

## واقع ضغوط العمل وعلاقتها بأداء المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية "دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"

\* أريج مغرقونه

(الإيداع: 5 تشرين الثاني 2023، القبول: 19 كانون الأول 2023)

### الملخص:

هدف البحث الحالي تعرّف درجة توافر مهارات التفكير التحليلي لدى تلاميذ الصفّ الرابع الأساسي في العلوم في مدارس مدينة جبلة، وعلاقة هذا المستوى بمتغيّر عمل الأم (تعمل - لا تعمل).  
استُخدم المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث اختبار لمهارات التفكير التحليلي في العلوم معدّ من قبل الباحثة، وشملت عيّنة البحث (368) تلميذاً وتلميذةً من تلاميذ الصفّ الرابع الأساسي في مدارس مدينة جبلة.  
أظهرت نتائج البحث أنّ درجة توافر مهارات التفكير التحليلي لدى عيّنة البحث كانت متوسطة على الاختبار كّله، وعلى مستوى مهارات: تحديد السمات والمكونات، وتحديد الخواص، والتفرقة بين المتشابه والمختلف، والمقارنة، والتصنيف، والتّجميع/ والتبويب، والترتيب، ورؤية العلاقات، وتحديد السبب والنتيجة. فيما كانت درجة توافر مهارة الملاحظة لدى أفراد عيّنة البحث أعلى من الوسط، وأقل من الوسط في مهارتي التنبؤ/ التّوقع، وبناء المعيار.  
وكشفت النتائج أنّ عمل الأم يسهم سلبياً في امتلاك التلاميذ مهارات التفكير التحليلي في العلوم على مستوى الاختبار كّله وبعض مهاراته الفرعية. بناء على نتائج البحث، قدّمت الباحثة مجموعة من المقترحات أهمّها: تدريب معلمي مرحلة التّعليم الأساسي قبل الخدمة وأثناءها على استخدام الطرائق والاستراتيجيات التعليمية التي تهدف إلى رفع مستوى مهارات التفكير التحليلي عامّة لدى التلاميذ، ومهارتي التنبؤ وبناء المعيار خاصة.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل – المهام الإدارية – مدير المدرسة – المدارس الثانوية.

\* دكتوراه في التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس.

**The reality of work stress and its relationship to the performance of administrative tasks among secondary school principals "A field study in Latakia Governorate"**

\*Areej Maghrakona

(Received:5 November 2023, Accepted: 19 December 2023)

Abstract:

The aim of the current research is to identify the reality of work pressures and their relationship to the performance of administrative tasks among secondary school principals, and to identify the differences in their views on the work pressures they face and the degree of their performance of their administrative tasks according to the variables: number of years of experience, academic and educational qualifications, and school location.

To achieve the research objectives, the researcher built a questionnaire to identify the reality of work stress, which consisted of (19) statements, and a questionnaire to investigate the degree to which secondary school principals practice their administrative tasks, which consisted of (21) statements. To verify the validity of the questionnaire, it was presented to (5) specialized educational arbitrators, and reliability was calculated using the split-half method. It was distributed to a sample of (72) male and female principal and the researcher used the descriptive approach to suit the research topic. The results of the research showed that the reality of work stress among secondary school principals from their point of view and the degree of their practice of their administrative tasks was of a moderate degree. There were apparent differences between the principals' answers to both the work stress questionnaire and the administrative tasks questionnaire due to the variables "number of years of experience, academic qualification, and location." The results showed that there is a correlation between the work pressures experienced by secondary school principals and their performance of the administrative tasks required of them.

Based on the results, the researcher presented improving the administrative work environment in secondary schools by providing training programs for principals that reduce workloads.

Keywords: work stress - administrative tasks - school principal - secondary schools.

