مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري – فرع اللاذقية
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، د. سوما علي سليطين، براءة جهاد محلا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5745
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:50 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Career Path Management In Achieving Organizational Loyalty Among Syrian Arab Red Crescent Volunteers _ Lattakia Branch

Dr. Samer Ahmed Qassem*
Dr. Soma Ali Sleteen**
Baraa Jihad Mhalla***

(Received 29 / 3 / 2022. Accepted 8 / 5 / 2022)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to study the role of the dimensions of career management (training, promotion, motivation, job rotation) in achieving organizational loyalty. The researcher adopted the descriptive analytical approach, Where the statistical analysis program Spss 25 was used to analyze the data collected by the questionnaire and personal interview methods, and the research sample was 154 volunteers in the Syrian Arab Red Crescent.

Among the most important findings of the study is the existence of a moral relationship between career management and organizational loyalty among Syrian Arab Red Crescent volunteers, as the individual consciously and rationally chooses the organization that seeks to satisfy his human desires and needs, and recognizes his competence and ability to achieve an added value to it. It gives him an opportunity to highlight his skills in different jobs, and acquire new skills. Therefore, feeding these requirements facilitates the formation of trust between the individual and his organization.

Keywords: career path management, organizational loyalty, training, promotion, motivation, job rotation.

*Professor- Department of Business Administration, Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria. Samer.kassem72@gmail.com
**Associate Professor- Department of Business Administration, Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria. drsomasleteen@gmail.com
*** Postgraduate Student- Department of Business Administration, Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria. Bra2a.mhala16@gmail.com

دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري _ فرع اللاذقية

الدكتور سامر أحمد قاسم*

الدكتورة سوما علي سليطين**

براءة جهاد محلا***

(تاريخ الإيداع 29 / 3 / 2022. قُبِل للنشر في 8 / 5 / 2022)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة دور أبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب، الترقية، التحفيز، التدوير الوظيفي) في تحقيق الولاء التنظيمي، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss 25 لتحليل البيانات التي تم جمعها بأسلوبي الاستبانة والمقابلة الشخصية، أما عينة البحث فكانت 154 متطوعاً في الهلال الأحمر العربي السوري.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وجود علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، إذ أن الفرد يختار بكل وعي وعقلانية المنظمة التي تسعى إلى إشباع رغباته وحاجاته الإنسانية، وتعترف بكفاءته وقدرته على تحقيق قيمة مضافة لها، وتمنحه فرصة لإبراز مهاراته في الوظائف المختلفة، واكتساب مهارات جديدة، ولذلك فإن تغذية هذه المتطلبات يسهل تكوين الثقة بين الفرد ومنظمته.

الكلمات المفتاحية: إدارة المسار الوظيفي، الولاء التنظيمي، التدريب، الترقية، التحفيز، التدوير الوظيفي.

* **الأستاذ – قسم إدارة الأعمال_ كلية الاقتصاد_ جامعة تشرين–اللاذقية – سورية.** samer.Kassem72@gmail.com

** **أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال_ كلية الاقتصاد_ جامعة تشرين–اللاذقية – سورية.** drsomasleteen@gmail.com

*** **طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال_ كلية الاقتصاد_ جامعة تشرين–اللاذقية – سورية.** Bra2a.mhala16@gmail.com

مقدمة:

يعد رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة، فعلى الرغم من الثورة التكنولوجية التي ألقت بظلالها على كافة المنظمات على اختلاف نشاطاتها، وانحصار معظم العملية الإنتاجية في الآلة إلا إنه وفي كل مرة ينتهي بنا الأمر إلى حقيقة مفادها أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية للوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة، الأمر الذي فرض على إدارة المنظمات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، باعتبارهم القوة الدافعة لنجاح منظمتهم، والاهتمام بتحفيزهم وترقيتهم لأنه يحقق الولاء للمنظمة، وشعورهم بالانتماء والولاء يحفزهم إلى الالتزام بقيمها، والعمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، وبناءً على ما سبق اهتم البحث الحالي بدراسة دور أبعاد إدارة المسار الوظيفي (التدريب، الترقية، التحفيز، التدوير الوظيفي) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

الدراسات السابقة:

1. الدراسات العربية:

❖ **دراسة (مخصيد، 2022) بعنوان: أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.**

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: أن مستوى أداء العمل كما يقيمه العاملون منخفض مع وجود ارتباط بين التخطيط للمسار الوظيفي وبين أداء العمل، كما أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محوري تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل تبعاً للخبرة أو الدورات التدريبية.

