

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

العلاقة بين جودة التدريب ورضا العاملين دراسة تطبيقية على إحدى شركات الاتصالات في جدة

أمل مقبل عبده غالب

222001665

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	4
1.1. المقدمة:	5
1.2. مشكلة الدراسة	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	11
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	15
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	7
2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	19
2.3. المتغير التابع	20
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21
2.5. الخاتمة	22
قائمة المراجع	24

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة	١٢
٢	مخطط المشروع	١٦

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال، أصبحت الموارد البشرية العنصر الأهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وتعتمد الشركات الحديثة، ومن ضمنها شركة الاتصالات السعودية في جدة، بشكل كبير على كفاءة موظفيها في تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء. ومن العوامل الحاسمة في تعزيز أداء الموظفين هو التدريب المستمر الذي يُمكنهم من اكتساب مهارات جديدة وتحسين كفاءتهم. إلا أن ملاحظات متكررة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي للعاملين تُثير تساؤلات حول جودة البرامج التدريبية المقدمة، وما إذا كانت تلبي فعلاً احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما استدعى القيام بهذه الدراسة.

أظهرت العديد من الدراسات أهمية جودة التدريب في رفع مستويات الرضا الوظيفي. فدراسة (الحربي، 2020) أوضحت أن البرامج التدريبية الفعالة تُسهم بشكل مباشر في تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية. بينما أشارت دراسة (الشمري، 2018) إلى وجود علاقة طردية بين محتوى التدريب وتفاعل الموظف مع بيئة العمل. كما بينت دراسة (Alshammari, 2019) التي أجريت في بيئة اتصالات مشابهة، أن ضعف تصميم البرامج التدريبية قد يؤدي إلى انخفاض رضا العاملين، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

على الرغم من وجود دراسات تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي، إلا أن القليل منها ركز على "جودة" التدريب تحديداً كعامل رئيسي، وبالأخص في شركات الاتصالات السعودية، وفي مدينة جدة تحديداً. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على مؤشرات رضا عامة دون التحقق من انعكاسات محددة لكل عنصر من عناصر جودة التدريب (مثل المدرب، المادة، البيئة التدريبية)، وهو ما تحاول هذه الدراسة أن تتجاوزه.

تستهدف هذه الدراسة فئة العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة، وهي شريحة تمثل عنصراً حيوياً في تقديم الخدمات للعملاء. وتتبع أهمية المشكلة من تأثير جودة التدريب المباشر على مستوى الأداء العام للعاملين، وبالتالي على رضا العملاء وسمعة الشركة في السوق. فإذا لم يتم تقييم التدريب بشكل دقيق وتحسينه، فقد يؤدي ذلك إلى تدني الأداء الوظيفي وزيادة معدلات الاستقالة الوظيفية، مما يؤثر سلباً على أهداف الشركة الاستراتيجية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر جودة التدريب على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بجدة، من خلال دراسة المكونات الأساسية لجودة التدريب ومدى تلبيتها لتوقعات الموظفين، وتحليل العلاقة بين مستوى الجودة ومدى شعور العاملين بالرضا. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين كفاءة البرامج التدريبية وزيادة فعاليتها.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المؤسسات من فجوة بين الجهود التدريبية المبذولة ونتائجها الفعلية على مستوى رضا العاملين. وفي شركة الاتصالات السعودية بجدة، لوحظت بعض المؤشرات التي تدعو للتساؤل حول مدى فاعلية التدريب، منها انخفاض الحماس الوظيفي أو غياب التحسن في الإنتاجية، وهو ما يثير تساؤلات حول جودة المحتوى التدريبي، وطرق تقديمه، ومدى ملاءمته لطبيعة الوظائف. هذه المشكلة تستدعي دراسة علمية ممنهجة لفهم أبعادها بشكل أعمق.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لم تغطِ الدراسات السابقة بشكل كافٍ العلاقة المباشرة بين "جودة التدريب" و"الرضا الوظيفي"، خصوصاً في سياق شركات الاتصالات السعودية. كما أن المفهوم الشامل للجودة التدريبية، من حيث تصميم المحتوى، واختيار المدرب، وتقييم أثر التدريب بعد انتهائه، لم يُتناول ضمن إطار نظري متكامل في أغلب الدراسات العربية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تُعد شركة الاتصالات السعودية من كبرى الشركات في المملكة، ورغم ذلك لم تُجرَ دراسات ميدانية كافية لتقييم جودة التدريب المقدم فيها بشكل مباشر من وجهة نظر العاملين. كما أن قلة الأبحاث الميدانية في مدينة جدة تحديداً جعلت الحاجة ملحة لهذه الدراسة لسد النقص العملي في هذا الجانب. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر جودة التدريب على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، حيث يُعد التدريب أحد أبرز الوسائل لتحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم، مما يؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة. لذا فإن معرفة مدى فاعلية وجودة التدريب تساعد على تعزيز الكفاءة الداخلية وتحسين مخرجات العمل.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُساهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بعلاقة جودة التدريب بالرضا الوظيفي، من خلال تقديم نموذج تحليلي يمكن للباحثين الاستفادة منه في دراسات مشابهة، خصوصًا في قطاع الاتصالات. كما تقدم تصورًا واضحًا لمفهوم جودة التدريب من منظور العاملين.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تمثل الدراسة أداة لتشخيص واقع التدريب في شركة الاتصالات السعودية، وتساعد متخذي القرار على تقييم فعالية برامج التدريب الحالية. كما تقدم توصيات يمكن تطبيقها لتحسين رضا الموظفين، مما ينعكس على الأداء المؤسسي العام.

