



دور رأس المال البشري في تنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال

Psychometric Properties of a Scale to Measure Separation Anxiety from the Family in Preschool Children

إعداد

أ.م.د/ هناء صلاح عبد الحليم عمر
أستاذ أصول تربية الطفل المساعد
كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة مطروح

أ.د/ محمد إبراهيم طه خليل
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة طنطا

أ/ دعاء حمادة محمد علي
باحثة ماجستير بقسم العلوم التربوية
كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة مطروح

2025

دور رأس المال البشري في تنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال
أ.د/ محمد إبراهيم خليل، أ.م.د/ هناء صلاح عمر، أ/ دعاء حمادة محمد

ملخص البحث:

يهدف البحث لتعرف إلى متطلبات القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، مع بيان العلاقة بين رأس المال البشري والقدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال إبراز أهميتها وأهدافها ومبررات الاهتمام وأهم الخصائص وابعادها ومجالات تحقيقها، تتبع أهمية البحث من أهمية مؤسسات رياض الأطفال كمؤسسة تربوية تقدم التعليم.

نظرا لطبيعة البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغرض جمع البيانات وتفسيرها، حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى التعرف على طبيعة الظاهرة وتحليلها وبيان العلاقات بين مكوناتها وبم يضمن تفسيراً علمياً وتحليلاً للبيانات لاستخلاص أهم النتائج والتوصيات.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المهمة، من أبرزها أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين تنمية رأس المال البشري وارتفاع مستوى القدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، فقد تبين أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب كوادرها، وتحرص على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتوفر بيئة عمل محفزة، تحقق أداءً مؤسسياً أفضل، وتتميز بقدرتها على جذب الأطفال وأولياء الأمور، ومواكبة متطلبات التعليم الحديث.

كما أشارت النتائج إلى أن ضعف الاستثمار في العنصر البشري يؤدي إلى تدني مستوى الخدمات المقدمة، وانخفاض في رضا المستفيدين، وفقدان القدرة على التميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وفي ضوء ذلك، أوصى البحث بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، بهدف تعزيز مكانة رياض الأطفال كمؤسسات تعليمية تنافسية قادرة على الإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، القدرة التنافسية، مؤسسات رياض الأطفال.

Abstract:

The research aims to learn about the requirements for achieving competitiveness in kindergarten institutions through investment in human capital, while clarifying the relationship between human capital and competitiveness in these institutions by highlighting its importance, objectives, justifications for interest, key characteristics, dimensions, and areas of realization. The significance of this study arises from the importance of kindergarten institutions as educational establishments that provide foundational education.

Due to the research, the descriptive-analytical method was employed for the purpose of data collection and interpretation. This method aims to identify the nature of the phenomenon, analyze it, and show the relationships among its components, thereby ensuring a scientific explanation and analysis of the data to derive the most significant findings and recommendations.

The research reached a set of significant findings, most notably that there is a strong correlation between human capital development and the increased level of competitiveness of kindergarten institutions. It was found that institutions that invest in the training of their cadres, are keen to improve job satisfaction levels, and provide a stimulating work environment, achieve better institutional performance. These institutions are distinguished by their ability to attract children and parents, and keep pace with the requirements of modern education.

The results also indicated that underinvestment in the human capital leads to a decline in the level of services provided and a decrease in beneficiary satisfaction, as well as a loss of the ability to excel compared to competing institutions. In light of this, the research recommended the necessity of investing in human capital, with the aim of strengthening the position of kindergartens as competitive educational institutions capable of creativity and innovation.

Keywords: Human Capital, competitiveness, Kindergarten Institutions

الإطار المنهجي للبحث:

تحظى مؤسسات رياض الأطفال بأهمية خاصة، حيث تعد المرحلة التمهيدية في التعليم الأساس لتشكيل معارف الأطفال ومهاراتهم وتؤثر بشكل كبير على مستقبلهم الأكاديمي والاجتماعي، لذا؛ فإن تحقيق القدرة التنافسية لهذه المؤسسات لا يعتمد فقط على جودة البنية التحتية والمناهج الدراسية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المعلمين والعاملين في هذه المؤسسات، ومدى توافر بيئة عمل تحفز على الإبداع والتطوير المهني المستمر.

نظرا لان العنصر البشري هو الركيزة الاساسية التي نستند إليها لتنمية القدرة التنافسية لمنظمات التعليم بمؤسسات رياض الأطفال ويمثل رأس المال البشري مصدر قوة أي منظومة، وبالأخص في مؤسسات رياض الاطفال باعتبارها مؤسسة رئيسية تقوم على المعرفة، والمعرفة تقوم في الأساس على رأس المال البشري.

كما تأتي القدرة التنافسية على أنها جوهر أداء المؤسسة التعليمية وقاعدة أساسية تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي للعملية التعليمية، ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومتميزة لابد أن تتبنى الأساس الحقيقي للمنافسة (هناء عمر، ٢٠٢١، ٤٨٤).

وتظهر أهمية القدرة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تطوير أدائها وتحسينه للوصول إلى مستويات أدائية متميزة، وأن واقع المؤسسات التعليمية يشير إلى أن مستوى النجاح في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها (يوسف السوسي، ٢٠١٥، ٤٥).

لذا اتضحت القدرة التنافسية من الموضوعات الحديثة في الإدارة، وهي القوى الدافعة وعامل نجاح اساسي لاي مؤسسة تسعى لتحقيق اهدافها ورفعت قيادتها نظرا للدورة الذي تقوم به في الارتقاء بمستوى الاداء بها، ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق اسباقه على منافسها في مجال نشاطها فان عليها فهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها ومعرفة مكوناتها الرئيسية وابعادها المستقبلية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة لها وكذلك تجنب اثارها السلبية لو نسبيا (إبراهيم الزهيري، ٢٠١٨، ٣٩-١).

كما تتسابق المؤسسات على تنمية القدرة التنافسية والحفاظ عليها في المنظومة التعليمية، حيث تهدف مؤسسات رياض الاطفال إلى تحقيق التميز لكي تحتل الريادة الذي تضمن بها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاك لمصادر القوة القادرة على الإبداع والابتكار المتمثلة في القوة العاملة ألا وهي رأس المال البشري باعتباره مصدر أساسي للقدرة التنافسية (أسماء مخلوف، ٢٠٢٢، ٢٤).

وتعد التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث، كما تعد مؤشراً لقوة المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها ومدخلاً لاستمراريتها، ففوة أي دولة من قوة مؤسساتها التعليمية المتميزة والقادرة على منافسة المؤسسات التعليمية الأخرى من نفس المرحلة داخلياً وخارجياً، مما يستدعي الاهتمام من قبل الحكومات بموضوع التنافسية والاستفادة منه لتحقيق التطوير والنمو والاستمرارية فيه وبالأخص الدول النامية فموضوع التنافسية ليس بالحديث فقد ذكر في القرآن الكريم (وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ) [المطففين : ٢٦] وإن كان قد عظم تطبيقه في الوقت الحالي فذلك لأهميته في تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسات التعليمية (أسماء عبد العظيم، ٢٠٢٢، ٢٢٩).

تعتبر إدارة رياض الأطفال محوراً رئيساً وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية والتربوية بالمؤسسات التعليمية، وتحقيق أهدافها بجودة وتميز، ولا يمكن لها أن تتمكن من ذلك إلا إذا تولى مسؤولياتها قادة يمتلكون كثيراً من الكفايات والكفاءات المتنوعة، ويكونون على علم ووعي والمام ودراية بالأساليب القيادية المعاصرة (سعيد الشهومي، ٢٠٢٤، ١٧).

ولما كان رأس المال البشري يعد الركيزة الأساسية في أية مؤسسة وخاصة في مؤسسات رياض الأطفال، فقد صار هدفاً رئيساً للمؤسسات التي تسعى للتطور، ومواكبة العصر كافة، ومن ثم فإن تلك المؤسسات جميعها تسعى إلى امتلاك استراتيجيات موجهة لتطوير كفاءات رأس المال البشري لديها ورفعها، ولكن يبقى هذا المورد قاصراً على القيام بالدور المنوط به، ما لم تكن هناك قيادة حكيمة واعية توجهه نحو تحقيق الهدف المنشود، وتعمل على استثماره بالشكل الأمثل، وتوظف طاقاته بطريقة مدروسة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (خالد أبو شريف، ٢٠١٦، ٢٢).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن رأس المال البشري يعد حجر الأساس في تنمية القدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، حيث يشكل الاستثمار في المعرفة والمهارات والابتكار عنصراً حاسماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال وتعزيز مكانة هذه المؤسسات في بيئة متغيرة ومتطلبة.

إن تنمية القدرة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال لا يقتصر فقط على امتلاك الموارد المادية أو التقنية، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرة المؤسسة على استقطاب وتنمية العقول المبدعة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة رأس المال البشري، من خلال برامج تدريبية متكاملة، ونظم تحفيزية مبتكرة، وسياسات داعمة تضمن استثماراً مستداماً في الكفاءات البشرية.

وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها قطاع التعليم المبكر، تظل العقول البشرية هي المحرك الأساسي للتميز والتفوق. ومن هنا، فإن الماضي قدمًا نحو بناء رأس مال بشري متجدد ومتطور ليس خيارًا، بل ضرورة ملحة لضمان ريادة مؤسسات رياض الأطفال وتحقيق رسالتها في بناء أجيال قادرة على مواكبة المستقبل بوعي وثقة.

مشكلة البحث

علي الرغم من تقدم مؤسسات رياض الاطفال في مصر، إلا انها تعاني من وجود بعض المشكلات التي تؤثر سلبا علي الجهود المبذولة من الدولة بهدف التطوير وهذه المشكلات تتطلب وضوحًا في السياسات التي تحكم العملية التعليمية، والأنماط الإدارية المتبعة بهذه المؤسسات الهامة، الأمر الذي يحتاج لتضمين آليات فاعلة تسهم في تحسين كفاءتها ، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى هذه المشكلات منها عدم وجود استقلالية لإدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية فهي السلم التعليمي الرسمي، وتتبع إدارة التعليم الابتدائي بكل المديريات التعليمية بمحافظات خارج الجمهورية كما أكدته دراسة أحمد علي (٢٠١٨)، كما اشارات بعض الدراسات إلي الكشف عن المعوقات التي تعوق التميز المؤسسي بمرحلة رياض الأطفال محاولة الوصول إلي استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الادارة في تحقيق التميز كدراسة كلا من: ولاء ابو رجب (٢٠٢٠)، دراسة عبير انور (٢٠٢٠).

كما إن غياب الهيكل الإداري الملائم للروضة وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة وايضا ضعف الميزانيات وضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضات وهذا ما أكدته دراسة تهامي احمد (٢٠١٧)، فضلا عن غياب الجودة والكفاءة بالنظام الإداري مما يجعله في حاجة مستمرة للتطوير والتجديد كما أشارت إليه: (سعدية الشرقاوي، زينب السماحي، ٢٠٢١، ٣٨١)، وتحتاج المدارس الابتدائية بما فيها من روضات حتى تحقق القدرة التنافسية إلى التصدي لعدد من المشكلات والتغلب عليها كضعف الهياكل التنظيمية، غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الادارية، وانخفاض مستوى الموارد البشرية، غياب روح الفريق وحلقات الجودة، تدهور المناخ والسلوك التنظيمي وغياب الأداء الأفضل، والفشل في التعرف على تهديدات البيئة المحيطة (Al dakeel, Almannie, 2015, 967-976).

ولا شك أن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي إذ لابد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والامكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة فوجود الاموال والافراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي (فتحي دياب، ٢٠١٢، ١٩).

وبذلك أصبحت الطرق التنافسية التقليدية التي كانت تستخدمها المؤسسات التعليمية "مؤسسات رياض الأطفال" أقل فعالية وخاصة مع تعقد الحياة وتقدم التكنولوجيا لهذا السبب تحتاج المؤسسات إلى البحث عن مصادر أحدث للقدرة التنافسية.

وتأسيسا على ما سبق يتضح ان أهمية رأس المال البشري في مجال القدرة التنافسية، ومن أهم عناصر نجاح اقتصاد المعرفة هو التراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال التي فرضت على الحياة العصرية ان يكون هناك نوعية من الافراد من يتسنون بالفكر المبدع والابتكار والتكيف مع المستجدات التكنولوجية، وهذا النوعية رأس المال البشري ان يكون قادرا علي إنتاج وتوظيف المعرفة، فرأس المال البشري اصبح من أهم القضايا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك أو صقل وصياغة المعرفة، وهذا ما دفع الباحثين التعمق لهذه المشكلة والبحث في كيفية استثمار رأس المال البشري في مؤسسات رياض الأطفال في مصر لتحقيق القدرة التنافسية .

وانطلاقا من أهمية رأس المال البشري في مجال القدرة التنافسية، ومن ضرورة مواكبة التراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال التي فرضت على الحياة العصرية ان يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وهذا النوع من رأس المال البشري يكون قادرا انتاج وتوظيف المعرفة، فرأس المال البشري أضحي من اهم القضايا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصياغة المعرفة.

أسئلة البحث:

- ما الإطار الفكري لرأس لمال البشري بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما المعوقات التي تحول استثمار رأس المال البشري لتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال؟
- ما الآليات المقترحة لاستثمار رأس المال البشري لتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي للتعرف إلى مدى تأثير رأس المال البشري لتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

ويتحقق ذلك من خلال :

- تحديد الإطار النظري كل من رأس المال البشري، القدرة التنافسية.
- التعرف على توافر عناصر القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

- التعرف على المعوقات التي تحول دون استثمار رأس المال البشري لتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تقديم الاقتراحات والتوصيات لتفعيل آليات رأس المال البشري لتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تحديد مكونات رأس المال البشري الأكثر تأثيرًا على القدرة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- أهمية البحث**

- يعد رأس المال البشري هو القوة المرئية والداعمة في نفس ذات الوقت إلا أنها وجهان لعملة واحدة خاصة في مؤسسات رياض الأطفال في مصر في تحقيق أهدافها لتعزيز القدرة التنافسية.
- إثراء المكتبات المصرية وتعزيزها بالأبحاث التي تتناول رأس المال البشري في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية.
- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية مرحلة رياض الأطفال، حيث إنها مرحلة تتولي رعايتها اعترافا بدورها في شتي مناحي الحياة وتوفير الكوادر المهنية التي تتمثل في رأس المال البشري الذي يحقق الاهداف المرجوة.
- المساهمة في تطوير رأس المال البشري ودوره في تنمية القدرة التنافسية.
- فتح المجال أمام مزيدا من الابحاث والدراسات العلمية لدراسة دور رأس المال البشري في تنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

- اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو أنسب المناهج لطبيعة البحث وهدفه.
- سار البحث وفق الإجراءات الآتية:
- استقراء الأدبيات المتاحة في مجالات: رأس المال البشري، القدرة التنافسية، مؤسسات رياض الأطفال وتحليلها للوقوف على أهمية وضرورة دور رأس المال البشري وتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.
 - تحليل الأدبيات المتاحة عن القدرة التنافسية وتفسيرها لإدراك علاقتها برأس المال البشري.
 - تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث لمعرفة النتائج التي تم الوصول إليها والاستفادة منها.

مصطلحات البحث الإجرائية:

رأس المال البشري: (Human Capital)

عرف الباحثين رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال إجرائيا: انها اجمالي الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد من النظم التعليمية النظامية كمؤسسات رياض الأطفال، وتعمل علي تحسين قدراته وإمكانيته على توليد المعارف الجديدة وتوظيفها حتى تكون داعمة للتطوير والابداع.

القدرة التنافسية: (competitiveness)

عرف الباحثين القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال إجرائيا: بأنها قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها والخدمات التي تقدمها في كافة النواحي التعليمية والاكاديمية والترفيهية، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة بين المؤسسات الأخرى وترفع من سمعتها الأكاديمية والتعليمية مما يجعلها قادرة على التنافس.

الدراسات السابقة:

- دراسة أريج عبد العزيز (٢٠٢٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استثمار قادة المدارس في رأس المال البشري من معلمين وطلاب لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بزيادة البرامج التدريبية وتفعيلها للطلاب والمعلمين لرفع كفاءة العنصر البشري وتوفير الموارد المادية والتقنية للتدريبات، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، واستقطاب خبراء لتدريب المعلمين.

- دراسة رضوان صالح (٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري بالتعليم الفني الصناعي على ضوء الخطة الاستراتيجية القومية في ضوء رؤية مصر (٢٠٣٠)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها قلة الاستثمار في رأس المال البشري في التعليم الفني في مصر، وأوصت الدراسة بالارتقاء بالمنظومة التعليمية وتحسين بيئة العمل للمدرسين ورفع كفاءتهم التعليمية وتطبيق المعيار الدولي للجودة على المنظومة التعليمية، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني على مشاركة الدولة في الاستثمار في مجال التعليم الفني.

- **دراسة بكاري مختار (2019).** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور رأس المال البشري في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال التركيز على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه أحد المداخل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتناولت الدراسة بالتحليل مكونات رأس المال البشري، ومنها المهارات، والخبرات، والمعرفة، والقدرة على الابتكار، وأشارت إلى أن الاستثمار في تنمية هذه المكونات يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحقيق تنافسية المؤسسات، كما أوضحت الدراسة أن تحقيق هذا الدور يتطلب بيئة مؤسسية محفزة، تركز على التدريب المستمر، وتبني سياسات واضحة لتنمية الموارد البشرية. واختتمت الدراسة بتوصيات تدعو إلى دمج سياسات تنمية رأس المال البشري ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، لضمان استدامة الأداء والتميز على المدى البعيد.

