



الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وعلاقتها بالتحصيل ورؤية تحسينها وفقاً للمعايير العالمية⁽¹⁾ Competitive Advantage in Saudi Secondary Schools and Its Relationship to Academic Achievement and a Vision for Improvement According to Global Standards⁽²⁾

Ms. Nawwarah Hezam Ghannam Al-Mutairi

PhD student in comparative education and educational administration

|| Faculty of Education, Arish University, Egypt

Email: Nawara4321@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-1318-6398> || Mobile: 00966509972276

Prof. Dr. Kamal Abdulwahab Ahmed¹

Email: kamalabdulwahab@yahoo.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-2826-9455> || Mobile: +201004589925

Prof. Dr. Ahmed Salmi Arnaout¹

Email: a-selmy@Aru.edu.eg || Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-3920-425X> || Mobile: +201009614090

Dr. Shaima'a Muhammad Atiyah¹

Email: dr.sh.attia86@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-8384-4404> || Mobile: +201068626164

¹قسم الإدارة التربوية || كلية التربية، جامعة العريش || جمهورية مصر العربية | Faculty of Education, Arish University, Arish, Egypt.

Abstract: This study aimed to develop a proposed vision for enhancing the competitive advantage of Saudi secondary schools and its relationship with students' academic achievement in light of international standards by analyzing current practices and identifying the requirements and implementation mechanisms for improvement. The study adopted the descriptive approach using the Integrative Critical Review method, drawing on an analysis of national and international policy documents and a review of more than 80 recent studies. The findings indicated that strengthening competitive advantage requires aligning the national school evaluation and accreditation framework (Tamayoz Platform) with the Educational Organizations Management System standard (ISO 21001:2018/2025) and the international learning outcome indicators of PISA 2026. The reviewed literature further revealed that implementing ISO governance requirements through its seven dimensions—context, leadership, planning, support, operation, performance evaluation, and improvement—provides a comprehensive framework for overcoming performance challenges, improving the school environment, and enhancing learning outcomes. The study concluded by proposing an integrated improvement framework supported by practical implementation procedures and performance indicators that can enhance academic achievement, improve institutional excellence and spending efficiency, and develop innovative educational outcomes capable of competing globally while supporting the objectives of Saudi Vision 2030 and sustainable development.

Keywords: Competitive Advantage, Secondary Schools, Kingdom of Saudi Arabia.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى بناء رؤية مقترحة لتطوير الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، وتحسينها في ضوء المعايير العالمية، من خلال تحليل واقع ممارستها، وتحديد متطلبات تطويرها وآلياتها الإجرائية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المراجعة التكاملية النقدية (Integrative Critical Review)، بالاستناد إلى تحليل الوثائق الوطنية والدولية، ومراجعة أكثر من (80) دراسة حديثة. وأظهرت النتائج أن تعزيز الميزة التنافسية يتطلب مواءمة الإطار الوطني للتقويم والاعتماد المدرسي (منصة تميز) مع نظام إدارة جودة المؤسسات التعليمية (ISO 21001:2018/2025)، ومؤشرات تقويم المخرجات الدولية (PISA 2026). كما كشفت الأدبيات أن تطبيق متطلبات الحوكمة وفق محاور ISO السبعة (السياق، والقيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، وتقييم الأداء، والتحسين) يمثل مدخلاً رئيساً لمعالجة معوقات الأداء، وتحسين البيئة المدرسية، ورفع جودة نواتج التعلم. وانتهت الدراسة إلى تقديم رؤية تكاملية مدعومة بخطوات تنفيذية ومصنوفة مؤشرات عملية تساهم في تحسين التحصيل الدراسي، وتعزيز كفاءة الإنفاق والتميز المؤسسي، وبناء مخرجات تعليمية مبتكرة قادرة على المنافسة عالمياً، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ومتطلبات التنمية المستدامة. الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، المدارس الثانوية، المملكة العربية السعودية.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): المطيري، نوار، أحمد، كمال، أرنأوط، أحمد، عطية، شيماء. (2026). الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وعلاقتها بالتحصيل ورؤية تحسينها وفقاً للمعايير العالمية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(30)، 26-50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213302>

² - Citation in APA format: Al-Mutairi, N., Ahmed, K., Arnaout, A., & Atiyah, S. (2026). Competitive Advantage in Saudi Secondary Schools and Its Relationship to Academic Achievement and a Vision for Improvement According to Global Standards, *Journal of Arabian Peninsula Centre for Educational and Humanity Researches*, 3(30), 26–50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213302>

1-المقدمة/Introduction

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في مختلف المجالات والمؤسسات وذلك على المستويين العالمي والمحلي، حيث تُعد جوهر أداء المنظمة، وأول هدف تسعى له في ظل الصراع الكبير بينها وبين منافسيها وخاصة في وقتنا الحاضر وما يتميز به من عولمة وسرعة التحولات في بيئة تتصف بسيطرة التقنيات وشدة المنافسة، مما يلزم المنظمات العمل على مواجهة هذه التحديات للمحافظة على مستواها وزيادة تطورها، من خلال عمليات التحسين وزيادة تنافسيتها. وقد فرضت التحولات الناجمة عن العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع على المنظومات التعليمية العالمية إعادة هندسة أدوارها، لتتحول المدرسة من فضاء لتلقين المعرفة إلى مؤسسة تنموية تتطلب إدارة استراتيجية واعية تحقق ميزتها التنافسية المستدامة لضمان بقائها وجوده مخرجاتها في بيئة شديدة التنافس (Kasasbeh et al., 2014; Chen et al., 2022; Fatonah, 2023; Park, 2024; Alatoai & Alshahri, 2025; Aerts et al., 2026; Wang, 2026). ويعكس الاهتمام الدولي بالميزة التنافسية للتعليم تنامي أثرها كمدخل أساس في المؤشرات والتقارير الدولية المعنية بقوة الدول الاقتصادي والبشري، مثل تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وأطر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ونموذج التميز الأوروبي (عيسى، 2020؛ أحمد وآخرون، 2022؛ سعيد والبرواري، 2023؛ Kaleli et al., 2025; Ochola et al., 2025; OECD, 2026). وتؤكد الأدبيات التربوية العالمية أن جودة البناء التنظيمي والقدرات الديناميكية كإدارة المعرفة والمزيج التسويقي تمثل المرتكز الحاسم لتعزيز جاذبية المدارس وتحسين نواتجها الأكاديمية (Stepanus, 2020; Sabarhati et al., 2026; Belina et al., 2026; Mahmud et al., 2026; Marlina et al., 2026).

وفي الدول العربية، تسارعت وتيرة تبني الفكر الاستراتيجي عبر مداخل الجودة الشاملة والتميز المؤسسي واليقظة الاستراتيجية كأدوات لتطوير الخدمة التعليمية ومواجهة قيود الموارد ومقاومة التغيير (صالح ورضوان، 2023؛ الشلي والغول، 2023؛ الجمل وعيسى، 2025؛ مصطفى، 2025؛ ياسين، 2025). وأثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المداخل الإدارية الحديثة—كالريادة الاستراتيجية والانغماس الوظيفي وتصميم الوحدات الابتكارية—وبين تعزيز الميزة التنافسية، بما يرفع الروح المعنوية والفاعلية المؤسسية في البيئات التعليمية (أبو الغيث، 2025؛ الأنصاري وحياة، 2025؛ مارش وآخرون، 2025؛ Muthanna, 2026; Shahat et al., 2026).

وعلى المستوى الوطني في السعودية، حظي التعليم الثانوي برعاية استراتيجية مكثفة منذ إطلاق رؤية المملكة 2030، بهدف تحسين نواتج التعلم وتطوير رأس المال البشري، وهو ما انعكس في تقدم المملكة بمؤشرات التنمية البشرية والتنافسية العالمية للتعليم (اليحيى والعتيبي، 2022؛ وزارة التعليم، 2022؛ الشهراني، 2023). وتضافرت جهود وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب عبر البرنامج الوطني للتقويم المدرسي ومنصة "تميز" لتصنيف المدارس وتحفيزها نحو الاعتماد والتميز، رغم استمرار بعض التحديات مثل غموض المفهوم وضعف الشراكات الاستراتيجية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023؛ الشايب، 2024؛ الدوسري وآخرون، 2024). وفي ظل هذه التحولات، تؤكد البحوث الوطنية دور القيادة الرقمية والتحويلية والمناعة التنظيمية في تمكين المدارس الثانوية من التعافي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بأبعاد الجودة والإبداع والمرونة (المحمدي، 2025؛ البدري والحري، 2025؛ ذاكر، 2025؛ الطويل والقرعان، 2026؛ السيارى والغامدي، 2026).

وانطلاقاً من هذا الحراك، تقدم هذه الدراسة مراجعة نظرية تحليلية تتجاوز التوصيف المحدود، نحو تفكيك ونقد الأطر الفكرية الحاكمة للميزة التنافسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في المدارس الثانوية السعودية؛ وصولاً إلى صياغة رؤية محكمة تركز على المعايير الدولية المستحدثة وتلبي متطلبات التحول الوطني المستدام.

2-1- مشكلة الدراسة (Study Problem)

تتحدد مشكلة الدراسة في وجود فجوة أدائية وتطبيقية بالمدارس الثانوية السعودية بين الطموحات الرسمية للتحويل الرقمي ومنصة "تميز" الرقمية، وبين واقع الممارسة الإدارية التنافسية؛ حيث أشارت دراسة المحمدي (2025) إلى ندرة الأبحاث الموجهة نحو التنافسية في المدارس الحكومية، في حين رصدت دراسة الدوسري وآخرين (2024) معوقات جوهرية تحد من استثمار الموارد البشرية والتقنية لتوليد تميز حقيقي. ويؤكد الباحثون أن غياب بيانات التعلم الرقمية القائمة على مهارات التفكير الحاسوبي والتعلم المنظم ذاتياً—والتي ناقش تدني فاعليتها محلياً كل من الشهراني (2023) والشايب (2024)—يضعف من القدرة التنافسية للمدارس، ويحجم مؤثراتها في منصات التقويم الوطنية، مما يبرز حاجة ماسة لإعادة هندسة النظم الإدارية بما يتجاوز التحسينات الجزئية التقليدية.

وأمام هذه التحديات، يتبلور قصور واضح في تبني أطر عالمية تفسر كيفية ترجمة الأداء التنظيمي إلى مخرجات تحصيلية نوعية، مما يستوجب فحصاً تحليلياً متعمقاً للمدرسة في ضوء مقياسين مرجعيين؛ أولهما معيار (ISO 21001:2018) القائم على دورة التحسين المستمر (PDCA) والتفكير القائم على المخاطر، وثانيهما مقاييس التميز المعرفي الحياتي لبرنامج تقييم الطلاب الدولي (OECD, 2026). وتسعى الدراسات السعودية الحديثة كدراستي البدري والحريري (2025) والسياري والغامدي (2026) إلى معالجة هذا الخلل بربط التنافسية بأنماط القيادة المرنة والذكية؛ ولذا تنهض الدراسة الحالية بوصفها مراجعة نظرية تحليلية لتفكيك الأدبيات ونقدها، وصولاً إلى بناء رؤية تحسينية مقترحة تستند إلى معايير (ISO) و(PISA) الدوليين وتتكامل مع منصة "تميز" الوطنية للارتقاء بجودة المخرجات وتنافسياتها.

3-1- أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وما العوامل المؤثرة فيها؟
2. ما طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء المعلمين والتحصيل العلمي للطلبة في ضوء الوثائق العالمية؟
3. ما متطلبات تحسين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وفقاً للمعايير العالمية؟

4-1- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحسين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية وفقاً للمعايير العالمية من خلال الآتي:

1. التعرف على واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وأبرز العوامل المؤثرة فيها.
2. تشخيص طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية والتحصيل العلمي للطلبة في ضوء الوثائق العالمية.
3. استقصاء متطلبات تحسين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وفقاً للمعايير العالمية.

5-1- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها؛ حيث يتوقع الباحثون أن تفيد نظرياً وتطبيقياً، كالاتي:

- الأهمية النظرية:
 - تأسيس إطار نظري منهجي يربط الميزة التنافسية بالتحصيل الدراسي وفق المعايير العالمية المعاصرة.
 - إثراء المكتبة العربية ببحث تكاملي يدمج المعايير الدولية بالبيئة التعليمية السعودية لتحقيق الجودة.
- الأهمية التطبيقية:
 - تشخيص واقع الميزة التنافسية بالمدارس لتقديم حلول إجرائية تساهم في رفع مستويات التحصيل.

- تزويد متخذي القرار بآليات قيادية ذكية ومبتكرة لتوظيفها في صياغة الخطط التعليمية الاستراتيجية.
- تفعيل المعايير العالمية (ISO؛ PISA) للتكامل مع "تميز" لبناء نظام تقويم مدرسي متكامل ومستدام.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس لتمكينهم من قيادة التحول التنافسي وتحسين التحصيل.
- توجيه المعلمين لتطبيق استراتيجيات تدريسية حديثة تدعم التفكير الناقد للطلاب وتزيد تحصيلهم العلمي.
- تمكين القيادات من استثمار الموارد المدرسية المتاحة بفاعلية لتحقيق كفاءة الإنفاق والتميز المؤسسي.
- توفير قاعدة بيانات تفصيلية تمكن الباحثين من إجراء دراسات مستقبلية حول جودة التعليم.

6-1- حدود الدراسة

يقتصر تعميم نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: الميزة التنافسية في الأدبيات السابقة (والميزة التنافسية، العوامل المؤثرة فيها، تأثير الميزة التنافسية في أداء المعلمين وتحصيل الطلاب، ومعوقات الميزة التنافسية، ورؤية تحسينها وفقاً للمعايير العالمية).
- الحدود المكانية: مدارس التعليم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم الاستفادة من أحدث الدراسات المنشورة بعد صدور الرؤية (2018-2026).

