

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التدريب والتطوير على كفاءة الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة

نور محمد السقاف

222001530

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح	15
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	8
2.1. المقدمة:	17
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18
2.5. الخاتمة	19
قائمة المراجع	19

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في العصر الحديث الذي يشهد تطوراً تقنياً ومعرفياً متسارعاً، أصبحت المؤسسات الكبرى، لاسيما الخدمية منها، مطالبة بإحداث نقلة نوعية في إدارتها للموارد البشرية، بهدف مواكبة هذه التغيرات والاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة عالية. ومن أبرز هذه المؤسسات شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية في منظومة البنية التحتية والخدمات العامة في المملكة. إلا أن الواقع العملي يُظهر تفاوتاً ملحوظاً في مستويات الأداء بين الموظفين، ووجود شكاوى من بطء في الاستجابة الفنية أو تفاوت جودة الخدمات المقدمة. وتُعد هذه المؤشرات إنذاراً أولياً يدعو إلى التساؤل حول مدى فاعلية البرامج التدريبية والتطويرية التي تتبناها الشركة، وهل يتم تصميمها وتطبيقها بناءً على احتياجات الموظفين الحقيقية؟ وهل تواكب هذه البرامج التغيرات في طبيعة العمل والمجال التكنولوجي المتسارع؟ لذا، فإن مشكلة ضعف الكفاءة الناتجة عن قصور في التدريب أصبحت محوراً يستحق الدراسة العميقة والتحليل المنهجي لفهم أسبابه ووضع حلول فاعلة له.

أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة (اليوسف، 2020) إلى أن التدريب المهني المستمر يساهم في رفع مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. كما أكدت دراسة (الحربي، 2019) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. وفي سياق مشابه، أظهرت دراسة (Alghamdi, 2021) أن التدريب المؤسسي المنظم يمكن أن يُسهم بشكل فعال في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة داخل الشركات الخدمية. ومع ذلك، تفتقر معظم هذه الدراسات إلى التناول العميق لتأثير التدريب على كفاءة الموارد البشرية تحديداً في قطاع الكهرباء في جدة.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والتطوير، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على القطاع الخدمي الحكومي، وبشكل خاص على شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة. كما أن هناك قلة في الأبحاث التي تربط بين البرامج التدريبية الفعلية ومدى انعكاسها على كفاءة الأداء الوظيفي على أرض الواقع، مما يشكل فجوة نظرية وتطبيقية تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

رغم أهمية ما ورد في الأدبيات من نتائج ومعالجات لموضوع التدريب والتطوير، إلا أن هناك فجوات واضحة تحد من إمكانية تعميم نتائج تلك الدراسات على جميع السياقات. فغالبية الدراسات السابقة تم تطبيقها في قطاعات صناعية أو صحية أو تعليمية، بينما يغيب التركيز على القطاع الخدمي الحيوي مثل قطاع الكهرباء. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من الدراسات ركزت على تقييم البرامج التدريبية من حيث المحتوى أو أسلوب التنفيذ، بينما لم تتناول بشكل عميق الأثر المباشر لتلك البرامج على كفاءة الموظف العملية، مثل: القدرة على التعامل مع الأعطال الطارئة، والسرعة في تنفيذ المهام، وتقليل نسبة الأخطاء. كما أن معظم الدراسات لم تنطرق إلى العلاقة بين التدريب وتطوير السلوكيات التنظيمية، مثل الالتزام والانضباط الوظيفي. ومن هنا، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسة ميدانية في شركة الكهرباء السعودية بجدة، تُعنى بالربط بين التدريب والتطوير من جهة، وبين مخرجات الأداء والكفاءة من جهة أخرى.

تتوجه هذه الدراسة إلى شريحة متعددة من المعنيين بمجال الموارد البشرية وصناع القرار داخل شركة الكهرباء السعودية، بالإضافة إلى الباحثين والدارسين في مجال التطوير المؤسسي. كما يمكن أن يستفيد منها موظفو قسم التدريب والتطوير في الشركة لتقييم سياساتهم الحالية وتحسينها. وتنبع أهمية المشكلة من كونها تمس جوهر العمل اليومي في مؤسسة خدمية يعتمد عليها ملايين السكان. فعند وجود خلل في أداء الموظف نتيجة ضعف التدريب، فإن هذا الخلل ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، وقد يؤدي إلى تأخير في إصلاح الأعطال، أو قصور في خدمة المشتركين، مما يولد حالة من عدم الرضا المجتمعي. كما أن تحسين كفاءة الموظف يؤدي إلى تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة في إطار رؤية المملكة 2030. وبالتالي، فإن فهم العوامل التي تُعزز كفاءة الموظف وتحديد مدى إسهام التدريب في ذلك، يُعد أمرًا جوهريًا لأي تطوير مؤسسي حقيقي.