❖ **دراسة (دنيا وخديجة، 2022) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة عينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برج بوعريريج.**

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي (محتوى وساعات العمل، الحوافز، فرص الترقية، والظروف البيئية لأداء العمل) والولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.

❖ **دراسة (السوقي، 2017) بعنوان: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون.**

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا لصناعة الكرتون وتحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين، بالإضافة إلى تحديد مستوى تأثير هذه العوامل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا.

منهجية الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركة آسيا جيد، بالإضافة إلى تأثير التحفيز، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، القيادة التحويلية بنسبة متفاوتة، وكانت متغيرات القيادة التحويلية، والتحفيز لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي.

❖ **دراسة (غريب، 2014) بعنوان: إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة.**

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاع العام والخاص، وتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بأنظمة الترقية الوظيفية، وأخذ نتائج تقييم الأداء بعين الاعتبار عند إجراء الترقية، وعند تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتفعيل دور مشاركة العاملين في العملية الإدارية.

2. الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة (Radia and Ibtissem, 2021) بعنوان: أثر التدريب على تطوير المسار الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية (مؤسسة ميناء وهران).**

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدريب وتطوير المسار الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية، من خلال دراسة دور التدريب في تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل، ودراسة دور التدريب في تنمية كفاءة العاملين.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: وجود تأثير إيجابي للتدريب على تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل؛ وذلك لدوره في تعزيز أداء العاملين، ومساعدتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، والتكنولوجية، والثقافية، كما أشارت النتائج إلى دور التدريب في رسم المسار الوظيفي للعاملين من خلال اكتساب المعرفة والخبرة وبالتالي تأهيل العاملين لتولي المناصب والمسؤوليات الجديدة في المنظمة.

❖ **دراسة (Abu Bakir, 2019) بعنوان: إدارة المسار الوظيفي بين النظرية والتطبيق: قياس علاقته بتلبية احتياجات العاملين (دراسة على البنوك التجارية الأردنية).**

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم درجة انخراط البنوك التجارية الأردنية في إدارة المسار الوظيفي من حيث (تخطيط المسار الوظيفي والتطوير الوظيفي)، وتحديد مدى قدرة البنوك على تلبية احتياجات العاملين بناءً على هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، بالإضافة لتقييم العلاقة بين أبعاد إدارة المسار الوظيفي وإرضاء احتياجات العاملين.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: أن البنوك تهتم بإدارة المسار الوظيفي على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، وأنها قادرة على تلبية احتياجات العاملين من (الأمن، احترام وتحقيق الذات)، كما أشارت النتائج الإحصائية إلى علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي وتلبية احتياجات العاملين (الفسيولوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية، احترام وتحقيق الذات).

أما بالنسبة لأهم الاختلافات والتشابه مع الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (غريب، 2014) من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع؛ فيما اختلفت عنها في بيئة التطبيق، كما تشابهت مع دراسة (دنيا وخديجة، 2022)، ودراسة (السوقي، 2017) مين حيث متغير الولاء التنظيمي، فيما اختلفت عنهما من حيث بيئة التطبيق ودراسة إدارة المسار الوظيفي كمتغير مستقل، وتشابهت مع دراسة (مخصيد، 2022)، ودراسة (Radia and Ibtissem، 2021)، ودراسة (Abu Bakir، 2019) من حيث متغير