7-1- مصطلحات الدراسة

- الميزة التنافسية: تعرف في المدارس بأنها: "قدرة المدرسة على التفوق في الأداء وصياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من التغلب على المشكلات الداخلية الخاصة بها والاستغلال الأمثل لكافة مواردها البشرية والمادية والمالية بتكلفة أقل وفاعلية أفضل بهدف إنجاز أنشطتها بشكل يحقق لها قيمة أفضل من منافسها والحصول على مركز تنافسي أفضل" (صالح ورضوان، 2023، ص.337).
- وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "قدرة المدارس الثانوية السعودية على استخدام مواردها وقدراتها بكفاءة، وفاعلية تطبيقها لاستراتيجيات تمكنها من استثمار الفرص، وقادرة على مواجهة المعوقات الداخلية والخارجية وتحقيق رغبات المستفيدين بشكل يميز مخرجاتها".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة/Theoretical Framework and Literature Review

1-2- الإطار النظري/Theoretical Framework

1-1-2- واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وأبرز العوامل المؤثرة فيها

شهد مفهوم الميزة التنافسية تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية والتربوية؛ إذ انتقل من التركيز على الموارد والإمكانات الداخلية إلى تبني منظور استراتيجي يربط بين جودة الأداء، والابتكار، والاستدامة، وقدرة المؤسسة التعليمية على تقديم قيمة مضافة للمستفيدين. فقد ربطت الأدبيات المبكرة الميزة التنافسية بكفاءة استثمار الموارد البشرية والمادية والمعرفية، وعدتها مصدراً لتحقيق التفوق المؤسسي (الهلال، 2019؛ الخوالدة، 2020؛ أبو بكر، 2022)، بينما وسعت دراسات لاحقة المفهوم ليشمل جودة الخدمات التعليمية، والقيمة المدركة لدى المستفيدين، وبناء الثقة المجتمعية، باعتبارها مؤشرات تعكس قدرة المدرسة على التميز والمحافظة على مكانتها التنافسية (محمد وآخرون، 2020). أما الأدبيات الحديثة فقد اتجهت إلى النظر إلى الميزة التنافسية بوصفها منظومة ديناميكية تقوم على التخطيط الاستراتيجي، والابتكار الإداري والتقني، والاستدامة المؤسسية، بما يمكن المدارس من الاستجابة للمتغيرات المتسارعة

وتحقيق التفوق المستدام (الفحيلة والكرو، 2024؛ البديري وحريري، 2025؛ Zainul et al., 2026). ويعكس هذا التطور انتقال الفكر الإداري من التركيز على امتلاك الموارد إلى حسن توظيفها لإنتاج قيمة تعليمية مستدامة. وتشير الأدبيات إلى أن واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية يرتبط بعوامل كثيرة؛ تشمل جودة الخدمات التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار، ورضا المستفيدين، واستثمار الموارد بكفاءة، حيث تتكامل في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين صورة المدرسة وزيادة قدرتها على المنافسة (الهالي، 2019؛ محمد وآخرون، 2020؛ الفحيلة والكرو، 2024؛ البديري وحريري، 2025). كما أظهرت دراسات سعودية أن المدارس التي تتبنى ممارسات القيادة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والتحسين المستمر، تحقق مستويات أعلى من التميز المؤسسي مقارنة بالتقليدية، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات العالمية التي تنظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها نتاجاً لتكامل القيادة والابتكار وجودة التعليم. وتجمع الدراسات أن الميزة التنافسية تتأثر بعدة عوامل وأهمها: 1-العوامل القيادية، مثل القيادة الاستراتيجية، والتخطيط، واتخاذ القرار، وتمكين العاملين، 2-العوامل التنظيمية: الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والشراكات المجتمعية، ونظم الجودة. 3-العوامل البشرية (الكفايات المهنية، التنمية المستدامة، الدافعية)، 4-العوامل التقنية: توظيف التقنيات الرقمية والابتكار، وتطوير البنية التقنية، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز (الخوالدة، 2020؛ أبو بكر، 2022؛ الفحيلة والكرو، 2024؛ البديري وحريري، 2025؛ Zainul et al., 2026). كما تؤكد الأدبيات أن الميزة التنافسية لا تقتصر على تحقيق التفوق الآني، وإنما تمثل مدخلاً استراتيجياً لضمان استدامة الأداء المؤسسي، وبناء السمعة التنظيمية، واستشراف المستقبل، وتعزيز المرونة، ورفع كفاءة المدرسة في مواجهة المتغيرات، وهو ما يجعلها أحد المرتكزات الرئيسة لتطوير المؤسسات التعليمية في البيئات التنافسية (أكبر، 2017؛ القحطاني، 2019؛ عمري، 2020؛ Arizal et al., 2026؛ Brad et al., 2026). وترتبط هذه الأدوار بخصائص أساسية تتمثل في الاستدامة، والمرونة، والتجديد، والتوافق الاستراتيجي، والنسبية في القياس، وهي خصائص تضمن قدرة المدرسة على المحافظة على مكانتها التنافسية وتحسين أدائها بصورة مستمرة (صالح ورضوان، 2023).

الجدول (1) خلاصة المراجعة للأدبيات حول واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وأبرز العوامل المؤثرة فيها

المحور	أبرز ما استقرت عليه الأدبيات	انعكاساته على المدارس الثانوية السعودية
تطور المفهوم	انتقل مفهوم الميزة التنافسية من التركيز على الموارد والإمكانات إلى الجودة، والابتكار، والاستدامة، والقيمة المضافة للمستفيدين (الهالي، 2019؛ الخوالدة، 2020؛ محمد وآخرون، 2020؛ أبو بكر، 2022؛ الفحيلة والكرو، 2024).	يتطلب تطوير المدارس تبني ممارسات استراتيجية تتجاوز الإدارة التقليدية نحو الابتكار والتحسين المستمر، بما يتوافق مع مستهدفات تطوير التعليم في المملكة (البديري وحريري، 2025؛ Zainul et al., 2026).
واقع الميزة التنافسية	ترتبط الميزة التنافسية بجودة الخدمات التعليمية، ورضا المستفيدين، والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار، والتميز المؤسسي، بما يعزز قدرة المدرسة على تحقيق قيمة تعليمية مستدامة (الفحيلة والكرو، 2024؛ البديري وحريري، 2025).	تؤكد الدراسات أن تعزيز هذه الأبعاد يساهم في رفع جودة الأداء المدرسي، وتحسين سمعتها، وتعزيز ثقة أولياء الأمور والمجتمع، وزيادة قدرة المدارس على المنافسة محلياً وإقليمياً (محمد وآخرون، 2020؛ Zainul et al., 2026).
العوامل المؤثرة	تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة متكاملة من العوامل، تشمل القيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والكفايات البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، والابتكار، والشراكات المجتمعية (الفحيلة والكرو، 2024؛ البديري وحريري، 2025؛ Zainul et al., 2026).	تؤكد الأدبيات أن تطوير القيادات المدرسية، وتمكين العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وبيئة داعمة للابتكار، والاستثمار في التقنيات، تمثل مرتكزات رئيسة لبناء ميزة تنافسية مستدامة في المدارس الثانوية السعودية (أبو بكر، 2022؛ البديري وحريري، 2025).
الأهمية والخصائص	تحقق الميزة التنافسية الاستدامة، والمرونة، والسمعة المؤسسية، والتجديد، والتوافق الاستراتيجي، يعزز قدرة المدرسة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي (عمري، 2020؛ صالح ورضوان، 2023؛ Arizal et al., 2026؛ Brad et al., 2026).	تعد الميزة التنافسية إطاراً لتطوير المدارس، وتحسين الأداء، واستدامة التميز، وتهيئة المؤسسات التعليمية لمواجهة تحديات التعليم المعاصرة (صالح ورضوان، 2023؛ Arizal et al., 2026؛ Brad et al., 2026).

يتضح من استعراض محتويات الجدول (1) أن مفهوم الميزة التنافسية انتقل من التركيز على الموارد والإمكانات إلى منظور أشمل يقوم على القيادة الاستراتيجية، الابتكار، جودة العمليات، والاستدامة المؤسسية. وتكشف الدراسات عن توافق بين الأدبيات العربية والدولية في تحديد العوامل الرئيسة لبناء الميزة التنافسية؛ غير أن البحوث السعودية ركزت بدرجة أكبر على تشخيص واقع الممارسة والعوامل التنظيمية، بينما اتجهت الأدبيات الدولية نحو بناء نماذج تفسيرية تربط بين القيادة، الجودة، والابتكار المؤسسي. وبذلك فتطوير الميزة التنافسية في المدارس السعودية يتطلب رؤية مؤسسية متكاملة تركز على القيادة الفاعلة، إدارة المعرفة، التحسين المستمر، والابتكار، وهو ما يشكل الأساس النظري للدراسة الحالية، تمهيداً لبحث علاقتها بالتحصيل الدراسي والمعايير العالمية في المحاور اللاحقة.

2-1-2 علاقة الميزة التنافسية بأداء المعلمين والتحصيل الدراسي للطلبة في ضوء الأدبيات والوثائق العالمية

تشير الأدبيات العالمية إلى أن الميزة التنافسية لم تعد تقاس بجودة الأداء فقط، بل بقدرتها على تحسين نواتج التعلم والتحصيل الدراسي (OECD, 2023؛ UNESCO, 2024). ورغم محدودية الدراسات العربية، فقد أثبتت البحوث الدولية وجود ارتباط إيجابي بين الميزة التنافسية والمخرجات التعليمية عبر القيادة المدرسية، أداء المعلمين، الابتكار، والمناخ المدرسي. وفي السعودية، بينت دراسات (الحجيري وآخرون، 2025؛ Alatoai and Alshahri, 2025؛ شحات وآخرون، 2026) أن توظيف التقنيات الذكية والذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال عزز جودة الأداء والتحصيل. كما أوضحت دراسات (Zhu et al., 2025؛ Eryilmaz and Strietholt, 2025؛ Fardiansyah et al., 2026؛ Riaz et al., 2026) أن القيادة المدرسية والدافعية المهنية والثقافة التنظيمية تمثل عوامل رئيسة في تحسين المخرجات التعليمية. وأكدت الأدبيات أن البيئة المبتكرة والقيادة التعليمية الفاعلة (Moriah, 2026؛ Aerts et al., 2026؛ Karadağ and Sertel, 2026؛ Tiruneh et al., 2026) تسهم في رفع التحصيل وتقليل الفجوات. كما بينت دراسات (Baumann and Harvey, 2021؛ Park, 2024؛ Chen and Liao, 2025؛ Chen et al., 2022؛ Pietsch et al., 2025؛ Wang, 2026) أن أثر القيادة والابتكار يختلف باختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية، مما يستدعي مواءمة الاستراتيجيات مع الخصائص الوطنية.

الجدول (2) خلاصة المراجعة النقدية للأدبيات حول العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء المعلمين والتحصيل الدراسي

المحور	أبرز ما كشفت عنه الدراسات والتقارير العلمية	انعكاساته على المدارس الثانوية السعودية
علاقة الميزة التنافسية بالتحصيل	ترتبط الميزة التنافسية بتحسين التحصيل الدراسي وجودة نواتج التعلم من خلال الابتكار، والبيئات التعليمية الذكية، والتحسين المستمر (الحجيري وآخرون، 2025؛ Alatoai & Alshahri, 2025؛ شحات وآخرون، 2026؛ OECD, 2023؛ UNESCO, 2024).	يستلزم رفع التحصيل توظيف التقنيات الحديثة، وتبني ممارسات تعليمية مبتكرة، وربط التطوير المدرسي بجودة المخرجات التعليمية.
دور وسيط للمعلمين والقيادة	يتوسط أداء المعلمين، والكفاءة الجماعية، والرضا الوظيفي، ودافعية العمل العلاقة بين القيادة المدرسية والتحصيل الدراسي (Zhu et al., 2025؛ Eryilmaz & Strietholt, 2025؛ Fardiansyah et al., 2026؛ Riaz et al., 2026).	يتطلب تحسين التحصيل الاستثمار في التنمية المهنية للمعلمين، وتمكين القيادات المدرسية، وتعزيز بيئة العمل الداعمة للتميز.
البيئة المدرسية التنافسية	تسهم القيادة والمناخ المدرسي، والابتكار في رفع التحصيل وتقليل فجوات التعلم وتحسين جودة المخرجات (Aerts et al., 2026؛ Moriah, 2026؛ Tiruneh et al., 2026؛ Karadağ & Sertel, 2026).	تؤكد الأدبيات أهمية بناء بيئات مدرسية مرنة ومحفزة للابتكار، تدعم التميز الأكاديمي وتكافؤ فرص التعلم.
العوامل المعدلة	تتأثر العلاقة بين الميزة التنافسية والتحصيل بالسياق الثقافي، والدافعية الفردية، والبيئة الاجتماعية، والكفاءة الذاتية، ومستوى التنمية (Chen et al., 2022؛ Park, 2024؛ Chen & Liao, 2025؛ Pietsch et al., 2025؛ Wang, 2026).	يتطلب تطوير المدارس السعودية تبني ممارسات تنافسية تراعي الخصوصية الثقافية، وتدعم الدافعية، وتحقق التوازن بين المعايير العالمية والاحتياجات الوطنية.

