



واقع الاداء المتوازن لمدرء المدارس الثانوية في محافظة ديالى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية

رائد ابراهيم حسن
مديرية تربية ديالى

raedibrahimhasan@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2025/ 10/3

تاريخ القبول: 2025/ 11/12

تاريخ النشر: 2026/1/1



Creative Commons Attribution 4.0 International License هذا العمل مرخص من قبل

ملخص البحث

وتأتي اهداف البحث في كونها تسعى إلى تعرّف على الاداء المتوازن لمدرء المدارس من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى، ليعود تأثير ممارسة هذه في تطوير مستوى مدرس التربية الرياضية و اظهار ادائه ، اما مشكلة البحث تشير إلى وجود قصور في بعض ممارسات بعض مديري المدارس، يتمثل في التركيز على الجوانب الإدارية الروتينية لذا قام الباحث بإجراء دراسته على عينة من مدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، لملائمتها لطبيعة الدراسة، استخدام الباحث مقياس الاداء المتوازن والمتكون من (20) عبارة، ملحق (1) وأجرى الباحث تجربته الاستطلاعية على عينة قوامها (21) مدرس ، اختيروا بطريقة العشوائية، وبعد ذلك أجريت الدراسة الرئيسية على عينة قوامها (197) مدرس، اختيروا بالطريقة العشوائية ايضا، اما اهم الاستنتاجات فإن الاداء المتوازن هو عنصر اساسي من حيث الأبعاد والمحاور، ولا يمكن إهمال تأثيره الكبير على العملية الإدارية للمدرسة، وبحالة إهمال جانب من جوانبه وسيعيق هذا من تحقيق النتائج المتوقعة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض النقاط الإيجابية التي تبرز في القيادة التوجيهية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، اما اهم التوصيات هي العمل على تعزيز وتنمية البيئة الداخلية لمستوى الاداء المتوازن لمدرء المدارس، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة، وبعد جمع البيانات من عينة المختبرين أجرى التحليل الإحصائي باستخدام الوسائل الإحصائية والحقيبة الإحصائية (SPSS)

الكلمات المفتاحية : الأداء المتوازن ، مدرء المدارس الثانوية ، مدرسي التربية الرياضية

The Reality of Balanced Performance of Secondary School Principals in Diyala Governorate from the Perspective of Physical Education Teachers

Raed Ibrahim Hassan
Diyala Education Directorate

Abstract

The objectives of the research are to identify the balanced performance of school principals from the point of view of physical education teachers in Diyala Governorate, so that the impact of practicing this practice in developing the level of physical education teacher and showing his performance. The problem of the research indicates the existence of shortcomings in some

practices of some school principals, represented by the focus on routine administrative aspects. Therefore, the researcher conducted his study on a sample of physical education teachers in Diyala Governorate. The researcher used the descriptive approach with the survey method, to suit the nature of the study. The researcher used the balanced performance scale consisting of (20) phrases. The researcher conducted his exploratory experiment on a sample of (21) teachers, who were chosen randomly. After that, the main study was conducted on a sample of (197) teachers, who were also chosen randomly. The most important conclusions are that balanced performance is an essential element in terms of dimensions and axes, and its great impact on the school's administrative process cannot be ignored. If any aspect of it is neglected, this will hinder the achievement of the expected results. The results of the study also showed the presence of some positive points, which is evident in the directive leadership and the ability to strategic planning. The most important recommendations are to work on strengthening and developing the internal environment for the level of balanced performance of school principals, and for the purpose of achieving the study's objectives, and after collecting data from the sample of the testers, statistical analysis was conducted using statistical methods and the statistical package SPSS)

Keywords: Balanced Scorecard, Secondary School Principals, Physical Education Teachers

1 - المقدمة:

نظرا للتسارع الكبير في وتيرة التغيير الذي تشهده بيئة الأعمال الإدارية الحديثة أصبح من الضروري على القائمين عليها تخصيص الوقت والموارد المالية والبشرية لقياس أدائها، بغية تحديد مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية وقد برز مفهوم الأداء المتوازن في مطلع تسعينيات القرن الماضي كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام وفي الإدارة الرياضية على وجه الخصوص. يعد هذا المفهوم إطارًا إداريًا استراتيجيًا نشأ استجابةً للقصور الذي نتج عن التركيز المفرط على المؤشرات الإدارية التقليدية في تقييم نجاح المؤسسات إذ يسعى إلى إحداث توازن فعال بين مختلف الجوانب الإدارية، بما يتيح تبني رؤية شاملة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. يعد الأداء المتوازن الذي طُوّر على يد عدد من العلماء في تسعينيات القرن الماضي من أبرز الأدوات الحديثة التي أسهمت في دعم وتحسين الأداء الإداري إذ يتيح للمؤسسات ترجمة رؤاها واستراتيجياتها إلى مجموعة مترابطة من الأهداف القابلة للقياس والتنفيذ. وتعتبر الإدارة المدرسية الركيزة الأساسية في نجاح العملية التربوية والتعليمية حيث يتحمل مدير المدرسة مسؤولية التنسيق بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والتربوية والإنسانية ومن ثمّ فإنّ أداءه يجب أن يتسم بالتوازن لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. ويعد أي اختلال في هذا التوازن عاملاً مؤثراً سلباً في أداء مدرسي التربية الرياضية الأمر الذي أبرز الحاجة إلى دراسة واقع الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة ديالى من وجهة نظر المدرسين.

يعد الأداء المتوازن أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة العامة وأحد أبرز المقاييس الإدارية المعاصرة وأهم أدوات تقييم الأداء وأكثرها انتشاراً إذ يقوم على نظرة شمولية ومتوازنة للأداء متجاوزاً بذلك الأساليب والأدوات التقليدية في القياس وباعتباره من أدوات الإدارة الحديثة لتقييم الأداء فقد كان منذ ظهوره موضع اهتمام ودراسة من قبل العديد من الباحثين وشهد عبر الزمن تطورات وتغيرات متعددة (أسامة، 2011: 25) إن تزايد المهام والمسؤوليات الإدارية أوجد حاجة ملحة لامتلاك مديري المدارس الخبرة الإدارية والتنظيمية التي تمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة عالية ويعد نجاح العمل في المدارس انعكاساً مباشراً لفاعلية مدرسي التربية الرياضية لما لهم من دور أساسي في تطوير درس التربية الرياضية والارتقاء به ومساعدتهم على تجاوز التحديات الميدانية كونهم العنصر الرئيس في نجاح العملية التعليمية في هذا المجال.

أما المدارس الثانوية فهي تمثل المرحلة الأساسية لاكتشاف الطلبة المتميزين رياضياً وإذا ما تبنت هذه المدارس المفاهيم الإدارية الحديثة فإنها ستسهم في إحداث نقلة نوعية في مستوى الرياضة المدرسية وتعزيز تميزها وزيادة قدرتها التنافسية إدارياً ورياضياً ومن أبرز هذه المفاهيم الحديثة التي يمكن أن تعتمدها تلك المدارس هو مبدأ الأداء المتوازن.

تتجلى أهمية الأداء المتوازن في كونه لا يقتصر على التركيز على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق تلك النتائج مما يجعله أداة فعالة للتخطيط والتقييم ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي كما يسهم هذا المفهوم في إعداد برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس تهدف إلى معالجة جوانب الضعف وتعزيز نقاط القوة لديهم الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة العمل المدرسي وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية من خلال تعزيز الأداء المتوازن للإدارة المدرسية.