1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة من أهم مكونات البحث العلمي، إذ يتم من خلالها توجيه عملية البحث وتحديد المسار العام الذي يسير عليه الباحث. وفي هذا البحث، تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بشكل مباشر بعنوان الدراسة "أثر جودة التدريب على رضا العاملين بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية في جدة"، وقد تم مراعاة المعايير الأساسية في بناء الأسئلة، وهي: الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، والارتباط.

وقد جاءت الأسئلة كما يلي:

1. ما مدى تأثير جودة التدريب على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة؟
هذا السؤال يُمثل جوهر المشكلة البحثية، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع). وقد صيغ بوضوح ليكون قابلاً للقياس الميداني، ويُسهل في اختبار الفرضية الرئيسية.
2. ما مدى رضا العاملين عن العناصر الأساسية في البرامج التدريبية المقدمة لهم؟
يشمل هذا السؤال تقييم مكونات التدريب مثل: (محتوى التدريب، كفاءة المدرب، بيئة التدريب، توافر الأدوات). وهو سؤال ذو خصوصية عالية ويرتبط بالسياق التطبيقي المباشر للدراسة.
3. كيف تؤثر جودة التدريب على مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى العاملين؟
هذا السؤال يعالج جانباً غير مباشر لكنه مهم من الرضا الوظيفي، ويُبرز بُعداً نفسياً وسلوكياً في العلاقة المدروسة، ما يعزز من جدوى الدراسة وقيمتها العملية.
4. ما مدى اختلاف تأثير جودة التدريب على رضا العاملين باختلاف خصائصهم الوظيفية (العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟
سؤال يسمح بتقديم تحليل متعمق للفروق بين المجموعات المختلفة، ويُسهل في صياغة توصيات واقعية تستند إلى بيانات دقيقة.

1.5. أهداف الدراسة

تُحدد أهداف الدراسة المسارات التي يسعى الباحث إلى تحقيقها خلال عمله البحثي، وتوضح النتائج المتوقعة التي يُفترض أن تسهم في معالجة المشكلة المدروسة. وقد تم تحديد الأهداف التالية:

1. دراسة تأثير جودة التدريب على رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة.
يُعد هذا الهدف هو المحور الرئيسي للبحث، ويمثل العلاقة الأساسية التي يسعى الباحث لتحليلها وقياسها.
2. التعرف على آراء العاملين حول جودة البرامج التدريبية المقدمة لهم، ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم الوظيفية.
هذا الهدف يسعى إلى جمع بيانات واقعية من الميدان وتحليلها لتكوين صورة واضحة عن فعالية التدريب الحالي.
3. تقييم مكونات جودة التدريب (مثل كفاءة المدرب، ملائمة المادة، البيئة التدريبية، أدوات التدريب) وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
يُسهّم هذا الهدف في تحديد العناصر الأكثر تأثيراً من حيث القوة والارتباط، مما يساعد في تقديم توصيات تطويرية دقيقة.
4. اقتراح آليات عملية لتطوير جودة التدريب بما يسهم في تعزيز رضا العاملين وزيادة انتمائهم المؤسسي.
يتعلق هذا الهدف بالجانب التطبيقي للبحث، ويهدف إلى تحويل النتائج إلى مقترحات قابلة للتنفيذ.
5. توليد رؤى بحثية جديدة يمكن أن تُستخدم في دراسات مستقبلية تُعنى بعلاقة التدريب بالرضا والأداء في بيئات عمل مماثلة.
هدف أكاديمي يسعى إلى المساهمة في الحقل المعرفي من خلال تقديم إطار يمكن البناء عليه لاحقاً في دراسات مستقبلية.