يتضح من الأدبيات أن العلاقة بين الميزة التنافسية والتحصيل الدراسي ليست مباشرة؛ بل تقوم على منظومة متكاملة تضم القيادة المدرسية، وأداء المعلمين، والابتكار، والمناخ المدرسي، والسياق الثقافي. وتكشف المراجعة عن

تقارب بين الأدبيات العربية والدولية في تأكيد دور القيادة والابتكار في تحسين مخرجات التعليم، مع تركيز العربية على تشخيص الواقع والعوامل التنظيمية، مقابل توجه الدراسات الدولية إلى بناء نماذج تفسيرية تستند إلى قواعد بيانات واسعة، مثل TIMSS و PISA، لتفسير العلاقة بين التميز المؤسسي والتحصيل الدراسي. ومن ثم، فتطوير الميزة التنافسية في المدارس السعودية يتطلب نموذجاً موائماً للبيئة المحلية، يربط بين مؤشرات الأداء المدرسي والتحصيل، ويستفيد من المعايير والممارسات العالمية، تمهيداً للمحور التالي المتعلق بالمعايير الدولية للتميز المؤسسي وجودة التعليم.

2-1-3- متطلبات تحسين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وفقاً للمعايير العالمية

تشير الأدبيات إلى أن الميزة التنافسية لم تعد مرتبطة بالموارد أو جودة الخدمات فقط، بل بقدرة المدرسة على تبني أنظمة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر، الابتكار، الحوكمة، والتقييم المبني على الأدلة (أحمد، 2019؛ الخوالدة، 2020؛ الدوسري وآخرون، 2024؛ القصبي، 2024؛ عياش، 2025؛ عباس ومحمد، 2025؛ الغامدي، 2026). وفي السعودية، يمثل نظام الاعتماد ومنصة تميز إطاراً وطنياً لبناء ميزة تنافسية بتكامل التقييم الذاتي مع الخارجي وربط النتائج بخطط تحسين مستمر (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025). وتتفق هذه التوجهات مع (ISO، 2018) الذي يركز على دورة التحسين المستمر (PDCA) وإشراك أصحاب المصلحة، ومع (OECD، 2025) الذي يقيس جودة المخرجات عبر الكفايات العلمية والتفكير النقدي. ويكشف التكامل بين تميز (ISO، 2018)، و (OECD، 2025) أن بناء الميزة التنافسية يتطلب منظومة تربط بين جودة الإدارة، العمليات التعليمية، والتحصيل لتحقيق تميز مؤسسي وتنافسية عالمية.

المحور	أبرز ما استقرت عليه الأدبيات	الاستفادة في المدارس السعودية
استراتيجيات بناء الميزة التنافسية	ترتكز على التحول الرقمي، والابتكار، والاستجابة الرشيدة، والشراكات، والتحسين المستمر، إلى جانب التميز المؤسسي (أحمد، 2019؛ الخوالدة، 2020؛ الدوسري وآخرون، 2024؛ القصبي، 2024؛ عياش، 2025؛ عباس ومحمد، 2025؛ الغامدي، 2026).	يتطلب تعزيز التنافسية تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية، وتوظيف التقنيات الحديثة، وبناء شراكات داعمة للتحسين المستمر.
الإطار الوطني (منصة تميز)	يعتمد على التقييم الذاتي والخارجي، والاعتماد المدرسي، وتحليل مؤشرات الأداء، وربط نتائج التقييم بخطط التحسين (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2025).	يمثل المدخل الوطني لتعزيز الجودة، ورفع كفاءة الأداء، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر في المدارس الثانوية.
المعايير العالمية المرجعية	يركز ISO 21001:2018 على إدارة الجودة وفق دورة (PDCA)، بينما يقيس PISA 2026 جودة المخرجات والكفايات التطبيقية والمهارات المستقبلية (OECD، 2026؛ ISO، 2018).	يقتضي التطوير مواءمة أنظمة الجودة بمؤشرات دولية، وربط الإدارة بتحسين التحصيل الدراسي والمهارات الحياتية.

تتفق الأدبيات على أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق من خلال تبني استراتيجيات إدارية منفردة، وإنما عبر منظومة متكاملة تجمع بين الحوكمة المؤسسية، والتحسين المستمر، والاعتماد المدرسي، وقياس جودة المخرجات وفق معايير دولية. وفي هذا الإطار، تمثل منصة "تميز" الأساس الوطني لتقويم الأداء، بينما يوفر ISO 21001:2018 إطاراً لإدارة الجودة، ويقدم PISA 2026 مؤشرات مرجعية لقياس التحصيل والكفايات المستقبلية. ومن ثم، فإن التكامل بين هذه المرجعيات يمثل الأساس العلمي لبناء الرؤية المقترحة لتحسين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية، وربطها بجودة التحصيل الدراسي وفق أفضل الممارسات العالمية.

2- الدراسات السابقة / Literature Review

يستعرض الباحثون عشرات الدراسات السعودية والعربية والعالمية التي تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتم عرض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

2-2-1-دراسات تناولت واقع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

تباينت الدراسات السعودية في استكشاف واقع الميزة التنافسية ومحدداتها التنظيمية؛ إذ بينت دراسة (المحمدي، 2025) أن إدارة المعرفة تؤدي دورًا مرتفعًا في تعزيز التنافسية بأبعاد الجودة والبيئة التنظيمية، مع فروق تعزى للمهنة والخبرة. وتكاملت معها دراسة (البديري والحريري، 2025) التي أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الريادية والميزة التنافسية في المدارس الأهلية بجدة. وفي السياق ذاته، أوضح (ذاكر، 2025) أن المنافسة التنظيمية تسهم في تمكين المدارس الثانوية من مواجهة التحديات وتحسين أدائها، بينما كشفت دراسة (الشايب، 2024) أن القيادة الرقمية رفعت مستوى الابتكار والجودة خصوصًا لدى ذوي الخبرة والمؤهلات العليا. وعلى مستوى التعليم العالي، أثبتت دراسة (الشهراني، 2023) أثر المرونة الاستراتيجية في تميز الأداء بجامعة الباحة، فيما بينت دراسة (اليحيى والعتيبي، 2022) أن القيادة التحولية ترتبط إيجابيًا بالميزة التنافسية في المدارس الثانوية.

وفي الدول العربية، أبرزت دراسة (مثنى، 2026) في اليمن أن اليقظة الاستراتيجية ترتبط بدرجة عالية بالميزة التنافسية، بينما أكدت دراسات (أبو الغيث، 2025؛ Marsh et al., 2025) أثر التميز المؤسسي في تعزيز التنافسية بمعامل تأثير قوي. وفي مصر، أوضحت دراسة (مصطفى، 2025) أن المرونة الاستراتيجية ترفع الأداء المؤسسي رغم عوائق الموارد، بينما بينت دراسة (الجمال وعيسى، 2025) في فلسطين أن الانغماس الوظيفي يرتبط إيجابيًا بالميزة التنافسية مع ضعف في بعد التفاني. وفي الكويت، أظهرت دراسة (الأنصاري وحياء، 2025) أن الاستقلالية الإدارية تنصهر بأبعاد التنافسية مع فروق تعزى للجنس والخبرة. وفي العراق، أكد (سعيد والبرواري، 2023) أن الحوكمة والتميز الفكري يعززان الأداء التنافسي، بينما بينت دراسة (الشليبي والغول، 2023) في الأردن أن المدارس الخاصة حققت مستويات مرتفعة من التنافسية في الجودة والاستجابة والموارد.

وعالمياً، أوضحت دراسة (Mahmud et al., 2026) في إندونيسيا أن الهوية المؤسسية والمزيج التسويقي يعززان التنافسية المستدامة، فيما بينت دراسة (Belina et al., 2026) في إثيوبيا أن الاستثمار في البنية التحتية والقيادة التشاركية يرفع جودة التعليم. وأكدت دراسة (Marlina et al., 2026) أن التحول الرقمي يفرض استراتيجيات ديناميكية قائمة على البيانات، بينما أوضحت دراسة (Sabarhati et al., 2026) أن الثقافة المدرسية تمثل آلية وسيطة رئيسة لتأثير القيادة بنسبة 70.5%. كما بينت دراسة (Osegbue et al., 2025) أن قيادة الرؤية وإدارة الموارد ركيزتان للتنافسية في الدول النامية، وأثبتت دراسة (Gurr et al., 2025) في أستراليا أن القيادة الناجحة يمكن نمذجتها كنظام مفتوح مرن، فيما أوضح (Stepanus, 2020) أن الذكاء التنافسي يعزز الاستدامة ويوجه الطاقات الداخلية للمؤسسة.

ويتبين أن الدراسات السعودية والعربية ركزت على ربط الميزة التنافسية بمتغيرات قيادية مستقلة (كالقيادة الريادية، الرقمية، التحولية، والتميز الإداري)، بينما ندرت الدراسات التي تناولت واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية مع الموازنة بين العوامل الداخلية والمؤشرات العالمية. أما الدراسات الدولية فركزت على بناء أطر استراتيجية وتسويقية، لكنها لم ترصد بعمق واقع التنافسية في البيئات التي تشهد تحولات رؤيوية شاملة مثل السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته عبر مواءمة المؤشرات العالمية مع خصوصية المدرسة السعودية.

2-2-2-دراسات تناولت فوائد الميزة التنافسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي

تكشف الأدبيات العربية عن ندرة الأبحاث التي ربطت مباشرة بين الميزة التنافسية والتحصيل الدراسي في التعليم الثانوي، إلا أن بعض الدراسات المحلية والعربية والعالمية تقدم مؤشرات واضحة. ففي السعودية، أوضحت دراسة (الحجيري وآخرون، 2025) أن المدرسة الذكية ترفع جودة الأداء والتحصيل عبر دمج التقنيات التفاعلية، بينما هدفت دراسة (Alatoai & Alshahri, 2025) إلى تطوير مقياس للتعلم الذاتي المدعوم بالذكاء الاصطناعي، مؤكدة أثر

التطبيقات الذكية في تعزيز الأداء الأكاديمي والتنافسية الرقمية. وفي سلطنة عمان، بينت دراسة (شحات وآخرون، 2026) أن دمج ريادة الأعمال مع نظرية TRIZ في وحدات تعليمية لطلاب الصف العاشر عزز التفكير الإبداعي ومهارات المستقبل، مع تفوق الإناث، مما انعكس إيجابياً على الأداء والميزة التنافسية بما يخدم رؤية عمان 2040.

أما عالمياً، فقد ربطت دراسات متعددة بين المناخ التنافسي والتحصيل. ففي الصين، أوضحت دراسة (Chen & Liao, 2025) أن التنافسية الفردية والمناخ المدرسي التنافسي يعززان الأداء الأكاديمي والرفاه النفسي، بينما أكدت دراسة (Zhu et al., 2025) أثر القيادة غير المباشر في التحصيل عبر الكفاءة الجماعية للمعلمين. كما كشف التحليل البعدي لـ (Pietsch et al., 2025) في 75 دولة أن العلاقة بين القيادة والتحصيل تتباين بحسب السياقات الثقافية والتنمية البشرية، فيما أوضحت دراسة (Eryilmaz & Strietholt, 2025) باستخدام بيانات TIMSS أن دعم القيادة يرتبط برضا المعلمين وأداء الطلاب في العلوم والرياضيات. وفي نيجيريا، أثبتت (Moriah, 2026) وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة والتحصيل الأكاديمي. وفي رواندا، أوضحت دراسة (Tiruneh et al., 2026) أن جودة التدريس ترتبط مباشرة بتقدم الطلبة. أما في إندونيسيا، فقد بينت دراسة (Fardiansyah et al., 2026) أن دافعية المعلمين تؤثر كليا في الأداء الأكاديمي والتميز المؤسسي، بينما في باكستان أكدت دراسة (Riaz et al., 2026) أن ممارسات المدراء تعزز التحصيل عبر المناخ الإيجابي. كما أوضحت دراسة (Aerts et al., 2026) في 69 دولة أن البيئات التنافسية تقلص فجوة التحصيل وتزيد من إيجابية التصورات الذاتية للطلاب من خلفيات اقتصادية ضعيفة. وفي تحليلات واسعة، كشف المينا تحليل لـ (Karadağ & Sertel, 2026) عبر 348 بحثاً أن القيادة التربوية تمتلك أثراً مباشراً في تحصيل الطلبة، خاصة في الثقافات الجمعية. أما دراسة (Park, 2024) في 57 دولة فأكدت العلاقة الطردية بين تنافسية الطالب والتحصيل مع دور السياق الثقافي كمتغير معدل. وفي مقارنة بين ألمانيا وتايبيه، أوضحت دراسة (Chen et al., 2022) أن قدرة القيادة على التنبؤ بالتحصيل تختلف باختلاف البيئة التعليمية. وختاماً، أثبتت دراسة (Baumann & Harvey, 2021) في أستراليا أن الطلبة المتفوقين يتصفون بمستويات مرتفعة من التنافسية والدافعية الداخلية.

وباستقصاء الفجوة البحثية نجد أن الدراسات السعودية والعربية تنحصر في ثلاثة أبحاث فقط، مما يكشف عن نقص واضح في الدراسات التي تقيس مباشرة العلاقة بين الميزة التنافسية والتحصيل الدراسي في المدارس الثانوية الحكومية السعودية. أما عالمياً، ورغم الزخم الكبير في ربط القيادة والتنافسية بالتحصيل عبر قواعد بيانات مثل PISA وTIMSS، فإن معظم الدراسات أغفلت فحص العلاقة المباشرة بين أبعاد الميزة التنافسية المدرسية والتحصيل الفعلي للطلاب في السياق السعودي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه كمساهمة علمية أصيلة.

2-2-3 دراسات تناولت تطوير الميزة التنافسية ومتطلباتها في ضوء المعايير العالمية

اتجهت الأدبيات السعودية نحو رسم متطلبات تطويرية للأداء التنافسي وفق المعايير العالمية؛ إذ حللت دراسة (الطويل والقرعان، 2026) التوجهات التعليمية العالمية وأثرها في السياسات الوطنية، كاشفة عن معوقات إدارية تحد من المرونة، مما يفرض تبني القيادة الإبداعية وسلسلة السياسات لمواءمة سوق العمل الدولي. وفي إطار التصنيفات العالمية، أوضحت دراسة (السياري والغامدي، 2026) أن الجامعات تواجه صعوبات مرتفعة في تحقيق التنافسية وفق معايير (QS)، مما يستدعي استراتيجيات عاجلة للتغلب عليها. كما قدمت دراسة (العودة وآخرون، 2024) رؤية لتطوير التنافسية بالمدارس الثانوية عبر القيادة الرقمية، مبرهنة على معوقات ميدانية كضعف التدريب التكنولوجي، وموصية بإنشاء منصات تفاعلية وورش عمل.

