

التدريب الإلكتروني كإستراتيجية لإدارة المواهب في ظل التحول الرقمي E-training as a strategy for talent management in light of digital transformation

دنيا قراشة^{1*}، أسماء وناس²

¹جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة-،(الجزائر)، guerachadounia@gmail.com

²جامعة باجي مختار –عنابة-،(الجزائر)، asmaouennas2323@yahoo.com

تاريخ الإستلام:/...../..... تاريخ قبول النشر:/...../..... تاريخ النشر:/...../.....

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأثر الذي يلعبه التدريب الإلكتروني على تفعيل عمليات إدارة المواهب البشرية داخل المنظمات بكل أنواعها، ويتحقق هذا الهدف من الدراسة المقدمة من خلال مجموعة أهداف تفصيلية، تتمثل في: توضيح مفهوم إدارة المواهب بمختلف عملياتها والأهمية التي تلعبها في منظمات الأعمال والتدريب الإلكتروني الذي أصبح مصطلحه يعرف تداوليا كبيرا من حيث تطوره مقارنة مع التدريب التقليدي المعتمد وأهم الأهداف المرجوة من تطبيقه داخل المنظمات من خلال الأثر على المواهب البشرية وعلى المنظمة ككل، وبيان أهم مميزاتة. والوقوف على أثر التدريب الإلكتروني في تفعيل عمليات إدارة المواهب، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن الإشارة إلى أهمها: يوجد أثر إيجابي لمراحل التدريب الإلكتروني على تفعيل عمليات إدارة المواهب في ظل التحول الرقمي، وبناء على النتائج المتوصل إليها تم وضع مجموعة من المقترحات التي تصب في مجملها إلى: تكتيف الدورات التدريبية المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والعمل على تكريسها من أرض الواقع.

الكلمات مفتاحية: إدارة المواهب؛ التدريب الإلكتروني؛ التحول الرقمي.

Abstract:

The current study aimed to identify the impact that e-training plays on activating human talent management processes within organizations of all kinds. The term has become widely known in terms of its development compared to the approved traditional training and the most important objectives desired from its application within organizations through the impact on human talent and the organization as a whole, and the statement of its most important features. And to determine the impact of e-training in activating talent management processes, as the study used the descriptive and analytical approach.

The study reached a number of results, the most important of which can be noted: There is a positive impact of the e-training stages on activating talent management processes in light of digital transformation. And work to devote it from the ground.

Keywords: Talent management; E-training;; Digital transformation .

1. مقدمة :

في ظل المتغيرات الجديدة والتحديات الكبرى التي فرضها عصر المعرفة، كان لزاما على المنظمات أن تعدل في أساليبها وتوجهاتها بما يتناسب مع المستجدات البيئية الداخلية منها والخارجية، ومحاولة تشكيل التوليفة المناسبة من الموارد، وفي مقدمتها الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية عالية ومنه إحداث التوازن في بيئة المنظمة، ومن جملة الأساليب المعاصرة التي أصبحت تحظى باهتمام واسع من طرف كبرى المنظمات في العالم والباحثين ما يعرف " بإدارة المواهب". غير أنه حين ننظر إلى الظروف الراهنة التي تعيشها المنظمات، وخاصة في ظل الانتشار الواسع لجائحة كورونا وتأثيراتها التي مست مختلف النواحي، وجدت المنظمات نفسها في حاجة ملحة إلى اعتماد الرقمنة في مختلف أساليب عملها، إذ بات نجاحها مقترن بتبني أنماط تسييرية حديثة كتسيير المعارف، تمكين العاملين والإدارة الإلكترونية... الخ، فلم تعد الممارسات التقليدية كفيلة وحدها بتطوير المورد البشري الموهوب مما دفع بالمنظمة إلى البحث عن طرق أخرى أكثر تطورا ونجاعة ضمن نظم عملها، من بينها التدريب الإلكتروني الذي يعد أحدث الأساليب لتنمية قدرات المواهب. تبعا لما سبق تمت صياغة إشكالية البحث في التساؤل التالي:

"ما مدى مساهمة التدريب الإلكتروني بمراحله في تفعيل عمليات إدارة الموهبة في ظل التحول الرقمي؟"

إذ يمكن الإجابة على هذه الإشكالية بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لتخطيط التدريب الإلكتروني على عمليات إدارة المواهب؟
- هل يوجد أثر لتصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي على عمليات إدارة المواهب؟
- هل يوجد أثر لتنظيم وتنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي على عمليات إدارة المواهب؟
- هل يوجد أثر لتقييم التدريب الإلكتروني على عمليات إدارة المواهب؟

1.1. فرضيات الدراسة:

في محاولة للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يساهم التدريب الإلكتروني بمختلف مراحله في تفعيل عمليات إدارة المواهب في ظل التحول الرقمي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر لتخطيط التدريب الإلكتروني على عمليات إدارة المواهب.
- لا يوجد أثر لتصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي على عمليات إدارة المواهب.
- لا يوجد أثر لتنظيم وتنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي على عمليات إدارة المواهب.

- لا يوجد أثر لتقويم التدريب الإلكتروني على عمليات إدارة المواهب.