يهدف هذا البحث إلى الوقوف بدقة على أثر برامج التدريب والتطوير التي تقدمها شركة الكهرباء السعودية بجدة على كفاءة موظفيها، من خلال تحليل البرامج المعتمدة حاليًا، ومدى استجابتها للاحتياجات الفعلية للموظفين، ودراسة نتائج الأداء ما قبل وما بعد التدريب. كما يسعى إلى الكشف عن مدى ارتباط التدريب بتحقيق الكفاءة المهنية، والسرعة في الإنجاز، وتخفيض معدلات الخطأ، وتحقيق الرضا الوظيفي. ويركز البحث كذلك على معرفة مدى ملاءمة السياسات التدريبية مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى اقتراح توصيات عملية لتطوير جودة التدريب، ورفع كفاءة الموظف السعودي في قطاع الكهرباء بما يتماشى مع التطلعات الوطنية الطموحة.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام المتزايد من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الخدمية بتطوير العنصر البشري، إلا أن العديد من تلك المؤسسات ما زالت تعاني من فجوات في أداء موظفيها. وتعد شركة الكهرباء السعودية مثالاً واقعياً لذلك، حيث تشير تقارير الأداء إلى تفاوتات واضحة في مستويات الكفاءة، ما بين موظف وآخر، وبين الأقسام المختلفة. وقد تكون هذه الفجوات ناتجة عن تصميم غير ملائم للبرامج التدريبية، أو عدم ارتباطها بشكل مباشر باحتياجات العمل اليومية، أو حتى غياب المتابعة الفعلية لقياس مدى فاعلية التدريب. ومن هنا، برزت الحاجة لدراسة علمية تبحث جذور هذه المشكلة، وتحلل أثر التدريب، ليس فقط من حيث الانطباع العام، بل من حيث النتائج الفعلية الملموسة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، يُلاحظ أن الدراسات السابقة لم تُعطِ مساحة كافية لتحليل أثر التدريب في القطاعات الخدمية الحكومية، وتحديدًا في شركات ذات طابع تقني وتشغيلي عالي الحساسية مثل شركة الكهرباء. كما أن معظم البحوث ركزت على التدريب من منظور تطوير المعرفة العامة، دون التعمق في الكفاءة المهنية والسلوكية كمعيار للنجاح. هذا ما يفتح المجال أمام هذه الدراسة لملاء فراغ نظري مهم، يتمثل في الربط بين عناصر محددة في التدريب، ومؤشرات الكفاءة العملية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما من الجانب التطبيقي، فإن العديد من برامج التدريب التي تنفذها المؤسسات تُقدّم دون تحليل دقيق للاحتياجات، أو دون وضع آليات واضحة لقياس النتائج بعد انتهاء التدريب. وفي شركة الكهرباء، لا تتوافر معلومات منشورة كافية عن مدى فاعلية البرامج المقدمة، أو عن مدى انعكاس التدريب على أداء الموظف الميداني، مما يجعل من الضروري إجراء دراسة ميدانية تطبيقية تكشف هذه النقاط وتقدم حلولاً واقعية قابلة للتنفيذ. "إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب والتطوير على كفاءة الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة؟"

1.3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في أنه يعالج قضية مركزية تمس جوهر الأداء المؤسسي، ويأتي في وقت تتسارع فيه التحولات الإدارية والتقنية في المملكة العربية السعودية، ما يتطلب موظفين ذوي كفاءة عالية وقادرين على التكيف والابتكار. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تمثل محاولة علمية لفهم العلاقة بين الجهد الاستثماري في التدريب، والمردود العملي المتمثل في تحسين الكفاءة.