وعربياً، ركزت الدراسات- جميعها مصرية- (ياسين، 2025) على التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتنافسية بجامعة أسوان، مؤكدة دوره في رفع كفاءة القيادات ومكانة المؤسسة. وأثبتت دراسة (صالح ورضوان، 2023) أن الاستثمار

الأمثل للموارد البشرية والمالية والمعرفية يضمن جودة المخرجات واستمرارية المؤسسة. كما سعت دراسة (أحمد وآخرون، 2022) لتعزيز تنافسية المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج عبر الريادة الاستراتيجية، كاشفة عن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، واقترحت نموذجاً لتفعيل آليات الريادة. واختتمت دراسة (عيسى، 2020) بمدارس دمياط أن التطوير يركز على التدريب المستمر وصقل الكفايات المهنية للهيئة التدريسية. وعالمياً، برز تقرير (OECD, 2026) ويقيس مهارات التنافسية العلمية والرقمية لطلبة بعمر 15 سنة—بعده دول منها السعودية، مؤكداً أن الاستدامة ترتبط بالتعلم المنظم ذاتياً وتوظيف التفكير الحاسوبي لحل المشكلات المعقدة. وفي اليونان، أوضحت دراسة (Kaleli et al., 2025) أن إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج (EFQM) تعزز التنافسية عبر التقييم الذاتي للقائد والشراكات المجتمعية والمقارنة المرجعية. وفي كينيا، أثبت (Ochola et al., 2025) أن جودة الخدمة التعليمية تفسر 67% من القدرة التنافسية للمدارس الثانوية، مما يجعلها مطلباً أساسياً للبقاء والتميز المؤسسي. وبالتركيز على الفجوة البحثية؛ يتبين أن الدراسات العربية قدمت خططاً تطويرية بالاعتماد على مداخل تقليدية، إلا أنها لم تصنع رؤية مخصصة للبيئة السعودية تجمع بين التحول الرقمي والتنافسية المعرفية والتحصيل الدراسي كبنية واحدة. وعلى الجانب العالمي، ورغم أهمية الأطر الحديثة مثل (OECD, 2026) و (EFQM)، إلا أن المكتبة التربوية تفتقر إلى رؤية إجرائية موحدة لتطوير الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية السعودية وفق تلك المعايير، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى صياغته كإضافة أصيلة.

2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة

- أوجه التشابه والاختلاف بين الحالية والدراسات السابقة: تلتقي الدراسة الحالية مع الأدبيات السعودية والعربية والعالمية في اتخاذ أبعاد الميزة التنافسية وتطوير التعليم الثانوي منطلقاً موضوعياً لها كدراسة (Belina et al., 2026; Mahmud et al., 2025; Ochola et al., 2026)، كما تتشابه مع بعض المراجعات والأطر الفكرية العالمية في التركيز على البناء المفاهيمي للعوامل القيادية والتنظيمية الحاكمة لتنافسية المدارس مثل (Osegbue et al., 2025; Sabarhati et al., 2026). وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية جوهرياً في طبيعتها المنهجية؛ فبينما اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على جمع البيانات الميدانية الكمية أو التتبع الإحصائي لنتائج الاختبارات الدولية كدراسات (Aerts et al., 2026; Moriah, 2026; Wang, 2026; Chen & Liao, 2025)، تنفرد دراستنا بكونها مراجعة نظرية تحليلية متعمقة، تسعى لتفكيك ونقد الأدبيات المتناثرة لإعادة صياغة العلاقة الارتباطية بين التنافسية والتحصيل ضمن إطار فكري ونظري متكامل يناسب خصوصية السياق التعليمي السعودي.
- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية: أسهمت مراجعة الأدبيات في بناء مصفوفة التحليل النظري لهذه الدراسة، وتحديد المتغيرات الحاكمة لأبعاد الميزة التنافسية، بجانب الاستفادة من التصنيفات والمعايير الدولية الواردة في دراسات (OECD, 2026; Kaleli et al., 2025) لدعم البناء الفكري للمؤشرات المرجعية. وتبلور الفجوة البحثية بوضوح في ندرة المراجعات النظرية التحليلية—السعودية والعربية—التي تتجاوز الوصف السطحي إلى التفكيك النقدي للعلاقة بين الأداء التنافسي ونواتج التعلم، حيث ركزت الأبحاث كدراسة (Marlina et al., 2026; Zhu et al., 2025) على قياس الواقع الإداري كمياً، في حين أغفلت دراسات أخرى كـ (Pietsch et al., 2025; Eryilmaz & Strietholt, 2025; Park, 2024) بناء أطر نظرية تفسر كيف تترجم المتغيرات التنافسية إلى تحصيل دراسي فعلي، وهو ما تسده الحالية تحليلياً.
- ما يميز الدراسة الحالية والإضافة العلمية والتطبيقية: تتميز الحالية بأصالتها كمراجعة نظرية تحليلية تقدم نموذجاً مفاهيمياً مفسراً وغير مسبوق يربط محددات الميزة التنافسية بمخرجات التحصيل الأكاديمي في المدارس

الثانوية السعودية، مستندةً إلى مواءمة نقدية مع المعايير العالمية (OECD, 2026; Kaleli et al., 2025). وتتمثل الإضافة العلمية والتطبيقية في تقديم خارطة طريق نظرية ورؤية تحسينية مقترحة تسد الفراغ المفاهيمي في المكتبة التربوية العربية، وتزود صناع القرار والباحثين بإطار مرجعي محكم يدعم التحول الاستراتيجي للتعليم الثانوي، بالاستفادة من الرصد التحليلي لمتغيرات المناخ التنافسي والبيئات الرقمية المتقدمة المعالجة في دراسات (Gurr et al., 2025; Riaz et al., 2026; Baumann & Harvey, 2021; Stepanus, 2020; Chen et al., 2022).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها/ Materials and Methods

3-1- منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة منهجية المراجعة المنهجية والنقدية للأدبيات (Systematic and Critical Literature Review)، مسترشدةً بروتوكول تقارير المراجعة المنهجية المفضلة (PRISMA Framework). جرى تطبيق هذا المنهج لفحص وتحليل الوثائق والأدبيات المحلية والإقليمية والدولية المعنية بالميزة التنافسية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي، بهدف تفكيك الفجوات التنظيمية، واستخلاص التوجهات المعاصرة لبناء رؤية إجرائية لتطوير التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بالمملكة العربية السعودية ويُعد هذا النوع من الدراسات مناسباً عند استهداف بناء رؤية تفسيرية شاملة حول ظاهرة تربوية معقدة متعددة الأبعاد مثل الميزة التنافسية (Bowen, 2009). وفقاً للمعايير العالمية.

3-2. استراتيجية البحث والتقصي (Search Strategy)

- أجرى الباحثون حصراً مسجلاً منظماً ومقيداً زمنياً للوثائق والدراسات في أبرز قواعد البيانات الأكاديمية وهي:
- قواعد البيانات الدولية: (Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar).
 - قواعد البيانات العربية والإقليمية: (دار المنظومة، منصة معرفة، شبكة شمعة، بنك المعرفة المصري) لضمان شمولية التغطية للسياقين المحلي والإقليمي.
 - تم استخدام الكلمات المفتاحية بالعربية والإنجليزية بالتكامل مع الروابط المنطقية (Boolean Operators) كما يلي:
 1. العربية: (الميزة التنافسية؛ التنافسية التعليمية؛ التحصيل الأكاديمي؛ مخرجات التعلم؛ المدارس الثانوية OR التعليم الثانوي؛ رؤية تطويرية؛ معايير عالمية؛ المملكة العربية السعودية).
 2. الإنجليزية: (Competitive Advantage; Educational Competitiveness; Academic Achievement; Learning Outcomes; Secondary Schools; High Schools; Developmental Vision; Global Standards; Saudi Arabia).

3-3. تحديد الحالات والوثائق المرجعية (Case & Document Selection)

لأغراض المقارنة المعيارية (Benchmarking) واستخلاص المتطلبات العالمية، جرى اختيار (80) وثيقة ودراسة مرجعية حديثة، من بينها (10) دراسات تطبيقية ونماذج لسياسات تعليمية من دول ومناطق متباينة جغرافياً وثقافياً (تجمع بين اقتصادات ريادة متقدمة واقتصادات ناشئة). تم الاختيار عبر العينة القصدية (Purposive Sampling) لضمان تنوع النماذج الإدارية، وتوفير فهم شامل لكيفية بناء التنافسية المدرسية، وتحسين التحصيل الدراسي، وتكييف الأدوات التنظيمية مع الخصوصية الثقافية للمملكة.

3-4. محددات الشمول والاستبعاد (Inclusion and Exclusion Criteria)

لضبط اتساق وموثوقية المواد الخاضعة للتحليل، طبقت المعايير التالية:

الجدول (4) معايير التصفية والفرز

معايير الشمول (Inclusion)	معايير الاستبعاد (Exclusion)
1. التركيز على التنافسية التعليمية والمدرسية بالمرحلة الثانوية	1. الدراسات غير التعليمية أو بيانات التدريب غير النظامي.
2. البحوث الميدانية والوثائق الرابطة بين التنافسية والتحصيل.	2. الأبحاث التي ركزت على التعليم الجامعي والعالي فقط.
3. المقالات الصادرة باللغتين العربية أو الإنجليزية (2016-2026)	3. دراسات تفتقر للعمق المنهجي أو لا تعرض مؤشرات واضحة.

5-3. تقييم الجودة وإجراءات التصفية (Quality Appraisal & Flowchart)

تم تقييم الدراسات المختارة باستخدام أداة تقييم المناهج المختلطة (Mixed Methods Appraisal Tool - MMAT) للتأكد من الملاءمة المنهجية وجودة البيانات. وتطبيقاً لإطار (PRISMA)، تمت تصفيتها عبر أربع مراحل وكالاتي:

- أ. تحديد الهوية (Identification): حصر كافة الدراسات المسترجعة من قواعد البيانات (N = 290).
- ب. الفحص الأولي (Screening): استبعاد المكررات وفحص العناوين والملخصات (N = 150).
- ج. تقييم الأهلية (Eligibility): قراءة النصوص الكاملة ومطابقتها بمحددات القبول والاستبعاد (N = 60).
- د. الشمول النهائي (Inclusion): الاستقرار على (80) دراسة ووثيقة مرجعية خضعت للتحليل النقدي الشامل.

6-3. ضمان الصدق والثبات والموثوقية (Trustworthiness and Validity)

اعتمد الباحثون ثلاثة تدابير علمية لضمان سلامة ومصداقية المخرجات:

- أ. استبعاد الأدبيات الضعيفة: حظر الاعتماد على الرسائل غير المنشورة، أو البحوث غير المحكمة، أو المؤتمرات الضعيفة علمياً، وحصر الشمول في أوعية نشر مصنفة ومؤثرة.
- ب. التثليث المنهجي (Methodological Triangulation): جرت مقارنة التقاطعات والمؤشرات المستخلصة من الأبحاث الأكاديمية مع السياسات والأطر الرسمية الصادرة عن المنظمات الدولية (مثل OECD 2026) والوزارية الوطنية لضمان واقعية النتائج وموثوقيتها.
- ج. تحكيم الخبراء ومراجعة النظراء (Expert Review): عُرضت الرؤية التحسينية على لجنة تضم (3) أساتذة وخبراء متخصصين في الإدارة التربوية وسياسات التعليم، لضبط الاتساق الإجرائي وتقليص التحيز الذاتي.

4-النتائج والمناقشة/Results and Discussion

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وما أبرز العوامل المؤثرة فيها، وفقاً لنتائج الدراسات الحديثة؟ وللإجابة تم الآتي:

4-1-1-النتائج المتعلقة بواقع الميزة التنافسية في المدارس السعودية وفقاً للدراسات الحديثة:

في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 ومنصات التقويم الوطنية مثل منصة "تميز"، أولت الأدبيات السعودية الحديثة اهتماماً واسعاً برصد واقع الميزة التنافسية في بيئات التعليم الثانوي بوصفه ركيزة لبناء رأس المال البشري. ومن خلال التحليل التكاملي للأدبيات النظرية والدراسات الوطنية، أمكن استخلاص أبرز المؤشرات المتعلقة بمستوى ممارسة وتحقيق الميزة التنافسية وأبعادها، والتعليق عليها تحليلياً وكما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (5) واقع الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وفق الدراسات الحديثة

البعد/ العامل	أبرز مؤشرات الميزة وفقاً للدراسات السعودية السابقة	تعليق الباحثين التحليلي
الجودة والاعتماد	جاءت بمستويات ممارسة مرتفعة، وارتبطت بجهود تطبيق التقويم المدرسي والحصول على الاعتماد المؤسسي. الشايب (2024)، الدوسري وآخرون (2024).	يعكس نجاح الحوكمة الرقمية الوطنية (تميز) في دفع المدارس لاستيفاء معايير الجودة، إلا أن الممارسة لا تزال تركز على الامتثال الشكلي أكثر من تجويد المخرجات.