إدارة المسار الوظيفي، فيما اختلفت عنهم من حيث المتغير التابع وبيئة التطبيق (الهلال الأحمر العربي السوري) التي لم يسبق تناولها في أبحاث سابقة.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وبناءً على الملاحظة الشخصية المتكررة، وجدت الباحثة غياب متكرر لبعض المتطوعين، وعدم رغبتهم في تلقي مسؤوليات جديدة، ومن خلال المقابلة الشخصية مع عدد من المتطوعين، لاحظت الباحثة شكوى البعض من نظام الترقية (أحد أبعاد إدارة المسار الوظيفي) إذ أشار المتطوعين إلى المحسوبية في الترقية، وعدم التوافق بين الشاغر الوظيفي والتخصص العلمي للمتطوع، وعدم إعلان الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي إليها واعتمادها على الاستقطاب الخارجي، كما أشاروا إلى الاعتماد على الخبرة المرتبطة بعدد سنوات العمل بعيداً عن تقرير تقييم الأداء، ومن خلال المراجعة الأدبية التي قامت بها الباحثة لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، وجدت العديد من الباحثين قد أشاروا إلى دور إدارة المسار الوظيفي بأبعاده (التدريب، الترقية، التحفيز، التدوير الوظيفي) في تحقيق الولاء التنظيمي، الأمر الذي قاد الباحثة إلى صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

هل هنالك من دور لإدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الهدف الرئيس: تحديد دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

❖ **الأهداف الفرعية:**

1. تحديد دور التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.
2. تحديد دور الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.
3. تحديد دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.
4. تحديد دور التدوير الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

أهمية البحث:

من أجل توضيح أهمية البحث، قامت الباحثة بتقسيمها إلى:

❖ **الأهمية النظرية:**

تنبع الأهمية النظرية للبحث من:

- أهمية الولاء التنظيمي كعنصر هام في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة؛ لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- أهمية إدارة المسار الوظيفي في تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل، والتي ارتفعت مع تطور المستوى التعليمي العام، وأهمية إدارة المسار الوظيفي في زيادة جاذبية المنظمة وقدرتها على الاحتفاظ بأفراد مؤهلين ذوي درجة عالية من الولاء التنظيمي.

❖ **الأهمية العملية:**

- تنبع الأهمية العملية للبحث من الربط بين متغير إدارة المسار الوظيفي، ومتغير الولاء التنظيمي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، كبيئة تطبيق هامة لا سيما في ظروف الحرب التي تشهدها الجمهورية العربية السورية، بالإضافة لندرة الدراسات التي تناولتها كبيئة للتطبيق.
- قد تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تفعيل دور إدارة المسار الوظيفي في الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها:

 فرضية البحث الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التدريب وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الترقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين التحفيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال أسلوبي المقابلة الشخصية، واستبانة تم تنظيمها بعد اطلاع الباحثة على الأدبيات السابقة، وتم توزيعها على مجتمع البحث المكون من متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، لتحديد دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، ومن ثم اعتمدت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي Spss 25 كأداة لتحليل البيانات المتوفرة.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الهلال الأحمر العربي السوري _ فرع اللاذقية.
2. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال عام 2022 م.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي.

الإطار النظري للبحث:

إدارة المسار الوظيفي:

يعرف (Al-Shawabkeh،2017, p83) المسار الوظيفي: بأنه تراكم الخبرات الوظيفية التي تضع الفرد في مراكز وظيفية أعلى، ويعد المسار الوظيفي تطوراً منظماً وهادفاً يحققه الفرد خلال حياته الوظيفية، من خلال قدراته وكفاءاته والفرص التي يمكنه الوصول إليها.

وتمثل إدارة المسار الوظيفي أداة عملية لجذب المواهب والكفاءات وتوجيهها وتطويرها والاحتفاظ بها وبالتالي الحفاظ على المنظمة، وربط العاملين مع منظمتهم (Bairamian and Sorbo, 2020, p41).

ويعرف (Gelard, 2021, p3) إدارة المسار الوظيفي بأنه: عملية يقوم من خلالها الشخص بتحليل اهتماماته وقيمه وشخصيته وكفاءاته، ومن ثم يحاول مواءمة خصائصه الشخصية مع خيارات المسار الوظيفي المتاحة.

كما تشير (بشرى وفريال، 2021، ص52) إلى أن إدارة المسار الوظيفي هو: تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة للفرد على مدار حياته الوظيفية.