2.1. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تدرسها إذ اتضح على حد علم الباحثين قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع التدريب الإلكتروني، وكونها تسعى لإبراز الأثر الذي يلعبه التدريب الإلكتروني عبر مراحل الأربعة (تخطيط، تصميم، تنظيم وتنفيذ، وتقويم التدريب الإلكتروني) في تفعيل عمليات إدارة المواهب بمختلف عملياتها بدءاً من الجذب والاستقطاب وصولاً إلى الإدامة والاحتفاظ.

3.1. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية لكل من إدارة المواهب والتدريب الإلكتروني بمختلف مكوناته ومراحله.
- التعرف على مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال التدريب الإلكتروني.
- الكشف نظرياً عن أثر مراحل التدريب الإلكتروني في تفعيل عمليات إدارة المواهب.
- تتمن الأدوات الحديثة لتسيير الموارد البشرية.

4.1. منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع واختيار الأبعاد المتعلقة به، من ثم استنباط العلاقة الارتباطية بين التدريب الإلكتروني وإدارة المواهب.

5.1. الدراسات السابقة:

نتطرق من خلال الآتي، إلى بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة العربية منها و الأجنبية مع بيان أوجه الاستفادة منها في دراستنا الحالية.

-الدراسات العربية:

✓ دراسة (ضو و المصراي،2020): مداخلة بعنوان: "التدريب الإلكتروني كمدخل لتطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي." هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية استخدام التدريب الإلكتروني كمدخل لتطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، عبر تقديم إطار نظري حول مفهوم التدريب الإلكتروني بكل جوانبه وأهم الإستراتيجيات التي يجب إتباعها ومدى مساهمتها في تطوير العملية التعليمية في ليبيا. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

أخيراً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التدريب الإلكتروني يعتبر وسيلة متطورة تعمل على تحقيق جملة من الأهداف مثل رفع وبناء القدرات وتطوير المهارات التطبيقية . والذي ينعكس على تطوير العملية التعليمية. أيضاً، أوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجية واضحة للتحويل من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، كذلك استحداث وحدة للتدريب الإلكتروني في وزارة التعليم العالي تقوم بالإشراف والمتابعة وتوفير كل متطلبات استخدامه..

✓ دراسة (أبو جمعة، 2021): مقال بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية". هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من المدراء والموظفين في شركات التوظيف الأردنية والبالغ عددها 52 شركة، تم اختيار 6 شركات منها والتي تستخدم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عمليات الاختيار والتعيين والتوظيف للموارد البشرية الموهوبة. تم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال توزيع استمارة على عينة الدراسة بلغ قوامها 117 مفردة ، بعد أن تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) واستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة. فتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني) في تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالموهبة) في شركات التوظيف الأردنية الست محل الدراسة. اعتماداً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل شركات التوظيف الأردنية لدورها في تزويد الشركات بالمعلومات الشاملة عن المواهب البشرية وتسهيل اتخاذ القرارات عند الاختيار والتعيين لهذه المواهب. مما يرفع من جودة التوظيف للموارد البشرية الموهوبة.

-الدراسات الأجنبية:

✓ دراسة (Dery & Sebastian, 2017) مداخلة بعنوان: "Managing Talent for Digital"، هدفت الورقة البحثية إلى استكشاف نماذج جديدة لإدارة المواهب الرقمية في عالم تكون فيه هذه المهارات بالغة الأهمية لنجاح الشركات، حيث يعد تجنيد المواهب الرقمية والاحتفاظ بها وإدارتها تحدياً بالغ الأهمية خاصة للشركات الكبيرة الراسخة التي تتعامل مع إدارة المواهب بالطرق التقليدية. انطلاقاً من الأدبيات النظرية الموجودة والمقابلات مع قادة إدارة المواهب في الشركات تم تطوير إطار عمل جديد مع أربعة نماذج لإدارة المواهب.

وقد أشارت النتائج إلى انتقال الشركات عالية الأداء إلى نموذجين ناشئين لإدارة المواهب هما: -
الهندسة والتنظيم - ، من خلال بناء القدرات العلائقية ، والتي يتم تسهيلها من خلال تصميم وإدارة
أماكن العمل الرقمية.

✓ دراسة (Martínez-Morán & all, 2021) مقال بعنوان:

The Digital Transformation of the Talent Management Process: A " Spanish Business Case".

هدفت هذه المقالة إلى تسليط الضوء على دورة حياة الموظف لجذب المواهب ، و اكتساب وتدريب وتقييم وتطوير في دراسة الأدوات الرقمية الرئيسية المستخدمة في السوق الإسبانية ، من قبل الشركات الوطنية والمتعددة الجنسيات. أشارت النتائج إلى أن هناك حاجة إلى استثمارات مستقبلية لربط الأدوات الرقمية والاستفادة منها في إدارة أفضل لدورة حياة الموظف. كما أظهرت أيضا أنّ هناك زيادة سريعة في عدد وتنوع الأدوات المستخدمة في عملية اكتساب المواهب، استخدام موسع للشبكات الاجتماعية لتعزيز نطاق هذه العمليات، وعلى العكس من ذلك ، استخدام بسيط للأدوات الرقمية لتنمية المواهب و الحفاظ عليها.

بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما تم طرحه في الدراسات السابقة في مجال التدريب الإلكتروني و إدارة المواهب ، و ما توصلت إليه من نتائج و مقترحات، فقد ساهمت الدراسات السابقة، في تكوين خلفية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية و التطبيقية. مما سهل الطريق للباحثان، في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وصياغة فرضياتها، من ثم استنباط العلاقة بين المتغيرات نظريا.

حيث استفادت الدراسة الحالية من سابقاتها في العديد من الجوانب نذكر منها:

- مساعدة الباحثان في بناء مشكلة الدراسة و بلورتها، و بيان أهدافها، أهميتها و دوافع إجرائها؛
- تحديد منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي)، ممّا مهد الطريق أمام الدراسة الحالية نحو الوصول إلى أهدافها و اختبار فرضياتها؛
- استطاعت الباحثان ، من خلال الاطلاع على الدراسات الأنفة الذكر، من تحديد متغيرات الدراسة الحالية.
- ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم أنّ الدراسة الحالية ما هي إلاّ امتداد لما سبقها، من حيث التأطير النظري لكل من التدريب الإلكتروني و إدارة المواهب ، إلاّ أنّها تتميز و تتفرد بالخصائص التالية:

- تحاول الدراسة تحديد علاقة الأثر بين التدريب الإلكتروني كمتغير مستقل و أبعاده الفرعية (التخطيط، التصميم، التنظيم والتفويض)، و إدارة المواهب بمختلف عملياتها، كمتغير تابع، و هو ما لم تبحث فيه الدراسات السابقة؛
- توّمت بعض الدراسات السابقة على إدارة المواهب في العصر الرقمي وأخرى على التدريب الإلكتروني كآلية لتطبيق إدارة المواهب، بينما ركّزت الدراسة الحالية على التدريب الإلكتروني كإستراتيجية لإدارة المواهب في بيئة عمل رقمية؛
- تنوعت المناهج والأساليب المستخدمة في الدراسات السابقة بين الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي و الاستنباطي ، كذلك اختلفت الأدوات المستخدمة بين الاستبيان واستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية و استكشاف نماذج. بينما اعتمدت الدراسة الحالية على استنباط العلاقة نظريا بين المتغيرات؛
- أجريت الدراسات السابقة على شركات متنوعة في بيئات عربية و أجنبية، بينما أجريت الدراسة الحالية في بيئة جزائرية و باستعمال مقارنة نظرية.

2.التدريب الإلكتروني

يعتبر التدريب أحد الآليات التي تستخدمها المؤسسة لثمين و تنمية مواردها البشرية، و قد رافق التطور التكنولوجي و التقدم في مجال الإلكترونيات، تغيير المؤسسة لنظم العمل التقليدية للتكيف مع المستجدات لذا ظهر ما يطلق بالتدريب الإلكتروني.

1.2 مفهوم و أهداف التدريب الإلكتروني:

تعددت التعريفات الخاصة بالتدريب الإلكتروني، نذكر منها ما يلي:

يرى (دويكات و الأسمر، 2007، صفحة 10) أنه: "عملية اكتساب مجموعة من المعارف و المهارات و الاتجاهات إلى فرد أو مجموعة من الأفراد، باستخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال ولا يستلزم هذا النوع من التدريب الالتقاء المكاني و الزماني للمتدربين و المدرب، إضافة إلى أنه يلغي جميع المكونات المادية للتدريب".

و تضيف (الزبقي، 2011، صفحة 18) "ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الإنترنت و فيه تقوم . المؤسسة التدريبية بتصميم موقع خاص بها و لمواد أو برامج معينة لها، و يتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي و فيه تمكن من الحصول على التغذية الراجعة" . و يشير (وهبة، 2011، صفحة 263) للتدريب الإلكتروني بأنه: "عبارة عن كل الأنشطة و البرامج التدريبية التي توظف من خلالها الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالية المتاحة (مثل الحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت، و الأقراص المدججة، و البرمجيات التدريبية، و البريد الإلكتروني وغيرها) . وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية في أي وقت و من أي مكان و في أي تخصص، و تتم هذه الأنشطة بصورة منظمة و مخططة مسبقا، بهدف رفع كفاءة الأداء في مجال العمل". و يضيف (زيتون، 2005،

صفحة 32) بأنه: "التمكن من تقديم التدريب في أي وقت من أي مكان و ذلك عبر الوسائط الالكترونية أو مواد تفاعلية."

من خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب الإلكتروني بأنه: العملية التي يتم من خلالها تدريب العاملين، في بيئة رقمية باستخدام الوسائط الرقمية، دون التقييد بالحدود الزمنية و المكانية.