الابتكار والعمل الإبداعي	تراوحت المؤشرات بين المتوسطة والمرتفعة، وسط فجوات في تبني مهارات التفكير الحاسوبي والأنشطة الإبداعية. الشهراني (2023)، المحمدي (2025).	يشير التفاوت إلى أن البنى الإدارية التقليدية ومركزية الصلاحيات لا تزال تفرض قيوداً تحد من توليد الأفكار الابتكارية التنافسية خارج الأطر المألوفة.
المرونة والتكيف التنظيمي	احتلت مراتب متقدمة، وارتبطت بتوظيف المدارس للمناعة التنظيمية والتعافي من صدمات التكنولوجيا. ذاكر (2025)، السيارى والغامدي (2026).	تؤكد النتائج أن المدارس السعودية تمتلك طاقات مرنة جيدة للتعلم التنظيمي، ولكن استدامتها مشروطة بتمكين القيادات وتوسيع اللامركزية.
الكفاءة الرقمية والإنتاجية	أظهرت النتائج كفاءة متوسطة إلى مرتفعة في استخدام الأدوات الرقمية، مع ضعف في توظيفها للتعلم المنظم ذاتياً. الشايب (2024)، البدرى والحريري (2025).	البنية التحتية الرقمية ممتازة بدعم الوزارة، لكن الفجوة تكمن في تحويل الرقمية إلى نموذج أداء مستدام يرفع الكفاءة الإنتاجية التعليمية للطلبة.
المناخ التنافسي والمعوقات	كشفت الدراسات عن معوقات مؤثرة كغموض المفهوم، وضعف الشراكات الاستراتيجية والحوافز. اليحيى والعتيبي (2022)، الدوسري وآخرون (2024).	هذه المعوقات تفسر سبب تعثر بعض المدارس الثانوية الحكومية في الانتقال من التحسين الجزئي إلى التميز الشامل المستند إلى معايير عالمية ك (ISO).
مستوى الممارسة الكلي	اتفقت الأدبيات على أن واقع تحقيق التنافسية مرتفع نسبياً، مع تباين يعزى للمتغيرات الجغرافية ونوع التعليم. المحمدي (2025)، الطويل والقرعان (2026).	التباين الكلي يثبت أن التنافسية لم تتحول بعد إلى ثقافة مؤسسية موحدة، بل تعتمد على اجتهادات القيادة المدرسية ونوعية الدعم المجتمعي المحيط.
الأثار الاستراتيجية ونواتج التعلم	ارتبطت التنافسية طردياً وبقوة بتحسين نواتج التعلم، والتميز المؤسسي، والقدرة على خوض المنافسات الدولية. وزارة التعليم (2022)، الشهراني (2023).	يرهن هذا على أن الميزة التنافسية ليست ترفاً إدارياً، بل هي المحرك الرئيس لرفع التحصيل الدراسي الفعلي للطلاب وتلبية متطلبات (PISA و OECD).

يتضح من الجدول (5) أن الأدبيات السعودية تؤكد وجود حراك إيجابي متنامٍ لبناء ميزة تنافسية بالمدارس الثانوية، مدفوعاً بالمستهدفات الوطنية وبرامج هيئة تقويم التعليم والتدريب. ويبرز بُعد الجودة والاعتماد كأكثر الأبعاد استقراراً بفعل الرقابة المنظومية، بينما يظل بُعد الابتكار والأصالة متأثراً بالأنماط الإدارية التقليدية وغموض المفاهيم التنافسية لدى الممارسين. كما يظهر التحليل الارتباط الوثيق بين الميزة التنافسية وبين تفعيل القيادة المرنة والمناعة التنظيمية لمواجهة التغيرات، ويؤكد أن تطوير واقع التنافسية في المدارس الحكومية يتطلب تجاوز الحلول المؤقتة نحو بناء رؤية تحسينية متكاملة تدمج بين معايير الجودة العالمية (ISO 21001:2025) ومستهدفات التقييم الدولي للطلاب (PISA)، لتتحول التنافسية إلى استراتيجية يومية تنعكس مباشرة على كفاءة المخرجات التعليمية والتحصيل الدراسي.

4-2-1-أبرز العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية في المملكة:

تشير الدراسات الميدانية والوثائقية التي أجريت في المملكة العربية السعودية والبيئة العربية خلال العقد الأخير إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية لا يعتمد على متغير معزول، بل هو نتاج تفاعل منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، وكما يوضحها الجدول (6):

الجدول (6) العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية ورؤية الباحثين النقدية لها

العامل المؤثر	الدور في تحقيق الميزة التنافسية (الأدبيات السابقة)	وجهة نظر الباحثين والتحليل النقدي
القيادة المدرسية بأنماطها المعاصرة	المحرك الرئيس للمؤسسة: تضع الرؤية التنافسية، وتدير الموارد، وتخلق بيئة الابتكار والتطوير التنظيمي. اليحيى والعتيبي (2022)، الدوسري وآخرون (2024)، الشايب (2024)، البدرى والحريري (2025)	القيادة (التحولية، الريادية، الرقمية) هي حجر الزاوية الذي يضمن مرونة البناء المدرسي ويوجه الطاقات الإدارية نحو التنافسية العالمية.
جودة المعلمين والتطوير المهني	المعلم المتمكن عنصر جوهري في جودة التعليم: يرفع كفاءة الأداء المدرسي ونواتج التعلم. العودة وآخرون (2024)، البدرى والحريري (2025)، الشلي والغول (2023)	المعلم هو الذراع التنفيذية لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات صفية متميزة تحقق عمق التحصيل الدراسي للطلبة.
إدارة الموارد البشرية والتحفيز	تعزيز الالتزام والانغماس التنظيمي من خلال ممارسات العدالة، التمكين، ومنح الاستقلالية، والتقدير المهني. السبيعي (2021)، الجمل وعيسى (2025)، الأنصاري وحياة (2025)	توفير بيئة عادلة ومستقلة يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي ويرفع الإنتاجية التنافسية لأعضاء الهيئة التعليمية.

البنية التحتية والتقنية التعليمية	توظيف فعال وتكاملي للتقنيات الذكية في التدريس، والتقييم، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والتواصل. الغامدي (2022): الشايب (2024): الحجيري وآخرون (2025)	يمثل التحول نحو بيئة مدرسية ذكية وسيلة استراتيجية لتسريع الاستجابة لمتطلبات التميز، وليس كغاية مادية جافة.
الثقافة والمناخ التنظيمية	خلق بيئة مرنة ومحصنة تشجع على التعلم المستمر، والعمل الجماعي، والمساءلة المهنية لتبادل الخبرات. الزهراني (2021): المحمدي (2025): ذاكر (2025): مصطفى (2025)	تمتع المدرسة بالمناخ التنظيمية يحيى مكتسباتها التنافسية من الاضطرابات البيئية ويوطن التميز كفلسفة عمل ثابتة.

يُظهر التحليل لعناصر الجدول (6) تراتبية تبدأ بالقيادة التربوية (الدوسري وآخرون، 2024؛ اليحيى والعتيبي، 2022؛ البدري والحريري، 2025؛ الشايب، 2024) باعتبارها المحرك الرئيس لرأس المال البشري المتمثل في المعلم والتحفيز الإداري (البدري والحريري، 2025؛ العودة وآخرون، 2024؛ السبيعي، 2021؛ الشلي والغول، 2023؛ الجمل وعيسى، 2025). ويعكس ذلك تحول الفكر التربوي السعودي والعربي من التركيز على المحددات المادية كالبنية التحتية إلى العوامل المعنوية غير الملموسة مثل الثقافة والمناخ التنظيمية (الغامدي، 2022؛ الزهراني، 2023؛ ذاكر، 2025؛ مصطفى، 2025؛ المحمدي، 2025). ومع هذا التوافق، فهناك فجوة تطبيقية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ؛ نتيجة ضعف نظم التحفيز والتمكين ونقص الاستقلالية (اليحيى والعتيبي، 2022؛ السبيعي، 2021؛ الأنصاري وحياء، 2025)، مما يهدد بتحويل جهود المعلمين المتميزين إلى مبادرات فردية مشتتة. وعليه، يخلص الباحثون إلى أن الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية تمثل بناءً تراكمياً تشاركياً يتطلب هندسة واعية متكامل فيها (القيادة الرؤيوية، المعلم المتمكن، البيئة الرقمية)، لتوطين ثقافة التميز كممارسة مستدامة بعيداً عن الاعتماد على الموارد المادية فقط.

2-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: "ما طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء المعلمين والتحصيل العلمي للطلبة في ضوء الوثائق العالمية؟"

يهدف استقراء العلاقات التفاعلية والروابط السببية بين الميزة التنافسية كمتغير تنظيمي، وأداء المعلمين كمتغير وسيط، والتحصيل الدراسي للطلبة كمخرج نهائي، تم إجراء تحليل تكاملي شامل للوثائق والأدبيات العالمية والوطنية؛ حيث كشف الفحص التحليلي عن أبعاد ومحاور استراتيجية تفسر العلاقة التبادلية، وكما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (7) طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية وأداء المعلمين وتحصيل الطلبة وسبل الاستفادة منها محلياً

الأبعاد	طبيعة العلاقة والاثار التفاعلية المستخلصة من الأدبيات	سبل الاستفادة من الدراسات في الواقع السعودي
البعد الرقمي والابتكاري	توظيف البيانات الذكية وتطبيقات الذكاء وتصميم وحدات تعليمية مبتكرة قائمة على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات يرفع كفاءة الأداء الأكاديمي، ويدعم التعلم الذاتي المنظم، مما يعزز تنافسية مخرجات التعليم. الحجيري وآخرون، 2025؛ Alatoai & Alshahri، 2025؛ شحات وآخرون، 2026	تسهم هذه النتائج في دعم التوجه الحالي لوزارة التعليم نحو التحول الرقمي الكامل، ويمكن الاستفادة منها في تطوير بيئات التعلم الرقمية بالمدارس الثانوية السعودية لتنمية مهارات التفكير الحاسوبي عبر تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل منهجي لرفع التحصيل الدراسي.
الأثر الوسيط لأداء المعلم	لا تؤثر التنافسية في التحصيل بمعزل عن المعلم؛ فالقيادة تحقق تميز المخرجات عبر قنوات وسيطة تشمل: رفع كفاءة المدرسين، وتعزيز التزامهم المهني، والارتقاء برضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية. Eryilmaz & Strietholt، 2025؛ Zhu et al.، 2025؛ Fardiansyah et al.، 2026؛ Riaz et al.، 2026	تؤكد الأدبيات أن بناء التنافسية في المدارس السعودية يتطلب التركيز على المعلم كحلقة وصل رئيسية، ويتم ذلك من خلال تصميم برامج حوافز مهنية متطورة، وتفعيل المجتمعات المهنية التعليمية لرفع كفاءتهم الجماعية، بما ينعكس إيجابياً على نواتج تعلم الطلاب.
المناخ التنافسي المنظم	تؤكد الوثائق الضخمة للبرنامج الدولي لتقييم الطلاب أن المناخ المدرسي عالي التنافسية المدعوم بقيادة تعليمية فاعلة يمتلك أقوى أثر تنبئي في تفوق المخرجات، ويسهم مباشرة في تقليص فجوات التحصيل. Aerts et al.، 2026؛ Karadağ & Sertel، 2026؛ Tiruneh et al.، 2026؛ Moriah، 2026	يفيد هذا البعد في تعزيز آليات منصة تميز الرقمية والبرنامج الوطني للتقويم المدرسي في المملكة، بحيث لا تقتصر المنافسة على الجوانب الإدارية فقط، بل تمتد لتأسيس مناخ تنافسي تعليمي يحفز المدارس الثانوية على تضيق الفجوات الأدائية بين الطلاب.

السمات التنافسية الفردية	هناك تلازم طردي قوي بين امتلاك الطالب لسمة التنافسية الذاتية واليقظة والدافعية الداخلية وبين تفوقه الأكاديمي، كما أن المدارس عالية التنافسية تعمق ارتباط هذه السمة بالرفاه النفسي والذهني للطلبة (Park, . Baumann & Harvey, 2021; Chen & Liao, 2025 : 2024)	يوجه هذا المحور لصناع القرار في المملكة أهمية رعاية الفروق الفردية وبناء برامج إرشادية وأكاديمية تشجع دافعية الإنجاز الذاتي لدى طلاب المرحلة الثانوية، مما يؤهلهم للمنافسة بقوة في الاختبارات الوطنية والدولية مع الحفاظ على رفاهيتهم النفسية.
المحددات الثقافية والسياقية	العلاقة العامة بين القيادة التنافسية والتحصيل ليست جامدة، بل مرنة تتأثر وتباین جودة وتأثيراً تبعاً لسياقات التنمية البشرية، والعوامل الثقافية الوطنية، والانفتاح الفكري للمجتمعات. (Wang, 2026 ; Pietsch et al., 2025 ; Chen et al., 2022)	يؤكد هذا ضرورة توطین النماذج العالمية في السعودية، حيث يتوجب على الباحثين ومطوري السياسات عدم نقل التجارب الدولية حرفياً، بل موائمتها وهندستها بما يتوافق مع الخصوصية الثقافية للمجتمع ومستهدفات رؤية 2030.

يخلص الباحثون إلى أن العلاقة بين الميزة التنافسية والتحصيل الدراسي علاقة منظومية متكاملة، تبدأ بتهيئة بيئة مدرسية رقمية وقيادة فاعلة، وتمر عبر كفاءة المعلمين بوصفهم وسيطاً رئيساً، لتنتهي بتحسين أداء الطلبة وتحصيلهم. كما تؤكد الأدبيات الدولية أن البيئات التنافسية تسهم في تقليص فجوات التحصيل متى اقترنت بقيادة تربوية تراعي الجوانب النفسية والتعليمية للمتعلمين. وفي السياق السعودي، تقدم هذه النتائج إطاراً عملياً يمكن المدارس الثانوية من توظيف هذه المحددات ضمن منظومة متكاملة تتوافق مع منصة «تميز» ومعايير الجودة، بما يعزز استدامة التميز المؤسسي. ومن ثم، تمثل الميزة التنافسية مظلة استراتيجية توحد الجوانب الإدارية والتربوية، وترفع كفاءة استثمار الموارد، وتحسن نواتج التعلم، وتقود إلى تحول المدرسة من التقليدية الجامدة إلى المنافسة المستدامة.