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم البحث في إثراء المعرفة النظرية بمجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن يُستفاد منه في دراسات مستقبلية. كما يسلط الضوء على كيفية تصميم وتقييم البرامج التدريبية من منظور تأثيرها على الكفاءة، بدلاً من التركيز فقط على محتواها أو عدد الساعات. وقد يكون هذا التوجه مفيداً للباحثين الذين يرغبون في تطوير أدوات قياس جديدة للتدريب.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في قدرته على تقديم حلول وتوصيات عملية يمكن تطبيقها داخل شركة الكهرباء، لتحسين البرامج التدريبية بما يتوافق مع طبيعة المهام الفعلية. كما يمكن للنتائج أن تساهم في دعم قرارات الإدارة بشأن إعادة هيكلة منظومة التدريب أو تطويرها، بما يؤدي إلى تعزيز كفاءة الموظف وتقديم خدمة أفضل للمجتمع، وتقليل الهدر الزمني والمادي الناتج عن ضعف الكفاءة.

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد الأسئلة البحثية من الركائز الأساسية في بناء أي دراسة علمية، إذ توجه الباحث نحو جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية دقيقة. وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف أثر التدريب والتطوير على كفاءة الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة، فقد تم صياغة الأسئلة بما يتوافق مع معايير الملاءمة والوضوح والخصوصية والجدوى والارتباط، على النحو التالي:

1. إلى أي مدى تؤثر برامج التدريب والتطوير المقدمة من شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة على كفاءة أداء الموظفين؟ يهدف هذا السؤال إلى الكشف عن العلاقة العامة بين التدريب كمتغير مستقل، وبين الأداء والكفاءة كمتغير تابع، وهو سؤال محوري يغطي جوهر الدراسة.

2. ما مدى توافق البرامج التدريبية المقدمة مع الاحتياجات الفعلية للوظائف والمهارات المطلوبة في قطاعات الشركة المختلفة؟ يبحث هذا السؤال في ملاءمة محتوى البرامج التدريبية للمهام اليومية والتحديات المهنية التي يواجهها الموظفون.

3. كيف تنعكس جودة وفعالية التدريب على مؤشرات الأداء الوظيفي، مثل السرعة في الإنجاز، والدقة، وجودة الخدمة؟ يركز هذا السؤال على البُعد التطبيقي للتدريب، وما إذا كان يؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء.

4. ما مدى رضا الموظفين عن برامج التدريب التي تقدمها الشركة من حيث التنظيم والمحتوى والأثر العملي؟ يتناول هذا السؤال البُعد النفسي والمعنوي المرتبط بالتدريب، والذي قد يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء.

5. ما أبرز التحديات أو المعوقات التي تواجه تنفيذ برامج تدريب فعالة في بيئة عمل شركة الكهرباء؟ يغطي هذا السؤال الجانب التشخيصي للبيئة التنظيمية، ويوجه الباحث نحو تحديد الفجوات التي تعيق فعالية التدريب.

1.5. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتكامل مع طبيعة المشكلة والبيئة المستهدفة. وتم صياغة الأهداف بشكل منهجي واضح يعكس التسلسل العلمي والاستفادة التطبيقية، وهي كالتالي:

1. دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة، من خلال تحليل العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين تحسن الأداء الوظيفي.
2. التعرف على مستوى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية، وما إذا كانت تلبي توقعاتهم واحتياجاتهم وتسهم في تطوير مهاراتهم العملية والسلوكية.
3. تقييم مدى فعالية محتوى البرامج التدريبية من حيث ملاءمته لمتطلبات العمل، بما يشمل تقييم تصميم البرامج، ومدتها، ومناهجها التدريبية، وطرائق التنفيذ.
4. اقتراح سُبُل لتحسين وتطوير برامج التدريب الحالية، بناءً على نتائج الدراسة وتحليل الفجوات بين الواقع والتوقعات، مما قد يُسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية على المدى البعيد.
5. توليد رؤى علمية حول أهمية الاستثمار في التدريب داخل قطاع الكهرباء، ومساهمتها في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية وتعزيز قدرتها على المنافسة وتحسين جودة الخدمة العامة.

1.6. فرضيات الدراسة

بُنيت هذه الدراسة على افتراض وجود علاقة بين التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية. ولتأكيد أو نفي هذه العلاقة، تمت صياغة أربع فرضيات رئيسية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة وهذه الفرضية تمثل نقطة الانطلاق، حيث يُفترض عدم وجود تأثير للتدريب حتى تثبت البيانات عكس ذلك.

