بالرجوع الى الادبيات المرتبطة بموضوع الاستغراق الوظيفي نجد ان الباحثين تناولوا مفهوم الاستغراق من عدة جوانب ومنها :

أ- **مدخل Kahn للاستغراق القائم على اشباع الاحتياجات:** يُنسب إلى William Kahn تطوير النموذج النظري للاستغراق في التسعينيات وفقاً لنموذج Kahn ، يتم إشراك الموظفين عن طريق ثلاث احتياجات أساسية: المعنى، الأمان، والتوفر، يشير المعنى إلى شعور الموظف بالقيمة، بينما يشير الأمان إلى حرية أن يكون المرء نفسه الحقيقي، ويشير التوفر إلى امتلاك القدرة العقلية والجسدية والعاطفية لتكريسها للعمل (Colf,2022:28) وحاول (Kahn,1990) اكتشاف الظروف النفسية المؤثرة على الفرد أثناء العمل، وكذلك تصورات الفرد مع سياقات العمل الفردية والخاصة به لتعزز الظروف النفسية التي تؤثر بشكل مباشر على الاستعداد شخصياً للاستغراق في ادوار العمل (ابو الهوى ، 2022 : 14) .

ب- **مدخل (Maslach et al.,2001) الاستغراق كنقيض للاحتراق الوظيفي:** عرف Christine (Maslach و Michael Liters) الاستغراق الوظيفي على انه مزيج من الطاقة energy، والانغماس involvement والفاعلية efficacy، حيث يمثل كل منهما النقيض المباشر للاحتراق الوظيفي الذي يتجلى في: الارهاق العاطفي، والاستنزاف، والانفصال، واللامباة، وعدم الفاعلية، ومن وجهة نظرهم، عندما يصبح العاملون غير مستغرقين فإنهم يشعرون بالاحتراق الوظيفي حيث تتحول مشاعر الطاقة الايجابية الى ارهاق ويتحول الانغماس الى انفصال، والفاعلية الى عدم فاعلية (Harris,2018, 43).

ت- **مدخل الرضا والاستغراق لـ (Harter et al.,2002):** ادى الاطار المفاهيمي للاستغراق الذي وضعه Kahn الى احياء الاهتمام الاكاديمي بهذا الموضوع وتوسيع نطاق الدراسة فيه . ومن بين الدراسات الاولى التي تجاوزت قياس الاستغراق الشخصي (الفردية)، دراسة Herter وزملاؤه (2002) التي ركزت على تحليل علاقات الاستغراق المرتبطة في الاداء على المستويين التنظيمي و وحدات الاعمال. استخدم Harter وفريقه نتائج استطلاع Gallup لبيئة العمل (Solaqua,2022:29)، والتي حددت فيها الأبعاد الرئيسية لمشاركة الموظفين، حيث قامت بتنظيم الأسئلة الـ12 في هيكل هرمي للمشاركة يتكون من أربعة أقسام. يمثل القسمان السفليان من الهرم العناصر الأساسية، وقد أظهرت أبحاث جالوب أنه إذا لم تكن هذه العناصر الأساسية مطبقة بشكل جيد، فإن التقدم نحو تحقيق العناصر الأخرى قد يكون صعباً (Uppal, et al.,2024:124)



الشكل (2) التسلسل الهرمي للاستغراق

Source: Uppal, A., Sharma, I., & Dhiman, R. (2024). Student satisfaction as an antecedent to employee engagement among edupreneurs: a review and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 20(2), 117-137:p:124.