3-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: " ما متطلبات تحسين الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وفقاً للمعايير العالمية؟"

وللإجابة؛ أجرى الباحثون مراجعة تكاملية للأدبيات والوثائق العالمية المعاصرة (2024-2026)، شملت تقارير دولية وأبحاثاً مقارنة؛ لاستخلاص متطلبات تطويرية قابلة للتطبيق محلياً لرفع كفاءة الأداء التنافسي وتحسين تحصيل الطلاب الدراسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وأظهر التوليف العلمي أن بناء الميزة التنافسية المستدامة يستند إلى أبعاد مؤسسية متكاملة يوضحها الجدول (8):

الجدول (8) متطلبات تطوير الميزة التنافسية وتحسين التحصيل في المدارس الثانوية السعودية في ضوء المعايير العالمية

البعد	المعوقات في مدارس المملكة	متطلبات التفعيل (في ضوء الأدبيات العالمية)	رؤية الباحثين والنقد المنهجي
التمكين الإداري واللامركزية	استمرار البيروقراطية والمركزية الشديدة، ومحدودية صلاحيات القادة في استثمار الموارد واتخاذ القرار التنافسي (الدوسري، 2020؛ العتيبي، 2021).	منح المدارس صلاحيات أوسع لإدارة الموارد وبناء الشراكات. واعتماد هياكل مرنة تتكيف مع المتغيرات (Ballester-Miquel et al., 2026; Lucas, 2025; Virella & Zeisner, 2026).	التمكين الهيكلي هو المحرك الأساسي للتنافسية؛ فلا يمكن مطلوبة المدرسة بنواتج متميزة والقرار الإداري مقيد بمركزية جافة تعوق المبادرة.
التطوير المهني المستدام للكوادر	روتينية البرامج التدريبية ومحدودية تركيزها على استراتيجيات التميز والتنافسية المعرفية الحديثة (الحري، 2021؛ الغامدي، 2022).	بناء مسارات تدريبية نوعية تركز على مهارات المستقبل، والتعلم الموجه بالتحصيل، والمقارنات المعيارية (Tawil et al., 2026; Madalinska-Awodiji & Naicker, 2026; Michalak & Flores, 2025).	يجب الانتقال بالتطوير المهني من تلقين الإجراءات إلى مجتمعات تعلم مهنية تبحث في تحسين بيئات التعلم ونواتج تحصيل الطلبة.
البيئة الرقمية والقيادة الذكية	تفاوت الجاهزية التقنية، مع فجوة بين امتلاك الأدوات والتوظيف الاستراتيجي لها في الإدارة والتدريس (الشهري، 2022؛ العسيري، 2023).	تفعيل القيادة الرقمية، وتوظيف منصات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتشخيص مستويات التحصيل واتخاذ قرارات تحسينية (Almuqati & Kanabar, 2026; Zhang et al., 2026; Edwina et al., 2026).	ترتبط التنافسية طردياً بالمرونة الرقمية؛ وتوظيف التقنية كأداة ذكية لتشخيص مستويات الطلاب ورفع كفاءة التحصيل الدراسي.

غياب ربط الحوافر بالأداء النوعي يضعف الدافعية؛ وتحقيق التميز يتطلب تقويماً يثمن القيمة المضافة لجهود المعلمين في جودة المخرجات.	تصميم منظومة حوافر تربط التميز المهني بمخرجات التحصيل والمبادرات التنافسية المبتكرة للمدرسة (Alabay, 2026; Zibenberg & Da'as, 2026; Jiang et al., 2025).	غياب الحوافر المادية والمعنوية المرتبطة بجودة الأداء الفعلي ونواتج التعلم، والتركيز على الامتثال الشكلي (السيعي، 2022؛ الزهراني، 2023).	نظم التحفيز والتقييم التنافسي
الثقافة التنظيمية المرنة تمثل الحاضنة الحقيقية للميزة التنافسية؛ فهي تحمي المؤسسة من التراجع وتعزز دافعية الإنجاز الجماعي.	بناء ثقافة داعمة للابتكار، وتعزيز قيم العمل التشاركي والمساءلة المهنية الذاتية والأمان النفسي للكوادر (Terzidis & Borloz, 2026; Hoffmann et al., 2025; Habibi et al., 2025).	مقاومة التغيير، وهيمنة ثقافة الرقابة والامتثال، وضعف المناخ النفسي الداعم لتجريب الأفكار الجديدة (الزهراني، 2023؛ الغامدي، 2022).	الثقافة والمناخ التنظيمية
الانفتاح على البيئة يحول المدرسة من وحدة معزولة إلى مركز مجتمعي يستقطب الموارد والخبرات الداعمة لتمييز طلابها.	بناء تحالفات استراتيجية مع قطاع الأعمال والتعليم العالي لتبادل الموارد ودعم برامج التفوق والتحصيل (Ngo Ndjama & Mokoena, 2026; Ochola et al., 2025; Kaleli et al., 2025).	محدودية الشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص، والانغلاق الذي يقلل السمعة التنافسية للمدرسة (القحطاني، 2021).	الشراكات المجتمعية والانفتاح

يتضح من الجدول (8) التوافق الوثيق بين تشخيص البيئة في المملكة والأدبيات العالمية؛ حيث إن معوقات المدارس السعودية لا تعود لضعف كفايات الكوادر البشرية بقدر ما تعود إلى القيود البنيوية وغياب نظم التمكين والتحفيز المستدام. وتكشف لمراجعة التحليلية أن المعايير العالمية المعاصرة (كإطار OECD 2026 ونموذج التميز EFQM) تنقل التركيز من وفرة الموارد المادية إلى فاعلية العمليات الحوكمية، وبناء مهارات التفكير المنظم ذاتياً، وتوظيف التقنيات الذكية كمدخل مباشر لتحسين التحصيل الدراسي، وهو ما تتبناه الرؤية المقترحة تالياً.

5- الرؤية المقترحة لتحسين التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وفقاً للمعايير العالمية

1-5- فلسفة الرؤية ومنطلقاتها المرجعية

استناداً إلى نتائج المراجعة التكاملية النقدية، بُنيت الرؤية المقترحة على فلسفة تربوية تجمع بين المرجعية الوطنية والمعايير الدولية، بهدف تطوير الميزة التنافسية في المدارس الثانوية السعودية وربطها بتحسين التحصيل الدراسي وجودة المخرجات. ويوضح الجدول الآتي أبرز مرتكزات هذه الفلسفة والمنطلقات التي تستند إليها الرؤية.

الجدول (9) فلسفة الرؤية ومنطلقاتها المرجعية

م	1-5-1- فلسفة الرؤية ومبرراتها	5-2-1- المنطلقات المرجعية للرؤية
1	ربط الميزة التنافسية بتحسين التحصيل الدراسي.	نتائج الدراسة والمراجعة التكاملية النقدية.
2	بناء منظومة متكاملة للجودة والحوكمة المدرسية.	مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتنمية القدرات البشرية.
3	ترسيخ ثقافة التقييم الذاتي والتحسين المستمر.	منصة «تميز» للتقويم والاعتماد المدرسي.
4	توظيف البيانات في اتخاذ القرارات التعليمية.	معيار ISO 21001:2018 لإدارة الجودة التعليمية.
5	تعزيز القيادة المدرسية والتمكين المؤسسي.	إطار OECD-PISA 2026 لتقويم نواتج التعلم.
6	توطين الممارسات العالمية بما يلائم البيئة السعودية.	الحوكمة، وإدارة المعرفة، والتحسين المستمر.
7	توظيف الذكاء الاصطناعي في التطوير المدرسي.	اللامركزية والشراكات والابتكار المؤسسي.
8	دعم التنافسية والاستدامة التعليمية.	التكامل بين المرجعية الوطنية والمعايير العالمية.

يتضح من الجدول (9) أن الرؤية لا تستند إلى مبررات نظرية منفصلة، وإنما إلى إطار تكاملي يربط بين نتائج الدراسة، ومستهدفات رؤية المملكة 2030، ومنصة تميز، ومعايير ISO 21001:2018، ومؤشرات OECD-PISA 2026.

ويُتوقع أن يسهم هذا التكامل في بناء بيئة مدرسية تعتمد الحوكمة والتحسين المستمر، وتوظيف البيانات في اتخاذ القرار، بما يعزز الميزة التنافسية، ويرفع تحصيل الطلبة، ويقود إلى مخرجات تعليمية أكثر قدرة على المنافسة محلياً ودولياً.

2-5-2- الموجهات الاستراتيجية للرؤية (الرؤية، الرسالة، القيم) بحلول العام 2031م

1-2-5- الرؤية: مدارس ثانوية ريادية بميزات تنافسية مستدامة ونواتج تعلم بجودة تلائم المعايير الوطنية والعالمية

2-2-5- الرسالة: تطوير أداء المدارس الثانوية بتكامل الحوكمة والجودة التعليمية، مع التقويم والاعتماد والتحول الرقمي، والتحسين المستمر، وشراكات فاعلة تدعم تميز المعلم والتحصيل للطلبة وصولاً لمخرجات متميزة وطنياً وعالمياً تلي رؤية المملكة 2030 وتحقق التنمية المستدامة.

3-2-5- القيم الحاكمة (التمكين المؤسسي، الجودة والتميز، الحوكمة والشفافية، التحسين المستمر، الابتكار والتحول الرقمي، الشراكة الفاعلة، العدالة وتكافؤ الفرص، التعليم المستدام، التحفيز والمساءلة)

الشكل (1) الإطار المفاهيمي للموجهات الاستراتيجية للرؤية المقترحة (إعداد الباحثين)

ويمكن توضيح الإطار الاستراتيجي للرؤية كما يبينه الشكل (2):



الشكل (2) الإطار الاستراتيجي للرؤية المقترحة (إعداد الباحثين)

يتضح من الشكلين (1، 2) أن الرؤية المقترحة تقوم على إطار استراتيجي متكامل يبدأ بتحديد الرؤية والرسالة والقيم بوصفها الموجهات الحاكمة، ثم يترجمها إلى مسارات تنفيذية تستند إلى تكامل المرجعية الوطنية (منصة تميز) مع متطلبات نظام إدارة الجودة التعليمية (ISO 21001:2018) ومؤشرات نواتج التعلم الدولية (OECD-PISA 2026). ويؤكد هذا التكامل أن تحسين التحصيل الدراسي يمثل المحصلة النهائية لجودة الحوكمة والقيادة والعمليات التعليمية، بما يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة تدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3-5- تحليل البيئة الاستراتيجية (SWOT)

الجدول (10) تحليل البيئة الاستراتيجية (SWOT) لتطوير الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية السعودية

نقاط	أبرز المؤشرات	الدلالة	نقاط	أبرز المؤشرات	الدلالة
القوة/30%	دعم حكومي قوي للتعليم	أساسي للنمو	ضعف/22%	استمرار المركزية الإدارية	إبطاء القرار
نقاط لقوة Stren Gths	مواءمة مع رؤية المملكة 2030	تعزيز الاستدامة	Weak- (nesses)	محدودية صلاحيات المدرسة	ضعف المبادرات
	منصة تميز للاعتماد والجودة	رفع كفاءة الأداء		ضعف توظيف البيانات	قرارات أقل كفاءة
	بنية رقمية تعليمية متقدمة	التحول الرقمي		تفاوت التقويم الذاتي	تباين جودة الأداء
	قيادات وكوادر مؤهلة	رفع جودة التنفيذ		ضعف ارتباط الحوافز بالأداء	انخفاض الدافعية
بيئة خارجية/ الفرص (Opport)	توسع برامج التطوير المهني	رأس المال البشري	التهديدات (Threats)	مقاومة بعض التغيير	بطء التطوير
	اهتمام متزايد بالابتكار	دعم التنافسية		تفاوت جاهزية المدارس	فجوات مؤسسية
	معياري ISO 21001	جودة مستدامة		التسارع التقني والمعرفي	تحديات التحديث
	مؤشرات OECD-PISA	تحسين التحصيل		اتساع الفجوة الرقمية	تفاوت الفرص
	توسع الذكاء الاصطناعي	قرارات ذكية	22%	ارتفاع متطلبات المنافسة دولية	ضغوط الأداء
	نمو الشراكات مع الجامعات	نقل الخبرات		ضغوط الاختبارات المعيارية	الحاجة للتحسين

unities)	التوسع في الاعتماد المدرسي	رفع التنافسية	محدودية بعض موارد التشغيل	بطء التنفيذ
26%	دعم القطاع الخاص والمجتمع	تنوع الموارد	ارتفاع تكاليف التطوير التقني	تحديات التمويل

يتضح من تحليل البيئة الاستراتيجية أن المدارس السعودية تمتلك مقومات داخلية وخارجية ترجح تبني استراتيجية النمو والتوسع (SO)؛ إذ بلغت الأوزان النسبية لنقاط القوة والفرص (56%) مقابل (44%) للضعف والتهديدات. ويعكس ذلك جاهزية البيئة التعليمية للاستفادة من الدعم الوطني، ومنصة تميز، ومعايير ISO 21001، ومؤشرات OECD-PISA في تعزيز الجودة والميزة التنافسية. وفي المقابل، تستلزم التحديات المرتبطة بالمركزية، وتفاوت جاهزية المدارس، وتسارع المتغيرات التقنية، استمرار تطوير الحوكمة، والتقييم المبني على البيانات، والتطوير المهني لضمان تحسين التحصيل الدراسي واستدامة التميز المؤسسي.

5-5 الأهداف الاستراتيجية للرؤية

انطلاقاً من نتائج تحليل البيئة، وبالاستناد إلى المرجعيات الوطنية والعالمية، تستهدف الرؤية تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتكاملة، كما يوضحها الجدول الآتي.