2.1- مشكلة الدراسة:

يعد الأداء المتوازن لمديري المدارس أحد الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التربوية والإدارية إذ يتطلب تحقيق تكامل فعال بين الكفاءة الإدارية والقيادة التربوية والقدرة على بناء علاقات إنسانية إيجابية إلى جانب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومع ذلك يظهر الواقع التربوي وجود قصور في ممارسات بعض مديري المدارس يتمثل في التركيز المفرط على الجوانب الإدارية الروتينية على حساب الجوانب التربوية والإنسانية فضلاً عن ضعف في مهارات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت وتحفيز الكادر التدريسي وهو ما قد ينعكس سلباً على مستوى الأداء المدرسي وجودته.

ويمكن صياغة المشكلة بصيغة استفهامية من خلال الآتي

- هل يمكن لمديري المدارس الثانوية تحقيق أداء فعال ومستدام رغم التحديات والصعوبات القائمة؟

3.1- أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى الأداء المتوازن لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة ديالى من وجهة نظر
مدرسي التربية الرياضية.

4.1- مجالات البحث

1-4 المجال البشرى : مدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى.

2-4- المجال الزمني: المدة من 22/12/2024 لغاية 10/3/2025

3-4- المجال المكاني: المدارس الثانوية في محافظة ديالى.

5.1 - تحديد المصطلحات

1.5.1 الاداء المتوازن :

هو نظام إداري يسعى إلى تمكين المنظمة من تحويل رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة مترابطة من الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية القابلة للقياس كما يعتبر اداة فعالة لمتابعة الاداء وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل الأعمال الادارية وتحقيق التطوير الشامل للمنظمة. (عبد الحميد، 2008: 57).

2.5.1 مدراء المدارس الثانوية في محافظة ديالى

وهو الشخص الذي يوجّه مدرّس التربية الرياضية، والقادر على نقل الخبرة والمهارة، وكذلك الحريص على تطويرها وإدامتها بصورة مستمرة، عن طريق تقديم التوجيه والنصح لهم، والمبني على أساس التعاون المتبادل بين جميع الكادر التدريسي، وحسن المعاملة بينهم، التي تهدف إلى تحسين وتطوير شخصيتهم، بما يحقق أهداف المدرسة المنشودة" (الأسدي، وإبراهيم 2007: 59).

3.5.1 مدرس التربية الرياضية

هو الشخص الذي يساعد على بث النشاط الرياضي وتطوره لدى جميع الطلبة في المدرسة، وله المكان المميزة في المدرسة لدى الطلاب، فهم يتأثرون بشخصيته، وهم أكثر التصاقا معهم دائما، ولجميع المراحل الدراسية داخل المدرسة وخارجها" (العاصي وعبد الرحمن، 1988: 25).

2 - إجراءات البحث :

1-2 - منهج البحث

من الأمور التي يجب ان ترعيها لإنجاح أي دراسة أو بحث علمي للوصول إلى تحقيق أهداف الموضوع التي وضعت من أجلها هو اختيار نوع المنهج الذي ستقوم، إذ يمثل المنهج مجموعة من الإجراءات والقواعد التي يجب على الباحث ان يتبعها للوصول إلى النتائج المطلوبة والمستهدفة منه، لذا إن لكل بحث منهجا خاصا به يتبع لحل مشكلته، من خلال إتباع الباحث عدة خطوات معينة في تناول الظواهر المراد معالجتها معالجة علمية، وإشارة (محمد، 2020) الى أنّ المنهج "هو الاسلوب الذي يتبعه الباحث لتحديد خطوات بحثه والذي عن طريقه يمكن التوصل الى حل المشكلة"، (محمد، 2020: 4)، وكذلك يعرف المنهج ايضا "يمكن

تعريفه على أنه أسلوب أو تنظيم أو استراتيجية أو خطة عامة تستند إلى مجموعة من الأسس والقواعد والخطوط الإرشادية يستفاد منها في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي". (محمد، 2003: 151)

لذا استخدم الباحث المنهج الوصفي ذي الأسلوب المسحي، لأنه الأكثر ملائمة لطبيعة المشكلة، ومن حيث تحقيقه لأهداف البحث.