وتعرف الباحثة إدارة المسار الوظيفي بأنه: التخطيط للتعاقب المنطقي المتصاعد في سلسلة أدوار ووظائف الفرد؛ لتحقيق هدفه في التقدم الوظيفي سواء داخل منظمته، أو بالانتقال إلى منظمة أخرى.

أهمية إدارة المسار الوظيفي:

أشار (Adelina, 2010, P125) إلى أهمية إدارة المسار الوظيفي من خلال توضيح ميزاته على كل من الفرد والمنظمة كما يلي:

1. جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها في المنظمة.
2. تخفيض التكاليف المتعلقة بدوران العمل.
3. تحسين الأداء الوظيفي.
4. تطوير قدرات العاملين في ضوء إعدادهم للوظائف المستقبلية.
5. زيادة رضا العاملين عن عملهم.
6. إمكانية نجاح الفرد بشكل أسرع في حياته الوظيفية عندما يأخذ في الاعتبار الفرص المتاحة في المنظمة في ضوء خبراته الخاصة.
7. يوسع الفرد خبرته في العمل.

أبعاد إدارة المسار الوظيفي:

التحفيز: توجيه سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق هدف محدد من خلال مجموعة من المؤثرات الخارجية (KURIA, 2013).

الترقية: نقل الفرد العامل من منصبه الحالي إلى مستوى أعلى، يقدم ميزات مالية ومعنوية أفضل مما كان عليه من قبل (Obeidat et al, 2020, p4).

التدوير الوظيفي: إحدى طرق التدريب تنطوي على نقل المتدربين من وظيفة إلى أخرى من أجل تمكينهم، وتوسيع مهاراتهم لفهم مجمل وظائف المنظمة (Evans, 2021, p8).

التدريب: تطوير وتأهيل الموارد البشرية كي تواكب التغيرات الحاصلة أثناء تدرجها الوظيفي، وتجديد معارفها وتطور قدراتها بطريقة علمية موضوعية، تتوافق وخطط التنمية الوظيفية، وذلك من خلال تبني استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، محل عشوائية التدريب والترقية (نانو، 2017، ص97).

العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المسار الوظيفي:

1. التوازن بين المعرفة النظرية والخبرة العملية: لا بد أن يسعى الفرد لاكتساب المعارف والمهارات في مراحل تعليمه المختلفة، وأن يواظب على اكتساب الخبرة التطبيقية من زملائه ذوي الأقدمية والكفاءة بعد توظيفه.
2. التوازن بين مؤهلات وإمكانات الفرد وطموحاته.
3. درجة دافعية الفرد نحو الإنجاز.
4. خصائص سوق العمل وأهميتها البالغة في رسم المسارات الوظيفية وذلك بنشر وظائف جديدة وإلغاء أخرى (حشايشي، 2018، ص22).

وقد أشار (Al-Shawabkeh،2017 , p83) إلى 4 خطوات لإدارة المسار الوظيفي بفعالية كما يلي:



مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً خاصاً من قبل إدارة المنظمات والباحثين في العلوم الإدارية وعلماء النفس الاجتماعي؛ وذلك نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بمجموعة من السلوكيات كالأداء الوظيفي ودوران العمل، لذا شاع مفهومه لدى المدراء الأكاديميين كعنصر هام لضمان نجاح منظماتهم واستمرارها، لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء (الباعدري، 2021، ص59).

وقد أشار (Iqbal et al, 2015,p1) إلى أن الولاء التنظيمي: هو التزام العاملين بنجاح المنظمة، وإيمانهم بأن العمل من أجل المنظمة هو الخيار الأفضل.

كما عرفه (Tam and Nguyet, 2021,p2) بأنه: رغبة العامل في البقاء مع منظمته حتى عند تلقيه فرصة عمل براتب أعلى من منظمات أخرى.

وتعرف الباحثة الولاء التنظيمي بأنه: إيمان الفرد بأهداف منظمته، ورغبته الصادقة في ربط هويته بها دائماً حتى لو أتيحت له الفرصة للحصول على فرصة عمل أفضل، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن المنظمة قد حققت له استثمار مهني جيد لمهاراته، ضمن مناخ اجتماعي ملاءم له.

