



## إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية

د. نايف بن سليمان بن عبد العزيز المطلق

عضو هيئة التدريس قسم العلوم الأدرية

كلية الملك فهد الأمنية

الرياض - المملكة العربية السعودية

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والقيود، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها؛ للخروج باستنتاجات عامة حيال هذا الاتجاه السائد. وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال إيجاز أهم في المنظمات عموم التجارب العالمية في الخدمة المدنية.

### المقدمة

اتفقت جميع الكيانات البشرية كالحكومات والمنظمات والشركات والمؤسسات على أن الإنسان يعد أهم الأصول أن تلك الطموحات واجهت عدة تحديات متنوعة وفق اختلاف سياق كل تجربة ومتغيراتها. لاستدامة والبقاء والازدهار وتنطلق فكرة الأيمان بقوة الإنسان من افتراض مفاده لدى الإنسان.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولا مفهوم إدارة الموارد البشرية

يؤكد الهدف العام لإدارة الموارد البشرية على رفع قدرة المنظمة لتحقيق النجاح من خلال الموظفين عبر تسخير تلك الإمكانيات المتنوعة لتعزيز التعلم والاستفادة من الفرص الجديدة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية) المطلق، ٢٠١٨ يتضح أن هناك من نظر إليها كنشاط لإدارة رأس المال البشري، ومنهم من ركز على وظائفها كالاستقطاب والتخطيط للموارد البشرية وإدارة الأداء وتنمية الموظفين.

#### ثانيا مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

يتم التعامل معه بأسلوب تقليدي آلي Hard تدرجت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ من اعتبار الإنسان مورد إلى كونه إنسان ذو شعور وحاجات ينبغي إشباعها) Soft المطلق؛ البوادي، ٢٠١٩). وانتقل المنهج في النظر للإنسان لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق أهداف أخلاقية واجتماعية واقتصادية وسياسية متعددة وفق سياق المنظمة وطبيعة عملها وأصحاب المصلحة.

## أولاً الاتجاه الحديث « إدارة الأداء

برز حديث يضبط أعمال المنظمات نحو أهدافها الاستراتيجية. ويظهر هذا التوجه في ظلال اتخاذ أغلب المنظمات الخاصة تعظيم الفائدة العائدة على المساهمين فقط بما قد يضر بمصالح أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين.

## ثانياً علاقة إدارة الأداء بممارسات إدارة الموارد البشرية

نشأ مفهوم إدارة الأداء من التركيز على المفهوم التشغيلي الموجه بالخطة الاستراتيجية (Collings et al, 1995)؛ في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Lennon-Scott, 1994) وهذا الدور الكلي الذي أساسه بمعنى أن إدارة الأداء تؤدي دور إدارة الأداء عن تقييم الأداء كمنظور شامل)

## ثالثاً فرضيات وسياق بزوغ تطبيقات إدارة الأداء

تمتد جذوره إلى الإدارة أسأل، ما جديد، إداري تمثل إدارة الأداء مفهوم، إلا في ثمانينيات القرن الماضي. وبعبارة، ما مستقل (Hiltrop & Sparrow, 1994) ولم يكن لها ظهور بارز باعتباره مفهوم الموظفين من أداء دورهم باستغلال قدراتهم على النحو الأمثل

## رابعاً المقارنة بين إدارة الأداء والإدارة بالأهداف

نشأ مفهوم إدارة الأداء من منهج الإدارة بالأهداف (MBO-Objectives by Management) الذي قدمه دركار، للأهداف الموضوعية، الإدارة بالأهداف أحد أهم المناهج العلمية التي تركز على تحقيق النتائج.