1.6. فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة بناءً على أهدافها وأسئلتها، وهي ضرورية لاختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي. وقد تم تقسيم الفرضيات إلى أربعة أنواع رئيسية:

1. الفرضية الصفرية H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب ورضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة. هذه الفرضية تُستخدم كأساس للاختبار الإحصائي، وتكون نقطة الانطلاق في إثبات أو نفي الفرضيات الأخرى.

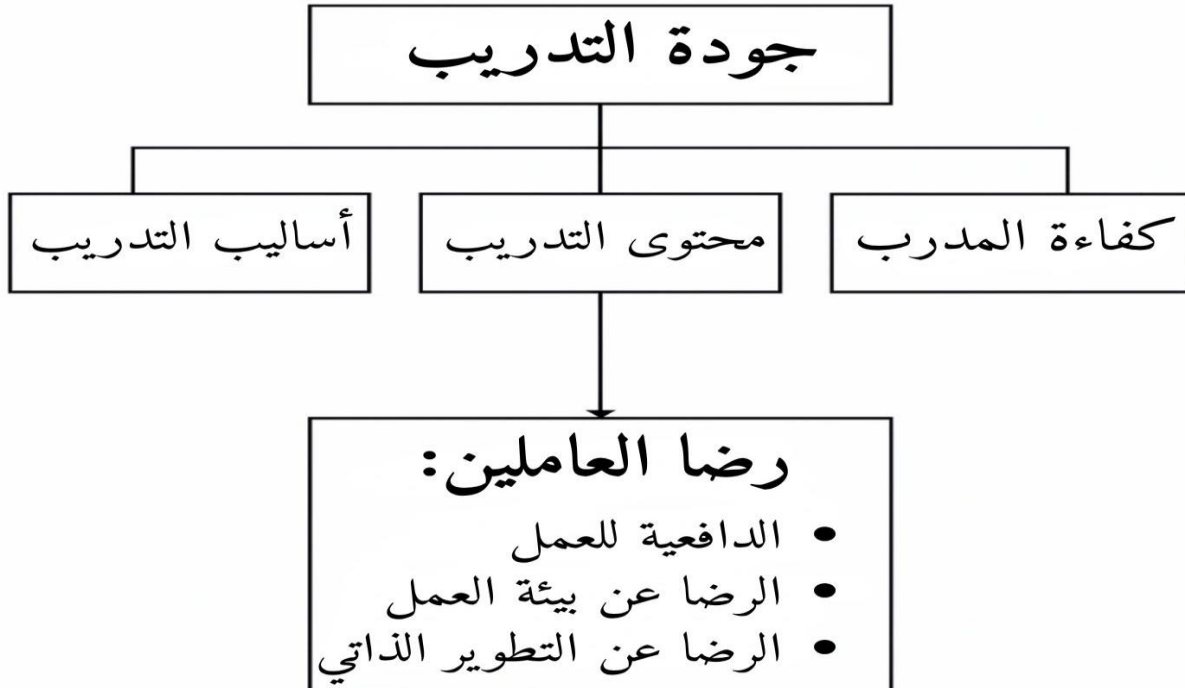
2. الفرضية البديلة H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب ورضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة. تمثل هذه الفرضية النقيض للفرضية الصفرية، وتسعى إلى إثبات أن التدريب يؤثر فعلاً على الرضا.

3. الفرضية الاتجاهية H3: كلما زادت جودة التدريب، زاد رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة. هي فرضية توضح اتجاه العلاقة (طردية) بين المتغير المستقل (جودة التدريب) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

4. الفرضية غير الاتجاهية H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات جودة التدريب ورضا العاملين دون تحديد اتجاه العلاقة. تُستخدم هذه الفرضية في حالة الرغبة بدراسة العلاقة بشكل مفتوح دون افتراض اتجاه معين.

