



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

تأثير التبادل بين القائد والأعضاء على اندماج الموظفين

دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس

**The Influence of Leader – Members Exchange (LMXs) on The
Employees Involvement**

An Applied Study on Ain Shams University Hospitals

رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

خالد مصطفى صبرة

إشراف

د. سهام محمد رمضان

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ. د. محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال
ووكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠١٢ م



*Ain Shams University
Faculty of Commerce
Bus. Administration*

**The Influence of Leader – Members Exchange (LMXs)
on The Employee Involvement
An Applied Study on Ain Shams University Hospitals**

A Summary Thesis to Obtain
Master's Degree in Business Administration

Prepared by the researcher
Khaled Mustafa Sabra

Supervised By

Prof. Dr. Mahmoud Mohamed El-Sayed

*Professor of Business Administration
Vice dean for postgraduate Affairs
Faculty of Commerce- Ain Shams University*

Dr . Seham Mohamed Ramadan

*Dr. of Business Administration
Faculty of Commerce - Ain Shams University*

2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرُ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَنْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ
نَعِمِّيْ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيظٍ﴾ (١٠٤) وَكَذَلِكَ نُصَرِّفُ
الْآيَاتِ لِيَعْلَمُوا دَرَجَاتِ وَلِنُبَيِّنَنَّ الْقَوْمَ يَعْلَمُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴿

القرآن الكريم - سورة الأنعام ، الآية: 104-105)

صدق الله العظيم

جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة أعمال

اسم الباحث : خالد مصطفى صبرة

عنوان الرسالة : تأثير التبادل بين القائد والأعضاء على اندماج الموظفين " دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس " .

اسم الدرجة : الماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة :

رئيساً ومشرفاً

1- الأستاذ الدكتور: محمود محمد السيد

أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس
ووكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث

عضواً

2- الأستاذ الدكتور: نهى محمد الخطيب

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

عضواً

3- الأستاذ الدكتور: ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة : / / 2012

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

2012 / /

موافقة مجلس الجامعة

2012 / /

ختم الإجازة

2012 / /

موافقة مجلس الكلية

2012 / /

مستخلص الرسالة

رسالة ماجستير

اسم الباحث : خالد مصطفى صبرة

عنوان الرسالة : تأثير التبادل بين القائد والأعضاء على اندماج الموظفين "دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس" .

تهدف هذه الرسالة إلى التعرف على تأثير جودة علاقة التبادل بين القائد والأعضاء (LMX) كمتغير مستقل على اندماج الموظفين كمتغير تابع في مستشفيات جامعة عين شمس ، ومحاولة الربط بين أبعاد (LMX) وأبعاد اندماج الموظفين ، ومدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية على العلاقة السابقة بين المتغيرين التابع والمستقل ، بالإضافة للخروج بمقترحات وتوصيات متعلقة بنتائج هذه الدراسة .

أسفرت الدراسة عن وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لجودة (LMX) واندماج الموظفين ، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد (LMX) المتمثلة بالتالي (العاطفة ، الإسهام ، الولاء ، الاحتراف المهني) وأبعاد اندماج الموظفين المتمثلة بالآتي (المشاركة بالمعلومات ، المعرفة والتدريب ، المكافآت ، تقاسم السلطة) ، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية للتبادل بين القائد والعضو على اندماج الموظفين باختلاف العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية التالية : (العمر ، الحالة الاجتماعية ، الخبرة الوظيفية ، المستوى التعليمي ، الفئة الوظيفية) ، باستثناء متغير النوع (ذكر / أنثى) حيث تبين عدم وجود فروق معنوية .

رداء

إلى معلمي الأول ورمز العطاء الذي شجعتني في كل خطوة ، من أعطى
لنجاحي معنى ورسم لي مستقبلي ...

والدي حفظه الله .

إلى نبع الحنان من سهرت وتعبت ، صاحبة الدعاء المستجاب ، ولو أنني كتبت
كل عبارات الشكر ما وفيت حقك ...

أمي الغالية .

إلى أشقاء الروح والدم ...

أختي وإخوتي الأعماء .

إلى رفيقة الدرب وشريكة العمر ...

زوجتي الحبيبة .

إلى شمعة حياتي التي تضيء أيام عمري بشعاع الأمل ...

ولدي مصطفى .