ث - مدخل متعدد الأبعاد لـ (Saks,2006): يحاول Saks قياس مجموعة مختلطة من المحددات والنتائج المترتبة على استغراق العاملين، وقد اسهم في الاطار النظري بشكل خاص ببناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، المبدأ الأساسي بنظرية التبادل الاجتماعي هو ان العلاقة تتطور مع الزمن الى واجبات متبادلة قائمة على الثقة والالتزام طالما يلتزم الطرفان بقواعد التبادل (Gupta& Sharma,2018 : 46)، وفقاً لـ Saks (2006) فإن الدورين الرئيسيين اللذين يؤديهما معظم اعضاء المنظمة هما دورهم الوظيفي (اداء العمل)، ودورهم كأعضاء في المنظمة، من هذا يمكننا ان نحدد ان Saks كان اول من قدم حالات منفصلة للاستغراق: الاستغراق الوظيفي (الحضور النفسي في العمل) والاستغراق التنظيمي (الحضور النفسي في المنظمة) (Sakovska,2012:13). وترى الباحثة أنّ المدخل الأكثر ملاءمة لتفسير استغراق العاملين في ضوء متطلبات المواصفة الدولية ISO/TS 30438:2024 هو المدخل متعدد الأبعاد الذي قدّمه Saks (2006). ويعود سبب ذلك إلى أنّ هذا المدخل يقدم تصوراً أشمل للاستغراق من خلال دمج البعدين الوظيفي والتنظيمي في آن واحد، بما يعكس حضور الفرد النفسي في أداء مهامه وارتباطه بالمنظمة كعضو ضمن بيئتها. كما يستند هذا المدخل إلى نظرية التبادل الاجتماعي التي تُعدّ منطلقاً تفسيريّاً منسجماً مع فلسفة المواصفة، والتي تركّز على العدالة، والثقة، والدعم المتبادل، والصحة النفسية في بيئة العمل. ويتميّز مدخل Saks كذلك بتركيزه على المحددات والنتائج السلوكية والتنظيمية القابلة للقياس، وهو ما يسهل على الجهة محل الدراسة تتبع الفجوات وتحسين مستويات الاستغراق وفق مؤشرات قابلة للتطوير، مما يجعله الأقرب للتطبيق العملي والمنهجي بما يتوافق مع نصوص ومتطلبات ISO/TS 30438:2024.

2- الاستغراق الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

أ- الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي: كثيراً ما يحدث اقتران بين مفهومي الاستغراق الوظيفي و الرضا الوظيفي على الرغم من وجود اختلافات بينهما فالرضا الوظيفي يشير إلى درجة التوجه العاطفي الإيجابي تجاه العمل التي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة، و لكنها لا تؤدي بالضرورة للاستغراق الوظيفي. (صوالح، 2020: 28)، ويرتبط الرضا الوظيفي بتلبية احتياجات العاملين، التي لا تشمل بالضرورة مشاعر العامل تجاه الوظيفة نفسها او تجاه مديره، من ناحية اخرى يرتبط استغراق العاملين بشكل كامل بمشاعر العاملين تجاه الوظيفة او المدير (37 : Maus,2018).

ب- الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي: الاستغراق الوظيفي إلى حد ما يشابه الالتزام التنظيمي، لأن كليهما يبحثان في اهتمام العاملين بعملهم، ولكن الاختلاف بينهما هو أن الاستغراق الوظيفي يبحث في اهتمام الفرد بوظيفته الحالية أو الأخيرة بالنسبة له، بينما الالتزام التنظيمي هو رغبة واستعداد الفرد للبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل، لذا فمن الممكن أن يكون الفرد مستغرقاً بشدة ولكنه غير ملتزم (مشلق ونويرة، 2022: 6).

جدول (3) يوضح الفرق بين الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

الرضا الوظيفي	الاستغراق الوظيفي	الالتزام التنظيمي
استجابة عاطفية موجبة نحو الجوانب المتنوعة للوظيفة (الرضا عن الاجر، الرضا عن المشرف)	الدرجة التي يحدث عندها اندماج بين الفرد والوظيفة التي يشغلها	المدى الذي تتوافق فيه اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة

المصدر: صوالح، علي، 2020، " الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية "، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية.

4- أهمية الاستغراق الوظيفي

يشير كل من (السبعالي، 2018: 168-169)، (سرغود، 2023: 29-31)، (اغريب، 2017: 15-16) إلى أهمية الاستغراق الوظيفي وتتمثل فيما يلي:

• النتائج على مستوى التنظيمي:

أ- **الأداء الوظيفي**: أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، والأمان الوظيفي).

ب- **إنتاجية الأفراد العاملين**: تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف وينشغلون في النصح، بالإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.

