

## قضايا بحثية 1 – الأسبوع السادس

دور إدارة المواهب في تحسين أداء الشركات: شركة لوريال  
أنموذجا

إعداد الطالب/  
عبدالله صالح العرفج

2025



## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 1. حداثة الأدبيات وتنوع مصادرها

يتضح من الدراسة أن الباحثة استندت إلى مراجع متنوعة، شملت الأدبيات الغربية والعربية، منها النظري ومنها التطبيقي، وهو ما يُعد نقطة قوة في البنية المعرفية للورقة. فقد استُحضرت مراجع فرنسية مثل "Benoist, 2011" و"Thévenet, 2011"، وكذلك دراسات عربية حديثة مثل إدريس وأبو جمعة (2019)، والطائي والكرعاوي (2018)، فضلاً عن تقارير مؤسسية حديثة كشفت أداء شركة لوريال حتى عام 2022 و2024. هذا التنوع الزمني (بين 2010 و2024) يعكس حداثة نسبية في الأدبيات، ويعزز من راهنية الإشكالية.

ومع ذلك، فإن غالبية الدراسات الواردة في المراجع تركز على منظور وصفي تقليدي لمفهوم إدارة المواهب دون أن تبنى على نماذج تحليلية أو أطر مفاهيمية صريحة. فمثلاً، لم يتم توظيف نموذج "Ulrich" أو نموذج "McKinsey 7S"، مما يحد من القدرة على اختبار العلاقات السببية بين المفاهيم، وإن كانت المقاربات النظرية المستخدمة قدّمت أرضية تمهيدية كافية لفهم الموضوع.

## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 2. أوجه الاتفاق بين الأدبيات

أجمعت الأدبيات والدراسات المشار إليها على أن إدارة المواهب لم تعد ترقى تنظيمياً، بل أصبحت رافعة حقيقية لتحسين الأداء، وهي تمثل نهجاً استراتيجياً يهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، وتنميتهم، والحفاظ عليهم في بيئة متغيرة. وقد ورد ذلك لدى (Morin, 2010) و (Benoist, 2011) وكذلك في كتابات إدريس وأبو جمعة (2019).

اتفقت معظم المصادر على أن جوهر إدارة المواهب يقوم على ثلاث ركائز أساسية: الجذب، التطوير، والاحتفاظ. واعتُبرت هذه الركائز ذات طبيعة تكاملية لا تقبل الفصل، وهي القاعدة التي اعتمدتها الباحثة في تحليلها للتجربة الميدانية لشركة لوريال.

## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 2. أوجه الاتفاق بين الأدبيات

اتضح من مراجعة الدراسات أن إدارة المواهب تسهم بشكل مباشر في خلق ميزة تنافسية مستدامة للشركات، خاصة تلك التي تعمل في بيئات ذات ديناميكية عالية. وقد ظهر ذلك في تحليلات (Coste, 2018) و (Thévenet, 2011)، وكذلك في استراتيجيات شركة لوريال التي تبنت نهجاً شاملاً لإدارة رأس مالها البشري.

## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 3. أوجه الاختلاف بين الأدبيات

بينما تميل بعض الأدبيات الغربية إلى اعتبار الموهبة "قدرة فطرية يصعب اكتسابها" (Geuze, 2012)، تتجه الأدبيات العربية إلى نظرة أكثر ديناميكية ترى الموهبة على أنها إمكانيات قابلة للصقل والتطوير عبر التدريب والاستثمار (كما ورد في إدريس وأبو جمعة، 2019). هذا التباين يعكس اختلافاً في الفلسفة التعليمية والثقافية حول طبيعة الإنسان داخل العمل.