كما يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق ما يلي (الخرز، 2019، صفحة 79) :

- مساعدة المؤسسات لتعديل الطرق التقليدية في تنمية مواردها البشرية؛
 - توفير أساليب ووسائط تدريبية حديثة، خلافا لتلك الموجودة في المؤسسات التقليدية؛
 - إثراء خبرات المتدربين المعرفية، المهارة و الوجدانية؛
 - تحقيق العدالة في فرص التدريب؛
 - المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع، بتقديم مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني؛
 - تفريد التدريب، أي يقدم هذا النوع من التدريب ما يتناسب و إمكانيات كل فرد؛
 - تدريب عدد كبير من الأفراد في وقت قصير و محدود؛
 - تحديث معلومات المتدربين و مهاراتهم وفق المعطيات الجديدة للمعرفة الإنسانية.
- أما أهمية التدريب الإلكتروني فتتجسد من خلال الآتي (ضو و المصري، 2020، صفحة 13):
- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب؛
 - مشاركة المتدربين في العملية التدريبية ينتج عنه علاقة تفاعلية مع مدربيهم أي تعلم إيجابي؛
 - يقلل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين بالإضافة إلى تقليل تكلفة السفر لكليهما؛
 - يمكن المدربين من الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالبرامج التدريبية، والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

2.2 مراحل التدريب الإلكتروني

يمر التدريب الإلكتروني بمراحل نذكرها تباعا كالأتي (العيسى و العمران، 2021، صفحة 358):

1- **تخطيط التدريب الإلكتروني:** يتم التنسيق مع خبراء التدريب من أجل وضع الخطة العامة للبرنامج وخطة اللقاءات وأساليب التقويم وجمع محتوى المادة التدريبية، وكذلك وضع استراتيجيات التدريب والإجراءات اللازمة لبدء البرامج التدريبية.

2- **تصميم التدريب الإلكتروني التفاعلي:** خلال هذه المرحلة يتم ترجمة الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة والبدء بتصميم المنهج التدريبي المراد تقديمه على شبكة الإنترنت فيما يتعلق بتجهيز محتوى البرنامج

التدريبي وتقييم وتحكيم محتواه، من ثم تقسيمه إلى سلسلة من اللقاءات، بعد ذلك يتم تصميم موقع خاص للبرنامج التدريبي وتضمين الموقع أساليب التقييم للمتدربين والدعم الفني والتربوي . وكذلك توفير أساليب التواصل المباشر وغير المباشر مع المتدربين، وتصميم الجلسات التدريبية وتحديد محتواها وأساليبها.

3-تنظيم وتنفيذ التدريب الإلكتروني التفاعلي: وفي هذه المرحلة لابد من تحديد المدة الزمنية للتدريب ومدة كل لقاء، وتحديد مواعيد التدريب ومنهجيته وأماكن انعقاده، وكذلك توفير الدعم والمساندة لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات.

4-تقويم التدريب الإلكتروني: هنا تتم عملية التقويم، حيث يمكن إجراء التعديلات لتطوير نظام التدريب ورسم استراتيجياته المستقبلية.

3.2 مزايا و عيوب التدريب الالكتروني

لكل نمط تدريبي إيجابيات و سلبيات، فالتدريب الالكتروني أسلوب حديث ذو مزايا متعددة لكن لا يخلو أيضا من العيوب نبرزها في الآتي.

1.3.2. -مميزات التدريب الالكتروني:

للتدريب الالكتروني العديد من المزايا نذكر أبرزها فيما يلي (al musawi & Ahmed yousef,

2004, pp. 366-367)

- إلغاء الحدود الزمنية و المكانية؛
- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين و السماح للمتعلّم بالخطو الذاتي؛
- تقدم تقنيات الانترنت كلا من أدوات التعليم المتزامنة و غير المتزامنة في البرنامج التدريبي؛
- تطوير القدرات الذاتية للأفراد.

2.3.2. -عيوب التدريب الالكتروني

تكمّن سلبيات التدريب الالكتروني في الآتي (tricker, Range croft, & Gilory, 2001, p.

: 170)

- عدم الاستفادة من التغذية المرتدة، نظرا لندرة الاتصال المباشر بين المدرب و المتدرب؛
- لا يعلم التدريب الالكتروني المتدرب الإحساس بالمسؤولية؛
- صعوبة تطبيق بعض الممارسات و المهارات المرغوب تعلمها في البرامج التدريبية؛
- ضعف دور المدرب كمؤثر تعليمي.

4.2 تطبيقات التكنولوجيا في التدريب الالكتروني

إنّ التطبيقات المبتكرة في تقديم المعلومات أسهمت في نقل التكنولوجيا في مجال التدريب إلى مستوى متكامل فيه التطبيقات الأربعة التالية (صالح، 2018، صفحة 356):

- **تكنولوجيا التعليم:** وهي تطبيقات التكنولوجيا التعليمية مثل الأشرطة التعليمية الصوتية والمرئية والشرائح المصورة والشفافيات...
- **تكنولوجيا المعلومات:** و هي تكنولوجيا قائمة على استخدام الشبكات والحواسيب لنقل المعلومات وضمان تدفقها.
- **تكنولوجيا الاتصال:** وهي تطبيقات قائمة على استخدام وصلات الألياف البصرية و المايكروويف والقوابل الناقلة للمعلومات و الأقمار الاصطناعية والهواتف النقالة، وخدمات راديو الرزم العامة GPRS والاتصالات اللاسلكية قصيرة المدى Bluetooth وتقنية إرسال الوسائط المتعددة MMS .
- **التكنولوجيا الرقمية:** وهي التطبيقات القائمة على تحويل المعلومات من صورتها الأصلية في أي من التكنولوجيات الثلاث السابقة إلى صورة يمكن التعامل معها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتحميلها وتنزيلها فيما يعرف بالرقمنة.