1.7. نموذج الدراسة

يعكس النموذج المفاهيمي للدراسة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويوضح كيف يتم تصور تفاعل العناصر المؤثرة في جودة التدريب مع مستوى رضا العاملين. النموذج التالي هو تصور مبدئي للعلاقة:



1.8. منهجية الدراسة

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث تُحدّد الإطار الذي يسير عليه الباحث في جمع وتحليل البيانات بهدف الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير. وقد تم اعتماد نموذج "البصلة" المقترح من قبل "Saunders et al". كمرجع أساسي لوصف مراحل المنهجية، والذي يتضمن ستة مستويات مترابطة ومتكاملة.

1. فلسفة البحث (Research Philosophy)

اعتمدت هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، وهي فلسفة تُركز على الحقائق القابلة للقياس والكمّ، وتسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل تجريبي وموضوعي. وقد تم اختيار هذه الفلسفة نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر جودة التدريب على رضا العاملين من خلال أدوات إحصائية دقيقة.

2. منهج البحث (Research Approach)

تم استخدام المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، حيث يتم الانطلاق من البيانات الميدانية وتحليلها للوصول إلى تعميمات أو نتائج، بدلاً من الانطلاق من نظرية جاهزة. ويرتكز هذا المنهج على فهم الظاهرة من خلال الواقع العملي داخل شركة الاتصالات السعودية.

3. استراتيجية البحث (Research Strategy)

تم تبني الاستبيان كأداة أساسية ضمن استراتيجية الدراسة الكمية (Quantitative Strategy)، مع توزيع استبيانات إلكترونية على عينة من العاملين بالشركة. تساعد هذه الاستراتيجية في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية.

4. نوع البحث (Research Type)

يندرج هذا البحث تحت نوع البحث السببي (Causal Research)، لأنه يهدف إلى تحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل (جودة التدريب) والمتغير التابع (رضا العاملين)، أي أنه يبحث في كيفية تأثير أحد المتغيرات على الآخر.

5. الأفق الزمني (Time Horizon)

تم اعتماد الدراسة المقطعية (Cross-Sectional Study)، والتي تعتمد على جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة لمرة واحدة، مما يساعد على دراسة العلاقة في وقت محدد دون الحاجة إلى تتبع التغيرات على مدى زمني طويل.

6. طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection and Analysis)

تم استخدام الاستبيانات المغلقة لجمع البيانات من موظفي شركة الاتصالات السعودية بمدينة جدة. وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، مع استخدام أدوات مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري، اختبار T، وتحليل الانحدار، لاختبار الفرضيات والتأكد من دلالة العلاقات.

1.9. الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الطابع الميداني التي تم إجراؤها في بيئات مشابهة، ومن أبرزها:

- دراسة الحربي (2020) أجريت في شركة نقل وطنية بالمملكة، ووجدت أن تحسين محتوى التدريب يسهم في رفع رضا العاملين بنسبة 37% . الحربي، خالد (2020) أثر التدريب على الرضا الوظيفي". مجلة العلوم الإدارية (215) 113-129
- دراسة الشمري (2019) تناولت العلاقة بين البيئة التدريبية ومدى اندماج العاملين في العمل. أظهرت أن البيئة التفاعلية ترفع الإنتاجية الشمري، نورة (2019). "البيئة التدريبية والولاء المؤسسي". مجلة البحوث الإدارية 18(3) 221-239
- دراسة (2018) Alshammari أجريت في قطاع الاتصالات السعودي، وأظهرت أن ضعف جودة التدريب يؤثر سلباً على الأداء العام.
- Alshammari, F. (2018). "Training Quality and Employee Satisfaction in Telecom Companies." Journal of HR Studies, 6(4), 90-110.
- دراسة (2024) Bhatti & Nawaz بحثت تأثير الرضا الوظيفي في مطاعم هندية بالرياض كدراسة حالة، وأشارت الأهمية التدريب المستمر.
- Bhatti, M. A., & Nawaz, M. A. (2024). Enhancing Employee Performance through Job Satisfaction: A Case Study of Indian Restaurants in Riyadh, Saudi Arabia.