- **دراسة ولاء ابو رجب (٢٠٢٠).** هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور الإدارة بمرحلة رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي، والكشف عن المعوقات التي تعوق التميز المؤسسي بمرحلة رياض الأطفال محاولة الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة في تحقيق التميز، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلي رصد بعض المعوقات منها قلة الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل بالروضات، قلة التمويل المخصص لرياض الأطفال وقلة التوسع في إنشاء روضات جديدة، وأوصت بأهمية الاستقلال بمرحلة رياض الأطفال مادياً وإدارياً وتكثيف الجهود للحصول على منح من الهيئات المهتمة بالطفولة مثل اليونيسيف وتشجيع رجال الأعمال للاشتراك في بناء روضات جديدة والعمل على جعل مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي.

- **دراسة محمد ويح (٢٠١٣).** هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترحات لتفعيل دور رأس المال الفكري لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة بنها من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكري، والقدرة التنافسية، ومعرفة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة والتي وزعت على ١٠٩ من أعضاء في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، في حين أن رأس المال المعلوماتي هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها.

- **دراسة مسواك حنان، خلافي لويز (٢٠٢٠).** هدفت الدراسة بيان دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة، والكشف عن مصادر الاستثمار في رأس المال البشري، ومعرفة نوعية رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه مؤسسة وكندور، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري زادت الميزة التنافسية، وأن التدريب

والتكوين والتحفيز، يعد من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري، وأن انتهاز المؤسسة ببرامج جيدة للتدريب والتكوين يعود عليها بزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءات البشرية، كما أن التدريب والتكوين والتحفيز يؤثر بطريقة طردية قوية على تحقيق الميزة التنافسية.

– دراسة (Sukhno ,Kolganov (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العلم والتعليم كعوامل أساسية في تراكم وتشكيل رأس المال البشري في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية والتعرف على دور التكنولوجيا الرقمية في جودة رأس المال البشري، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ومن نتائج الدراسة أن العائق الأساسي أمام التطور الابتكاري للاقتصاد هو ضعف مستوى تنمية رأس المال البشري والذي يرجع إلى ضعف جودة التعليم وارتفاع معدل التقادم في المعرفة والمهارات المهنية، وأوصت الدراسة بتنمية رأس المال البشري من خلال رقمته التعليم وتحسين مستوى التدريب للأنظمة الذكية والذكاء الاصطناعي، واستخدام موارد المعلومات المتاحة التي توفر الوصول إلى تعليم عالي الجودة من خلال الاتصال بالأنظمة التقنية الذكية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

- أكدت معظم الدراسات على عالمية التوجه نحو استثمار جديد لرأس المال البشري في المؤسسات التعليمية، هذا التوجه العالمي وغيرها من الدراسات السابقة التي ترتبط برأس المال البشري في مجال التعليم؛ لأن رأس المال البشري يمثل أرقى مجال من مجالات الاستثمار إذ هو استثمار معمر يرتقي بالقدرة والمهارات والمعرفة التي من شأنها أن ترتقي بالمؤسسات التعليمية، في إطار من التناغم والعمل الجماعي الذي تحكمه قيم وأخلاقيات وثوابت راسخة، لتطوير المؤسسات التعليمية والارتقاء بالعملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية.
- اتفقت معظم الدراسات على كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري زادت القدرة التنافسية، وأن التدريب والتكوين والتحفيز، يعد من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري، وأن انتاج المؤسسة ببرامج جيدة للتدريب والتكوين يعود عليها بزيادة التطور ورفع الكفاءات البشرية، كما أن التدريب والتكوين والتحفيز يؤثر بطريقة طردية قوية على تنمي القدرة التنافسية.
- أكدت بعض الدراسات أن الاستثمار في رأس المال البشري مدخل قوي لتنمية القدرة التنافسية في أي مؤسسة؛ لذلك يعد الاستثمار في رأس المال البشري والقدرة التنافسية وجهان لعملة واحدة.
- واختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات في تسليط الضوء على استثمار رأس المال البشري لتنمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، وهذا أمر لم يتطرق إليه أحد من الدراسات السابقة.

• اتفق البحث الحالي في تناوله للقدرة التنافسية من حيث الإطار المفاهيمي والمنهج المستخدم والأداة، كما هدفت الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية إلى تسليط الضوء أهم الخصائص التي تتمحور حول:

➤ أن تكون هذه القدرات واقعية، يمكن أن تطبق على أرض الواقع، وتخدم مستفيدي المؤسسات، وتحقق لهم الرضا.

➤ أن تكون القدرات التنافسية قدرات حديثة، ومتجددة، وتوضع ضمن خطط المؤسسات التعليمية كافة ومع مؤسسات رياض الاطفال خاصة الاستراتيجية.

➤ أن تكون قابلة للتحسين والتطوير المستمر.

➤ أن تتناسب هذه القدرات مع أنشطة المؤسسات الأساسية وأهدافها التي وجدت من أجلها.

• واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تسليط الضوء على تحقيق القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، والأمر الذي لم يجده الباحثين في الدراسات السابقة.

الإطار النظري للبحث:

يستعرض الباحثين محورين :

المحور الأول: الإطار الفكري لرأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال.

المحور الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.

المحور الأول: الإطار الفكري لرأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال.

يشكل رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، ويشكل أكثر الأصول أهمية للمؤسسات المعاصرة ويعتبر المحك الرئيس في استمرارية أي مؤسسة بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص، حيث أصبح العنصر البشري القوة الدافعة للنجاح لما يمتلكه من معرفة وخبرات ومهارات تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي.

ولذا؛ يشتمل رأس المال البشري على المعارف والقدرات والمهارات والخبرات الفردية لإجمالي الموظفين والمديرين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وذلك فيما يتعلق بالمهام المنوطة بهم، إضافة إلى إمكانية إضافة مستودع المعرفة والمهارات والخبرات المكتسبة عن طريق التعلم (نهى أرباب، ٢٠٢١، ٥٠٥).

أولاً: مفهوم رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

بات رأس المال البشري القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة بالمؤسسات رياض الأطفال، ويعد مجموع المعارف التي تمتلكها المؤسسات وتكمن في عقول العاملين فيها، وهو المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والابداع والطاقة والحماس الذي يبديه الأشخاص لاستثمارها في العملية التعليمية؛ حيث:

ولذا؛ حظي مفهوم رأس المال البشري توسع في تناوله من قبل الباحثين حيث:

وكما أشارت صباح الزيايدي أنه المحرك المبدع في مؤسسات رياض الأطفال في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب إدراك عميقاً لمستويات عالية من المهارات والقدرات الأساسية (٢٠١٢، ١٦). كما ذكره Uzzia Hossain & Ishita Roy أن رأس المال البشري هو مجموع السمات الشخصية، وتجارب الحياة، والإبداع، والطاقة، والحماس الذي يختاره الأفراد للاستثمار في عملهم، بحيث يهتم رأس المال البشري بالمهارات والمعارف، والإبداع، والقدرات، والكفاءة الكلية للعاملين (2016، 1034-1020).

وأشار Saez Cortes ان رأس المال البشري إلى مهارات الموظفين والخبرة والمعرفة والدراسة والقيم ومواقف الأفراد، فهو بذلك يعتبر أهم الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، لتقدم دوراً رئيسياً عندما يتعلق الأمر بالتحسينات التنظيمية (2018، 270_285).

عرف الباحثين رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال إجرائياً: انها اجمالي الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد من النظم التعليمية النظامية كمؤسسات رياض الأطفال، وتعمل على تحسين قدراته وإمكانيته على توليد المعارف الجديدة وتوظيفها حتى تكون داعمة للتطوير والابداع.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

- رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال يمثل مخزوناً فكرياً يتمثل في مخزون العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تمثل السياج الفكري المحيط بهذا المخزون الاستراتيجي الثمين.
- رأس المال البشري بمؤسسات في بعده الاقتصادي هو الاستثمار الأمثل للطاقت الإبداعية البشرية والمهارات الإنسانية الواعدة في كافة التخصصات والمجالات والمؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص.

- رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال هو مفتاح التمايز والتنافس العالمي والقدرة على امتلاك هذه الثروة البشرية تمكن من يمتلكها القدرة على التنافس العالمي بخطى ثابتة ووثيقة نحو تحقيق الأهداف والغايات والرؤى التنموية المستقبلية.
- رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال يمثل أرقى مجال من مجالات الاستثمار إذ هو استثمار معمر يرتقي بالقدرات والمهارات التي من شأنها أن ترتقي بمؤسسات رياض الأطفال في إطار من التناغم والعمل الجماعي الذي تحكمه قيم وأخلاقيات وثوابت راسخة.
- رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال يعد مؤشراً من مؤشرات قياس التقدم والتنافس بين مؤسسات رياض الأطفال إذ من خلال العنصر البشري ومؤهلاته ومهاراته وسبل استثمار الطاقات البشرية والخطط الآنية والمستقبلية لاستثمار هذا العنصر المهم يمكن الحكم على تقدم وتطور المؤسس في ميدان التنافس والتمايز.
- الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال هو استثمار عصري متناغم مع المستجدات التكنولوجية المعاصرة إذ تعتبر التكنولوجيا مكوناً رئيساً من مكونات التأهيل للمستقبل.
- الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال يستهدف بناء كوادر قادرة على إحداث التغيير المنشود داخل المؤسسة في إطار الرؤية الاستراتيجية الواعية لتلك المؤسسات.
- الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال هو استثمار منهجي تحكمه خطة عمل محددة تحكمها رؤية ورسالة وآليات تنفيذية واعدة.
- الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال هو استثمار تنافسي يؤمن بالجدارة والقدرة على اثبات الذات وتحدي الآخر من خلال الدعم الذاتي القائم على استثمار الطاقات البشرية المتوفرة وحسن استغلالها الاستغلال الأمثل.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

- يعد رأس المال البشري من المصادر الفريدة والتي تؤثر على الأداء وتساعد في تحقيق القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، وإيجاد معارف جديدة كما أنه يصعب تقليد حيث:
- صارت رؤية مؤسسة رياض الأطفال اتجاه إدارة العنصر البشري تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة والمعرفة والوعي كما اشارت إليه منى فضلي (٢٠٢٠، ٥١٥) إلى:
1. كون العنصر البشري مصدراً رئيساً للأفكار وأداة رئيسة لتنمية القدرة التنافسية بالمؤسسة.