3. إدارة المواهب:

من خلال الاطلاع على آراء المتخصصين في مجال الإدارة، فإننا نجد اختلافا فيما بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد لإدارة المواهب، ويمكن إرجاع ذلك الاختلاف إلى توجهات الباحثين بالنظر إلى المجالات التي تجري فيها البحوث، فالبعض أسماها اتجاه والبعض الآخر أسماها موضوعة، وآخرون أسموها فكر.

إلا أن المسلم به هو أن هذا المفهوم بدأت فكرته في البحث عندما قامت مجموعة ماكينزي للدراسات (أكبر وأرقى شركة أمريكية للاستشارات الإدارية) بنشر تقريرها المشهور "الحرب على الموهبة" في عام 1997 والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر كتاب يحمل الاسم نفسه سنة 2001 والذي صدر عن (Harvard Business School) ومنذ ذلك الحين زادت أهمية موضوع إدارة المواهب واكتسب أهمية كبيرة بشقيه النظري والتطبيقي. (صالح، 2020، صفحة 128) وقبل تعريف هذا المصطلح وجب أولا الإشارة إلى مصطلح الموهبة باعتبارها جزء منه، إذ عرفت على أنها: " مجموع قدرات الشخص الفطرية والمكتسبة، القابلة للتطور من خلال التجارب المختلفة". (Piip, 2015, p. 721) كما عرفت على أنها: "الخصائص والنوعيات والسمات والقدرات الفريدة من نوعها التي يتصف بها الفرد ويستطيع توظيفها لتحقيق الأهداف التنظيمية. (راشد، 2018، صفحة 44).

1.3 مفهوم إدارة المواهب:

تعرف إدارة المواهب على أنها: "الإدارة التي تقوم بجهود منظمة ومدروسة، من أجل الوصول إلى أداء متميز، عن طريق استقطاب أفضل الموارد البشرية المتاحة في السوق، والمحافظة عليها، وتطويرها، واستثمارها الاستثمار الأمثل، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية". (العمرى، 2017، صفحة 83) وهناك من يرى إدارة المواهب بأنها: "مجموعة أنشطة المؤسسة التي تهتم بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسات". (Abdullah Sultan Saleh Al-Majroob, 2020, p. 51)

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة واسعة من ممارسات الموارد البشرية لجذب واختيار وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي، أو ذوي الإمكانيات العالية في المناصب التنظيمية المحورية". (Meyers، 2020، صفحة 01) وينظر إليها أيضا بأنها: "عملية مستمرة تخطط لاحتياجات المواهب، وتستقطب أفضلها وتسرع من الوقت لضمان الاحتفاظ بالأداء العالي والقدرة الاحترافية، وتمكين المواهب من التنقل عبر مختلف المستويات الإدارية في المنظمة". (Oluwatobi I. Omotunde, 2021, p. 03)

من خلال التعريف السابقة يمكن الوصول إلى تعريف إدارة المواهب وفقا لما يتناسب مع الدراسة الحالية، فنقول بأن إدارة المواهب هي: الإدارة التي تعني بإدارة العرض والطلب من المواهب المتاحة، وهي بذلك مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة المتكاملة التي تسعى إلى استقطاب المواهب واختيارها، تحفيزها، تنميتها، ومن ثم إدامتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.3 . أهمية إدارة المواهب:

أصبحت إدارة المواهب أمرا ملزما بالنسبة للعديد من المنظمات، إذ أشارت الدراسات بأن الاحتفاظ بالمواهب هو من الأولويات بالنسبة لـ 87% من مديري المنظمات، ويتضح ذلك جليا من خلال: (ربيع، 2019، صفحة 20)

- تتطلب الحلقات الجديدة لنمو الأعمال أنواعا مختلفة من المواهب؛
- الظروف الاقتصادية المعقدة التي تتطلب إدارة استثنائية وفعالة للموهبة؛
- ظهور منظمات كبيرة تتعامل مع أهم الموارد القيمة في عالم اليوم وهم الأفراد الموهوبين؛
- المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، من خلال تحسين أدائها وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات؛
- تساهم في إيجاد الحل للعديد من الحالات والمشاكل الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة بشكل جيد؛

– التأثير على أداء الأفراد وبالتالي على الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى دورها في تحقيق النمو الدائم في المعرفة والإبداع.