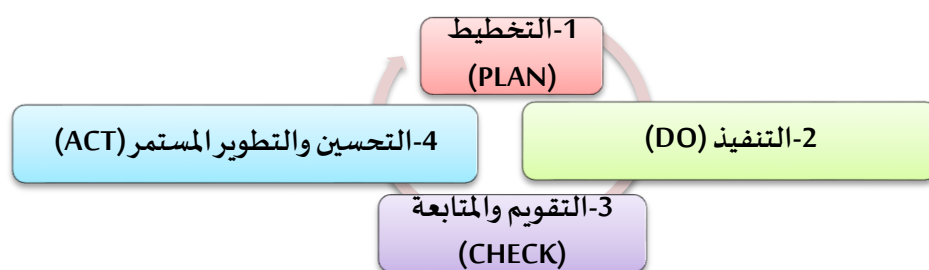
الجدول (10) الأهداف الاستراتيجية للرؤية المقترحة

م	الهدف الاستراتيجي	المرجعية الرئيسية
1	تطوير الحوكمة المدرسية وتمكين القيادات من اتخاذ القرار المبني على البيانات.	منصة تميز + ISO (القيادة)
2	تطبيق نظام متكامل لإدارة الجودة والتحسين المستمر في المدارس الثانوية.	ISO 21001
3	تعزيز جودة التعليم والتعلم بما يسهم في رفع التحصيل الدراسي والكفايات المستقبلية.	PISA 2026
4	تنمية الكفايات المهنية والرقمية للقيادات والمعلمين وفق أفضل الممارسات العالمية.	ISO + رؤية 2030
5	توظيف التقييم الذاتي والاعتماد المدرسي في تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.	منصة تميز
6	بناء شراكات تعليمية ومجتمعية تدعم الابتكار والتنافسية والاستدامة.	رؤية 2030

يتبين أن الأهداف تمثل حلقة وصل بين متطلبات الجودة المؤسسية وتحسين التحصيل الدراسي، إذ تجمع بين تطوير الإدارة المدرسية، وجودة العمليات التعليمية، وتنمية رأس المال البشري، وصولاً إلى ميزة تنافسية مستدامة.

5-6 مراحل تنفيذ الرؤية المقترحة

انسجماً مع فلسفة ISO 21001:2018، يقترح الباحثون تنفيذ الرؤية وفق دورة التحسين المستمر (PDCA) بما يضمن استدامة التطوير، وسرعة معالجة الفجوات، وربط التقييم بالتحسين.



الشكل (3) دورة تنفيذ الرؤية المقترحة

يتبين من الشكل (3) أن المرحلة الأولى تبدأ بتشخيص واقع المدرسة وتحديد أولويات التطوير، يعقبها تنفيذ البرامج والمبادرات، ثم قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية ونوعية، وأخيراً إدخال التحسينات اللازمة وإعادة التخطيط، بما يحقق دورة تطوير مستمرة ترتبط مباشرة بجودة التحصيل الدراسي والتميز المؤسسي.

7-5- الخطة التنفيذية للرؤية (2031-2027)

الجدول (11) خطة تنفيذية مختصرة للرؤية المقترحة

الهدف	المبادرة الرئيسية	المرجعية	مؤشر الأداء (KPI)	الجهة المنفذة
تطوير الحوكمة	توسيع صلاحيات المدارس	منصة تميز	نسبة استقلالية المدارس 80%	وزارة التعليم
تطبيق الجودة	تطبيق نظام ISO 21001	ISO	نسبة المدارس المطبقة للنظام	الوزارة وهيئة التقويم
تحسين التحصيل	توظيف البيانات في دعم التعلم	PISA	تحسن نتائج الاختبارات وطنية/دولية	المدارس
التطوير المهني	برامج تدريبية نوعية لكل التربويين	رؤية 2030	نسبة المجتازين للبرامج	معهد التطوير المهني
التحول الرقمي	أنظمة ذكية لتحليل الأداء	ISO + PISA	سرعة معالجة الفجوات التعليمية	وزارة التعليم
الشراكات	مع الجامعات والقطاع الخاص	رؤية 2030	عدد الشراكات الفاعلة	إدارات التعليم

8-5- مؤشرات متابعة وتقويم الرؤية

لضمان استدامة تطبيق الرؤية، تقترح الدراسة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة التي تسمح بقياس أثرها بصورة دورية، وربط نتائج التقويم بخطة التحسين المستمر.

الجدول (12) مؤشرات متابعة الرؤية المقترحة

م	المؤشر	أداة القياس	المرجعية
1	مستوى تطبيق معايير الجودة	التقويم الذاتي والخارجي	منصة تميز
2	كفاءة القيادة المدرسية	مؤشرات الأداء المؤسسي	ISO 21001
3	نمو التحصيل الدراسي	الاختبارات الوطنية والدولية	PISA
4	رضا المعلمين والطلاب وأولياء الأمور	الاستبيانات الدورية	ISO 21001
5	مستوى التحول الرقمي	تقارير الأداء المدرسي	رؤية 2030
6	مستوى التنافسية المؤسسية	نتائج الاعتماد المدرسي والتصنيف	منصة تميز

تمثل الرؤية المقترحة إطاراً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين المرجعية الوطنية ممثلة في منصة "تميز"، والمرجعية العالمية لإدارة الجودة ISO 21001:2018، والمرجعية الدولية لقياس المخرجات OECD-PISA 2026، بما يحقق التكامل بين الحوكمة، والتحسين المستمر، وجودة العمليات التعليمية، والتحصيل الدراسي. ويُتوقع أن يسهم تطبيق هذه الرؤية في تعزيز الميزة التنافسية للمدارس الثانوية السعودية، وتحسين جودة مخرجاتها، ورفع جاهزيتها للمنافسة في مؤشرات الأداء التعليمية العالمية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الجدول (13) التكامل بين مكونات الرؤية والمعايير المرجعية الثلاثة

م	مكون الرؤية	منصة تميز	ISO 21001	PISA 2026
1	القيادة والحوكمة	✓	✓	—
2	الجودة والتحسين المستمر	✓	✓	—
3	التعليم والتعلم	✓	✓	✓
4	التقويم والاعتماد	✓	✓	✓
5	التحصيل الدراسي	✓	—	✓
6	التنافسية المؤسسية	✓	✓	✓

يتضح من الجدول (13) أن الرؤية المقترحة بُنيت على تكامل وظيفي بين المرجعيات الثلاث؛ إذ تتولى منصة تميز قيادة التقويم والاعتماد في السياق الوطني، بينما يوفر ISO 21001 إطار الحوكمة وإدارة الجودة والتحسين المستمر، في حين يمثل PISA 2026 المرجعية الدولية لقياس أثر تلك الممارسات في التحصيل الدراسي وجودة المخرجات. ويؤكد هذا

التكامل أن تعزيز الميزة التنافسية لا يتحقق من خلال تطبيق معيار منفرد، وإنما عبر منظومة مترابطة تجمع بين جودة الإدارة، وكفاءة العمليات التعليمية، وارتفاع نواتج التعلم وفق مؤشرات مرجعية عالمية.

6-التوصيات والمقترحات (Recommendations and Suggestions)

بناء على نتائج الدراسة المرجعية وبالإضافة إلى الرؤية التحسينية يوصي الباحثون ويقترحون الآتي:

1. منح المدارس الثانوية صلاحيات مرنة تعزز التنافسية والتحسين المستمر وفق الحوكمة .
2. دمج القيادة التحولية والمؤشرات الدولية في اختيار وتقييم القيادات المدرسية .
3. تعزيز الشراكات بين المدارس والجامعات لدعم الابتكار وتبادل الخبرات .
4. ربط تقويم المدارس بنمو التحصيل والقيمة التنافسية المضافة للمخرجات التعليمية .
5. كما يقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع وخصوصا الآتي:
 - (1) دراسة مقارنة للميزة التنافسية والمناعة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية .
 - (2) دراسة تجريبية لأثر الذكاء الاصطناعي في تحسين التحصيل بالمدارس الثانوية السعودية .
 - (3) دراسة العلاقة بين تفويض الصلاحيات والتحصيل الدراسي والسمعة المؤسسية للمدارس.

قائمة المراجع/References

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو الغيث، يحيى يحيى. (2025). دور التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم العام الأهلية بمحافظة عمران. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4 (9)، 602-622. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1664>
2. أبو بكر، مصطفى محمود. (2020). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. أحمد، أحمد إبراهيم. (2019). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، 30 (120)، 388-405. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=308218>
4. أحمد، محمد نمر، وعبد العال، عنتر محمد، ومتولي، إسماء عبد الخالق. (2022). تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (11)، 1319-1365. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=331023>
5. أكبر، عبير فاروق حامد. (2017). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 18 (9)، 373-414. <https://search.mandumah.com/Record/942674>
6. الأنصاري، علي محمد، وحياة، أحمد عبد العزيز. (2025). أثر الاستقلالية الذاتية في جامعة الكويت على الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 51 (199)، 181-226. <https://doi.org/10.34120/jgaps.v51i199.3413>
7. البديري، شيما فايز، والحريري، رندا. (2025). العلاقة بين القيادة الريادية وتنمية الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات والمدرسات التربويات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 9 (2)، 43-72. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B151224>
8. الجمل، سمير سليمان، وعيسى، أماني محمود. (2025). العلاقة بين الانغماس الوظيفي والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة: دراسة ميدانية. *مجلة التمكين الاجتماعي*، 7 (2)، 101-118. <http://search.mandumah.com/Record/1602121>
9. الحجيري، عبد الله مسفر، أحمد، حافظ فرج، محمد، فاطمة زكريا، ومحبوب، حنان محمد. (2025). المدرسة الذكية ودورها في دعم الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 5 (4)، 134-163. <https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2025.352221.1808>
10. الخالدة، فايز سليمان. (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق: دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (30)، 19-35. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F290220>

11. الدوسري، شجاع بادي، المهدي، مجدي صلاح، وإسماعيل، علي عبد ربه. (2024). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية رؤية تحليلية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 126 (3)، 822-845.
<https://search.mandumah.com/Record/1547011>
12. ذاكر، أمنة سليمان. (2025). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية بمنطقة عسير، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 41 (1)، 1-32.
<https://search.mandumah.com/Record/1579432/Details>
13. الزهراني، أحمد حسن. (2023). الثقافة التنظيمية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية. مجلة القيادة التربوية، 8 (2)، 45-72.
<https://www.educationalleadershipjournal.sa> متاح على الرابط
14. السبيعي، عبد العزيز صالح. (2021). نظم الحوافز ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية السعودية. مجلة دراسات تربوية، 12 (4)، 120-145. متاح على الرابط <https://www.saudieducationalstudies.org>
15. سعيد، هوكر عبد الرزاق، والبرواري، أنمار أمين حاجي. (2023). تحليل أبعاد الميزة التنافسية: أوروبا أنموذجاً. مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية، 8 (1)، 119-134.
<https://doi.org/10.33811/1847-008-001-006>
16. السيار، عالية مساعد، والغامدي، محمد مرضي. (2026). تطوير أداء الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً لمعايير التصنيف العالمي للجامعات (QS). مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 130 (1)، 168-197.
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.130.2026.1650>
17. الشايب، زهرة عبد الله محمد. (2024). دور القيادة الرقمية في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16 (4)، 381-434.
<https://doi.org/10.21608/jehs.2024.405054>
18. الشلي، ريماء. (2023). الميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43 (4)، 421-434.
<https://search.mandumah.com/Record/1418036> متاح على الرابط
19. الشبراني، أنس. (2023). قياس أثر المرونة الاستراتيجية على تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية السعودية وفقاً لنظام الجامعات الجديد 2019. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 5 (1)، 1-21.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/237510>
20. الشبري، خالد عبد الله. (2022). معوقات التحول الرقمي في المدارس الثانوية السعودية. مجلة التعليم الإلكتروني، 6 (1)، 30-55. متاح على الرابط <https://www.saudi-elearning-journal.org>
21. صالح، شريف محمد، رضوان، وائل وفيق. (2023). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 85 (8)، 335-370. متاح على الرابط <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=372990>
22. عباس، حنين رياض، ومحمد، هكار زكي. (2025). دور القيادة الرشيدة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بأربيل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 150 (1)، 94-104.
<https://search.mandumah.com/Record/1639919>
23. العتيبي، سعد علي. (2021). القيادة المدرسية والميزة التنافسية في مدارس التعليم العام. مجلة جامعة الإمام محمد سعود للعلوم التربوية، 1 (36)، 50-75.
<https://imamjournals.org/index.php/joes/issue/view/333>
24. العسيري، عبد الله سعيد. (2023). البيئة المدرسية والميزة التنافسية في التعليم العام. مجلة دراسات تعليمية سعودية، 10 (5)، 85-110. متاح على الرابط <https://www.saudiedustudies.org>
25. العودة، عبد العزيز أحمد، نصر، نوال أحمد، السلي، سامي غزاي، وإمام، منى محمد. (2024). تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء مدخل القيادة الرقمية. مجلة بحوث، 4 (12)، 277-315.
<http://search.mandumah.com/Record/1576200>
26. عياش، دنيا خليل حسن. (2025). مستوى التحول الرقمي وعلاقته بالميزة التنافسية في المدارس الخاصة الأردنية. [سالة ماجستير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأرن <https://search.mandumah.com/Record/1579131>
27. عيسى، عمرو محمد. (2023). متطلبات تحسين الميزة التنافسية بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة دمياط. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 23 (1)، 55-75. متاح على الرابط https://journals.ekb.eg/article_309415.html