ت- **الاحتفاظ بالعاملين**: توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل Towers Perrin المنظمة الاستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر استقراراً فيها.

ث- **الدفاع عن المنظمة**: قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإيحاء بمنظماتهم كمكان مناسب للعمل أو الإيحاء بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتبارها تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها تجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

ج- **ولاء الزبون**: عندما يشعر الأفراد العاملون بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن، فعلاقة المنظمة بزبائنهم تدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الواجهية Face to Face بين الأفراد العاملين والزبائن، ومن خلال الموارد التنظيمية والاستغراق يمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنهم وبهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل لزبائنهم وسيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا والولاء لزبائن المنظمة.

ح- **التغيير التنظيمي الناجح**: يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

• النتائج على مستوى الأفراد العاملين:

أ- **النتائج النفسية**: تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يمكن أن يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة تزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.

ب- **الرفاهية والصحة الإيجابية**: يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي إلى الشعور بالصحة الإيجابية، وكما جاء في دراسة أجريت على منظمة كالوب Gallup التي توصلت إلى أن 62% من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير إيجابياً على المستوى الصحي، وأن الأفراد العاملين وما يحملونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم مثل الإعجاب، الثقة، الاحترام، الجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، لقيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعرية الكفوءة ستسهم في بناء

الثقة بخصوص المنظمة و هذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.

وبناءً على ماتقدم نرى ان الاستغراق الوظيفي يمثل عنصراً أساسياً في صميم العلاقة الوظيفية بين الفرد وعمله كونه يعزز من مستوى اداء الافراد وينمي الشعور لديهم بالانتماء والالتزام الوظيفي ، فضلاً عن تعزيز المشاعر الايجابية تجاه بيئة العمل، هذه العوامل مجتمعة تسهم في تحقيق الاهداف بجودة عالية ولذلك لابد من توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة لتعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين مما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة على حد سواء.

5- ابعاد الاستغراق الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات الأهمية العلمية لمفهوم الاستغراق الوظيفي، واتفقت اغلب الدراسات على ثلاثة ابعاد للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي:

أ- **الاستغراق المعرفي (الإدراكي) Cognitive Engagement**: ويشير إلى استغراق العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم، أو أي درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، أو درجة أهمية الوظيفة في حياته، وأهم خصائصه: "الحالة النفسية، واحترام الذات، والمشاركة الفاعلة" (مهدي وعبيده ، 2023 :147).

ب- **الاستغراق الشعوري (العاطفي) Emotional Engagement**: يشير الاستغراق الشعوري إلى حالة المشاعر الإيجابية مثل الفخر بالعمل، كما يشير إلى وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم الغياب العاطفي، الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين. كذلك الاستغراق الشعوري الذي يتطلب المشاركة الشخصية أو الأخلاقية يؤدي الى حل لمشاكل التي تنطوي على مسائل شخصية هامة (ابوطيخ و اخرون ، 2020 :562).

ت- **الاستغراق الجسدي Physical Engagement**: ويقصد بالبعد الجسدي أو المادي، بأنه تركيز وتكثيف المورد البشري -الفرد- لكل طاقاته وجهوده الجسدية نحو اتمام جميع مهام وظيفته وتأديتها على أكمل وجه. كما يُوصف على أنه الحالة الوظيفية المرتبطة بمقدار الطاقة الجسدية التي يبذلها المورد البشري في أداء مهامه الوظيفية، وهناك من أطلق عليه مصطلح الحماس والذي يعبر عن تركيز المورد البشري -الفرد - لجهوده نحو العمل وإظهار مستويات عالية من الطاقة أثناء العمل (بلولة ولطرش ، 2024 :484)

ثانياً: مواصفة ادارة الموارد البشرية / مقاييس استغراق العاملين (ISO/TS30438:2024)