---

\*Doctorate in Education, Department of Curriculum and Teaching Methods

## مقدمة:

تأتي أهمية الإدارة في المدرسة من أهمية الوظائف التي تقوم بها، ومن أنها المسؤولة عن وضع الخطوات الرئيسية للعمل ضمن المدرسة، وتحدد الأهداف العامة والخطط المستقبلية للعملية التعليمية، وذلك بما يناسب مع ثقافة المجتمع وتوجهاته، وكما حدد إسماعيل (2009) وظائف الإدارة المدرسية في مهام عدة، منها: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والمساعدة على تحويل التعليم إلى إنتاج الأفكار الإبداعية، ثم الارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين داخل المدرسة، من خلال توجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية المقررة (إسماعيل، 2009، ص 22-24).

قد تؤدي ضغوط العمل لدى مديري المدرسة إلى الشعور بالاستياء والإحباط وعدم الرضا تجاه العمل والبيئة التعليمية، مما ينعكس سلباً على العمل وسوء التواصل بين المدرسين والإداريين، وإصدار توجيهات غير مدروسة، والتراجع في أداء المهام الموكلة إليهم، إلى جانب الشعور بالإحباط والإرهاق وفقدان الرغبة في العمل بكفاءة وفاعلية. وبمرور الوقت، قد يتطور هذا الشعور إلى ضعف الكفاءة بالعمل، إذ يتم التعبير عن رفض بيئة العمل من خلال سلوكيات سلبية متكررة مثل التسبب، النقص عن العمل، والابتعاد عن المسؤولية.

يستمر عبء العمل على مديري المدارس في الزيادة مع تزايد التطورات والتوقعات الجديدة للتقييم والإشراف إلى جانب تصميم معايير جديدة تتناسب مع متطلبات العصر الحالي، التي تسعى إلى الحصول على التعليم الإبداعي الابتكاري، إلى جانب التغييرات التي طالت مختلف جوانب العملية التعليمية.

**مشكلة البحث:** تشمل ضغوط العمل الإداري عدد من العناصر منها: ضغوط مهنية تتعلق بالسعي الدائم نحو الترقية والتطور المهني، أو قد تكون ضغوط نفسية تعود لأسباب شخصية أو صحية، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وغيرها من العوامل، وقد تعمل ضغوط العمل على زيادة التوتر والاستياء لدى مديري المدارس، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى تراجع في أدائهم لمهامهم، وانخفاض درجات الرضى لديهم عن العمل داخل المدرسة، وقد تدفعهم ضغوط العمل إلى زيادة التأخير والغياب، وانخفاض التحفيز والانخراط في العمل.

ركزت المادة (45) من النظام الداخلي للمدارس الثانوية على المهام الإدارية لمدير المدرسة، ومدى امتلاكه للقدرات التي تؤهله ليقود مدرسته فعلاً، ويطورها (بوز، 2004، ص106)، علاوةً عن تقرير هيئة تخطيط الدولة (2005) التي ذكرت فيه العقبات وجوانب القصور التي تواجه التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية، والتي ظهرت في " نقص الكفاءة الداخلية، إضافةً إلى المشكلات التي تؤثر في الأداء " (هيئة تخطيط الدولة، 2005)،

وعليه أجرت الباحثة بدراسة استطلاعية لتعرف واقع ضغوطات العمل لدى مديري المدارس الثانوية وادائهم لمهامهم الإدارية في ظل تلك الضغوطات، من خلال مقابلة أجرتها في الفصل الثاني من العام الدراسي (2023/2022)، مع (6) من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية، وتكونت المقابلة من ثلاثة أسئلة مفتوحة، كانت كالاتي: تجد أن عمك الإداري متعب ويحتاج إلى وقت وجهد منك؟ وما الخطط التي تتبناها لتضمن أداء مهامك الإدارية على أكمل وجه؟ أوجد أنك تملك الحماس والقدرة على تنظيم الأنشطة وعمليات التواصل بين المؤسسات التربوية داخل وخارج المدرسة؟