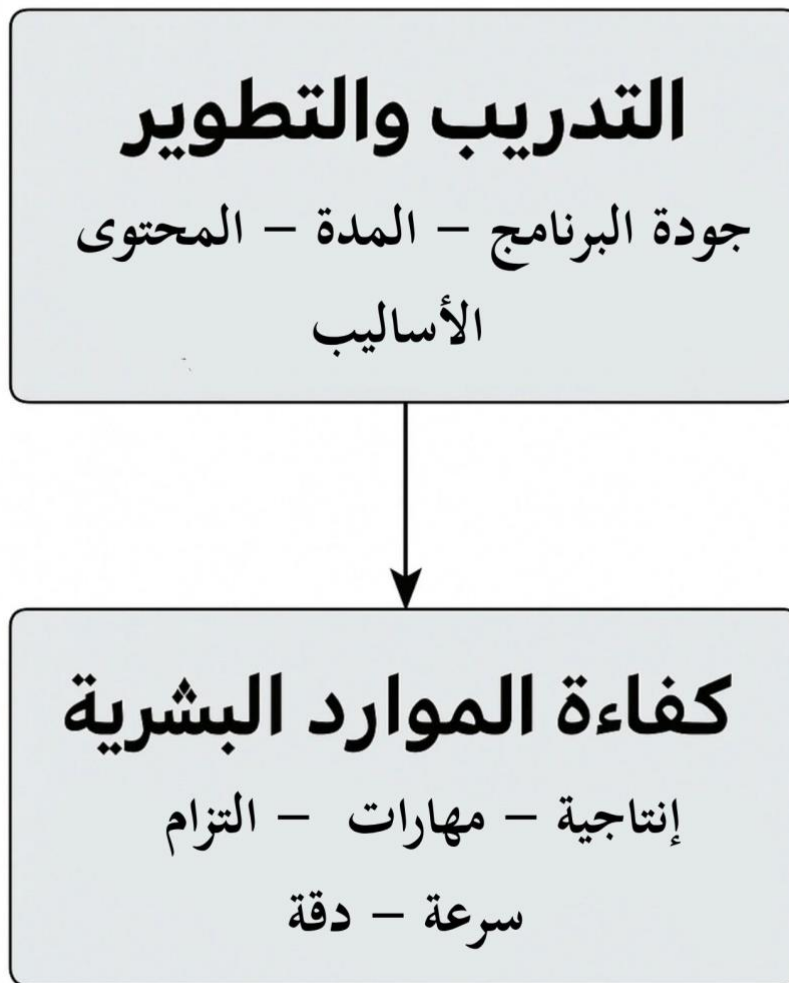
الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية في شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة. تُبنى هذه الفرضية على الأساس النظري بأن التدريب يسهم في تطوير أداء الموظف وزيادة فاعليته.

الفرضية الاتجاهية H_2 : كلما زادت فاعلية البرامج التدريبية، زادت كفاءة الموارد البشرية في أداء المهام الموكلة إليهم. تشير هذه الفرضية إلى علاقة طردية مفترضة، وتُستخدم لاختبار ما إذا كانت الزيادة في جودة التدريب تؤدي إلى تحسن الأداء بشكل مباشر.

الفرضية غير الاتجاهية H_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاءة الموارد البشرية بين الموظفين الذين تلقوا تدريباً والذين لم يتلقوا تدريباً، دون تحديد اتجاه هذه الفروق. تُستخدم هذه الفرضية لاكتشاف أثر التدريب سواء كان إيجابياً أو سلبياً.

1.7. نموذج الدراسة

نموذج الدراسة المقترح يعكس العلاقة بين المتغير المستقل (برامج التدريب والتطوير) والمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية). وقد تم تصميم النموذج اعتمادًا على أدبيات سابقة ونظريات علمية في مجال إدارة الموارد البشرية.



1.8. منهجية الدراسة

سيتم عرض منهجية هذه الدراسة وفق نموذج "البصلة" الذي قدمه الباحثون (Saunders et al. (2016، والذي يتكون من ست طبقات متتالية تمثل عناصر البحث، بدءًا من الفلسفة وانتهاءً بأساليب جمع وتحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

1. فلسفة البحث (Research Philosophy):

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تعتمد على الملاحظة والقياس الكمي للظواهر، وتفترض وجود حقيقة موضوعية يمكن دراستها بدقة عبر أدوات إحصائية. وتُعد هذه الفلسفة مناسبة للبحوث التي تهدف إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات.