## خامساً الأهداف العامة لإدارة الأداء

من خلال فحص أدبيات عدة في مجال إدارة الأداء يتضح أن هناك أربعة أهداف أساسية لإدارة الأداء تتمثل في الآتي (Armstrong, 1999) - تحسين الأداء، - السعي الحثيث لتنمية وتطوير الموظفين، -

## سادساً مكونات عملية إدارة الأداء

تنطوي عديد من النماذج المتعلقة بإدارة الأداء على عملية مكونة من مراحل عدة أو خطوات بسيطة. وتميل هذه من أهداف المنظمة ويتقدم بناء عليها. وتنقسم هذه الأهداف النماذج إلى التأكيد بأن أداء المهام الوظيفية ينشأ أساساً إلى أهداف وظيفية وأهداف إدارية.

## مشكلة الدراسة

نتيجة لعدد من المتغيرات والعوامل مثل: التنافسية والعمولة، وإعادة تنظيم أسواق المنتجات ورؤوس الأموال والعمالة وإزالة قيودها التنظيمية، والتغيرات في التكنولوجيا والاتصالات، وتعدد المشكلات التنظيمية، والظروف البيئية المتقلبة والمعقدة والغامضة؛ اتخذت المنظمات خطوات إصلاحية لتحسين مستويات الأداء التنظيمي من خلال مراجعات مستمرة لهيكلها وعملياتها.

## تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل في الآتي: كيف يمكن استثمار تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في سياق المنظمات العامة؟ وللإجابة عن هذا: ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء؟ وأهم التحليلات للرد عليها؟ -ما واقع التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة منهج إدارة الأداء؟

## أهداف الدراسة

تتمثل في الآتي-: توضيح أبرز التحديات التي تواجه إدارة الأداء، وأهم التحليلات للرد عليها-. التعرف على واقع بعض التجارب الدولية في تطبيقات المنظمات العامة منهج إدارة الأداء.

## تصميم الدراسة

تم تطبيق المنهج النظري الاستدلالي Deductive الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج والأشياء على المنطق وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة مكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة وعللها اعتماد الأدبيات والدراسات العلمية والتقارير ذات العلاقة بإدارة الأداء الوظيفي وتطبيقاتها في المنظمات العامة.

## مناقشة نتائج الدراسة :

### أولا التحديات التي تواجه منهج إدارة الأداء ومواجهتها

ناقشت دراسات متخصصة عدد من التحديات التي تواجه مفهوم وتطبيقات عملية إدارة الأداء من أبعاد إدارية إلى رؤية نقدية للفوائد العملية متعددة وشاملة؛ وفي المقابل سعت دراسات أخرى الرد على بعض تلك التحديات وصول من عملية إدارة الأداء في حال تبنيه وفق منهج عملي قويم؛ ما يساهم في الخروج باستنتاجات عامة حيال المتوخى العملية والحكم عليها

### -تحديات منهج إدارة الأداء

كانت نقطة انطاق نظام إدارة الأداء من تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وقيمتها، ثم يلي ذلك تحديد تاريخي أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي ينبغي أن تكون وثيقة الصلة برسالة المنظمة وداعمة لها. كما يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي في الهرم المؤسسي من أعلى إلى أسفل.

- المعيارية السائدة؛ فلم توضح الدراسات العلمية في هذا السياق الكيفية التي تعزا إلى أيديولوجيتها التوحيدية إدارة الأداء باعتبارها وسيلة لإدارة أداء الموظفين والمنظمة.
- محدودية الترابط الكامل بين مكونات عملية إدارة الأداء: بالإضافة إلى المحدودية في وضع النظريات الكافية وقد تكون المشكلة الرئيسة في ذلك هو عدم القدرة على الدمج بين الأنشطة، في ظل وجود انتقائية تركيز الدراسات على الاستفادة من بعض الأنشطة دون غيرها).