28. الغامدي، فوزية صالح علي. (2026). متطلبات تطوير الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات السعودية لتعزيز القدرة التنافسية. *مجلة كلية التربية بجامعة بنها*, 37(145)، 1-49. <https://search.mandumah.com/Record/1673735>.
29. الغامدي، محمد حسين. (2022). توظيف التقنية التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة التربية المعاصرة*, 15(3)، 98-118. متاح على الرابط <https://www.moderneducationjournal.sa>
30. الفحيلة، إبراهيم زيد، والكرو، مريم علي. (2024). تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 25(3)، 1-32. <https://search.mandumah.com/Record/1477144>.
31. القحطاني، ريم ثابت. (2019). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, 3(15)، 51-79. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/1564>.
32. القصبي، هبه عطا الله. (2024). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*, 5(1)، 1075-1130. <https://search.mandumah.com/Record/1616590>
33. مارش، نجاح ناصر، ومجاهد، فائز ناصر، والعفيري، خالد محمد. (2025). دور التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم العام الأهلية بمحافظة عمران. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 4(9)، 602-622. <https://doi.org/10.59628/jhs.v4i9.1664>
34. مثنى، داليا عبد الله فرحان. (2026). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية في مدارس التعليم الأهلي في مدينة إب. *مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية*, 25(62)، 283-313. <https://doi.org/10.69844/59djz014>
35. محمد، محمود السيد، محمود، نادية يوسف كمال، جمعة، فاطمة علي السعيد. (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*, 21(عدد خاص بـ (المؤتمر الدولي الرابع)، 149-169. <https://search.mandumah.com/Record/1083814>
36. المحمدي، نوف حميد. (2025). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, 9(8)، 1-24. متاح على الرابط <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/9043>
37. مصطفى، أمل محمد محمد. (2025). أثر المرونة الاستراتيجية على تميز الأداء المؤسسي بالتطبيق على كلية التجارة - جامعة عين شمس. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*, 118(1)، 234-284. <http://search.mandumah.com/Record/1644068>
38. منصة تميز الرقمية. (2026). *جودة التعليم الثانوي في ضوء رؤية 2030*، https://seat.etc.gov.sa/?utm_source=chatgpt.com
39. الهلالي، الهلالي الشريبي. (2019). التنافسية الدولية وحتمية تطبيقها في مؤسسات التعليم " قراءة تحليلية لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام 2017/2018. *مجلة مستقبل التربية العربية*, 117(عدد خاص بـ (المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي لتطبيق مبتكر مكونات صناعة التنمية التعليم النموذجي العلمي)، 15-46. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=332665>
40. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). *التقرير السنوي لعام 2023. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب*. مسترجع من https://edu.com.sa/wp-content/uploads/2025/01/1321_0_2023-11-30_09-16-09_Ar.pdf
41. وزارة التعليم. (2022). *المملكة تتقدم خمس مراتب في مؤشر التنمية البشرية لعام 2022*. الرياض. مسترجع من <https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOENews/Pages/human-development-index.aspx>
42. ياسين، بسمه ركاوي محمود. (2025). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية*, 6(2)، 122-135. <https://doi.org/10.21608/sjss.2025.356400.1131>
43. الجيحي، دلال عبد الرحمن، والعتيبي، أحمد ختيم. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية*, 32(4)، 237-267. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1451800>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية/References in English:

1. Aerts, N., Bol, T., & Brummelman, E. (2026). Competitive school environments and socioeconomic achievement inequality: A preregistered analysis of data from 69 countries. *Learning and Instruction*, 105, Article 102414. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2026.102414>

2. Alatoai, A. A., & Alshahri, A. S. (2025). The development and validation of the AI-supported self-regulated science and mathematics learning scale (AI-SSRSML) among secondary school students in Saudi Arabia. *BMC Psychology*, 13, 1330. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03764-z>
3. Al-Badri, S. F., & Hariri, R. (2025). The relationship of entrepreneurial leadership with the development of competitive advantage in private schools in Jeddah from the perspective of teachers and educational supervisors. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(2, Suppl.), 43–72. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B151224>
4. Al-Hajiri, A. M. M., Ahmed, H. F., Mohamed, F. Z., & Mahboob, H. M. A. A. (2025). The Smart School and Its Role in Supporting Competitive Advantage in General Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *Buhuth Journal*, 5(4), 134–163. <https://doi.org/10.21608/BUHUTH.2025.352221.1808>
5. Almohammadi, N. H. (2025). The Role of Knowledge Management in Achieving the Sustainable Competitive Advantage for Secondary Schools in Riyadh City. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(8), 1–24. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F060325>
6. Arizal, T. L., Suyanto, B., Suhariadi, F., & Pujianto, W. E. (2026). Innovation aesthetics as a key driver of sustainable competitive advantage: A multi-level analysis. *Cogent Business & Management*, 13(1), Article 2608416. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2608416>
7. Baumann, C., & Harvey, M. (2021). What is unique about high performing students? Exploring personality, motivation and competitiveness. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(8), 1314–1326. <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1870930>
8. Belina, D., Geleta, A., Beyene, D., & Tafesse, M. (2026). School Quality Enhancement in Secondary Education: Multi-Level School-Based Strategies and Insights That Contribute to Educational Improvement. *Journal of Education and Learning Environments*, 2(1), 51–61. <https://doi.org/10.55121/jele.v2i1.874>
9. Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. Access on https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
10. Chen, D., Ning, B., & Bos, W. (2022). Relationship between principal leadership and students' mathematics achievement: a comparative study between Germany and Chinese Taipei. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(2), 228–244. <https://doi.org/10.1080/02188791.2020.1816899>
11. Chen, X., & Liao, T. (2025). Competitive traits versus (perceived) competitive climates: Disentangling their effects on adolescents' academic and psychological outcomes. *Personality and Individual Differences*, 236, Article 112992. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2024.112992>
12. Eryilmaz, N., & Strietholt, R. (2025). School leadership matters: Evidence from TIMSS on teacher job satisfaction and students' academic outcomes. *International Journal of Educational Research Open*, 9, Article 100520. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100520>
13. Fardiansyah, D., Makrus, M., Hamdan, & Tuha, P. T. (2026). Analysis of the influence of autocratic leadership, responsibility and work motivation on teacher performance and its impact on the achievement of central schools of excellence at Pangkalanbaru 1 State Vocational High School, *Bangka Tengah. Proceedings of Annual Conference on Scientific Writing 2026*, 3, 112–132. <https://doi.org/10.69726/acsciting.v3i.111>
14. Fatonah, F. (2023). Literature study on competitive advantage in official schools influenced by competitive strategies, leadership, and competence. *DIJMS*, 4(5), 822–829. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5>
15. Gobby, B., Keddie, A., Blackmore, J., & MacDonald, K. (2026). The affective milieu of school market competition: Using affect and governmentality to study market competition. *Journal of Education Policy*, 41(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/02680939.2025.2577446>
16. Gurr, D., Hudson, C., McFarlane, K., Reed, C. J., Drysdale, L., Goode, H., & Moreno, B. (2025). Context, leadership and school success: Australian suburban, rural and remote cases from the ISSPP. *Journal of Educational Administration*, 64(3), 324–339. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2024-0378>

17. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 21001:2018 Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use*. Geneva, Switzerland: ISO.
https://committee.iso.org/standard/21001?utm_source=chatgpt.com
18. Kaleli, Z., Konteos, G., Avlogiaris, G., & Kilintzis, P. (2025). Total Quality Management as competitive advantage for the internal strategy and policy of Greek special education school units. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 739–758.
<https://doi.org/10.1007/s13132-024-01987-w>
19. Karadağ, E., & Sertel, G. (2026). The effect of educational leadership on students' achievement: A cross-cultural meta-analysis research on studies between 2006 and 2024. *Educational Management Administration & Leadership*, 54(4).
<https://doi.org/10.1177/17411432251327645>
20. Kasasbeh, Y. Harada, A. Bin Osman, and Aldalayeen, B. O. (2014). The Impact of Business Ethics in the Competitive Advantage (in the Cellular Communications Companies Operating in Jordan), *European Scientific Journal*, 10(10), 269-284.
<https://files01.core.ac.uk/download/pdf/236417941.pdf>
21. Mahmud, M. Y., Fadlilah, F., Fitriani, S., Chaniago, F., Farwati, S., & Sakunti, S. R. (2026). Educational Excellence and Strategic Promotion: Strengthening Islamic School Branding through 7P Integration. *Munaddhomah: Journal of Islamic Education Management*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i1.1907>
22. Marlina, R., Furwanti, E., Krismayanti, Y., & Adiningsih, N. U. (2026). Strategic Educational Management in the Age of Disruption: Integrating Innovation, Leadership, and Learning Excellence. *Journal of Education and Learning*, 3(9).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19522427>
23. Moriah, D. J. (2026). School leadership practices and academic performance in Nigerian secondary schools. *International Journal of Progressive Trends and Studies in Education*, 2(01), 89–102. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18489248>
24. Ochola, A. C., Njoki, C. & Kibas, P. (2025). Impacts of Service Strategy on Competitive Advantage of Private Secondary Schools in Kasarani Constituency, Nairobi County. *Journal of Strategic Management*, 9(1), 12-19. <https://doi.org/10.53819/81018102t3113>
25. OECD. (2026). *PISA 2025 assessment and analytical framework*. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/en/publications/support/corrigenda.html>
26. Osegbue, G. C., Ohamobi, I. N., & Alordiah, O. S. (2025). The Principal's Role in Fostering a Culture of Excellence in Secondary Schools: A Theoretical Perspective with a Focus on Developing Countries. *Nigerian Journal of Social Psychology*, 8(1).
<https://www.nigerianjps.com/index.php/NJSP/article/view/212>
27. Park, S. (2024). Does the relationship between competitiveness and student achievement vary based on the culture of competitiveness? Evidence from PISA 2018. *International Journal of Educational Research*, 127, Article 102438.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102438>
28. Pietsch, M., Aydin, B., & Gümüş, S. (2025). Putting the Instructional Leadership—Student Achievement Relation in Context: A Meta-Analytical Big Data Study Across Cultures and Time. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 47(1), 29–64.
<https://doi.org/10.3102/01623737231197434>
29. Riaz, M., Rashid, R., Sanam, A., & Ahmad, A. (2026). The Nexus between Leadership, Teacher Personality, and Student Achievement: A South Punjab Study. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 4(1), 484–502. <https://doi.org/10.59075/gzpm5014>
30. Sabarhati, S., Siswadi, S., Putri, A. M., & Winarno, K. J. (2026). School Principal Leadership in Contemporary Education: A Sociological Perspective on Leadership Styles, Challenges, and Implications for Educational Quality. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 5(1), 823–835. <https://doi.org/10.56916/jirpe.v5i1.2888>
31. Shahat, M. A., Al-Balushi, S. M., Al Alawi, K., Al Bahri, K., & Seikkula-Leino, J. (2026). Fostering entrepreneurial mindsets and future skills: Innovative educational units for enhancing creative problem-solving in tenth-grade students. *Thinking Skills and Creativity*, 60, Article 102084. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2025.102084>
32. Stepanus, S. (2020). *Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in Middle School Institutions*. Conference: *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*, access on <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

33. Tawil, S., & Al-Tarawneh, A. (2026). Analysis of contemporary global trends in educational policies and their impact on the educational system: A comprehensive overview of Saudi context. In N. Al-Ramahi, A. M. A. Musleh Al-Sartawi, & M. Kanan (Eds.), *Artificial Intelligence in the Digital Era. Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 594, pp. 1211–1225). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89771-9_87
34. Thaker, A. S. (2025). Organizational immunity and its role in achieving competitive advantage for secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia: A field study in the Asir Region. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 41(1), 1–32. <https://doi.org/10.21608/MFES.2025.334829.2003>
35. Tiruneh, D. T., Leonard, P., & Rose, P. (2026). Teaching quality and student learning progress during Rwanda's Leaders in Teaching programme: A longitudinal observational study. *International Journal of Educational Development*, 122, Article 103548. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2026.103548>
36. Wang, Y. (2026). Cultural divergences in student creative thinking development: An exploratory analysis of PISA 2022 data. *International Journal of Educational Development*, 124, Article 103629. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2026.103629>
37. Zainul, M., Yulianti, F., Periyadi, P., Dedy, D., Shalahuddin, S., & Rofiq, A. (2025). Optimizing Social Media and School Websites for Promotional Branding in Indonesian Madrasahs: Achieving Competitive Advantage in the Digital Era. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 28–43. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v7i1.2170>
38. Zhu, H., Li, L., & Gao, C. (2025). Teacher collective efficacy and teacher commitment co-mediate the path from school leadership to student achievement among minority students in Chinese rural schools. *Psychology in the Schools*, 62(11), 4879–4888. <https://doi.org/10.1002/pits.70048>

بيانات النشر والالتزام الأخلاقي / Publishing and Ethical Statements

م	بيانات النشر بالعربية	Publication Data in English	N
	مساهمات الباحثين:	Authorship Contributions:	
1	الأولى: الإشراف العام، بناء الإطار العلمي، المراجعة والتحرير النهائي.	A1: Overall supervision, conceptual framework, and final editing.	1
	الثاني: المنهجية وتصميم الأداة وجمع البيانات.	A2: Methodology, instrument design, and data collection.	
	الثالث: التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.	A3: Statistical analysis and interpretation of findings.	
	الرابع: إعداد المسودة الأولية والمراجعة العلمية.	A4: Initial draft preparation and academic review.	
2	تضارب المصالح: لا يوجد أي تضارب في المصالح بين الباحثين.	Conflict of Interest: No conflicts of interest among the authors.	2
3	التمويل: تمويل ذاتي (لا يوجد دعم أو تمويل خارجي).	Funding: Self-funded (No external funding or grants).	3
4	حقوق النشر مرخص بموجب:	Copyright Licensed under: (CC BY-NC-ND)	4
5	آلية التحكيم: تحكيم مزدوج التعمية.	Review Process: Double-blind peer review.	5
6	فحص الانتحال: تم الفحص باستخدام	Plagiarism Check: Verified using. (Turnitin)	6
7	إتاحة البيانات: البيانات متاحة عند الطلب وفق الإجراءات المعتمدة.	Data Availability: Data are available upon reasonable request.	7