3.3.. أبعاد إدارة المواهب:

هناك العديد من العمليات والأبعاد لهذا المفهوم تعددت بتعدد المداخل التي اهتمت بدراستها، وقد تم التركيز في دراستنا الحالية على أربع أبعاد نوردتها كما يلي:

✓ **جذب واستقطاب المواهب:** تتمثل الإستراتيجية الأولى في إدارة المواهب في تعيين موظفين ذوي مؤهلات خاصة ليكونوا قادة المستقبل في المنظمة. ويمكن أن تكون المواهب من داخل المنظمة كما يمكن أن تكون من خارجها. ففي حال كانت المنظمة تسعى إلى تعيين موظفين في مناصب أعلى فمن المستحسن التركيز على الموظفين الموهوبين الموجودين في المنظمة باعتبار أن هؤلاء يمتلكون نظرة ثاقبة ومعرفة بالعمليات التي تقوم بها منظماتهم، من خلال تحفيزهم وتوفير الدعم والجو المناسبين لهم. في حين إذا كانت المنظمة تريد إجراء تغيير جديد فمن الأفضل البحث على موارد من خارج المنظمة والعمل على استقطابهم، وذلك من خلال تقديم صورة جيدة وإيجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تنشط فيه، بما في ذلك استراتيجيات العلاقات العامة، والعلامات التجارية للمنظمة.

وتوفير المسؤولية الاجتماعية والترويج لها، فكل ذلك من شأنه تقديم صورة وسمعة جيدة عن المنظمة مما يجعل منها وجهة لمختلف المواهب والكفاءات. (Christian Wiradendi Wolor, 2020, p. 1244)

✓ **تقدير ومكافأة المواهب:** يقصد بالعوائد والمكافآت أو ما يعرف بالحوافز بأنها تلك الدوافع التي تنمي وتزيد من طاقة العاملين وترفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم من أجل بلوغ الأهداف. وأهم بند من بنود المكافآت هو ربطها بمقياس التفوق والتميز والتقييم على أساس النتائج، بحيث يعزز ذلك من شعور الموهوبين بأهمية التقييم ورضاهم عن المنظمة. وبالتالي تعمل هذه المعايير على المساعدة في تطوير أدائهم ورفع مستوى الإبداع والتميز لديهم. ويذكر **Armstrong** و **Muris** جملة من المبادئ التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية، أهمها أن تكون: تتفهم خصوصية الموهوبين، تتوافق مع المعتقدات والقيم المشتركة التي تدعمها، تتبع من إستراتيجية وأهداف العمل، أن يتم ربطها بمستوى أداء المنظمة، تقود وتدعم السلوك المطلوب في كل المستويات، تتناسب مع النمط الإداري المطلوب، توفر الحافز التنافسية لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات والمواهب التي تحتاجها المنظمة، أن يتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل. (بوشريية، قريشي، و هواري، 2019، صفحة 284)

✓ **تطوير المواهب:** يمكن تعريف تطوير المواهب على أنه بناء معارف ومهارات وقدرات الآخرين ومساعدتهم على تنمية وتحقيق إمكاناتهم، مما يساهم في نجاح ونمو منظماتهم. (محمود الجندي، 2018، صفحة 47) تتضمن تنمية المواهب تحسين الأداء وتكوين فرق عمل قوية، إذ يجب تشجيع الاتصال والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين ليتمكن من اكتشاف الموهوبين منهم وتنميتهم، وذلك للحفاظ على مواهب المنظمة، وهذا يتطلب اقتناع الرئيس بالتنمية، ومرؤوسين راغبين في التعلم، وأيضا تدريب ذو تقنيات عالية. ولا بد من الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويكون ذلك عن طريق برامج التدريب والتطوير والتعليم، وتشمل جميع المستويات الإدارية دون استثناء بهدف كسب مهارات وسلوكيات ومعارف لمعالجة جوانب الضعف وتحسين الأداء حاليا ومستقبلا للمواهب. (العلي، 2015، صفحة 07)

✓ **إدامة المواهب:** تتمثل في العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الموهبة داخل المنظمة والمحافظة عليها، من خلال تشجيع الاستثمار في الأفراد العاملين بشكل مستمر. وهناك مجموعة من الافتراضات التي تدفع المنظمات إلى الاحتفاظ بمواهبها.

من أهمها: التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص أفضل للتوظيف خارج المنظمة، كذلك قلة العاملين الموهوبين في سوق العمل. وفي المقابل توجد افتراضات عدة تساعد المنظمة في إدامة مواهبها أهمها هي: أن الأفراد يعملون بشكل أفضل عندما يشعرون بأن جهودهم لها أثر في نجاح المنظمة ومدعوم من قبل استراتيجياتها وليس من أجل المال. (أحمد، 2014، صفحة 152) وفي هذا السياق يجدر الإشارة إلى أن أحد أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة في الحفاظ على مواهبها هي إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل المنظمة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى وكمثال على ذلك ما فعلته شركة شيل Shell التي اتبعت ما يسمى نموذج المورد المفتوح لمزاولة الموهبة حيث أدرجت الوظائف ضمن لائحة معدة مسبقا ومكنت من خلالها موظفيها من الاحتواء في أي عمل يجدون أنفسهم فيه. (صالح، مرجع سبق ذكره، صفحة 131)

4. التدريب الالكتروني وعلاقته بإدارة المواهب

لقد برز في الآونة الآخرة الاهتمام بالرقمنة نتيجة للتطورات التكنولوجية الحاصلة، و ذلك بتطبيقها في أنظمة العمل. حيث ظهر ما يعرف بالتحول الرقمي. و الذي يعني بدمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، و تغيير جذري و كلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر تغيير ثقافي للمنظمات لا بد عليها من التأقلم معه (غريسي، الهشمي رضا، و العبسي، 2021، صفحة 101).