بطاقة شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله وأصحابه الموصوفين بكل كرم وجود بإلهام من المَلِكِ المَعْبُودِ ... أما بعد :

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان إلى :

الأستاذ الدكتور محمود محمد السيد أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس ووكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث لتكرمه بقبول الإشراف على هذه الرسالة ولما أبداه من اهتمام ومتابعة علمية جادة وصادقة خلال كافة مراحل إعداد الرسالة ، إذ شرفني بأرائه القيمة وتوجيهاته البناءة والتي كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل ، فقد كان بمثابة الأب الروحي والعالم الجليل الذي وهبني من فيض علمه ومعرفته ، وأفخر به كمثل أعلى للخُلُق الرفيع والمثابرة في العمل والتواضع في طلب العلم ، فلسيادته كل الشكر وعظيم الامتنان والمحبة لما بذله من جهد كبير ووقت ثمين في مساعدة الباحث وجزاه الله تعالى خير الجزاء وأمدّه بوافر الصحة والعافية .

الدكتورة سهام محمد رمضان مدرس إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس لتفضلها بقبول المشاركة في الإشراف على هذه الرسالة وإمدادها الباحث بالإرشادات والتوجيهات التي كان لها دور كبير في إنجاز هذا العمل ، فلها مني كل الشكر والتقدير وجزاه الله خير الجزاء وأمدّها بوافر الصحة والعافية .

الأستاذ الدكتور نهى محمد الخطيب أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية لتكرمها بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة فلسيادتها يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير وجزاه الله خير الجزاء وامتعه بوافر الصحة والعافية .

الأستاذ الدكتور ممدوح عبد العزيز رفاعي أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس لتفضله بقبول المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذه الرسالة ، فلسيادته جزيل الشكر والتقدير وجزاه الله عني وعن جميع الباحثين أفضل الجزاء وامتعه بوافر الصحة والعافية .

كما يتقدم الباحث بتحية طيبة ملؤها الحب والتقدير إلى كل أفراد كلية التجارة بجامعة عين شمس من أعضاء هيئة التدريس ، وإداريين ، وعاملين ، وزملاء لما رأى الباحث منهم من حسن التعامل، ورحابة الصدر، وسماحة النفس ، وكرم الضيافة ، فلهم كل الشكر والامتنان والمحبة . وأخيراً يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل سواءً في أرض الكنانة مصر الشقيقة أو سورية الحبيبة ، وبشكل خاص أفراد عينة البحث في المستشفيات محل الدراسة لما قدموه من تعاون ومساعدة خلال الدراسة الميدانية .

والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وآخراً والحمد لله رب العالمين .

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول (الإطار العام للبحث)		
أولاً	مقدمة البحث	2
ثانياً	الدراسات السابقة	3
	أ -الدراسات المتعلقة بالتبادل بين القائد والعضو	3
	• الدراسات العربية	3
	• الدراسات الأجنبية	7
	ب -الدراسات المتعلقة باندماج العاملين	17
	• الدراسات العربية	17
	• الدراسات الأجنبية	18
ثالثاً	المشكلة البحثية	23
رابعاً	أهداف البحث	24
خامساً	أهمية البحث	25
سادساً	حدود البحث	25
سابعاً	فروض البحث	25
ثامناً	متغيرات البحث	26
تاسعاً	مجتمع وعينة البحث	27
عاشراً	خطة البحث	31
الحادي عشر	أساليب التحليل الإحصائي	32
الفصل الثاني التبادل بين القائد والعضو(LMX)		
أولاً	مقدمة	38
ثانياً	الجدور الحقيقية لنظرية التبادل بين القائد والعضو	38
	١. نظرية الدور	38
	٢. نظرية التبادل الاجتماعي	39
	٣. نظرية LMX مركبة من نظرية الدور ونظرية التبادل الاجتماعي	40
ثالثاً	أشكال التبادل والدعم التنظيمي	41
رابعاً	مفهوم نظرية التبادل بين القائد والعضو	43

تابع قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
خامساً	أبعاد علاقة التبادل بين القائد والعضو	46
سادساً	العوامل الداعمة لعلاقة التبادل بين القائد والعضو	48
	١ - الثقة بين القائد والعضو	48
	٢ - الاتصال بين القائد والعضو	50
سابعاً	مراحل تطور نظرية التبادل بين القائد والعضو	51
	أ - أنواع علاقات التبادل في ثنائية (القائد - العضو)	53
	ب - نموذج عملية تطوير جودة العلاقة (قائد - عضو)	56
ثامناً	آلية تشكيل علاقة التبادل بين (القائد - العضو)	58
تاسعاً	نظرية (LMX) بين سلوكيات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	59
عاشراً	اختلال التبادل بين القائد والعضو	61
	١ - السوابق للاختلال الوظيفي لتبادل القائد والعضو	62
	٢ - التقييم الخاطئ والاختلال الوظيفي في علاقة (LMX)	64
الحادي عشر	نقاط القوة والضعف في نظرية (LMX)	66
الفصل الثالث (اندماج الموظفين)		
أولاً	مقدمة	73
ثانياً	التطور التاريخي (الجدور الحقيقية) لاندماج الموظفين	73
ثالثاً	طرق تأثير الموظفين على اتخاذ القرار التنظيمي	76
رابعاً	المفاهيم الضيقة والواسعة المرتبطة باندماج الموظف	78
خامساً	مفهوم اندماج الموظفين	81
سادساً	التفريق بين اندماج الموظفين والمفاهيم الأخرى	84
سابعاً	الأبعاد الأربعة لعمليات اندماج الموظفين	85
ثامناً	خصائص اندماج الموظف	90
تاسعاً	أنماط اندماج الموظف	93
	1/9 - سلسلة اندماج الموظف (المتواصل)	93
	2/9 - مستويات وأنواع اندماج الموظفين	94
عاشراً	أشكال اندماج الموظفين	96