أبعاد الولاء التنظيمي:

أشار (صلاح الدين، 2021، ص185) إلى التصنيف الأكثر قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي كما يلي:

1. الولاء التنظيمي العاطفي: يتأثر هذا البعد بالسمات المميزة للوظيفة، ومدى قرب المشرفين من الفرد وتوجيههم له، وإشراكه في اتخاذ القرارات، كذلك مدى شعوره بالاستقلالية.
2. الولاء التنظيمي المستمر: يتأثر هذا البعد بعملية تقييم الفرد للقيمة الاستثمارية التي قد يحققها فيما لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الانتقال إلى منظمة أخرى.
3. الولاء الأخلاقي (المعياري): أي التزام الفرد بأخلاقيات مهنته التي تحتم عليه البقاء في المنظمة؛ لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها.

أهمية الولاء التنظيمي:

أشار (السوقي، 2017، ص30) إلى أهمية الولاء التنظيمي كما يلي:

1. التوفيق بين أهداف العاملين وقيمهم، وأهداف المنظمة وقيمها، بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة بعيداً عن التنافس والتنافر.
2. التنبؤ بسلوكيات العاملين، فكلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت معه نسبة الغياب والتأخر عن العمل.
3. تحسين الأداء الوظيفي.
4. تأثيره الإيجابي على العاملين خارج أوقات العمل، إذ إن انتمائهم لمنظمة يسودها الحب والتعاون يمنحهم الراحة النفسية.

مؤشرات الولاء التنظيمي:

أشار (دعفوس، 2020، ص74) إلى عدد من المؤشرات في السلوك العام للعاملين، التي يمكن من خلالها الاستدلال على مستوى ولاء المتطوعين تجاه منظماتهم وهي:

1. درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
2. المشاركة الفاعلة في أنشطة المنظمة.
3. الاستعداد للتضحية من أجل تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.
4. الدفاع عن المنظمة من أي نقد.
5. السعي إلى حل مشكلات العمل بعيداً عن الشكوى الدائمة.
6. الروح المعنوية العالية.
7. انخفاض نسبة دوران العمل.
8. انخفاض شكاوى العملاء.

الدراسة العملية:

أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قامت بتنظيم استبانة تناولت تقييم دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، مكوّنة من (26) عبارة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس (Likert) الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها، ويجدر الإشارة إلى أن جميع فقراتها إيجابية التصحيح، ولا توجد فقرات سلبية.

مجتمع البحث: جميع المتطوعين لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع اللاذقية.

عينة البحث: عينة عشوائية بسيطة من متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري فرع اللاذقية، وقد بلغ عددهم 154 متطوعاً.

اختبار ثبات وصدق المقياس:

اختبار ثبات المقياس: قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة على حدا، لحساب ثبات المقياس المستخدم في الدراسة، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول (1) قيم معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة

اختبار ثبات الاستبانة	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات
قيمة معامل الثبات لعبارات محور التدريب	0.774	4
قيمة معامل الثبات لعبارات محور الترقية	0.968	3
قيمة معامل الثبات لعبارات محور التحفيز	0.870	6
قيمة معامل الثبات لعبارات محور التدوير الوظيفي	0.803	6
قيمة معامل الثبات لعبارات محور الولاء التنظيمي	0.886	7
معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة	0.944	26

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss 25.

بين الجدول (1) أن جميع قيم معاملات الثبات لفقرات الاستبانة > 75 % وهي قيم مقبولة إحصائياً (Sharma, 2016, p273)، وبناءً على ذلك يمكن اعتبار أن جميع العبارات المستخدمة في الاستقصاء تتمتع بالثبات، ولا داعي لحذف أي منها.

اختبار صدق المقياس: قامت الباحثة بإجراء اختبار KMO and Bartlett's Test، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss 25 ما يلي:

الجدول (2) اختبار KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4116.837
	Df	325
	Sig.	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss 25.

بين الجدول (2) أن قيمة اختبار (KMO) ويساوي 0.850>0.50 وهذا يعني أن حجم العينة كافٍ لفعالية النتائج. كما بين الجدول أن قيمة احتمال الدلالة Sig لاختبار Bartlett's Test) كانت 0.000<0.05 مما يؤكد أن قيم الاختبار معنوية.