2-2 - مجتمع البحث

ترتبط عملية اختيار العينة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة البحث الذي تستمد منه إذ تعد العينة النموذج الذي يركز عليه الباحث مجمل عمله ويبنى عليه محور دراسته. (السعداوي، 2013: 13)

وبناءً على ذلك قام الباحث بالإجراءات الآتية لاختيار عينة البحث: -

شمل مجتمع البحث مدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى والبالغ عددهم (734 مدرساً ومدرسة).

يُعدُّ مجتمع الدراسة من أهم المراحل والخطوات في إجراءات البحث الميدانية وهذا ما أشار إليه، (الحوري، وعلي 2016، 113) إنَّ تحديد المجتمع المناسب الذي تجري الدراسة عليه من العوامل الحاسمة في إنجاح الدراسة وتحقيق أهدافها"، إذ عرفه (الصيرفي، 2002 (182) بأنَّه: "جمع الأهداف والأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع دراسة مشكلة البحث،

2-3 - عينة البحث

أما عينة البحث، فقد اختيرت بشكل عشوائي وبلغ عددهم (218) مدرس، إذ يشكل نسبة (29,700%) من مجتمع الاصل الكلي البالغ (734) مدرس ومدرسة في مديرية تربية ديالى، منها (21) مدرس ومدرسة تمثلت بالتجربة الاستطلاعية، وشكلت نسبة (2,861%) من المجتمع البحث، ويرى محجوب ان العينة هي "ذلك الجزء الذي يمثل مجتمع الدراسة من مجتمع الأصل، إذ يقوم الباحث عليه مجمل ("درسته محجوب، 2005: 149) وقد جرى اختيار عينة عشوائياً للبحث ومن كلا الجنسين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغ عددهم (21) مدرس ومدرسة من عينة الدراسة الأساسية، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1) يبين توزيع النسب المئوية للعينة للبحث بالنسبة للمجتمع الكلي للبحث

ت	مجتمع الدراسة	العدد	النسبة المئوية
1	مجتمع البحث	734	100%
2	عينة تطبيق البحث	218	29,700%
3	العينة الاستطلاعية	21	2,861%

2-4 - التجربة الاستطلاعية

عرف (عبدالمجيد، 1999 (14) التجربة الاستطلاعية بأنها: تدريباً عملياً للباحث للوقوف على الإيجابيات والسلبيات التي تقابله عن طريق إجراء الاختبار لتفاديها ويفضل عدم إجراء التجربة الاستطلاعية على العينة

الرئيسة، لكي لا تكتسب التدريب الذي سيؤثر في نتيجة الاختبار"، والغاية منها هي التعرف عن طريقها الآتي:

1. معرفة نقاط الضعف في الصياغة وملاءمة اللغة.
2. تعرّف المقومات والصعوبات التي يواجهها الباحث عند إجراء الاختبار.
3. الزمن الذي استغرقه إجراء الاختبار.

إذ قام الباحث بإجراء التجربة الاستطلاعية على عينة مكونة من (21) مدرس ومدرسة وبنسبة (2,861%) من المجتمع الكلي، بتاريخ 25/12/2024 واختيروا بصورة عشوائية وجرى استبعادهم من التجربة الرئيسة بعد مراجعة تعليمات مقياس تحليل إجابات المختبرين جاءت النتائج مشجعة من ناحية مفهومها ووضوحها، وتراوح زمن الاختبار بين (20-25 دقيقة).

2-5 - التجربة الرئيسة

جرى تطبيق مقياس الاداء المتوازن (رائد ابراهيم، 2023: 180) على عينة البحث والبالغة (197) مدرس ومدرسة ، للعام الدراسي (2024-2025)، حيث بدأت التجربة الرئيسة بتاريخ 30/12/2024 لغاية 30/2/2025 ، وتم توزيع استمارات مقياس الاداء المتوازن الملحق (1) على المدرسين من قبل الباحث ، وبعد الانتهاء من التجربة الرئيسة قام الباحث بجمع استجابات العينة وترتيبها في استمارات خاصة، تمهيداً للعملية الإحصائية، ولتحقيق أهداف البحث ، وتم توزيع استمارات مقياس الاداء المتوازن المتكونة من (20) عبارة موزعة على خمسة مجالات ، الملحق (1) التي وزعت على المدرسين من قبل الباحث وفريق العمل المساعد.