تأبم قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية		
أولاً:	صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة	110
	(1) معامل الاتساق الداخلي Interconsistency	110
	(2) معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha (α)	110
ثانياً :	تحليل نتائج قياس متغيرات البحث وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة في المستشفيات محل الدراسة	115
	١ - وفقاً لاسم المستشفى	115
	٢ - وفقاً للنوع	125
	٣ - وفقاً للحالة الاجتماعية	132
	٤ - وفقاً لفئات العمر	140
	٥ - وفقاً للخبرة الوظيفية	148
	٦ - وفقاً للفئة الوظيفية	159
	٧ - وفقاً للمستوى التعليمي	167
الفصل الخامس : اختبار صحة الفروض		
	1- نتائج اختبار صحة الفرض الأول	179
	٢ نتائج اختبار صحة الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الأول	185
	٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني	226
الفصل السادس : النتائج والتوصيات		
أولاً:	نتائج الدراسة الميدانية	237
	(1) نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالتبادل بين القائد والأعضاء	237
	(2) نتائج الدراسة الميدانية الخاصة باندماج الموظفين	239
ثانياً:	نتائج اختبار صحة الفروض	241
	(1) نتائج اختبار صحة الفرض الأول	241
	(2) نتائج اختبار صحة الفرض الثاني	242
ثالثاً :	التوصيات	243
رابعاً:	الأبحاث المستقبلية التي يوصي بها الباحث	246
	هوامش ومراجع البحث	
	• المراجع العربية	247
	• المراجع الأجنبية	252
	الملاحق	I

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
27	عدد الأسرة ومختلف التخصصات في مستشفيات جامعة عين شمس .	1
28	توزيع مفردات عينة البحث .	2
30	توزيع مفردات العينة على المستشفيات محل الدراسة ونسب الاستجابة لكل منها .	3
110	نتائج صدق وثبات المقياس الأول .	4
112	نتائج صدق وثبات المقياس الثاني .	5
114	معامل الثبات ألفا والصدق للمقاييس المستخدمة .	6
114	معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس الأول .	7
114	معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس الثاني .	8
115	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة وفقاً لاسم المستشفى .	9
117	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة وفقاً للمستشفيات الجامعية .	10
118	تحليل توكي للمتغيرات المستقلة وفقاً لاسم المستشفى .	11
119	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً لاسم المستشفى .	12
121	تحليل التباين للمتغيرات التابعة وفقاً للمستشفى .	13
122	تحليل توكي للمتغيرات التابعة وفقاً لاسم المستشفى .	14
125	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة بحسب النوع.	15
127	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة بحسب النوع .	16
128	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة بحسب النوع .	17
131	تحليل التباين للمتغيرات التابعة بحسب النوع .	18
132	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة وفقاً للحالة الاجتماعية .	19
133	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة بحسب الحالة الاجتماعية .	20

تابع قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
134	تحليل توكي للمتغيرات المستقلة وفقاً للحالة الاجتماعية .	21
136	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً للحالة الاجتماعية .	22
137	تحليل التباين للمتغيرات التابعة بحسب الحالة الاجتماعية .	23
138	تحليل توكي للمتغيرات التابعة وفقاً للحالة الاجتماعية .	24
140	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً للعمر .	25
142	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة بحسب فئات العمر .	26
143	تحليل توكي للمتغيرات المستقلة وفقاً لفئات العمر .	27
144	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً لفئات العمر .	28
146	تحليل التباين للمتغيرات التابعة بحسب فئات العمر .	29
147	تحليل توكي للمتغيرات التابعة وفقاً لفئات العمر .	30
148	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة وفقاً للخبرة الوظيفية .	31
150	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة بحسب الخبرة الوظيفية.	32
151	تحليل توكي للمتغيرات المستقلة وفقاً للخبرة الوظيفية .	33
154	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً للخبرة الوظيفية .	34
156	تحليل التباين للمتغيرات التابعة بحسب الخبرة الوظيفية.	35
156	تحليل توكي للمتغيرات التابعة وفقاً للخبرة الوظيفية .	36
159	الإحصاءات الوصفية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة وفقاً للفئة الوظيفية .	37
160	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة بحسب الفئة الوظيفية .	38
161	تحليل توكي للمتغيرات المستقلة بحسب الفئة الوظيفية .	39
163	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً للفئة الوظيفية .	40
164	تحليل التباين للمتغيرات التابعة بحسب الخبرة الوظيفية.	41