2. النظر لمشاركة العقل البشري وطاقاته الذهنية باعتبارها مصدرا أساسيا للمعرفة ولتنمية القدرات الابتكارية، ومن ثم تحويل الأفكار لخدمات ومنتجات تلبي الرغبات.

3. أن ما يتوفر لدى مؤسسة رياض الأطفال من مزايا تصبح دون فائدة، ما لم يتوفر قوى بشرية لديها القدرة على الابتكار والإبداع.

4. أن تنمية قدرات الأفراد واستثمارها، تمثل العنصر الفاعل في تحسين الأداء.

كما اشارت فائزة بوراس أن أهمية رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال تعتمد علي نجاح أو فشل المؤسسة، والتي تقاس من خلال امتلاكها لرأس مال بشري ذي جودة، وهو ما يعكس حقيقة مؤداها أن تراكم الكم المعرفي والمهاري لدى المكون البشري بالمؤسسة، والتي تمثل مجالا للتنافس مع باقي مؤسسات لتنمية القدرة التنافسية (فائزة بوراس، ٢٠١٨، ٢٨٠ - ٢٩٨).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن أهمية رأس المال البشري تتمثل في:

كون رأس المال البشري حجر الزاوية في تحقيق الأهداف المنشودة لمؤسسات رياض الأطفال، فهو العامل الأساسي في تقديم تعليم ذو جودة عالية، حيث إن الاستثمار في تطوير قدرات ومهارات العاملين في هذه المؤسسة ينعكس إيجابيا على إنشاء جيل واعي ومبدع، وتبقي العناية برأس المال البشري ضرورة ملحة لضمان استمرارية وتقدم المؤسسات التعليمية بوجه عام ومؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص؛ لأنه هو محور نجاح أو فشل المؤسسة ومصدرا رئيسا للأفكار وأداة رئيسة لتنمية القدرة التنافسية بالمؤسسة.

ثالثاً: خصائص رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

تتمثل خصائص رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال في توفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للاستثمار فيه ومدى ملائمتها والإلمام بالمحددات التي تقف إزاء قياس عوائده، كما أشار (محمد الزبيدي، ٢٠١١، ١٣) إلى:

1. إن رأس المال البشري غير منظور وغير ملموس.
2. من الصعوبة قياسه بدقة.
3. إن رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال.
4. يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد.
5. القابلية للتعلم والتطوير، حيث لدية القدرة على أتم الاستعداد للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

6. سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعا للشخص المتجسد فيه.

7. له آثار إيجابية كبيرة على مؤسسة رياض الأطفال.

8. الالتزام والمسؤولية بقواعد العمل وأخلاقياته وتنفيذ المهام بفاعلية.

وبناءً عليه يمكن القول إن من أهم خصائص رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال أنها تتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية (كافة العاملين بمؤسسة رياض الأطفال) ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير والإبداع، أي أن المقصود به المعرفة الموجودة عند فئة أو نخبة من العاملين في المؤسسة يمتازون بمهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم المتراكمة، وبالتالي إدراك المعرفة الموجودة لدى المورد البشري ولدى مؤسسات رياض الأطفال؛ ومن خلال ذلك نجد أن خصائص رأس المال البشري تتمثل في:

- القدرة: وتتكون من (المعرفة المهارات الجماعية، المعرفة العلمية).
- المواقف: وتتكون من (مستوى الحافز، الأنماط السلوكية).
- مرونة الحركة: وتتكون من (الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف).

رابعاً: مميزات رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

صار رأس المال البشري مغناطيس للمعارف والكفاءات التي يكتسبها الأفراد بالخبرات والتدريبات المكثفة في مجال العمل بمؤسسات رياض الأطفال حيث أشار (محمد الدهان، ٢٠١٠، ٢٣) إلى:

1. رأس المال البشري له جزأين جزء فطري وجزء مكتسب.
 2. المعارف والكفاءات تعد المضامين الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
 3. يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية وتخصيص وقت وبذل جهد لذلك.
 4. يتطور رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال بالاستعمال والخبرة في العملية التعليمية.
 5. يتعرض رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال للنقادم ويحتاج إلى تجديد.
 6. يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
 7. يعتبر رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال مصدراً من مصادر الدخل
- ويرى الباحثين ان من مميزات رأس المال البشري إنها تكمن في المعارف والكفاءات التي تكتسبها المعلومات من خلال التدريبات، وايضا يتميز بكونه يحتاج الي تجديد دائما ولا يسير على وتيرة واحدة.

خامسًا: أبعاد رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

يمثل رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية، خاصة في رياض الأطفال، حيث يلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئة تعليمية ملائمة لنمو الأطفال وتطورهم، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم، حيث تشمل أبعاد رأس المال البشري المعرفة التخصصية في التعامل مع الأطفال، والمهارات والإبداعية، والالتزام بالقيم الأخلاقية، كما يتطلب الأمر التركيز على التطوير المستمر للعاملين؛ لضمان توفير تجربة تعليمية إيجابية تسهم في تنمية شخصية الطفل وبناء الأسس التعليمية والاجتماعية.

كما يري (محمد مهدي، ٢٠١٨، ١٨٥ - ٢٣٣) ان ابعاد رأس المال بمؤسسات رياض الأطفال تتمحور في:

• التعليم والتعلم:

يعرف التعلم بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس ايجابياً على نتائج الأعمال، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق وعم القدرة التنافسية، لذا يعد التعلم عملية مخططة تسعى إلى تحسين وتطوير المعلومات والمعرفة للعاملين من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات التي تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ولكي يكون التعلم مصدراً للقدرة التنافسية في مؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الاطفال بشكل خاص، لا بد وأن يتسم التعلم بالاستمرارية، وأن يكون مسئولية الجميع، وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائدة في تلك المؤسسات وأن يكون السبيل لنشر المعرفة، وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طرق الأداء.

لذا؛ تهتم المؤسسات التربوية كمؤسسة رياض الأطفال بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة وكذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين للجميع العاملين (مدحت أبو النصر، ٢٣٦، ٢٠١٧).

• التدريب والخبرة:

تعتبر وظيفة التدريب مكملية لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين وتنمية قدراتهم على الأعمال المسندة إليهم (هاشم إبراهيم، ٢٠٢٢، ٣٨٠ - ٤٢١).

وتعتبر الخبرة من العناصر الأساسية في تكوين رأس المال البشري، فهي مستوى ما تتمتع به الموارد البشرية من معارف متراكمة مكتسبة من وظيفتهم الحالية والوظائف السابقة (محمد العنسي، ومراد النمشي، ٢٠١٩، ٧١-١٠١).

كما أشارت (هاجر الوادي، ٢٠٢٢، ١٥٤) إلى أن الخبرة التي تؤثر أداء الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال أنها تعمل على تخفيض التكلفة، والوقت التي تتعلق بالتدريب، وأنها تعمل كمؤثر اجتماعي في مؤسسات رياض الأطفال الأخرى التي عملوا بها كنوع من السلوك المطلوب، ونوعية الخبرة المكتسبة للموارد البشرية تساعد في الترقية في المستقبل.

• الاهتمام بالمعرفة:

صارت المعرفة المتوفرة بمؤسسات رياض الأطفال قدرة تنافسية لها، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، ومعرفة مخزنة وتقنيات مختلفة، كما أن التطورات والتغيرات فالبيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال، باعتبارها أهم الأصول في المؤسسة إلى التركيز على المعرفة، باعتبارها أهم وأعظم المدخلات لنجاح المؤسسة (سلمان عبيد، ٢٠١٤، ٧٨-٨٣).

• المهارات:

تعد المهارات من أهم عناصر رأس المال البشري، لما توفره المهارات من سرعة رد الفعل، والتكيف مع مختلف التغيرات، كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية، أو منظمية، وقد تتمثل المهارات بمجموعة من القدرات، والامكانيات، والكفاءات القادرة على تحويل المعارف والمعلومات إلى واقع عملي، ومجموعة الخصائص التي قد تميز مؤسسة رياض الأطفال عن غيرها من المؤسسات الأخرى (خليفة عيسى، ٢٠١٩، ٦٢).