- الفاقد الاستراتيجي: تواجه المنظمات تحديات عدة في تنفيذ خططها الاستراتيجية؛ فاستراتيجيات العمل - مع مرور الزمن. لذلك هناك - عن التخطيط المنطقي، فقد تتطور - بمحض الصدفة أحياناً لتنتج دائماً فرق بين الاستراتيجيات « المحققة » (المدركة) (وغير المحققة « الملغاة » « Strategies Unrealized & Realized، وبين الاستراتيجيات « المقصودة » والطارئة الاستراتيجيات المقصودة والمحققة.
- صعوبات قياس الأداء: واقعي وحظ من، وهو ما لا ينطبق على بيئات الأعمال المعاصرة (٢٠١٨). فقد لبيئة مستقرة نسبي المجلة العربية للإدارة، مج، ٤١ ع ١ - مارس) أن هناك احتمالية بأن الأهداف التي نحددها اليوم قد لا تنطبق على المستقبل، ومن ثم خلال دراسات عد فإن أبعاد الأداء التي نستهدفها اليوم لن تنطبق كذلك على المستقبل (١٣٣ ١٩٩٨: al et Mabey).
- تعارض الأهداف المؤسسية: من المحتمل وجود تعارض بين الأهداف المؤسسية؛ فإذا كان التركيز كبير على قيمة حقوق المساهمين Shareholders؛ فمن المحتمل أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار تأثير أي قرار يتم اتخاذه خلال هذه القيمة (٢٠٠٥). Pendleton & Gospel، فالمنظمة التي تقلص استثمارها في القوى العاملة
- التناقض المنهجي: إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة System Management Quality Total (TQM) يؤسس - Orientation الذي يقبل الوقوع في الخطأ ما دام التعلم يحصل منه؛ وهما منظوران مختلفان تمام. 2008)، (al et Torrington في الأولى تسعى المنظمة إلى تقليل الفاقد للوصول للحالة الصفيرية لتعظيم.
- النوعية في قياس الأداء: إن عملية القياس النوعي لأداءات - أن المنظمة تحتاج إلى تحديد نوعية الأداء الذي تنشده المفهوم؛ والجل تحقيق فاعلية إدارة الأداء يظهر جلي. 2008)، (al et Torrington). فقد تختار المنظمات بعض أبعاد الأداء ليس بسبب أهميتها الكبيرة، بل بسبب سهولة قابليتها للقياس كما ذكرت فلور.
- القياس الكمي لأداء: يبدو أن مدى إمكانية قياس الأداء عن طريق الاقتصار على المقاييس الكمية - أمر مثير للجدل والتساؤل (١٩٩٠ Fowler)؛ فمن خال الوصول إلى المقاييس الكمية الأولية فقط عد فقط ي) مثل عدد المبيعات في الأسبوع أو عدد المنتجات التي تم إنتاجها
- صدق وثبات نتائج قياس الأداء: غالباً عملية إدارة الأداء؛ ألن أهم خصائص أدوات قياس الأداء تتمثل في صدقها وثباتها (١٩٩٨). al et Mabey؛ في حال ما اتخذه أفراد آخريين، فيما يشير الصدق إلى حيث يعني الثبات ببساطة أن القرار لن يختلف كثير مدى استخدام الأداة بشكل فعلي لقياس ما يفترض قياسه.

#### مواجهة التحديات التي تواجه عملية إدارة الأداء

- من خال مساهمات المختصين والباحثين لتشخيص وسبر أغوار عملية إدارة الأداء وتطبيقاتها؛ فقد تم الرد على بعض تلك التحديات التي تواجه نماذج إدارة الأداء الحالية من خال النقاط الآتية-: تؤكد دراسات عديدة على أن فاعلية إدارة الأداء وفوائدها تعتمد على مدى تبني وقيادة الإدارة المباشرة لها
- - رؤية نقدية لفوائد نظام إدارة الأداء من منظور نظري معياري يمكن القول إن استثمار إدارة الأداء بكفاءة وضمن استراتيجية يوفر وسيلة للتعرف على الأداء الجيد ويساهم في توضيح المهام وتقديم الدعم في تنفيذها.