وبعد إن تم جمع استمارات الإجابة للعينة، تم استخراج الدرجات الكلية لهم باستخدام مفتاح التصحيح المعد لهذا الغرض كما في الجدول (1).

جدول (2) يبين مقياس التقدير الخماسي و بد انل الإجابة عليها لمقياس الاداء المتوازن

العبارات إيجابية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	2	3	4	5	1

2.6 - استخراج الأسس العلمية للمقياس:

لغرض الكشف عن صدق عبارات مقياس الاداء المتوازن وبشكل صحيح ، فإن الخطوة التي تأتي بعد تصحيح المقياس تعتمد على النظر في عباراته ، واستخدم الباحث الصدق والثبات اللذان يعدان من أهم الخصائص القياسية لمقياس الاداء المتوازن .

2-6-1 الصدق

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء وعددهم (11) خبيراً المحكمين في التربية وطرائق التدريس والإدارة المدرسية للتحقق من صدقها. وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم اعتماد النسخة النهائية

للتأكد من صدق الإستبانة اعتمد الباحث الصدق الظاهري بوصفه الأكثر ملائمة، أي درجة القياس التي يقيسها هذا المقياس ، (Gay,L,R ,1986, P.168,).

2-6-2 الثبات

حساب الثبات تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية (0.87) وهي قيمة مرتفعة وتدل على أن المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات

7-2 - الوسائل الإحصائية

استخدم الباحث في معالجة البيانات الإحصائية البرنامج الجاهز (الحقيبة الإحصائية SPSS للحصول على النتائج وهي:

- مربع كاي
- النسبة المئوية
- وسط حسابي
- انحراف معياري
- خطأ معياري

3 - عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

ينص الهدف لدراسة الحالية على (التعرف على مستوى الاداء المتوازن لمدرء المدارس في محافظة ديالى من وجهة نظر المدرسين) ، وبعد معالجة البيانات احصائيا تم التوصل إلى النتائج الواردة في الجدول (3) .

الجدول (3) الوصف الإحصائي للتعرف على مستوى الأداء المتوازن

متغيرات البحث	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	T	متوسط الفروق	نسبة الخطأ
الاداء المتوازن	197	74.704	9.941	0.705	105.457	74.722	0.000

يتضح من الجدول (3) إن مستوى الاداء المتوازن لمدرء المدارس الثانوية في ديالى من وجهة نظر المدرسين قد اعطت متوسط حسابي بلغ (74.704) وبانحراف معياري بلغ (9,941) ، و خطأ معياري (0.705) ، اما قيمة (ت) المحسوبة فقد بلغت (105,457) ، اما متوسط الفروق فقد بلغ (74.722) ، الامر الذي يعني وجود مستوى اداري جيد لدى مدرء المدارس الثانوية من جهة نظر مدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى وفي كافة أبعادها .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة الإيجابية تأتي من خلال اهتمام إدارات المدارس الثانوية بالمعرفة الادارية ، والتي تعتبر إحدى المهام الرئيسية والفعالة والتي تسهم بشكل كبير في التطور الاداري ، وتقوية

الارتباط والالتزام بين المدرسين، وكذلك من خلال إدراك المدرسين للعمليات التدريسية، وتنظيم وإدارة الأنشطة الرياضية وإجراء المسابقات وتشكيل الفرق داخل المدارس، والمشاركة فيها بأغلب البطولات، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (حسين حريم، 2005، 72) " هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية في هذه الحالة عن معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك العامل وبالتالي على أدائه وإنتاجيته" وكذلك ان عدم امتلاك مدراء المدارس للإبداع التنظيمي يؤدي الى اعاقه التطويرات الادارية والتدريبية والرياضة .