اختبار الفرضيات:

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التدريب وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

الجدول (3) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		التدريب	الولاء التنظيمي
التدريب	Pearson Correlation	1	.912**

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	154	154
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.912**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	154	154

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss 25.

يلاحظ من الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب وتحقيق الولاء التنظيمي 0.912 وبالتالي توجد علاقة قوية جداً بين المتغيرين السابقين. كما أن قيمة SIG < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة معنوية بين التدريب وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية جداً.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الترقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.**

الجدول (4) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		الولاء التنظيمي	الترقية
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.134
	Sig. (2-tailed)		.098
	N	154	154
الترقية	Pearson Correlation	.134	1
	Sig. (2-tailed)	.098	
	N	154	154

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss 25.

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة معامل الارتباط بين الترقية وتحقيق الولاء التنظيمي 0.134 وبالتالي توجد علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرين السابقين. إلا أن قيمة SIG > 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدم أي: لا توجد علاقة معنوية بين الترقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين التحفيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.**

الجدول (5) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		الولاء التنظيمي	التحفيز
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	154	154
التحفيز	Pearson Correlation	.859**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	154	154

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بين التحفيز وتحقيق الولاء التنظيمي 0.859 وبالتالي توجد علاقة قوية بين المتغيرين السابقين. كما أن قيمة SIG < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة معنوية بين التحفيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.**

الجدول (6) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		الولاء التنظيمي	التدوير الوظيفي
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	154	154
التدوير الوظيفي	Pearson Correlation	.849**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	154	154

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة معامل الارتباط بين التدوير الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي 0.849 وبالتالي توجد علاقة قوية بين المتغيرين السابقين. كما أن قيمة SIG < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية.

❖ **فرضية البحث الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.**

الجدول (7) معامل الارتباط بيرسون لفرضية البحث الرئيسة

Correlations

		الولاء التنظيمي	المسار الوظيفي
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	1	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	154	154
المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	154	154

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي 0.857 وبالتالي توجد علاقة قوية بين المتغيرين السابقين. كما أن قيمة SIG < 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية

البديلة أي: توجد علاقة ذات معنوية بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية جداً.

كما قامت الباحثة بحساب المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بتقييم دور إدارة المسار الوظيفي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية لعبارات متغير إدارة المسار الوظيفي ومتغير الولاء التنظيمي.

السؤال	Mean	Sig
محور إدارة المسار الوظيفي		
1. تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين.	4.03	0.00
2. يوجد في المنظمة قسم متخصص للتدريب.	3.92	0.00
3. تتوافق خطط التدريب مع متطلبات عملك.	3.93	0.00
4. توفر الإدارة البيئة المناسبة للاستفادة من المهارات التدريبية المكتسبة.	4.11	0.00
التدريب	4	0.00
5. تمنح الترقية على أساس الكفاءة.	2.52	0.00
6. أرى أن هناك تناسب بين المؤهل العلمي للمتطوع وفئته الوظيفية.	2.59	0.00
7. تعلن الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي إليها.	2.63	0.00
الترقية	2.58	0.00
8. تمنح الحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة.	4.16	0.00
9. يتم اشراكك في صنع القرارات المتعلقة بعملك.	4.08	0.00
10. يتلاءم راتبك مع مقدار الجهد المبذول.	4.04	0.00
11. تمنح المنظمة علاوة استثنائية على الأداء المتميز.	3.98	0.00
12. تراعي المنظمة مبدأ التدرج المهني في نظام الحوافز.	4.09	0.00
13. تعتمد المنظمة الحوافز المادية والمعنوية.	3.94	0.00
التحفيز	4.05	0.00
14. تعتمد المنظمة استراتيجية للتدوير الوظيفي بهدف اكتساب الخبرات اللازمة للعمل.	3.92	0.00
15. يسهم التدوير الوظيفي بتهيئتك لشغل مناصب أعلى.	4.11	0.00
16. تراعي المنظمة رغبات واهتمامات المتطوعين في تدويرهم بين الوظائف.	4.12	0.00
17. يتم التشاور مع المتطوع قبل نقله إلى وظيفة أخرى.	4.22	0.00
18. يسهم التدوير الوظيفي في التقليل من سلبيات روتين الوظيفة.	4.07	0.00
19. يسهم التدوير الوظيفي بإكسابك المهارات والمعارف اللازمة لعملك.	4.04	0.00
التدوير الوظيفي	4.08	0.00
محور الولاء التنظيمي		