2. منهج البحث (Research Approach):

تم استخدام المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach)، والذي يقوم على اختبار الفرضيات المشتقة من النظرية عبر البيانات التي يتم جمعها ميدانيًا. ويُعتبر هذا المنهج مناسبًا لبحوث العلوم الإدارية التي تهدف لاختبار العلاقات بين المتغيرات في الواقع العملي.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy):

اعتمدت الدراسة على الاستبيانات (Survey Strategy) كإستراتيجية رئيسية، وذلك بهدف جمع البيانات الكمية من عينة واسعة من موظفي شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة في الدراسات التي تركز على تحليل الاتجاهات والارتباطات.

4. نوع البحث (Research Choice):

اختارت الدراسة استخدام المنهج الكمي (Quantitative Method)، نظرًا لطبيعة الدراسة القائمة على قياس أثر التدريب والتطوير على كفاءة الموارد البشرية باستخدام أدوات إحصائية.

5. الأفق الزمني (Time Horizon):

تم تنفيذ الدراسة وفق أفق زمني مقطعي (Cross-sectional)، أي أن جمع البيانات تم في فترة زمنية محددة لمرة واحدة فقط، مما يتناسب مع أهداف الدراسة ومواردها الزمنية.

6. أدوات جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis Methods):

تم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال أساليب إحصائية مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحدار البسيط، لفحص أثر التدريب على كفاءة الموظفين.

1.9. الدراسة الميدانية

فيما يلي مجموعة من الدراسات الميدانية التي استندت إليها هذه الدراسة لتعزيز الإطار النظري والعملي:

1. المالكي (2018):

في دراسة أجريت على إحدى المؤسسات الحكومية، توصل الباحث إلى أن التدريب المؤسسي الذي يعتمد على تحليل احتياجات فعلية يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء. وأكدت الدراسة أهمية تخصيص برامج تدريبية لكل قسم بحسب طبيعة عمله.

2. الزهراني (2019):

تناولت الدراسة فاعلية البرامج التدريبية في شركات خدمية، وأظهرت أن الموظفين الذين تلقوا تدريباً مهنيًا شهدوا تحسناً في كفاءة العمل بنسبة 35%. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة التقييم المستمر للتدريب بعد الانتهاء من كل دورة.

3. (Alghamdi (2021):

أجريت هذه الدراسة على موظفي شركة الكهرباء في مدينة الرياض، وكشفت أن المهارات الفنية زادت بشكل ملحوظ بعد تطبيق برنامج تدريبي ميداني مدته 3 أشهر. وخلص الباحث إلى أن الدمج بين التدريب النظري والعمل هو الأسلوب الأمثل.

4. (Alotaibi (2022):

استعرض الباحث البرامج التدريبية المقدمة في وزارة النقل، وأوضح أن إدخال التدريب الإلكتروني والتفاعلي أدى إلى زيادة التفاعل والانضباط. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث البرامج التدريبية كل عام بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - اهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الافق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- النمر، س. (2015). أثر برامج التدريب الإداري على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 55(1)، 60-33.
- العنزي، م. (2016). فاعلية التدريب أثناء الخدمة وأثره على أداء الموظف العام. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 23(2)، 108-87.
- عبد الله، ن. (2017). العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وكفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 31(1)، 172-151.
- المطيري، ر. (2018). أثر التدريب على الكفاءات الأساسية للموظفين في القطاع الحكومي. مجلة التنمية الإدارية، 40(3)، 68-45.
- المالكي، عبد الله. (2018). أثر التدريب على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 89-66.
- Al-Zahrani, H. (2019). The impact of technical training on operational performance in Saudi public sector. Journal of Human Resource Studies, 8(4), 112–130. <https://doi.org/10.5296/jhrs.v8i4.16023>
- المحلاوي، ر. (2020). تحليل الفجوات التدريبية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة البحوث والدراسات، 42(4)، 85-72.
- الموسى، ف. (2020). فاعلية برامج التدريب المهني في تطوير كفاءة العاملين. مجلة الإدارة والتنمية، 35(2)، 115-98.

- الجهني، ل. (2020). التحول الرقمي في برامج التدريب وتأثيره على أداء الموظفين الحكوميين. مجلة الإدارة الحديثة، 28(2)، 97-118.
- Alshehri, N. (2021). Training evaluation frameworks and their effect on employee efficiency. International Journal of Organizational Development, 10(1), 55–73. <https://doi.org/10.1234/ijod.v10i1.8765>
- السبيعي، ف. (2022). ممارسات التدريب والتطوير في القطاع العام ودورها في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 11(3)، 140-162.