فضلاً عن ذلك تبين إن كفاية الوقت المخصص لدرس التربية الرياضية غير متوافق بشكل كامل وجيد مع زمن حصة درس التربية الرياضية وعدده، على الرغم من إن مناهج الدراسية، غالباً ما يؤكد على إشراك أكبر عدد من الطلبة في الدرس الواحد، كونه يجب أن يكون مبنياً على أسس علمية حديثة، واعتماده على أساليب التدريس الحديثة، (Saunders ,2011, P.20)

4 - الخاتمة :

في ختام هذا البحث يمكن التأكيد على أن الأداء المتوازن لمديري المدارس الثانوية في محافظة ديالى يمثل أحد الركائز الجوهرية في تطوير بيئة التعليم والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية ومن خلال تحليل آراء وملاحظات المدرسين تبين وجود اتفاق عام حول أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة في تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد الإدارة المدرسية بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية والجودة التعليمية والتفاعل الإيجابي مع الكوادر التدريسية.

اما اهم الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج البحث أن أداء عدد من مديري المدارس الثانوية في محافظة ديالى يميل إلى التركيز على الجوانب الإدارية التقليدية، مع إهمال نسبي للجوانب التربوية، وفقاً لآراء مدرسي التربية الرياضية.
- 2- أشار العديد من مدرسي التربية الرياضية إلى شعورهم بعدم حصولهم على الدعم الكافي، المناسب من قبل بعض مدراء المدارس، ما ينعكس سلباً على دافعيتهم وأدائهم.
- 3- لوحظ وجود ضعف في استثمار الموارد المتاحة بشكل يحقق تمايز الأداء، خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الرياضية.

اما اهم التوصيات:

- 1- تنظيم برامج تدريبية تخصصية في مجال الأداء المتوازن، تركز على القيادة التربوية لمدراء المدارس، والإدارة الفعالة للوقت.
- 2- حث المديرين على تبني ممارسات توازن بين المتطلبات الإدارية والقيادة التربوية في المدرسة، مع إيلاء أهمية أكبر.

3- تمكين مدرسي التربية الرياضية: توفير الدعم المهني والموارد الكافية لمدرسي التربية الرياضية، والاعتراف بدورهم الحيوي في تعزيز الصحة النفسية والجسدية للطلبة.

المصادر

- * أسامة محمود قرني ؛ تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية: (مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠١١).
- * سعد جاسم الأسدي، ومروان عبد المجيد إبراهيم ؛ الإشراف التربوي، ط1: (الأردن دار الثقافة للنشر، 2007).
- * عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ؛ بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) : (المكتبة العصرية، المنصورة، القاهرة، ٢٠٠٨).
- * عكلة سليمان الحوري، وهند سليمان علي؛ الدليل إلى البحث العلمي ومناهجه في العلوم التربوية والإنسانية، ط1: (القاهرة، مركز الكتاب الحديث، 2016).
- * محمد فاضل مصلح ؛ الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى : (مجلة علوم الرياضة ، جامعة ديالى ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، بحث منشور، مجلد 12 ، عدد 41 ، 2020).
- * محمد عبد الفتاح الصيرفي؛ البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1: (عمان) دار وائل للنشر، (2002). مروان عبد المجيد؛ الأسس العلمية والطرق الإحصائية للاختبارات والقياس في التربية الرياضية (عمان، دار الفكر، 1999).
- * محمد عويس ؛ البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية - الدراسة والتشخيص في بحوث الممارسة ، ط3 : (القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2003)
- * محمد فاضل مصلح ؛ الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى : (مجلة علوم الرياضة ، جامعة ديالى ،كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، بحث منشور، مجلد 12 ، عدد 41 ، 2020).
- * محسن علي السعداوي و سلمان الحاج عكاب الجنابي ؛ ادوات البحث العلمي في التربية الرياضية ، ط1(عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2013).
- * نزهان حسين العاصي، ومازن عبد الرحمن؛ طرق التدريس في التربية الرياضية، ط1الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر،(1988).