وفي ضوء ذلك يمكن القول ان أبعاد رأس المال البشري تتمثل في:

✓ المعرفة: وهي المعرفة الضمنية وهي من الصعوبة رؤيتها؛ لأنها موجودة بالعقل البشري ويتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد.

✓ المهارات والقدرات: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة، بينما القدرة هي إمكانية القيام بالعمل بصرف النظر عن الوقت والدقة.

✓ الابتكار: العمل الذي ينتج عنه عمل جديد ذو فائدة ومنفعة.

✓ الخبرة العلمية: كل ما يكتسبه المور البشري من معارف تزيد من قدراتهم

✓ **فرق العمل:** مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة يعملون معا.

لذا؛ تتوقف ابعاد رأس المال البشري على مدي المعارف والمهارات والمعلومات والكفاءات التي تكتسبها المعلمات من خلال التدريبات التي يتلقونها من مؤسسة رياض الأطفال لتي يعملون بها، ومن خلال ذلك تسعى الإدارات الحديثة بالمؤسسات إلى الاستمرار، والنمو والبقاء، والنجاح المستمر، ولذلك تركز اهتمامها على تطوير مهارات الموارد البشرية بالتدريبات المستمرة للكوادر البشرية.

سادسًا: أنواع رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

كما ذكرتها (أريج الترويحي، ٢٠٢٢، ٢٧١-٣٠٦) يصنف رأس المال البشري حسب مستوى الأداء، مستفيدا من أنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية [BCG] كما يأتي:

- النجوم والعقول (وهم أفراد المؤسسة المتميزون).
- والمتعلمون الجدد (وهم الأفراد المنضمون للمؤسسة حديثا)
- والأفراد الطبيعيون: (وهم الأفراد الذين لا يمتلكون معارف متميزة إلا أنهم يتمتعون بقوة انتمائهم للمؤسسة)
- والأفراد صعبى المراسلة: (وهم الأفراد الذين يصعب التعامل معهم).

سابعًا: مصادر تنمية رأس المال البشري بمؤسسات رياض الأطفال:

تتمثل مصادر رأس المال البشري حول التعلم والتدريب والخبرة والممارسة.

كما اشارت إليها (زينب كساب، ٢٠٢٠، ٢٣١-٢٣٢) إلى:

- **زيادة تحديات العمل:** تعنى إضافة مهام أو وظائف جديدة فرعية ضمن الوظائف الرئيسية، ويحدث ذلك نتيجة خطى التغيير المتسارعة في كل المجالات النظرية والتطبيقية ومن هذه التحديات: وضع إستراتيجية جديدة للموارد البشرية، وتحليل وصف الوظائف، وتذويد المؤسسة بالموارد البشرية المطلوبة، وتقييم الأداء بطريقة مستمرة، وتحديد الرواتب والمزايا الإضافية، والتدريب والتطوير والتنمية المستمرة، وفهم دافعية العاملين ومعالجة مشكلاتهم.
- **استمرار تطوير المعايير:** هذا يعني أن توضع مؤشرات ومقاييس للأداء، وتطوير مقاييس الأداء نتيجة وجود تحديات جديدة في العمل، وتطوير مقاييس للإنجاز الفعلي.
- **التقويم العادل الموضوعي:** من المبادئ الأساسية لوضع المعايير: استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير لتقييم الأداء، وأن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة لتقييم الأداء، وأن تقوم بعملية التقييم جهة محايدة وليست منحازة لإدارة المؤسسة.

- **العمل بروح الفريق:** أن تكون فرق العمل متكافئة، وأن تشترك قيادة فرق العمل في صنع القرار في المؤسسة، وأن تكون مهارات وقدرات فرق العمل متكاملة وليست متماثلة، وأن يكون السلوك السائد في المؤسسة التعاون وليس الصراع.

وفي ضوء ما سبق نجد ان تنمية عناصر رأس المال البشري تتمحور حول حشد الجهود والطاقات المبذولة من قبل المؤسسة لتنمية قدرات ومهارات وقيم العاملين المميزين في المؤسسة من أجل زيادة قدرتها التنافسية وزيادة قيمة جدواها الاقتصادية، وهذا يعنى أن رأس المال البشري يلعب دورا مهما في رفع القيمة الاقتصادية والمعنوية والتنافسية للمؤسسة مع رصيفاتها من المؤسسات الأخرى، ومن أجل تطوير وتنمية عناصر رأس المال البشري لا بد من وضع خطط واستراتيجيات شاملة ومتكاملة تكون قادرة على تنمية جميع عناصر رأس المال البشري كافة.

في إطار الجهود المبذولة لاستثمار رأس المال البشري في مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مصر 2030:

يُعد الاستثمار في رأس المال البشري من أولويات رؤية مصر 2030، التي تهدف إلى بناء مجتمع قائم على المعرفة والابتكار. وتمثل مرحلة الطفولة المبكرة، وخاصة رياض الأطفال، نقطة انطلاق حاسمة في بناء الإنسان المصري، لذا تسعى الدولة إلى تعزيز قدرات المعلمات وتطوير بيئة التعليم في هذه المرحلة.

1. تطوير المناهج والمحتوى التعليمي:

- إدخال مناهج جديدة كمنهج 2.0 الذي يركز على تنمية المهارات الحياتية، والتعلم من خلال اللعب.

- تصميم مناهج متكاملة تعتمد على الفهم لا الحفظ، بما يتماشى مع المعايير الدولية.

2. تدريب وتأهيل المعلمات:

- برامج تدريبية مكثفة تُنفذها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- شراكات مع منظمات دولية مثل اليونيسف واليونسكو لتقديم تدريب متخصص في الطفولة المبكرة.

- استخدام التكنولوجيا في التدريب من خلال منصات إلكترونية تفاعلية.

3. تحسين بيئة العمل في رياض الأطفال:

- توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة تساعد المعلمات على أداء أدوارهن بفعالية.

- تطوير البنية التحتية لرياض الأطفال من خلال تجهيز الفصول بالأدوات التعليمية الحديثة.
- تخفيف أعباء المعلمات من خلال تقليل الكثافة العددية ودعم الكوادر المساعدة.

4. تحديث برامج إعداد المعلمين بكليات التربية:

- مراجعة وتحديث مناهج كليات التربية لتشمل مهارات القرن الـ 21 ومبادئ التربية الحديثة.
- التركيز على التدريب العملي والتربية الميدانية في مؤسسات رياض الأطفال.

5. المتابعة والتقييم المستمر:

- وضع آليات لتقييم أداء المعلمات وتقديم تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء.
 - ربط نتائج التقييم بخطط التنمية المهنية والترقيات الوظيفية.
- تسير مصر بخطى ثابتة نحو تحقيق التنمية المستدامة عبر استثمار حقيقي في العنصر البشري، بدءاً من مرحلة رياض الأطفال. وتكمن أهمية هذه الجهود في تأسيس جيل قادر على الإبداع والتفكير النقدي، مما يعزز مستقبل التعليم والتنمية في البلاد.

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن رأس المال البشري هو أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات التعليمية بوجه عام ومؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص، ومن خلال الاستثمار في تطوير رأس المال البشري، يمكن للمؤسسات أن تحقق القدرة التنافسية وتعزز قدرتها على النمو والازدهار.

المحور الثاني: الأسس النظرية للقدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.

أصبحت القدرة التنافسية اليوم إحدى معايير قياس نجاح المؤسسات في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

عرفتها عفيفة لوس بأنها قدرة مؤسسة رياض الأطفال على الارتقاء بالخدمات التعليمية التي تقدمها للمستفيدين سواء متعلمين أو أولياء أمور، وزيادة كفاءتها من خلال دراسة واقعها الفعلي وذلك بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية تحليلاً علمياً واستثمار كل الامكانيات والفرص المتاحة لها ومعالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات التي تعترضها لتقديم مخرجات تعليمية قادرة على المنافسة على كل المستويات (٢٠٢١، ١٠٢١ - ١٠٤٩).

ويرى مصطفى أبو بكر القدرة التنافسية على أنها قدرة مؤسسة رياض الأطفال على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق

من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية المادية، إضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من تصميم استراتيجياتها التنافسية وتطبيقها (٢٠٢٠، ٣٥).

عرف الباحثين القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال إجرائياً: بأنها قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها والخدمات التي تقدمها في كافة النواحي التعليمية والأكاديمية والترفيهية، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة بين المؤسسات الأخرى وترفع من سمعتها الأكاديمية والتعليمية مما يجعلها قادرة على التنافس.

في ضوء ما سبق نستنتج أن القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية بشكل عامة ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص تتمثل في كافة العناصر التي تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة، والقدرة على تقديم خدمات ابتكارية تتوافق مع متطلبات سوق العمل، ويصعب محاكاتها من قبل الآخرين، ومن ثم تحقق لها الريادة والتميز مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى مما يعزز قدراتها التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة سريعة التحولات.

ثانياً: أهداف القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

تهدف القدرة التنافسية إلى تحقيق التفوق والتميز في تقديم الخدمات التعليمية، بما يلبي احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل فعال، وتحسين جودة التعليم ومواكبة التطورات التقنية والعلمية.