- استنتاجات التحليل النقدي لعملية إدارة الأداء يتضح مما سبق أن نظام إدارة الأداء يهدف إلى تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية من خال وضع أهداف محددة للأفراد والفرق والإدارات والأقسام، بحيث تكون هذه الأهداف مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة رؤية تحليلية نقدية لإدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة 198 للمنظمة.
- إدارة الموارد البشرية في القطاع العام عد نظام إدارة الأداء العمود الفقري لممارسات إدارة الموارد البشرية، وارتبط تطورها في منظمات القطاع العام ي بتطور اتجاهين، فالتجاه الأول يتضمن إصلاحات الخدمة المدنية في الدول الأنجلو سكسون وتأثيراتها على أنظمة الخدمة المدنية.
- التجارب الحكومية في تطبيقات إدارة الأداء: لعوامل سياقية» بيئية «وتاريخية تتفاوت التجارب الدولية في تحولات وإصلاحات الخدمة المدنية وفق متعددة تشتمل على تفاعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتقنية.
- إدارة الأداء في تجربة الخدمة المدنية الأمريكية: عزا إلى حركة إعادة واجهت الخدمة المدنية الأمريكية تحولات كثيرة في تاريخها، لكن أبرز التحولات الحديثة ت اكتشاف «ابتكار» الحكومة في تسعينيات القرن المنصرم، فقد أسهم تقرير لجنة فولكر في وضع حجر الأساس لجهود إصباح متجدد عبر مساحة عريضة من وظائف الخدمة المدنية.
- إدارة الأداء في الخدمة المدنية في المملكة المتحدة: شهدت الخدمة المدنية في المملكة المتحدة تحولات كبيرة ومعقدة خال الربع الأخير من القرن العشرين؛ بوصفها حتى به لنظم الخدمة العامة لدول النموذج الأنجلو سكسون منذ التحولات التي شهدتها بداية منهج «أي نموذج» للاستقرار إلى نموذج أمثل يمكن الاحتذاء به «أي طويا الخصخصة، وما صاحبها من معوقات وتحديات
- إدارة الأداء في القطاع العام السعودي: انطلقت حملة تحديث وتأسيس ضمن منظومة التطوير والصاح الذي تشهده المملكة العربية السعودية حديث «أي لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية -أحد أهم برامج رؤية المملكة -٢٠٣٠ أنظمة ولوائح الخدمة المدنية وفق وضمن مسارات التحديث التي يشملها البرنامج؛ فقد صدرت البحة إدارة الأداء ونماذجها.
- رؤية نقدية لتطبيقات إدارة الأداء في منظمات القطاع العام: يشتمل هذا الجزء على مناقشة نتائج الرؤية النقدية التحليلية لتجارب إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال عرض أبرز الجهود الحكومية لتفعيل النظام مع جوانب القصور المحتملة التي تعد فرص تحسينية متاحة، لذلك يستعرض هذا الجزء أهم المتطلبات التي تساهم في فعالية نظام إدارة الأداء في القطاع العام
- الرؤية النقدية لنظام إدارة الأداء في العمل الحكومي: وجود البحة الدارة الأداء الوظيفي من أهم متطلبات نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ للمساعدة في تقديم عدي القيمة المضافة في استثمار الموارد البشرية (٢٠٠٥). Brockbank & Ulrich، ومع وجود جهود إصلاحية مضمينة في صياغة «أي من الجوانب والتساؤلات» أن هناك عدد اللوائح والأدلة الإرشادية المرتبطة بأنظمة إدارة الأداء في القطاع العام.
- متطلبات فعالية نظام إدارة الأداء في منظمات القطاع العام: من الجدير ذكره أن استحداث لوائح وأدلة ارشادية لتطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام قد ال يكون «أي لتحقيق الأهداف المأمولة؛ ألن هناك متطلبات تسبق تطبيق النظام مثل: مواءمة الخطط الاستراتيجية، والجدارات كافي البشرية المؤهلة، والتقنيات الداعمة.