20. تفضل الاستمرار في منظمتك على أي عمل آخر.	4.03	0.00
21. تشعر بالأمان الوظيفي في منظمتك.	4.16	0.00
22. تقدم صورة جيدة عن المنظمة للآخرين.	4.01	0.00
23. مستعد أن تبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة.	4.01	0.00
24. في حال توفرت فرصة عمل بظروف مشابهة تفضل الاستمرار في عملك.	3.88	0.00
25. تعد مشاكل العمل جزء من مشاكلك الشخصية وتسعى لحلها.	3.85	0.00
26. تشعر بالتزام أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل.	4.00	0.00
الولاء التنظيمي	3.99	0.00

يتضح من الجدول (8) أن جميع المتوسطات المتعلقة بمحور إدارة المسار الوظيفي مرتفعة عن متوسط المقياس المستخدم (3)، ما عدا البنود الآتية (5، 6، 7) المتعلقة بمحور الترقية؛ لذا على المنظمة إعادة النظر في نظام الترقية.
كما يتضح أن جميع البنود المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي مرتفعة عن متوسط المقياس المستخدم (3).

النتائج والمناقشة:

من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء اختبار الفرضيات؛ توصلت الباحثة إلى النتيجة الرئيسة الآتية:
توجد علاقة معنوية بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية. ويمكن توضيحها من خلال النتائج التالية:

1. توجد علاقة معنوية بين التدريب وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية جداً، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن الأفراد يتطلعون دائماً للتطوير الشخصي والمهني واكتساب مهارات جديدة، ولذلك فإن تغذية هذه المتطلبات يسهل تكوين الثقة بين الفرد ومنظمته لشعوره أن المنظمة تنفق أموالها في مستقبله المهني.
2. وجود خلل في نظام الترقية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؛ حيث أشارت إجابات المتطوعين إلى عدم إعلان الإدارة عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي إليها، كما أشارت الإجابات إلى عدم منح الترقية بناءً على معيار المؤهل العلمي، ومعيار كفاءة المتطوع.
3. لا توجد علاقة معنوية بين الترقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري. وتعزي الباحثة ذلك إلى أن بعض المتطوعين قد لا يرغبون في تولي مناصب ستثقل كاهلهم بالمهام والمسؤوليات الجديدة، في ظل ضغط العمل السائد في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
4. توجد علاقة معنوية بين التحفيز وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية، وتعزي الباحثة ذلك إلى المبدأ الذي ارتكزت إليه نظرية الإدارة العلمية (تايلور) أن الفرد يختار بكل وعي وعقلانية السلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي، وبناءً عليه ترى الباحثة أن الفرد يختار بكل وعي وعقلانية المنظمة التي تسعى إلى إشباع رغباته وحاجاته الإنسانية.
5. توجد علاقة معنوية بين التدوير الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري، وهي علاقة طردية قوية، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن التدوير الوظيفي يعد محفزاً قوياً للكفاءات الشابة إذ يمنحهم فرصاً متساوية لإبراز قدراتهم ومواهبهم في الوظائف المختلفة.

التوصيات:

1. إجراء اختبارات الجدارة الوظيفية للمتطوعين قبل نقلهم إلى وظيفة أخرى ضمن استراتيجية التدوير الوظيفي، وإتاحة فرص الترقية أمام المتطوعين المتميزين لكي يعينوا في المستويات العليا وفق نتائج الاختبارات.
2. الإعلان عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي إليها، والإعلان عن المرشحين قبل ترقيتهم بوقت كافٍ وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها، تحقيقاً للعدالة ومنعاً للمحسوبية والتحيز.
3. وضع نظام للترقية يعطي الأولوية للمتطوعين ضمن المنظمة لشغل المناصب المتوفرة فيها، وفق معيار المؤهل العلمي ومعيار تقرير تقييم الأداء.
4. إعادة النظر بتعويضات العلاوة وتعويضات العمل الإضافي، لتتناسب مع مسؤوليات ومهام المنصب الجديد للمتطوع.