تابع قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
165	تحليل توكي للمتغيرات التابعة بحسب الفئة الوظيفية .	42
167	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات المستقلة وفقاً للمستوى التعليمي .	43
169	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة بحسب المستوى التعليمي .	44
170	تحليل توكي للمتغيرات المستقلة وفقاً للمستوى التعليمي .	45
173	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً للمستوى التعليمي .	46
175	تحليل التباين للمتغيرات التابعة بحسب المستوى التعليمي .	47
176	تحليل توكي للمتغيرات التابعة وفقاً للمستوى التعليمي .	48
179	نتائج معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة واندماج الموظفين	49
181	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير LMX على اندماج الموظفين .	50
183	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد LMX على اندماج الموظفين .	51
184	تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد LMX على اندماج الموظفين .	52
185	نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ومشاركة المعلومات .	53
187	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير العاطفة على مشاركة المعلومات.	54
189	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الإسهام على مشاركة المعلومات.	55
191	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الولاء على مشاركة المعلومات.	56
193	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الاحتراف المهني على مشاركة المعلومات .	57
194	ترتيب أبعاد LMX حسب درجة تأثيرها على مشاركة المعلومات .	58
194	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد LMX على مشاركة المعلومات .	59
195	تحليل الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد LMX على مشاركة المعلومات .	60
196	نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمعرفة والتدريب.	61
197	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير العاطفة على المعرفة والتدريب.	62
199	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الإسهام على المعرفة والتدريب.	63
201	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الولاء على المعرفة والتدريب .	64

تابع قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
203	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الاحتراف المهني على المعرفة والتدريب .	65
204	ترتيب أبعاد LMX حسب درجة تأثيرها على المعرفة والتدريب .	66
204	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد LMX على المعرفة والتدريب .	67
205	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد LMX على المعرفة والتدريب .	68
206	نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمكافآت .	69
207	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير العاطفة على المكافآت .	70
209	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الإسهام على المكافآت .	71
211	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الولاء على المكافآت .	72
213	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الاحتراف المهني على المكافآت.	73
214	ترتيب أبعاد LMX حسب درجة تأثيرها على المكافآت .	74
214	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد LMX على المكافآت .	75
215	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد LMX على المكافآت .	76
216	نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وتقاسم السلطة .	77
217	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير العاطفة على تقاسم السلطة.	78
219	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الإسهام على تقاسم السلطة.	79
221	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الولاء على تقاسم السلطة .	80
223	نتائج النموذج والاختبارات المختلفة لتأثير الاحتراف المهني على تقاسم السلطة .	81
224	ترتيب أبعاد LMX حسب درجة تأثيرها على تقاسم السلطة .	82
224	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد LMX على تقاسم السلطة .	83
225	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد LMX على تقاسم السلطة .	84
226	الإحصاءات الوصفية الخاصة باندماج الموظفين على مستوى المستشفيات.	85
227	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق بين المستشفيات بالنسبة لاندماج الموظفين .	86
227	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاندماج الموظفين بحسب النوع للمستقصى منه .	87

تابع قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
229	نتائج اختبار (مان - ويتني) لمتغير اندماج الموظفين تبعاً للنوع .	88
229	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاندماج الموظفين وفقاً للحالة الاجتماعية .	89
230	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق بين الحالة الاجتماعية بالنسبة لاندماج الموظفين .	90
230	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً لفئات العمر .	91
231	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق بين فئات العمر بالنسبة لاندماج الموظفين .	92
232	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع وفقاً للخبرة الوظيفية.	93
233	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في الخبرة الوظيفية بالنسبة لاندماج الموظفين .	94
233	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع وفقاً للفئات الوظيفية.	95
234	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق في الفئة الوظيفية بالنسبة لاندماج الموظفين .	96
234	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات التابعة وفقاً للمستوى التعليمي .	97
235	نتائج اختبار كروسكال ويلز للفرق بين المستويات التعليمية بالنسبة لاندماج الموظفين .	98
259	التوصيات .	99