و ذلك يعني التحول في طريقة العمل بالمؤسسات، بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير من أجل تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا لخدمة العملاء بشكل أفضل و أسرع

لأنه يمثل زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث تقل الأخطاء، و تزيد الإنتاجية، كما يزيد عدد أفراد الفريق دون الحاجة لتوظيف (جبير، 2021، صفحة 383). وفي عصر يتصف بالسرعة والتغيير المستمر، فإن أهمية تدريب الموارد البشرية أصبح، وبدونه لن يستطيع الموظفون مواصلة العطاء والاستمرار بالقيام بالوظائف الإدارية بناء على المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها قبل دخولهم مؤسساتهم. فالتدريب المستمر يعمل على تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاءته عن طريق تحويل المعارف والمعلومات الجديدة إلى مهارات تطبيقية (إطميزي، 2014، صفحة 238).

لقد أثبتت العديد من التجارب في مقدمتها التجربة اليابانية ، بأنّ تحقيق التميز يتم من خلال العمل بشكل استراتيجي لزيادة عدد المهوبين في المؤسسة. من خلال الاهتمام ببرامج التدريب و التطوير ، و قد أشارت التجارب العالمية أنّ الاستثمار الفعال في الموارد البشرية يجعل المؤسسة قادرة على التنافس. و يتجسد هذا الاستثمار في أفضل صورة في إدارة المواهب ، حيث أصبحت هته الأخيرة في مقدمة أولويات المؤسسة. (الحميدي و الطيب، 2022، صفحة 2) . وذلك من خلال استقطاب واختيار والاحتفاظ بالموهبة، نظراً لأنّ إدارة الموهبة ستضمن تحقيق الاصطفاف بين مميزات الأفراد ، المهوبين وبين أدوارهم المختلفة، المهوبين هم ميزة تنافسية، لأنهم يقودون المنظمات من خلال تقديم المقدرات و الإمكانيات البارزة، ويساعدوا على تطوير الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يعزز ميزتها التنافسية وكذلك من خلال إضافة القيمة والتطبيق الجيد للمزايا التنافسية (كسنة و بن علي، 2017، صفحة 145).

يعتبر التدريب الإلكتروني حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية و إدارة مواهبها لأنه يزود المتدرب بمعارف جديدة و استخدام المعارف المكتسبة سابقا و تكييفها في مجال العمل. كذلك يعمل على صقل مهارات المتدربين و تعديل اتجاههم السلوكي. (بن عروس و طيبي، 2021، صفحة 30)

فالتدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية، ومن ثم فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتم تجاوزه بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد، ويمكن إظهار فعاليته في تنمية الكفاءات البشرية من خلال توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين، الذي ينعكس بدوره على تحسين أساليب العمل وتطوير جودة المنتجات عن طريق تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى خلق حالة التمكين لدى العاملين التي تشعرهم بسيطرتهم على كيفية أداء أعمالهم. (إكن و قرون، 2018، الصفحات 425-424).

5. الخاتمة:

من المؤكد أن نجاح أي نظام إداري أو تدريبي يعتمد بشكل كبير على التزامه بمعايير جودة عالمية متفق عليها، إذ يعد التدريب الإلكتروني أحد أهم مقومات نجاح إدارة المواهب، إذ يؤدي تطبيقه إلى تحسين أداء

المواهب وتنميتها، بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق القيمة. على ضوء ما سبق فقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى النتائج التالية:

- إدارة المواهب هي العملية التي تعنى بجذب واستقطاب المواهب، تطويرها، مكافأتها وأخيرا العمل على إدامتها بهدف خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛
- التدريب الإلكتروني هو عبارة عن تطويع تكنولوجيا المعلومات في العمليات التدريبية؛
- إن الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في النشاط التدريبي قلص العديد من تكاليف التدريب التقليدية مما زاد من فعاليته في تحقيق أهداف المنظمة؛
- يعتبر التدريب الإلكتروني حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية وإدارة مواهبها. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن طرح مجموعة من الاقتراحات التي من شأن الاستفادة منها وهي:

- في ظل التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لا بد على المؤسسات أن تعزز جهودها لاستخدام تلك التكنولوجيا بصفة أوسع؛
- إن المواهب البشرية هي العصب المحرك للمنظمة وعامل نجاحها، لذلك لا بد من الاهتمام بها والعمل على تنمية وتطوير مهاراتها بصفة مستمرة؛
- العمل على تعزيز ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة بما فيها النشاط التدريبي؛
- تكثيف الدورات التدريبية المتعلقة باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والعمل على تكريسها من أرض الواقع.

6. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

كتب:

- حسن زيتون. (2005). *التعليم الإلكتروني*. الرياض: الدار الصوتية للتربية.
- حنان سليمان الزبقي. (2011). *التدريب الإلكتروني*. عمان، الأردن: دار الميسرة.