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

الشكل (٢) مخطط المشروع المقترح

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرّني أن أتوجه إليكم بخالص الشكر والتقدير على تعاونكم الكريم في الإجابة عن هذا الاستبيان، والذي يأتي ضمن متطلبات إنجاز بحث التخرج بعنوان: "أثر جودة التدريب على رضا العاملين بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية في جدة".

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائكم وتجاربكم حول موضوع التدريب وجودته وانعكاسه على مستوى الرضا الوظيفي، وذلك للمساهمة في الوصول إلى نتائج علمية يمكن أن تعزز من تطوير بيئة العمل وتدعم جهود المؤسسة في تحسين ممارساتها التدريبية.

ونود التأكيد بأن جميع البيانات التي ستُجمع من خلال هذا الاستبيان ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بأقصى درجات السرية والخصوصية، ولن تُعرض بأي شكل من الأشكال للاطلاع من خارج نطاق الدراسة.

شاكرين ومقدّرين وقتكم الثمين ومشاركتكم الفاعلة، والتي سيكون لها بالغ الأثر في إثراء نتائج البحث ودعمه.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

• من سنتين الى ٥ سنوات

• من ٥ سنوات الى ١٠

• من ١٠ الى ١٥

• اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	تتوفر برامج تدريبية مناسبة بشكل دوري في الشركة.			
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بدقة.			
3	التدريب يعكس احتياجات العمل الفعلية.			
4	الشركة تستخدم أساليب تدريب حديثة ومتنوعة.			
5	المدربون يمتلكون الخبرة والكفاءة في إيصال المادة التدريبية.			
6	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بشكل منتظم.			
7	التدريب يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.			
8	التدريب يزيد من القدرة على استخدام التقنيات الحديثة.			
9	التدريب يساهم في تحسين جودة العمل.			
10	التدريب يعزز مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.			

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	التدريب يزيد من الالتزام الوظيفي والانتماء.			
2	التدريب يرفع القدرة على العمل بروح الفريق.			
3	التدريب يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل مباشر.			
4	التدريب يساهم في تطوير المهارات الإدارية والقيادية.			
5	التدريب يقلل من الأخطاء أثناء العمل.			
6	التدريب يساعد الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.			
7	التدريب يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.			
8	التدريب يعزز فرص الترقية والتطور الوظيفي.			
9	التدريب المستمر يساهم في استقرار الموظفين بالشركة.			
10	هناك علاقة واضحة بين التدريب والتطوير وكفاءة الموارد البشرية في الشركة.			

1. Noe, R. A. (2008). Employee Training and Development (5th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2010). Managing Performance Through Training and Development (6th ed.). Nelson Education
3. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2011). Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers
4. Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63–68.
https://globaljournals.org/GJMBR_Volume11/9-Impact-of-Training-and-Development.pdf
5. Alrawashdeh, T. A., Mubairat, M. I., & Alqatawneh, S. M. (2012). Factors affecting acceptance of web-based training system. arXiv preprint arXiv:1205.1904. <https://arxiv.org/abs/1205.1904>
6. Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
7. Nassazi, A. (2013). *Effects of Training on Employee Performance*. University of Applied Sciences.

8. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
9. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
10. Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2014). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(6), 68-74.
11. Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees' Performance and Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86–98.
12. Al-Mzary, M. M., Al-rifai, A. D., & Al-Momany, M. O. (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140.
13. Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of Training on Employees' Performance. *Business Management and Strategy*, 6(1), 49–64.
14. Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives. In S. A. Poelmans (Ed.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 323–340). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>

- 15.Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of organizational training on employee performance and productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(4), 231–246.
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i4/1635>
- 16.Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Training and development and its impact on employee performance: A study of telecom sector in the UAE. *International Journal of Business and Management*, 11(7), 67–79. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n7p67>
- 17.Chaudhry, N. I., et al. (2016). Impact of Training and Development on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(4), 1-7.
- 18.Saks, A. M. (2022). Training and development: The role of training transfer in improving employee performance. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100829.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100829>
- 18.Mensah, J. K. (2017). Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of Private Security Companies in Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 1100–1117.
- 19.Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of Training in Improving Employee Performance: Evidence from Banking Sector. *International Journal of Management Studies*, 6(2), 15-27.
- 20.Abubakar, A. M., et al. (2024). Examining the Nexus between Training, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 12(1), 77-91.