## توصيات الدراسة

- نحو نموذج أشمل لتفعيل نظام إدارة الأداء في القطاع العام: جذبت نظم إدارة الأداء اهتمام الباحثين والمتخصصين للدراسة والبحث في مختلف الثقافات؛ كونها طموحة وبراقة لدرجة كبيرة حال العقدين الأخيرين.
- النموذج المقترح الصالح واسع النطاق: وهو الصباح وحيد أظهر تقرير بحثي عن إدارة التغيير في القطاع العام أن أمام الحكومات الحديثة خيار واسع النطاق وذلك لتقليل مستويات الإنفاق والتضخم، وزيادة فاعلية تقديم الخدمات.

## المراجع

### أولا المراجع العربية

- وال دكتوراه غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك. -الحويلة، عبد المحسن. (٢٠٠٦). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت. رسالة -الساعدي، مؤيد. (٢٠١٧).
- الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية. الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
- التنظيمي في وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في السالم، ماجدة. (٢٠١٥). (التمي المملكة العربية السعودية) نموذج مقترح .
- رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود السامية- .العصيمي، عايد. ٢٠١٦
- مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية «، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع ٩(، ج ٣)، ص ص: ٨٤-٤٨ -المطلق، نايف. (٢٠١٨).
- التحول الاستراتيجي ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة امملك سعود- .المطلق، نايف؛ البواريد، فيصل. (٢٠١٩) «.
- التكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في الوزارات السعودية «، مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة ،٢٠٣٠(٢٠-١٨ مارس ٢٠١٩). الرياض: معهد الإدارة العامة- .جابر، سهي. (٢٠١١).
- أثر عوامل البيئة التنظيمية الداخلية على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية . -ديملر، جاري. (٢٠١٥).
- إدارة الموارد البشرية. ترجمة: محمد سيد عبد المتعال (. القاهرة: دار المريخ للنشر- .رشيد، مازن فارس. ) ١٤٣٠ هـ (. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. ط ٣. الرياض: مكتبة العبيكان- .شافيز، جي م؛ هايد، البرت ك؛ باركس، ساندرا ج. ) ٢٠٠٩).
- مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. ترجمة ومراجعة نخبة من المختصين في العالم العربي. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة- .البحر إدارة الأداء الوظيفي، برنامج امملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. ) مطابع الحميدي- .ماسي، أندرو. (٢٠١٨). الكتاب المرجعي الدولي لنظم الخدمة المدنية. ) ترجمة/ مازن فارس رشيد.
- السياق العالمي والآفاق المستقبلية. ترجمة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية- .ناجروا، لوجد ج؛ ناجروا، فليكس أ؛ كيلو، إدوارد. ) ٢٠١١).
- الإدارة الحديثة لشئون الموظفين الحكوميين. ) ترجمة/ د. منصور المعشوق (. الرياض: معهد الإدارة العامة- .وزارة الخدمة المدنية. ) ١٤٣٦ هـ (. اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، الرياض: وزارة الخدمة المدنية . -ان: دار الحامد.