أبرز الأهداف التي تسعى القدرة التنافسية إلى تحقيقها بمؤسسات رياض الأطفال إلى كما أشار إليها (ماهر محمد ٢٠١٣، ١٨٠ - ١٨١) هي:

1. تقديم خدمة تعليمية متميزة، وإعداد طلاب يمتلكون معارف ومهارات وقدرات علمية بمستوى عالمي.
2. تشجيع المؤسسات على التطوير المستمر، وتحسين التنافس الإيجابي بين المؤسسات الأخرى.
3. بناء القدرات التنافسية لمؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات رياض الأطفال التي تمكنها من استدامة الميزة التنافسية وتحقيق التقدم في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية.
4. الارتقاء بمستوى السمعة الدولية للمؤسسات، وذلك بالحفاظ على مستوى المنافسة الدولية والتأكيد على الطابع العلمي والأكاديمي، وتمكين المؤسسات من التفوق والتميز في جميع المجالات العالمية.
5. تحسين المركز التنافسي للمؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية يمكن للمؤسسات من ربح المعركة التنافسية، والحماية من المنافسين المحليين والخارجيين، والحفاظ على مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية؛ وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في بيئة دائمة التغير، وشديدة المنافسة.

6. تطوير العنصر البشري؛ وذلك من خلال تنمية قدراته الفكرية والإبداعية والانتاجية، وتمكينه من التعامل مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة فتدريب العاملين والتنمية المهنية لقدرات أعضاء هيئة التدريس والحراك الأكاديمي الدولي وبرامج التبادل تؤدي دوراً مهماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية، حيث تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسات على ما تمتلكه من موارد قادرة على امتلاك زمام المبادرة والمبادأة.

7. زيادة حركية ومرونة المؤسسات في التعامل مع المتغيرات المختلفة؛ فالميزة التنافسية تساعد المؤسسات على زيادة إنتاجيتها المختلفة وتحسين مركزها التنافسي إقليمياً وعالمياً، وزيادة كفاءتها في إرضاء المستفيدين، والتفوق والتميز على المنافسين بإضافة قيم جديدة للمستفيدين، وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكاناتها ومواردها المختلفة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن أهداف القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال تسعى لتحقيق التميز والريادة في بيئة تعليمية متجددة ومتطورة، فهي ليست مجرد هدف استراتيجي بل هي التزام مستمر بابتكار حلول تعليمية استثنائية تلبي تطلعات الطلاب والمجتمع، وعندما تبنى هذه الميزة على الإبداع والجودة والشراكة الفعالة مع المجتمع، تصبح المؤسسات التعليمية قوة دافعية للتغيير الإيجابي والتنمية المستدامة، مما يرسخ دورها كمحرك رئيسي لبناء مستقبل أفضل.

ثالثاً: أهمية القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

تعد القدرة التنافسية عنصراً حيوياً لضمان التميز والاستدامة في بيئة تعليمية تتسم بالتغير والتنافس المتزايد، فهي تمكن المؤسسات من تقديم خدمات تعليمية مبتكرة وعالية الجودة تلبي احتياجات الطلاب والعاملين بالمؤسسة التعليمية؛ مما يعزز مكانتها في المجتمع الأكاديمي.

يرى (محمود السيد وآخرون، ٢٠٢٠، ١٥٧) أن أهمية القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية ولا سيما مؤسسات رياض الأطفال تتمثل فيما يلي:

1. تعكس قدرة المؤسسة على إيجاد قيمة مضافة، وتلبية الاحتياجات التعليمية للأطفال وذويهم بفاعلية أكبر من نظيراتها.
2. توضح مدى قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الخدمة التعليمية.
3. تصور مدى مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي والمعرفة محلياً ودولياً.
4. تعكس مدى توفر الموارد والمهارات والقدرات لدى المؤسسة وقدرتها على استغلالها.
5. تساعد المؤسسة في البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع المعاصر.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال أصبحت من الدعائم الأساسية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة في ظل بيئة شديدة المنافسة سريعة التحولات، مما يضمن لها تحقيق الريادة والتميز، وأنها ليست هدفاً بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق جودة تعليمية عالية، وتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلاب، وإعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل بثقة واقتدار.

رابعاً: خصائص القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

تعد القدرة التنافسية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح مؤسسات رياض الأطفال في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد، إذ تعكس هذه الميزة قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة فريدة تميزها عن نظيرتها، سواء من خلال جودة التعليم، والابتكار في البرامج الدراسية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، أو تطوير كوادر تعليمية متميزة.

كما أشار إليها (سعود الحارثي، ٢٠١٩، ٩٦-١٢٧) أنها تتمثل في:

1. تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 2. تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 3. تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات المؤسسة الداخلية ومواردها من جهة أخرى.
 4. تكون مرئية، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
 5. يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القريب وبعيداً.
- حتى تكون القدرة التنافسية فعالة بمؤسسات رياض الأطفال يتم الاستناد إلى الشروط التالية كما أشارت إليها (هناء محمود، ٢٠٢٠، ١٢٨) أنها:

1. حاسمة: أي تعطى الأسبقية والتفوق على المنافس.
 2. الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 3. إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحس مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

وتأسيسًا على ما سبق نستنتج أن خصائص القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال تتمثل في:

- ✓ **المستقبلية:** فالتنافسية تكون على السوق التعليمي في المستقبل؛ أي الفرص المستقبلية، وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل للكفاءات.
 - ✓ **التغير:** فالتنافسية تعد محاولة لصنع وتشكيل المستقبل، وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.
 - ✓ **الشمول:** فالتنافسية لا تعتمد على وظيفة واحدة للمؤسسات، بل تقوم على مجموعة من المعايير، وكل معيار يعبر عن جانب من جانب العمل المؤسسي.
 - ✓ **التكامل:** فالتنافسية تعتمد على التنسيق والترابط بين أجزائها، والتي توظف جميعها؛ لتحقيق مزايا تنافسية عالية، وتستطيع مواجهة غيرها من المؤسسات المنافسة.
 - ✓ **التخطيط:** ويشمل تكوين رؤية مستقبلية واستثمار الفرص الجديدة.
 - ✓ **المثابرة:** حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير لتعظيم قدرة المؤسسات في الفرص المستقبلية.
 - ✓ **الاختلاف:** فالتنافسية تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
 - ✓ **المرونة:** حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد قدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- ويتفق البحث الحالي مع ما ذهبت إليه الدراسات السابقة كدراسة (محمد اللوقان، ٢٠١٤) ودراسة (حنان احمد وحنان عبد القوي، ٢٠٢٠) ودراسة (عثمان صالح، ٢٠١٢) وتضيف إليها عددا من الخصائص أهمها:

- أن تكون هذه الميزات واقعية، يمكن أن تطبق على أرض الواقع، وتخدم مستفيدي المؤسسات، وتحقق لهم الرضا.
- أن تكون الميزات التنافسية ميزات حديثة، ومتجددة، وتوضع ضمن خطط المؤسسات التعليمية كافة ومع مؤسسات رياض الاطفال خاصة الاستراتيجية.
- أن تكون قابلة للتحسين والتطوير المستمر.
- أن تتناسب هذه الميزات مع أنشطة المؤسسات الأساسية وأهدافها التي وجدت من أجلها.

لذا؛ تحتاج القدرة التنافسية إلى جهود كثيرة لكنه البداية، والمحافظة على القدرة التنافسية هو المطلوب، مما يتطلب رؤية استراتيجية وخطط واضحة تتضمن الدعم المستمر من الإدارة العليا، والتدريب المستمر للعاملين، وتوفير المتطلبات البشرية والمادية اللازمة، وتطوير الثقافة التنظيمية باستمرار المواكبة للتغيرات المعاصرة، ثم التقويم والمتابعة المستمرة للأداء في إطار الأهداف الموضوعة، والالتزام بخطط التحسين المرتكزة على التغذية الراجعة.

خامساً: أسس القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

تعد أسس القدرة التنافسية العامل الأساسي الذي يحدد قدرتها على الاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، فهذه الأسس تشمل الابتكار في تقديم الخدمات التعليمية، والاستثمار في الكفاءات البشرية، والتكيف مع احتياجات هذا العصر من خلال بناء هذه الأسس، لتستطيع المؤسسات تعزيز مكانتها وريادتها في القطاع التعليمي، وتحقيق أهدافها بأعلى معايير الجودة والتميز.