مقالات:

- أحمد علاء دهاء. (2014). أثر القيادة التحولية في إدارة المواهب -دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*. 152, 01(05),

- العلي فهد بن معيقل. (2015). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 07, (0902),
- العمري م. ب. (2017). واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية على القطاع الصناعي السعودي. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 83, (0701),
- بدر هنادي الخراز. (2019). التدريب الإلكتروني و تطبيقاته في دولة الكويت. المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، المجلد 02، الصفحات 77-102.
- بوشريبة محمد الصالح، قريشي حنان، و هواري محمد. (2019). إدارة المواهب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والآفاق. 284, (0902).
- جميل إطميزي. (2014). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية. *THE INTERNATIONAL ARAB CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY (ACIT2014), University of Nizwa, Oman*، الصفحات 238-246.
- راشد القرعان عاطف بدري. (2018). استراتيجيات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية -الدور المعدل للمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن. -دار المنظومة -الرواد في في قواعد المعلومات العربية. 44، -
- ربيع بيان مروان أسعد. (2019). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب في بنك الأردن. 20.
- صالح م. (2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الإحتواء العالي. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 128, (0601),
- صدوقي غريسي، سي الطيب المشمي رضا، و علي العبسي. (2021). واقع و أهمية التحول الرقمي و الأمة. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، الصفحات 99-109.
- صلاح الدين حسين صالح. (2018). اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر-الجامعة العراقية-. مجلة الدنانير، العدد 13، الصفحات 345-374.
- صلاح عبد السلام ضو، و سلمة مفتاح المصراحي. (2020). التدريب الإلكتروني كمدخل لتطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول (الافتراضي) بعنوان التحول الرقمي في عصر العولمة (الواقع، التحديات، الانعكاسات). جامعة الزاوية، ليبيا.
- علي سعدي عبد الزهرة جبير. (2021). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية، المجلد 05، العدد 01، الصفحات 380-400.
- عماد وهبة. (2011). فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوي العام (دراسة تحليلية ميدانية). المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسبوط، 27(01)، الصفحات 247-307.

- غزيل بنت سعد العيسى، و أفنان بنت محمد العمران. (2021). التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد): مبرراته، متطلباته، موققاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات. *المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، يونيو، الصفحات 355 - 374* .
- لطفي إكن، و نورهان قرون. (يومي 09 و 10 ديسمبر، 2018). التدريب الإلكتروني و دوره في تنمية الكفاءات البشرية . *الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان: "التدريب من أجل التشغيل و التنمية"* ،جامعة بني سويف ، الصفحات 433-451.
- محمد بن عروس، و عمار طيبي. (2021). دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية. *مجلة التميز، (المجلد 03)، العدد 01*، الصفحات 20-33.
- محمد سعيد الحميدي، و الهادي خولجلي الطيب. (2022). الاستثمار في التدريب و إدارة المواهب -تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة- . <http://nauss.edu.sa> كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط.
- محمد كسنة، و قهري فاطنة بن علي. (2017). دور إدارة المواهب في تميز منظمات الأعمال . *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، المجلد 01، العدد 02*، الصفحات 132-147.
- محمود حسين أبو جمعة. (June, 2021). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تطبيق إدارة المواهب البشرية في شركات التوظيف الأردنية. *Global Journal of Economic and Business 10(3):589-602*, DOI:10.31559/GJEB2021.10.3.8
- آلاء محمود الجندي ،أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية :دراسة في شركة الاتصالات الأردنية .دار المنظومة -الرواد في قواعد المعلومات العربية. 47، -
- معروف دويكات، و معاذ الأسمر. (2007). التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية و المصرفية العاملة في فلسطين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر: اقتصاديات المعرفة. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abdullah Sultan Saleh Al-Majroob, e. A. (2020). **The Impact of Talent Management Strategies on the Employees Performance in the Ministry of Social Affairs and Labor MOSAL in the State of Kuwait.** *Canadian Center of Science and Education, 14(07)*, 51.
- al musawi, A. s., & Ahmed yousef, A. A. (2004). E learning; El Sultan Qaboos University: Status & future. *British Journal of education technology; vol35, n 03*.
- Christian Wirandendi Wolor, H. K. (2020). **Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance In Indonesia**

To Fight Industrial Revolution. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 09(01), 1244.

dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.

- Dery, K., & Sebastian, I. M. (2017). Managing Talent for Digital. *wenty-third Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-5). Boston: AIS Electronic Library (AISeL).
- Martínez-Morán, P. C., & all, a. (2021, February 19). Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. *Sustainability*13,2264. <https://doi.org/10.3390/su13042264> , pp. 1-16.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent–management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30, 01.
- Oluwatobi I. Omotunde, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47, 03.
- Piip, J. (2015). Leadership Talent: A Study of the Potential of People in the Australian Rail Industry. *social sciences*, 04, 721.
- tricker, T., Range croft, M., & Gilory, p. (2001). Evaluation distance education courses & the student perception. *Assessment & Evaluation in higher education*, vol 26, n 2 .