## ثانيا المراجع باللغة الإنجليزية

- t Managing: Europe in Multinationals American.)2006 (. A, Fernery & . P, Almond -. Press University Oxford: Oxford. Borders National Across Relations An: Sector Public Omani the in practices planning resource Human
- .)2016 (. S. A, Washi Al -.edu.ecu. ro://https. Oman of Sultanate the in Education of Ministry the in study exploratory /1915theses/au of Institute. realities new the: management Performance
- .)1998 (. A, Baron & .M, Armstrong -. London. development and personnel. tied -Lim Page Kogan: London. Management Resource Human of 206. CIPD: London. action in agreement -Man Performance: Management Performance.)
- 2005 (. Baron Angela & Michael, Armstrong - the of Analysis An: UK the in-Management Personnel.)1992 (.M, Thompson & S, Bevan -. IPM: London. Issues Palgrave: K. U. ed th4. Management Resource Human and Strategy.
- )2016 (. J, Purcell & P, Boxall -. Macmillan 59-73. :(1) 10, International Development Resource Human,” HRD for Implications with tie -Perspex performer the from Look A: Theory Management Performance “.
- )2007 (. W. T, Buchner - resource Human: In. Appraisal and Management Performance.)2008 (. S, Fuchs & P, Chase - 221-241. . pp, London, Development and Personnel of Institute Chartered. eds, San -Us, Leigh and Richard, Croucher, Michael, Came-Muller. approach study case a: management. Koehler-Berrett: Francisco San. Appraisals Performance Abolishing.
- )2000 (.M, Jenkins & T, Coens - Critical A: Management Resource Human.)2018 (. T. L, Samosa & T. G, Wood; G. D, Collings -. Routledge. ed rd3. Approach. Irwin: York New. Management Performance Effective.
- )1994 (. J. S, Costello - \_sector public/articles/content/://https from Retrieved. Sector lick -Pub the in Change to Guide Practical A.)2012 (. A, Roediger & P, Keenan; .C, Flutter; J, Davis -, (3) 8, Review Management Resource Human,” search -Re for Implications: Management Resource Human Strategic in Fit of Issues “.
- )1998 (. E. J, Demery - 556-69., (4) 53, Review International An: Psychology Applied,” Agenda search -Re and Model A: Management Performance “.
- )2004 (. J, Paauwe & P, Bosele; N. D, Hartog Den -. S & Klein. J. K: In,” Management Performance and Appraisal Performance “.



- )2000 (. S. A, Denis -: Francisco San. Organizations in Methods and Research, Theory Multilevel,). Eds (Kozlowski. Bass-Jossey 619-32., (3) 16, Management of Journal,” act eristics -Char Appraisal and Variables Organizational of Effects Joint the of Investigation Initial An: is faction -Sat an Appraisal to Approach Contingency A “.
- )1990 (. J. S, Viejo-Platz &. L. R, Cardy; H. G, Dobbins -. Harper, York New. Management of Practice The.
- )1954 (. P, Drucker -. Hill-McGraw: York New. Handbook agreement -Man Talent The: Reality and Myth: Appraisal Performance.
- )2004 (. M. A, Saunier & .M .C, Ellis - 42-7., (10) 24, mint -Manage Personnel,” Management Performance to Route The “.
- )1992 (. R, Williams & .C, Fletcher -, “Agenda Research Developing The: Management and Appraisal Performance “.
- )2001 (.C, Fletcher - 473-87., (4) 74, Psychology Organizational and Occupational of Journal 47-51., (7) 22, Management Personnel,” s90 the of MBO The: Management Performance “.
- )1990 (. A, Fowler - 317-348. 1, Fit generational -Or on Perspectives,” Systems Resource Human in Fit Vertical and Horizontal “.)2007 (. B, Gerhart -: Management Labor and Governance Corporate.)2005 (.). Eds (. A, Pendleton &. F .H, Gospel -. Press University Oxford. Comparison International fan and Management Resource Human “.
- )2003 (.M, Sheehan &. N, Conway; J, Michie; E. D, Guest - 291-314., (2) 41, Relations Industrial of Journal British,” UK the in Performance Corporate ٢٠٢١)207: Link Effectiveness HR-Competencies HR The.
- )2006 (. M. P, Wright & .M, Chao; P, Chou; J, Han - Alliance in and Michigan of University The, Administration Business of School the with operation -Co in Published: Management Resource Human. Companies' tech-High Taiwanese in Study A 391-406., (3) 45, Management Resources Human of Society the with 635-72., (3) 38, Journal Management of Academy,'Performance Financial Corporate & ductility -Pro, Turnover on Practices Management Resource Human of Impact The “.
- )1995 (. A .M, Hustled - 10-15., (1) 56, mint -Manage Technology-Research,” world VUCA the Navigating “.
- )2013 (. J, Eichner &. B, Johansen -. LLC Quest -Pro.” Office Central the in-Management Resource Human Strategic Toward “.
- )2011 (. L .H, Lienhardt -. Pennsylvania of University. Hypotheses fit Vertical and azonal -Hoor Testing: Schools in Resources Human of Management Strategic.