1- مفهوم المواصفة ISO/TS30438:2024: تم إعداد هذه الوثيقة من قبل اللجنة الفنية ISO/TC 260 لأدارة الموارد البشرية. وتعرف اللجنة الفنية لإدارة الموارد البشرية (TC 260) التابعة للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) بأنها الجهة الرسمية المسؤولة عن تطوير معايير موارد بشرية مبنية على الأدلة، تهدف إلى تحسين عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتجربة العاملين، ونتائج المنظمات، تم تأسيس اللجنة في عام 2011، وتتكوّن من عدة فرق عمل تضم خبراء مسجلين لدى ISO من جميع أنحاء العالم، والذين يشاركون معرفتهم وخبراتهم لتطوير معايير دولية تساعد المنظمات على إدارة مواردها البشرية بشكل أفضل. هذه المعايير مبنية على الأدلة، اختيارية، ويتم تطويرها وفقاً لنهج التوافق والإجماع (41: Heisler,2022). يجب توجيه أي ملاحظات أو أسئلة حول هذه الوثيقة إلى هيئة المعايير الوطنية للمستخدم. يمكن العثور على قائمة كاملة بهذه الهيئات على

www.iso.org/members.html

2- بنود المواصفة الدولية (ISO/TS 30438:2024)

1- المجال Scope :

توفر هذه الوثيقة توصيات بشأن كيفية قياس استغراق العاملين على المستوى الفردي وما إذا كان ينبغي تجميع هذه البيانات للحصول على رؤية شاملة على مستوى المنظمة. كما توضح كيفية

استخدام إطار عمل استراتيجي لاستغراق العاملين لتحديد الجوانب الرئيسية المحفزة له، وكيفية تطوير إطار عمل للمقاييس يربط النتائج الإيجابية أو السلبية بواحد أو أكثر من المحركات الاستراتيجية، بما يتيح فهم العلاقة بين السبب والنتيجة، كما توضح الوثيقة أيضاً العلاقة بين الاستغراق الفردي ودور الإدارة وادائها على جميع المستويات في فهم الظروف المؤثرة على الاستغراق الفعلي، كما تسلط الضوء على مدى تعقيد وترابط القيم والسلوكيات والعمليات والانظمة والعلاقات التي تشكل نظاماً متكاملماً مسؤولاً عن تحقيق الاستغراق الامثل للعاملين (<https://www.iso.org>)

2- المراجع المعيارية Normative references

يتم الرجوع إلى المستندات التالية في هذه الوثيقة بطريقة تجعل بعضاً منها أو كلها يشكل متطلبات لهذه الوثيقة. بالنسبة للمراجع المؤرخة، ينطبق الإصدار المشار إليه فقط. بالنسبة للمراجع غير المؤرخة، ينطبق أحدث إصدار من الوثيقة المشار إليها (بما في ذلك أي تعديلات) (<https://www.iso.org>)

- ISO 30400، إدارة الموارد البشرية - المصطلحات
- ISO 30414، إدارة الموارد البشرية - مبادئ توجيهية لأعداد تقارير رأس المال البشري الداخلي والخارجي.

- ISO 23326، إدارة الموارد البشرية - مبادئ توجيهية لاستغراق العاملين.
3- المصطلحات والتعاريف

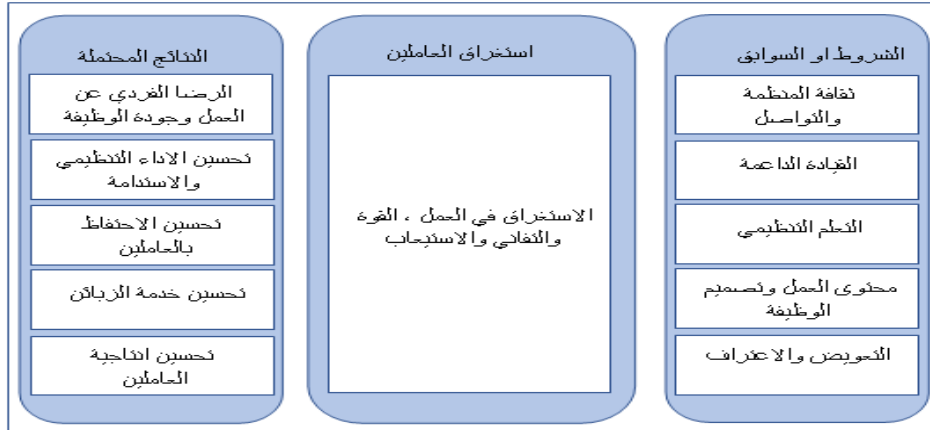
لأغراض هذه الوثيقة، تنطبق المصطلحات والتعاريف الواردة في ISO و ISO 30400 و ISO 23326 و ISO 30414. تحتفظ ISO و IEC بقواعد بيانات المصطلحات لاستخدامها في التوحيد القياسي على العناوين التالية:

• منصة التصفح عبر الإنترنت: ISO متاحة على: <https://www.iso.org/ohp>

Electropedia IEC متاحة على <https://www.electropedia.org>

4- اطار عمل لمقاييس استغراق العاملين:

ان درجة استغراق العاملين تُنتج من عدة شروط، ويمكن اعتبار هذه الشروط الأساسية الاستراتيجية اللازمة لخلق ثقافة تنظيمية يمكن من خلالها تحسين الاستغراق. يؤدي جميع أصحاب المصلحة في المنظمة دوراً في انشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين استغراق العاملين، وخاصة القادة التنفيذيين ومديري الموارد البشرية والعاملين وممثلو العاملين.

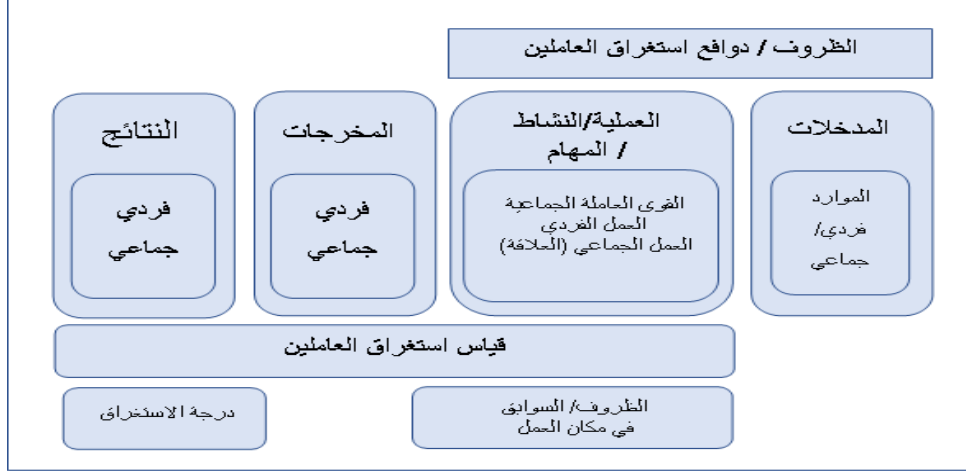


الشكل (3) نظرة عامة على اطار استغراق العاملين

المصدر: رابط <https://www.iso.org>

5- قياس استغراق العاملين:

يوفر قياس استغراق العاملين وجهة نظر تتمحور حول العامل لمدى فاعلية تنفيذ ذلك. يوفر فهم درجات استغراق العاملين معلومات مفيدة في تحديد كل من المخرجات والنتائج على المستويين الفردي والجماعي. وعندما يتم تنظيم جمع بيانات القياس بشكل فعال، فإن النتائج توفر رؤى حول الظروف والسوابق التي تؤثر على درجات الاستغراق الحالية. ومن خلال ذلك يمكن للإدارة العمل مع العاملين لإزالة الحواجز وتحسين مستوى الاستغراق (<https://www.iso.org>)



الشكل (4) استغراق العاملين ضمن نموذج المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والنتائج المصدر: رابط <https://www.iso.org>

وعلى الرغم من وجود العديد من مجموعات الأسئلة العامة المستخدمة في السوق، فإن معظمها يشترك في أسئلة تدور حول أربعة مواضيع رئيسية. تقدم الملاحق من A إلى D أمثلة على مجموعات الأسئلة باستخدام الفئات الموضحة في الشكل (5) (<https://www.iso.org>).