دراسات مستقبلية مقترحة:

- ❖ أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.
- ❖ أثر إدارة المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي لدى متطوعي الهلال الأحمر العربي السوري.

References:

Al-Baadri, J. 2021. Job bullying behavior and its role in organizational loyalty. Duhok University Journal. 24 (2). 56-77.

Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career path development and its impact on organizational citizenship behavior in greater Amman municipality. International Journal of Business and Management, 12(3), 79.

Alsuwqi, A. (2017). Factors Affecting Organizational Loyalty A Case Study of the Asia Carton Manufacturing Company Operation. Master Thesis. Syrian Virtual Organization: Syrian Arab Republic.

Bessaim, R., & Ibtissem, G. (2021). The Impact of Training on the Employees' Career Path Development Case of the Algerian company: Oran Port Enterprise.

Bushra, E; Faryal, B. (2021). The reality of career management in economic institutions: a case study of a leather tanning factory, Tafna, in Amriya, Ain Temouchent. Master Thesis. Ain Temouchent University, Belhadj Bouchaib.

Dafous, A. (2020). The effect of empowering volunteers in organizational loyalty, an applied study on the branches of Sahara Bank in the Western Region. Master's thesis at Al-Zawiya University.

Donia, B., & Khadija, O. (2022). Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction with a university professor: A sample study from the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences Bordj Bou Arreridj. Master Thesis.

EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS, Anam Iqbal , Muhammad Sajid Tufail , Rab Nawaz Lodhi 2015 Global Journal Of Human Resource Management Vol.3,No.1, Pp.1-11.

Evans, E. (2021). Job Rotation as training and development.

Gelard, P. (2021). Identifying and Ranking Processes Influencing Career Path of Knowledge Employees. Global Business Review.

Ghrib,M. (2014). Career path management and its impact on organizational loyalty, a comparative study. PhD thesis. Business Administration Department. Faculty of Economics, University of Damascus: Syrian Arab Republic.

Hashichi, K. (2018). Career path management and its relationship to performance effectiveness, a field study with the medium of Falak Al-Masila, Barhoum Al-Masila. Master Thesis. Mohamed Boudiaf University of M'sila: Algeria.

Hilda, H., & Camilla, R. S. (2020). Career Path Management as a Motivational tool for Employees. Proche-Orient Études en management, 32(1), 33-50.

Kuria, J. N. (2013). An Investigation into the Impact of Motivation on Employee Performance (A Case Study of National Social Security Fund) (Doctoral dissertation, Kenyatta University).

Makhseed, H. (2022). The impact of career planning and development on improving employee performancein the General Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait.AJSRP. 6 (2). 29-46.

Moh'd Abu Bakir, S. (2019). Career Path Management between the Theory and Application: Measuring its Relationship with Satisfying Employees' Needs: A Study on the Jordanian Commercial Banks. International Journal of Business and Management, 14(8).

Nano, Z. (2017). The strategy of linking the career path to the training path. Journal of Research Unit in Human Resource Development and Management. 8 (2). 96-125.

Obeidat, A. M., Al-Omari, K. A., Aljawarneh, N. M., & Alkhlouf, I. I. (2020). The effect of career path planning on organisational performance.

Palade, A. (2010). Significant aspects regarding career management: Means for a better career planning and development. Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series, 62(2), 124-134.

Salah El-Din, S. (2021). The effect of job satisfaction on loyalty among volunteers in governmental organizations An applied study on volunteers in the General Company for Medical Supplies and Equipment in the Arab Republic of Egypt. Middle East Research Journal. (59). 159-228.

Sharma, B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, *3*(4), 271-278.

Tam, P. T., & Nguyet, V. M. (2021). KEY FACTORS AFFECTING EMPLOYEES'LOYALTY: A CASE STUDY OF CHANGSHIN VIETNAM COMPANY LTD. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 25, 1-11.