- )2012 (. A. R, Diaz-Lopez -. Blackwell: Oxford. duction -Intro Strategic A: Management Resource Human “.)1998 (. J, Story &. G, Saalman; .C, Mabey - . ed nd2. Analysis Concise A: Management Resource Human.
- )2008 (. N, Beech &. E, McKenna -. Hall Prentice: Essex 934-48., May 24, Science Management,” Formulation Strategy in Patterns “.
- )1978 (.H, Mintzberg -. Press sits -Univar Oxford: Oxford. Viability term-Long Achieving: Performance and HRM.
- )2004 (. J, Paauwe - Lambert Lap. Practice and Theory: Management Resource Human Strategic.
- )2011 (. G, Rajini -. Germany: KG. Co & GmbH Publishing Academic. Limited Pocketbooks Management: Alresford. Pocketbook Appraisals The.
- )1995 (. F, Lennon-Scott -. Hall-Prentice: Hertfordshire. Transition in Management Resource Human European.)1994 (. M. J, Hiltrop &. P, Sparrow - Case A: Management Resource Human Strategic to Administrative From.)2016 (. A, Taipale -. once -Sci of School, University Aalto. Thesis smarter. Transformation the Affecting Factors of Study Pearson: Essex. ed th7. Management Resource Human
- .)2008 (. S, Taylor &. L, Hall; D, Torrington -. Limited Education. Press University Harvard. Proposition Value HR The.)2005 (. W, Brockbank &. D, Ulrich - 124-135. 76, Review Business Harvard,” Resources Human for Mandate New A “.
- )1998 (. D, Ulrich - Team in Fit and Interdependence “.)2006 (. J, Algebra & .H, Toil Van; A, Kleinfeld; .H, Lifelike Van - 98-117., (1) 35, Review Personnel,” Management Performance Chartered. Sector Public the in HR Transforming: Business for Fit.
- )2007 (. L, Butler &. D, Vere -. Development & Personnel of Institute. IBM: NY, Plains White. princes -Ex Florida and Georgia, Texas the: Reform Service Civil After Life.)2002 (. Jonathan, Walters -. Headline: London. People Great and Company Great a Leading Learned via What: Jack.

s Public in Management Performance View Analytical and Critical a Mutlaq-Al  
Abdulaziz bin Suleiman bin Naif. Dr Professor Assistant. Sciences Administrative  
of Department Riyadh - College Security Fahad King Arabia Saudi of Kingdom com.  
hotmail@55nsq: E

ABSTRACT provide to philosophy its and system management performance the  
introducing at aimed study This about conclusions general with up come to  
applications its facing challenges important most the viewing are at aimed also It  
.benefits and strength of points important most the of view analytical an and  
critical a performance the of applications the on focused study The .general in  
organizations in prevailing trend this the determine to order in perspective critical  
a from analyzed were applications Such .service civil the in es experience  
international important most the summarizing through sector public the in  
system management the among linking rational the on relies that approach  
theoretical inferential the adopted study The .ons organize sector public the in  
system management performance the investing in success for requirements up-  
follow careful and observation used also study The .explanations their and ,results  
the ,introductions ,literature related the reviewing through management  
performance of concept the of components the of several are there that showed  
study The .work government in applications and reports ,studies scientific due  
sector public the in approach management performance job the of application  
the facing challenges without came study the ,Therefore .countries western some  
in organizations sector private some from ells mod successful the of adoption the  
ad ,organization each for context cultural of factors different them to from  
benefits desired the maximize to map road the designing to contribute that  
recommendations several .reforms ranging-wide through organizations public in  
performance job m