الشكل (5) المجاميع الرئيسية لأسئلة الاستغراق المصدر: (<https://www.iso.org>)

المبحث الثالث / الاطار التطبيقي التحليلي**تحليل واقع استغراق العاملين في الميدان المبحوث / نتائج قوائم الفحص:**

تم قياس المحاور الرئيسية الاربعة التي تناولتها الدراسة بالاعتماد على قوائم الفحص الخاصة بالمواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024)، والتي تضمنت اربعة محاور رئيسية تمثل ركائز المواصفة الدولية، وهي (الجوانب الشخصية، وبيئة المهام ، والبيئة الاجتماعية، والقيادة التنظيمية)، لغرض تقييم مدى تطبيق متطلباتها في دائرة عقارات الدولة . ويمثل الجدول التالي النتائج النهائية لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) في دائرة عقارات الدولة

جدول (4) النتائج النهائية لمتطلبات المواصفة (ISO/TS30438:2024) في دائرة عقارات الدولة

رقم البند	اسم البند	الوسط الحسابي	النسبة المئوية لمدى المطابقة	معدل الفجوة	الترتيب
1	الجوانب الشخصية	2	%32	%68	4
2	بيئة المهام	3	%42	%58	1
3	البيئة الاجتماعية	2	%38	%62	2
4	القيادة التنظيمية	2	%35	%65	3

يوفر تحليل نتائج الجدول صورة واضحة عن واقع تطبيق متطلبات متطلبات استغراق العاملين في دائرة عقارات الدولة ، ونلاحظ ان هناك تفاوت بين مستويات التطبيق بين هذه المحاور . جاءت نتائج محور بيئة المهام في الصدارة بنسبة مطابقة %42 وبمعدل فجوة %58، اذ يسلب هذا المحور الضوء على مجموعة من العوامل الاساسية في بيئة المهام والتي تؤثر على مدى استغراق العاملين والتي تشمل(وضوح الدور الوظيفي ، توافر الموارد ، مدى وضوح الاهداف المؤسسية ، بالاضافة الى فاعلية استخدام التغذية الراجعة ، والعمل الجماعي) وهو ما يدل على ان الدائرة لديها خطوات عملية نحو تنظيم بيئة العمل وتوضيح المهام والمسؤوليات بين العاملين ، الا انها مازالت تقتصر الى اطار التوثيق الرسمي المتكامل ، الذي يعد شرطاً اساسياً في تطبيق متطلبات المواصفة الدولية . اما محور البيئة الاجتماعية فقد جاء بالمرتبة الثانية بنسبة مطابقة بلغت %38 وبمعدل فجوة %62 ، وهي نسبة تشير الى وجود مستوى متوسط من التفاعل الاجتماعي، ويتضمن محور البيئة الاجتماعية عدة ابعاد قابلة للقياس لتقييم رأس المال البشري وعكس جودة العلاقات داخل بيئة العمل ، (كالثقة ، والتقدير ، والاحترام المتبادل ، والتنوع، والممارسات الأخلاقية).

وجاءت القيادة التنظيمية في المرتبة الثالثة بنسبة مطابقة %35 وبمعدل فجوة %65 ، ويشمل هذا المحور (التوجيه ، والتحفيز ، والدعم الاداري ، وصنع القرار التشاركي) ، وتعكس هذه النسبة وجود خلل واضح في تبني معايير قيادية تتوافق مع متطلبات المواصفة ، وان هذه المؤشرات الاولية تظهر الحاجة الى ضرورة مراجعة السياسات القيادية المعتمدة ، وتعزيز الوعي القيادي ، وتطوير اساليب التوجيه والتحفيز ، بما يضمن موائمتها مع المعايير الدولية . جاء محور الجوانب الشخصية في المرتبة الاخيرة بنسبة مطابقة بلغت %32 وبفجوة مقدارها %68 وهي النسبة الاعلى بين جميع المحاور ، وتركز الجوانب الشخصية على مدى ارتباط العاملين نفسياً واجتماعياً ومهنياً بالمنظمة ، ومن خلال النتائج المستخلصة اتضح ان هذا المحور يعد الاضعف من ناحية التطبيق العملي لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO/TS30438:2024) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يوضح هذا المبحث الاستنتاجات التي توصلنا اليها بناءً على النتائج التي ظهرت وكالاتي
اولاً: الاستنتاجات:

1. عن طريق تحليل البيانات الميدانية لقوائم الفحص الخاصة بمؤشرات استغراق العاملين في دائرة عقارات الدولة ، يلاحظ وجود فجوة كبيرة بين متطلبات المواصفة الدولية وما نصت عليه وبين الواقع الفعلي ، وهو ما يشير الى ان الجهود الحالية غير كافية لتحقيق التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية.
2. ضعف منهجي واضح في التوثيق الرسمي للاجراءات والسياسات ، حيث ان اغلب الممارسات الايجابية موجودة على ارض الواقع الا انها تتم بناءً على اجتهادات فردية او اعراف غير مكتوبة وليس ضمن اطار وسياسات موثقة .
3. اغلب الممارسات كانت ضمن فئة "مطبق جزئي وموثق جزئي" ، وهو الامر الذي يوضح بأن العديد من الممارسات موجودة فعلياً، الا انها اتسمت بالاعتماد على الاجراءات والاجتهادات الفردية اكثر من كونها سياسات رسمية مكتوبة ، الامر الذي يخلق تفاوتاً في التطبيق بين الوحدات الادارية والاقسام
4. تراجع مستويات الثقة بالقيادة العليا ، حيث لم تترجم الشعارات المتعلقة بالعدالة والشفافية وتقدير المورد البشري الى ممارسات فعلية ملموسة
5. ضعف الاتصال الداخلي بين المستويات الادارية والعاملين وغياب القنوات الرسمية يؤدي بالنهاية الى ضعف انسيابية المعلومات وخلق حالة من الغموض في توزيع الادوار والمهام الامر الذي يضعف من فاعلية الاداء المؤسسي.

ثانياً: التوصيات:

- نقدم جملة من التوصيات التي نسعى من خلالها الى تقديم مساراً عملياً يسعى الى تعزيز الاستغراق الوظيفي في دائرة عقارات الدولة وكالاتي:
1. ضرورة تبني اطار اصلاحي متكامل يعيد النظر في هيكله السياسات والانظمة الداخلية وبما يضمن موائمتها مع متطلبات المواصفة الدولية، وذلك من خلال تشكيل لجنة فنية متخصصة تتولى مراجعة الاجراءات المعمول بها ومقارنتها بمتطلبات المواصفة الدولية، ثم اعداد دليل سياسات واجراءات موحد يعتمد رسمياً وبما يسهم في خلق بيئة عمل اكثر استقراراً وعدالة وفاعلية.
 2. تعزيز التوثيق المؤسسي من خلال تحويل الممارسات القائمة الى سياسات واجراءات مكتوبة ومعتمة رسمياً ، ويتم ذلك من خلال انشاء وحدة او فريق مختص يقوم بحصر الاجراءات الحالية وتحويلها الى تعليمات مكتوبة، وتوزيعها رقمياً وورقياً على جميع الاقسام .
 3. ترسيخ الثقة في القيادة العليا من خلال ترجمة الشعارات المتعلقة بالشفافية وتقدير المورد البشري الى ممارسات فعلية ملموسة، ويمكن تحقيق ذلك بنطبيق آليات واضحة مثل عقد اجتماعات دورية بين العاملين والادارة، اضافة الى انشاء صندوق مقترحات رسمي يتم تحليل محتواه وعرض نتائجه بشكل علني، بما يخلق شعوراً بالمشاركة ويعزز المصادقية التنظيمية.
 4. تنمية القيادات التنظيمية عبر برامج تدريبية متخصصة تستهدف القادة في مختلف المستويات ، تركز على مبادئ بناء الثقة وادارة التغيير بطرق تشجع على الاستغراق وتدعم استقرار بيئة العمل.
 5. تطوير قنوات اتصال رسمية وفاعلة للتواصل المؤسسي، قائمة على الشفافية والوضوح والانسيابية، وتتيح للعاملين ليس فقط تلقي المعلومات وانما ايضاً التعبير عن ارائهم وتقديم