- * وجيه محجوب : أصول البحث العلمي ومناهجه، عمان، ط1، دار المناهج للنشر، 2002 م.
- حسين حريم؛ السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات: (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2005) ص 72 .
- *Gay,L,R, Educational Evaluation Measurement; (Ohio,Charles Lse, Merrill Publishing Company,1986, P.168.
- *Saunders P, Werner K. Finding the right blend for effective learning. Learn Technol; [cited 2011 April 20] Available from:

الملاحق

الملحق (1) يبين عبارات مقياس الاداء المتوازن الـ (20) عبارة النهائية الموزعة على العينة الرئيسية مع ورقة التعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة ديالى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية الدراسات العليا/الدكتوراه عزيزي المدرب تحية طيبة :

يروم الباحث استكمال إجراءات بحثه الموسومة بعنوان (واقع الاداء المتوازن لمدراس المدارس الثانوية في ديالى من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية) كجزء من متطلبات نشر بحثه ، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وكونكم عينة البحث المقصودة نضع بين أيديكم الكريمة بعض العبارات أملين الإجابة بحسب ما ترونه مناسباً .
تعليمات المقياس :- يرجو الباحث منكم قراءتها بعناية ، من أجل الإجابة الدقيقة على عباراته .

- 1- عدم كتابة الاسم .
- 2- إن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة ولن يطلع عليها احد سوى الباحث .
- 3- ضرورة الإجابة بصراحة ودقة على العبارات .
- 4- عدم ترك أي عبارة من العبارات الاستمارة بلا إجابة .
- 5- وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل إجابتك أمام كل عبارة .
- 6- وضع اجابة واحدة فقط لكل عبارة .

مع فائق الشكر والتقدير
الباحث
م.د رائد ابراهيم حسن

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1	يتشارك المدير والمدرسين في صياغة الاهداف الاستراتيجية لأقسام النشاط الرياضي					
2	يمتاز مدير المدارس بالبحث المستمر عن الفرص الجديدة لتطور اعمالهم الادارية					
3	يطرح مدير المدارس أفكاره ومقترحاته على المدرسين من اجل اشراكهم في العمل الاداري					
4	يتميز مدير المدارس بوضع خطط استراتيجية لتحقيق اهدافها					
5	توجد هناك أولويات لدى مدير المدارس في تنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية					
6	لدى مدير المدارس تنظيم اداري للحصول على اداء افضل من المدرسين					
7	يوجد اهتمام بالهيكل التنظيمي الداخلي في المدارس					
8	رفع الروح المعنوية للمدرسين من خلال منح المكافآت المالية .					
9	تلجأ المدارس الى ادخال المكافآت المعنوية للمدرسين لتطوير وتحسين ادائهم الاداري					
10	تعمل المدارس على تحقيق رضا المدرسين باستمرار من خلال الدعم المادي					
11	الكفاءة الذاتية للمدارس جيدة					
12	تعمل المدارس على بناء قدراتهم ومهاراتهم للمدرسين الذاتية					
13	تسعى المدارس الى الاستخدام الأمثل للمتطلبات المتاحة وحسب الامكانيات					
14	تحدد المدارس الأساليب الفاعلة للتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية ذات الصلة بالجوانب الاقتصادية					
15	تمتلك المدارس رؤية استراتيجية في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية بنجاح					
16	تستخدم المدارس استراتيجيات فاعلة للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية ذات الصلة بالمنافس الاخر					
17	يتم دراسة و تحديد خدمات الداخلية وتوفيرها					
18	تستخدم المدارس الأساليب الحديثة لكشف نقاط القوه والضعف التي تواجهها في العمل الاداري					
19	الهدف الاساسي للمدرسين في المدارس هو الابتكار والابداع					
20	استراتيجية المدارس متكاملة ومتناسقة مع خططها التنفيذية العامة					