أشارت (وضيئة أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، ٨٣) أن القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال

تستند على مجموعة من الأسس هي:

1. التميز غير المسبوق على المنافسين الآخرين مع الاستمرار في ذلك.
 2. إعداد مواطن كوكبي يمكنه العمل في الأسواق العالمية والدولية.
 3. التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانيات المؤسسة.
 4. الإلتقان في العمل من قبل كل المنتمين في المؤسسة.
 5. مكانة المؤسسة بين المؤسسات المحلية والعالمية.
 6. الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
 7. تلبية احتياجات الأسواق العالمية وليست المحلية فقط.
 8. تلبية المؤسسة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن ستظل أسس القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال حجر الزاوية لتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، حيث تسهم في تعزيز جودة التعليم وتلبية تطلعات الطلاب والأفراد، مما يضمن تحقيق النجاح المستدام في عالم التعليم المتطور.
- سادساً: متطلبات تحسين القدرة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:
- متطلبات تحسين القدرة التنافسية لمنهج رياض الأطفال:

من الضروري عند القيام بوضع النشاطات المتنوعة للأطفال، أن تكون هذه النشاطات مرتبة ومتسلسلة، بحيث تساهم في تحقيق الأهداف بشكل متكامل وشامل كما يجب أن يكون ترتيب هذه النشاطات بناءً على برنامج زمني محدد، ويتضمن منهج رياض الأطفال العديد من الأسس التي ينبغي مراعاتها، كما ذكرها:

(Joshi , 2010 , 519)

- أن يتم تعليم طفل رياض الأطفال العادات والمهارات السلوكية المفيدة، والتي تنفعه في حياته اليومية، كما يجب القيام بعملية المتابعة لتغذية طفل الروضة، بالإضافة إلى متابعة برنامج تلقيح الطفل ضد الأمراض، والاهتمام بصحة ونظافة الطفل.
- العمل على تطوير مهارة الطفل في الإنصات الجيد، وذلك من خلال قيام معلمات رياض الأطفال بقراءة القصص، كما يجب أن تنتقي المعلمات هذه القصص بعناية كبيرة، ويجب أن تتناسب مع هذه المرحلة العمرية بحيث تحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى تطوير تذوق الطفل الفني من خلال أنشطة الموسيقى والرسم.
- يجب أن يعمل منهج رياض الأطفال كمنهج 2.0 على تهذيب انفعالات الطفل، وأن يصبح لديه عاطفة إيجابية تجاه الأشياء والأشخاص المحيطين به، كما يتطلب المنهج وجود معلمات متخصصة وأن تكون مؤهلة من الناحية التربوية، بالإضافة إلى امتلاكها الخيال المهني، وأن تكون قادرة على تنفيذ هذا المنهج.
- يقوم المنهج على السماح لطفل الروضة بممارسة النشاطات المتنوعة بكل حرية وتحت إشراف وتوجيه المعلم، كما يساهم المنهج بتوثيق صلة الطفل بالبيئة المحيطة به، حيث يسمح للطفل بالتعامل مع البيئة بصورة مباشرة.
- يقوم المنهج بالتأكيد على أن تكون المعارف الموجهة للطفل متكاملة، مع ضرورة القيام بمراعاة اهتمامات الطفل واحتياجاته، واعتبارها المحور الرئيسي لطبيعة عمل المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال.
- استعمال الوسائل التعليمية التي تعتمد على استعمال طفل بمؤسسة رياض الأطفال لحواسه وينبغي أن يستند تطوير منهج رياض الأطفال على مجموعة من الأسس التي تعد الأرضية الصلبة التي تقوم عليها عملية تطوير المنهج كما ذكرها (Joshi , 2010 , 521):

1. **التخطيط:** يستند إلى وضع خطة مسبقاً، ينبغي أن تبني هذه الخطة على أسس علمية كترتيب الأولويات، مراعاة الواقع والإمكانيات المتاحة، والأخذ بمفهوم الشمول والتكامل، دقة البيانات.
 2. **مراجعته الأهداف التربوية:** إن مراجعة الأهداف التربوية السابقة يساعدنا على الوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها، ومن ثم نعيد صياغة هذه الأهداف وفقاً لما تملّيه علينا الخطط والاستراتيجيات التربوية وخطط التنمية، وربطها بمتطلبات مجتمع المعرفة. وبذلك يتشكل لدينا رؤية واضحة لما نريد تطويره.
 3. **الارتباط بالواقع:** ليست البحوث والدراسات هي فقط محط الاهتمام في عملية التطوير، بل ينبغي أن تستمد من السلوكيات والتجارب التي في الميدان، فربما كانت الدراسات النظرية خادعة، مما يعيق عملية التطوير لذلك ينبغي اعتماد البحوث الإجرائية في عملية التطوير إلى جانب البحوث والدراسات النظرية.
 4. **الارتباط بالمستقبل:** ينبغي إن تقوم عملية تطوير المنهج على أساس نظرة مستقبلية، وتتصل بالواقع الحالي، بحيث ترتبط بأهداف الخطط التنموية التي دائماً ما تستشرف المستقبل.
- **متطلبات تحسين القدرة التنافسية لمعلمة رياض الأطفال:**
- إن معلمات رياض الأطفال هن العنصر الأساسي في برنامج التعليم في هذه المرحلة، حيث تتطلب أن تلعب أدواراً مختلفة في تحقيق النتائج التربوية الخاصة لهذه المرحلة، فلا تستطيع مؤسسة رياض الأطفال المزودة بأحدث وسائل التعليم وأرقى الإمكانيات أن تحقق أهدافها بدون معلمات متخصصة ومؤهلة تأهيلاً علمياً في جميع المجالات المهنية والأكاديمية والثقافية، وبدون أن يواكب ذلك برامج الإعداد أثناء الخدمة، بشكل يتضمن أن تستمر معلمات هذه المرحلة في الاطلاع على المعارف، واكتساب الكفايات الخاصة لتعليم الأطفال في سن الروضة، ليتسنى لها القيام بعملهن بشكل سليم وفعال.
- وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد دواعي تحقيق القدرة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال :

في ظل تلك المستجدات والتغيرات التي يشهدها العالم في مجالات الحياة كافة فإن المؤسسات والمنظمات تلجأ لتطوير نفسها وتحسينها كي تستطيع مواجهة غيرها من المؤسسات والمنظمات المماثلة لأنشطتها، وفرض ذلك ضرورة الاهتمام بالقدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال للأسباب التالية:

✓ **ظهور مفاهيم الجودة الشاملة:** التي تعتبر أحد الأساليب التي قامت المؤسسات بالاعتماد عليها بوصفها خياراً استراتيجياً بغية الوصول لدرجة عالية من الكفاءة في ظل المنافسة القوية بين

المؤسسات التعليمية وبعضها البعض وخاصة بمؤسسات رياض الأطفال، من خلال العمل على تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة في رفع مستوى البرامج الأكاديمية للانسجام مع التطورات العالمية

✓ تسارع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وما لها من دور مهم في تحسين الجودة وترشيد استخدام الموارد وتسهيل عملية التمويل اللازم والإعلان لنشاط المؤسسة مما أدى إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، ومن ثم محاولة البحث الدائم من قبل المؤسسات عن مصادر خاصة ومبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة الذي يعرف (باقتصاد المعرفة): وما فرضه على المؤسسات التعليمية بأن تكون مصدرا للإبداع والابتكار ولها رؤية عن المجتمع والمستقبل، حيث أصبح الرصيد المعرفي معيارا للتنمية الشاملة، لذلك كان الاهتمام بجودة المخرجات البحثية والعلمية وجودة الخريجين والتوسع في خدمات التعليم خارج الحدود ضرورة من ضرورات التنافسية العالمية

✓ تزايد أعداد الطلاب: أدى إلى التوسع الهائل في قطاع التعليم مما تبعه زيادة النفقات التعليمية وزيادة نسبتها من الميزانية العامة للدولة؛ كما أدى هذا إلى عجز العديد من المؤسسات التعليمية عن القيام بوظيفتها بطريقة فعالة، وهو ما أدى بدوره إلى دراسة أنظمة التعليم دراسة اقتصادية لمعرفة التكلفة، والبحث عن مصادر أخرى للتمويل من جهات عدة وعدم الاقتصار على مصادر التمويل الحكومية.

✓ زيادة حدة المنافسة العالمية: مما دفع جميع المؤسسات التعليمية لتبني استراتيجيات جديدة تتفوق من خلالها على منافسيها، مع ضمان البقاء والاستمرار من خلال رفع جودة العملية التعليمية بالاستفادة من أنظمة الجودة العالمية.

أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: يعتبر المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في مؤسسات رياض الأطفال، وأن نجاح الروضة يعتمد أولاً على نوعية العاملين بها لتطوير المؤسسة ولكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر بهم الصفات التالية حسب ما ذكرها (على السلمي ٢٠٠١، ١١٣):

✓ أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية تمتلك المهارات والقدرات، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- ✓ أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.
- ✓ التدريب والتأهيل وبالتالي يصعب تقليدها وتكون مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة.
- لكن لكي تمتلك مؤسسة رياض الأطفال هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات الأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط:
1. التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف بمؤسسة رياض الأطفال تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية
 2. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي أي جميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال لا على التعيين.
 3. أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.
 4. ترسيخ روح التعلم لدى العاملين بمؤسسات رياض الأطفال وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة.
 5. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للمعلمات وتوفير الفرص المتميزات منهن لتجريب أفكارهم لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.
 6. تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين بالمؤسسة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للروضة.
 7. مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامهن بالعمل.

8. فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى للأطفال من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى مؤسسات رياض الأطفال.
9. إلى جانب هذا تذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين بالمؤسسة والمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية لمؤسسة رياض الأطفال.
10. تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
11. إلى جانب تزويد العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديّة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.
12. ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية لتنوع الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة لتحقيق التميز المؤسسي.

نتائج البحث:

استناداً إلى الإطار النظري وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم تطبيقها في مؤسسات رياض الأطفال، قد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع استثمار رأس المال البشري، وتكشف عن التحديات التي تواجهه، وتوضح الآليات المقترحة لتنفيذه، وذلك كما يلي:

- **التدريب المستمر:** توفير دورات تدريبية منتظمة للمعلمين لتحسين مهاراتهم التعليمية.
- **التحفيز والإبداع:** تشجيع المعلمين على استخدام أساليب تعليمية مبتكرة.
- **رفاهية المعلمين:** تحسين بيئة العمل وضمان راحة المعلمين النفسية.
- **المشاركة المجتمعية:** إشراك أولياء الأمور والمجتمع في الأنشطة التعليمية.
- **إدارة الأداء:** تقييم أداء المعلمين وتحفيزهم بالجوائز والمكافآت.
- **التكنولوجيا في التعليم:** استخدام الوسائل التكنولوجية لتحفيز التفاعل والتعلم.

- تعزيز التعاون بين المؤسسات: بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية أخرى لتحسين الأداء.
- تحسين بيئة التعلم: توفير مرافق وتجهيزات تعليمية حديثة وآمنة.
- إدارة المعرفة: تبادل الخبرات والممارسات الجيدة بين المعلمين.
- البحث والتطوير: دعم البحث العلمي لتحسين أساليب التعليم في رياض الأطفال.

توصيات البحث:

1. الاهتمام بتطوير رأس المال البشري كمحور أساسي في استراتيجيات مؤسسات رياض الأطفال، لما له من أثر مباشر على جودة العملية التعليمية والقدرة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال.
2. التركيز على التوظيف النوعي، من خلال استقطاب الكفاءات التربوية المؤهلة علميا وعمليا في مرحلة الطفولة المبكرة.
3. تعزيز برامج التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في مؤسسات رياض الأطفال، لتطوير مهاراتهم التربوية والإدارية والتقنية بما يتماشى مع التطورات الحديثة في التعليم.
4. تبني نظم تقييم أداء عادلة وفعالة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري، وتدعم اتخاذ قرارات تطوير مناسبة.
5. توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال، تشجع على الإبداع والابتكار والمبادرة الفردية والجماعية.
6. العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل مؤسسة رياض الأطفال، تركز على التعاون، التشارك في اتخاذ القرار، وتقدير الجهود المبذولة من العاملين.
7. ربط تنمية رأس المال البشري بأهداف المؤسسة التنافسية، من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة تستثمر في العنصر البشري كميزة تنافسية.
8. توظيف التكنولوجيا الحديثة لدعم رأس المال البشري وتسهيل الوصول إلى مصادر التعلم والتطوير لمواكبة هذا العصر.
9. الاهتمام بالصحة النفسية والرفاه الوظيفي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال، لما له من تأثير على جودة الأداء واستقرار المؤسسة.
10. توسيع الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية والتربوية والمجتمع المحلي، لتعزيز تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة من أفضل الممارسات لديهم.

المراجع:

- إبراهيم عباس الزهيري. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص 39.
- أحمد فاروق علي. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطور بإنجلترا واليابان، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية.
- أريج محمد عبد العزيز. (٢٠٢٢). واقع استثمار قادة المدارس في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية (27)، ص 271-306.
- بكري مختار. (٢٠١٩). الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر: مجلة التنظيم والعمل، المجلد ٨، العدد ٢.
- تهاني شحاتة أحمد. (٢٠١٧). تصور مقترحة لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية رياض الأطفال جامعة المنيا.
- حنان إسماعيل أحمد، حنان عبد العزيز عبد القوي. (٢٠٢٠). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية مجلة البحث العلمي في التربية (٢١) ٤٢-٦٦.
- حنان مسواك، ولويس خلافي. (٢٠٢٠). أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة كوندور (CONDOR) برج بوعريج، جامعة برج بوعريج كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- خالد إبراهيم أحمد أبو شريف (٢٠١٦). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تخصص القيادة والإدارة رسالة ماجستير برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، ص 22.
- رضوان صالح. (٢٠٢٢). تصور مقترح لمتطلبات الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم الفني الصناعي على ضوء خطة التنمية المستدامة 2030، مجلة كلية التربية بالمنصورة 116 (2)، ص 377-408.

زينب إبراهيم كساب. (٢٠٢٠). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموهبة وأثرها في تنمية رأس المال البشري، دراسة ميدانية على مؤسسة القبس للتعليم الأساس ولاية الخرطوم السودان، ص 321-232.

سعيدة الشرقاوي، زينب السماحي. (٢٠٢١). سيناريو مقترح لدى مؤسسات رياض الاطفال بحافظة دمياط في ظل الثورة الصناعية الرابعة، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة بورسعيد، ص 381.

سعودي الحارثي . (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف". مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، العدد 45، ص 27.

سعيد بن راشد علي الشهومي. (٢٠٢٤). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان في ضوء نموذج لاريك ووايت، صحيفة التربية، ٧٦(٣)، ص 17.

سلمان عبيد . (٢٠١٤). أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، ص 78-83.

صباح حسين الزيايدي. (٢٠١٢). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص 16.

عبير شوق أنور. (٢٠٢١). متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعلم الاساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج.

عثمان بن عبد الله الصالح. (٢٠١٢). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

عفيفة فتحي رفة لوس. (٢٠٢١). معايير الاعتماد مدخلا لتحقيق القدرة التنافسية في المدارس الابتدائية المعتمدة، كلية التربية مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، ص 2021-1049.

علي السلمي. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب بالقاهرة، ص 113.

- فائزة ابراهيم محمود بوراس. (٢٠١٨). رؤية تصورية لمسارات قياس رأس المال المعرفي المعيارية ومحددات الإفصاح عنها لخلق المنافسة المستدامة في ظل الاقتصاد المعرفي، ١٣، ص 280-298.
- فتحي أحمد دياب. (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ص19.
- ماهر أحمد حسن محمد. (٢٠١٣). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ص180-181.
- محمد الزبيدي. (٢٠١١). بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجامعة الاقتصادية، العدد (٣)، ص13.
- محمد دهان. (٢٠١٠). الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر رسالة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعدم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص23.
- محمد عبد الرزاق ويح. (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية جامعة بنها.
- محمد علي العنسي، مراد محمد النشمي. (٢٠١٩). أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، المجلد الخامس والعشرون العدد (1)، ص71-101.
- محمد فهاد اللوقان. (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود، كلية التربية الرياض.
- محمد هاشم حسن إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي-دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 13 (1)، ص 380-421.
- محمود محمد السيد، وآخرون. (٢٠٢٠). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية - جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد ٢١، عدد خاص، ١٥٧.

- مدحت محمد أبو النصر. (٢٠١٥). إدارة الوقت المفهوم والقواعد والمهارات، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 236.
- مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠٢٠). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص35.
- منى عبد المحسن عبد الرحمن فضلي. (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 18، ص 515.
- نجلاء بنت عبد العزيز الحصان. (٢٠١١). الكفايات التدريسية المعلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض في ضوء معايير الجودة الشاملة رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص3
- نهى عثمان عبد المجيد أرباب. (٢٠٢١). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية 2 (15)، ص 505.
- هاجر عبد الحميد عثمان الوادي . (٢٠٢٢). الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 12، العدد 1، ص 154
- هناء صلاح عبد الحليم عمر. (٢٠٢١). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الاطفال في مصر، إدارة البحوث والنشر العالمي، المجلة العلمية، ص484.
- هناء فرغلي على محمود. (٢٠٢٠). التعليم الريادي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية، دراسة تحليلية، ص 128.
- وضيئة محمد أبو سعدة، وآخرون. (٢٠١٤). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية جامعة بنها، ص84.
- ولاء السيد ابو رجب. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.

يوسف رزق السويسي. (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقته بالميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص45.

- Al Dakeel, Taghreed M., & Almannie, Mohamed A. (2015). "Achieving Competitive Advantage in Human Resource Management in General School District of Riyadh in Saudi Arabia". *Journal of Education and Practice*, 6(23), 967–976
- Hossain, Md. Uzzal, & Roy, Ishita. (2016). "Human capital management: The new competitive approach". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(5), 1020–1034.
- Joshi, A.; Pan, a.; Murakami, M. (2010). Role of computers in educating young children: US and Japanese teachers> perspectives, *Computer in the schools*, V27 n1, p 519- 521.
- Kolganov, S., Chepel, M., Petrunya, O., & Sukhno, A. (2022). Science and education as the central factors in the transformation of human capital. *Revista Conrado*, 18(88), 206-213.
- Saez cortes. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, *Journal of Business Research* 88, p 220- 285.
- Uno, K. (2019). Civil Society, and state and in situations for young children in Modern Japan, *history of education quarterly*, v49 n2.