بعض المراجع مثل (Rothwell) تعتبر إدارة المواهب جهداً موجّهاً نحو القيادات العليا فقط، فيما تشير مراجع أخرى مثل (Morin, 2010) إلى أن إدارة المواهب يجب أن تشمل جميع المستويات التنظيمية. هذا الاختلاف في التوجه الاستراتيجي له أثر بالغ في تصميم أنظمة إدارة المواهب وتحديد أولويات الاستثمار في الموارد البشرية.

## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 4. قراءة نقدية تفاعلية

من خلال هذا العرض، يتبين أن الأدبيات تؤسس أرضية صلبة لفهم "إدارة المواهب"، ولكنها تفتقر إلى نماذج تكاملية شاملة تجمع بين العناصر النفسية والتنظيمية والاستراتيجية. كما أن جلّ الدراسات تركز على المنظمات الكبرى متعددة الجنسيات (مثل لوريال، BMW، Nokia)، ما يجعلنا نتساءل: هل يمكن تعميم هذه النماذج على الشركات المحلية الصغيرة أو المتوسطة في السياق العربي؟

أيضاً، لوحظ غياب التحليل التفاعلي بين إدارة المواهب والمتغيرات البيئية (مثل الثقافة التنظيمية، أو النمط القيادي، أو طبيعة السوق)، ما يفتح المجال أمام مقترحات جديدة تربط بين "إدارة المواهب" و"بيئة العمل المحفزة".

## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 5. مقترحات نظرية لبناء فروض علمية قابلة للاختبار

بناءً على القراءة التفاعلية للأدبيات السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات النظرية التي تساعد في صياغة فروض علمية مستقبلية:

#### 1. المقترح الأول: إدارة المواهب كوسيط بين الموارد البشرية والميزة التنافسية

الفرض المقترح: "تؤدي كفاءة إدارة المواهب دور الوسيط في العلاقة بين جودة ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

#### 2. المقترح الثاني: تأثير إدارة المواهب على الأداء من خلال الرضا الوظيفي

الفرض المقترح: "يؤثر الاستثمار في إدارة المواهب إيجابيًا على الأداء التنظيمي عبر رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين".

## تحليل للأدبيات والدراسات السابقة الواردة في الدراسة

### 5. مقترحات نظرية لبناء فروض علمية قابلة للاختبار

بناءً على القراءة التفاعلية للأدبيات السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات النظرية التي تساعد في صياغة فروض علمية مستقبلية:

### 3. المقترح الثالث: اختلاف تأثير استراتيجيات المواهب حسب المستوى الإداري

الفرض المقترح: "يختلف تأثير استراتيجيات إدارة المواهب (جذب، تطوير، احتفاظ) باختلاف المستوى الإداري (تنفيذي، إشرافي، تشغيلي) داخل المؤسسة".

### 4. المقترح الرابع: الثقافة التنظيمية كمتغير معدل

الفرض المقترح: "تعدل الثقافة التنظيمية العلاقة بين إدارة المواهب ومستوى الأداء الوظيفي بحيث تزداد قوة العلاقة في الثقافات الداعمة للابتكار".

## الخاتمة

تُظهر الأدبيات أن إدارة المواهب لم تعد ترقاً تنظيمياً، بل أصبحت شرطاً لبقاء الشركات في ظل بيئة شديدة التغير والمنافسة. وعلى الرغم من الوفرة النسبية في الأدبيات، إلا أن هناك حاجة إلى دراسات أكثر تركيزاً على السياقات الثقافية المحلية، والتوسع في النماذج التفسيرية التي تربط المواهب بالمتغيرات النفسية والتنظيمية والسوقية.

### المرجع

رايس, و. (2024). دور إدارة المواهب في تحسين أداء الشركات: شركة لوريال أنموذجاً.

[:Retrieved from file:///C](#)

[-Users/DR.Amr%20Samy/Downloads/%D8%AF%D9%88%D8%B1/](#)

[-D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%](#)

[-D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%87%D8%A8%](#)

[-D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86%](#)

[-D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%](#)

[D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA\\_-%D8%B4%D](#)



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