مقترحاتهم، وتشمل اجتماعات دورية ونشرات تنظيمية ، ومنصات رقمية ، بما يعزز وضوح الأدوار والتعليمات ويقوي الثقة التنظيمية والشفافية داخل المنظمة

المصادر:

- 1- ابو الهوى، عادة. (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل.
- 2- ابو طيبخ، ليث شاكر والاسدي ، محمد صالح و السكافي ، ليث زهير ، 2020، " تأثير الاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة"، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 57 (2)، 546-584.
- 3- بركيبة، ازدهار و حامد، انتصار. الاستغراق الوظيفي لدى عمال و موظفي مؤسسة مطاحن تقرت الكبرى دراسة إستكشافية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).
- 4- بلولة، سعيدة & لطرش. (2024). دراسة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المورد البشري في ضوء المتغيرات الشخصية-دراسة استطلاعية بالمدسة الوطنية للغابات باتنة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 7(2)، 478-496.
- 5- السبعواوي، عامر رجب ذياب ، (2018)، اثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت كركوك ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، 3(43)، 161-179.
- 6- سرغود، شيماء 2023، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة.
- 7- العنزي سعد علي حمود , & صبر, رنا ناصر. (2017). دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. Journal of Economics and Administrative Sciences, 23(99), 24-24
- 8- صوالح, علي (2020). الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بورقلة.(Doctoral dissertation, uni-ouargla)
- 9- العتيبي, مشاعل, والخضير, ابراهيم. (2024). واقع الاستغراق الوظيفي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض. بحث, 4(2), 191-219.
- 10- اغريب , فاتن عزات عيسى . (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
- 11- المحمودي، محمد سرحان . (2019). مناهج البحث العلمي, ط3, دار الكتب, صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- 12- مصطفى سليم، مها كامل جواد : 2001 ، تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو ISO 9002 دراسة حالة في شركة بعقوبة لتعليب وتصنيع التمور المحدودة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال
- 13- مهدي, شيماء, ومتولى عبده, منال. (2023). الرقابة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. مجلة البحوث المالية والتجارية, 24(3), 133-186.
- 14- النجار، صباح مجيد و جواد، مها كامل، 2017، ادارة الجودة - مبادئ وتطبيقات، الطبعة الاولى ، بغداد، الذاكرة للنشر والتوزيع.
- 15- منظمة الايزو - <https://www.iso.org>

- 16- Colf, J. R. (2022). A Qualitative Phenomenological Study: Employee Engagement and the Impact on Frontline Employees and Supervisors in the Managed Health Care Environment. Northcentral University.
- 17- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). The comparative analysis of employee engagement measures: a theoretical perspective. *International Journal of Management Practice*, 11(1), 42-68.
- 18- Harris, T. S. (2018). Employee engagement: The path to understanding public sector silent heroes—Millennial accountants. California Baptist University.
- 19- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- 20- Heisler, William J., 2022, Human resource management Standard (ISO/TC260), *Journal of human resource education*, V.16. NO.1.
- 21- Johar, D., & Roopalatha, N. (2024). Factors Affecting Employee Engagement And Its Impact On Employee Performance And Innovation. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 1-25.
- 22- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- 23- Krishnamoorthy, R. (2022). The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. University of Pennsylvania.
- 24- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422.
- 25- Sakovska, M. (2012). Importance of employee engagement in business environment. Department of Management, AARHUS University, *Business and Social Science*, 6-14.
- 26- Solaqua, A. C. (2022). A Comparative Examination of Employee Engagement, Affective Organizational Commitment, and Turnover Intention in Permanent and Temporary Workers. Johnson & Wales University.
- 27- Turner, P. (2020). Employee engagement in contemporary organizations. *Employee engagement in contemporary organizations*.
- 28- Uppal, A., Sharma, I., & Dhiman, R. (2024). Student satisfaction as an antecedent to employee engagement among edupreneurs: a review and future research agenda. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 20(2), 117-137.
- 29- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*.