ومن خلال تحليل نتائج إجابات أفراد العينة الاستطلاعية من المديرين عن السؤال الأول، توصلت الباحثة إلى أن العمل الإداري في المدارس الثانوية متعب ومرهق بالنسبة للمديرين، إلى جانب أعباء الحياة التي يعاني منها المدير تجعل من متابعة العمل يحتاج وقت أطول وعمل أكبر، إذ إن (3) مديرين كانت إجاباتهم أن إدارة المدرسة الثانوية يأخذ وقتاً طويلاً منهم من تنظيم عمل المدرسين، وإعداد البرامج وتأمين مستلزمات العملية التعليمية، واثنين من المديرين كانت إجابتهما عن أداء مهامهم يكاد يحتاج إلى خطط كثيرة يحاول القيام بها بمساعدة المعاونين والموجهين، كإدارتهم للاجتماعات التي لا

يستطيع المدير التجهيز لها، والمساعدة في ضبط النظام بين الطلاب، ومراقبة التزامهم بالدوام، أما بالنسبة للسؤال الثالث كانت إجاباتهم أن الأنشطة تقتصر على عدد محدود من الأنشطة التطوعية والتعاونية، وتعتمد بشكل كبير على القرارات الصادرة من الإدارات العليا من مديرية التربية تستبعد السعي الشخصي لاعتماد مبدأ التعاون والتشارك داخل وخارج المدرسة. انطلاقاً من أهمية التعليم في إعداد المواطنين لممارسة أدوارهم بوصفهم مواطنين فاعلين في تطوير المجتمع، ورفع مستواهم الأخلاقي، يمكن تحديد أهمية مرحلة التعليم الثانوي في سورية في نقاط عدة، منها: تغطيتها لفترة حرجة من حياة الشباب وهي فترة المراهقة، ودور إدارة المدرسة في استغلال طاقات الشباب وحمايتهم من الانحراف، وتعد مرحلة متصلة بالمرحل التعليمية التي تسبقها وما يلحقها من مراحل التعليم تحقق التنمية الاجتماعية والتطور الحضاري للمجتمع وذلك عن طريق تحديث التعليم الثانوي وتجديده، ليشكل فترة الإعداد الجاد للمواطن (وزارة التربية، 2009، ص 93).

ونظراً لأهمية دور مديري المدرسة في مدارسنا الثانوية، المتمثل في عمليات التخطيط، وتحديد الأهداف والغايات، ونشر الثقافة الداعمة للتغيير، وتفويض الصلاحيات، مما يعزز من ثقة بنفسهم ويحفزهم على الإبداع والابتكار، وضرورة العمل ضمن بيئة داعمة وإيجابية تدفع بالعمل نحو الأمام، يمكننا تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي: **ما واقع ضغوط العمل**

### وعلاقتها بأداء المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية؟

**أهمية البحث** يمكن تحديد الأهمية النظرية للبحث الحالي من:

1. أهمية المرحلة الثانوية في النظام التعليمي، ومكانتها في حياة الأفراد ودورها في الانخراط في سوق العمل وباعتبارها الطريق للتعليم الجامعي.
2. أهمية دور مدير المدرسة إذ يعدّ قائداً إدارياً وتربوياً، وأهمية المهام التي تقع على عاتقه من تسيير شؤون المدرسة، وتنظيم سجلات الطلاب، ومتابعة الامتحانات، والاهتمام بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور.
3. قد يكون هذا البحث نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في مجال تعرف العوامل التي قد تؤثر في أداء مدير المدرسة لمهامه.
4. تقديم البحث الحالي تحليلاً للعوامل المرتبطة بأداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم، من خلال الكشف عن الآثار السلبية التي تؤثر في عملهم الإداري.
5. توفير إطار منهجي لتحسين بيئة العمل في المدارس الثانوية، من خلال تعرف ضغوطات العمل التي تواجه المديرين، واقتراح الإجراءات العملية التي يمكن اتخاذها لتعزيز بيئة العمل الصحية والمنتجة وتقليل التوتر والتذمر.
6. قد تساعد نتائج البحث المعنيين في دائرة الإعداد والتدريب في محافظة اللاذقية، على تطوير خطط عمل أكثر مرونة وتساعد مديري المدارس على مواجهة اضعف ضغوطات التي تواجههم، وتخطيها بما يضمن حسن سير العمل داخل المدرسة.

### أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى:

1. تقصي واقع ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
2. تقصي واقع أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية في محافظة اللاذقية.
3. تعرف الفروق بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة واقع ضغوط العمل التي يواجهونها تعزاً لمتغيرات " الجنس، عدد سنوات الخبرة، موقع المدرسة".
4. تعرف الفروق بين متوسط درجات مديري المدارس الثانوية على استبانة أدائهم لمهامهم الإدارية تعزاً لمتغيرات " الجنس، عدد سنوات الخبرة، موقع المدرسة".
5. تعرف العلاقة بين ضغوط العمل وأداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية.

أسئلة البحث: أجب البحث الحالي عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية؟
  2. ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية في محافظة اللاذقية؟
- فرضيات البحث: تحقق البحث من فرضياته الآتية عند مستوى الدلالة 0.05:
1. لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد العينة على استبانة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات " اتباع الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، موقع المدرسة.
  2. لا توجد فروق بين متوسط درجات أفراد العينة على استبانة أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية تعزى لمتغيرات " اتباع الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، موقع المدرسة"
  3. لا توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل وأداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية.
- حدود البحث: تمثلت حدود البحث الحالي فيما يأتي:
1. الحدود المكانية: المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
  2. الحدود الزمانية: أُجري البحث في العام الدراسي 2022 – 2023 م.
  3. الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية.
  4. الحدود الموضوعية: تتمثل في تقصي العلاقة بين ضغوط العمل وأداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية في محافظة اللاذقية.

#### مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**ضغوط العمل:** هي الظروف الاعتيادية في بيئة العمل التي تواجه العامل في أثناء قيامه بعمله، وتتمثل بمشكلات اجتماعية وصحية ونفسية (العمرات، 2018، ص 183). **وتعرف الباحثة ضغوط العمل إجرائياً:** شعور مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية بالتعب والإرهاق نتيجة كثرة المهام الملقاة على عاتقهم.

**الأداء:** هو جهود الفرد ودرجة تحقيقه للمهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد وإتمامها (مطارنة، 2006، ص 22). **ويُعرف الأداء إجرائياً:** بأنه الدرجة التي سيحصل عليها مدير المدرسة الثانوية من خلال تطبيق أدوات البحث والتي تشمل الاستبانة التي وجهت من الباحثة إلى مديري ومدرسي المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية لتعرف أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية.

**المهام الإدارية:** هي المهام والوظائف التي تتضمن تحسين العملية التعليمية وتطويرها، والاهتمام بالشؤون الإدارية وتوزيع المهام والمسؤوليات، الاهتمام بشؤون الطلبة وتعرف حاجاتهم ومشكلاتهم، إضافة إلى التنظيم المدرسي وتعرف إمكانات البيئة المحلية لتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي (العجمي، 2000، ص 127-131). **وتعرفها الباحثة إجرائياً:** هي الاهتمام بتحصيل الطلاب، وتقويم جهود المدرسين تقويماً موضوعياً، وتهيئة الجو المدرسي للمشاركة الإيجابية وتحديد الاحتياجات واختيار الأولويات والعمل على تأمينها، وإعداد الخطط واقتراح الوسائل والبدائل والأنشطة اللازمة لتنفيذها، والتي ستعكس هذه المهام درجات إجابات المديرين على الاستبانة المخصصة لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمهامهم إضافة إلى متابعة شؤون الطلاب (تعليمياً واجتماعياً) وشؤون المدرسين والعاملين الإداريين من النواحي جميعها لرفع جودة الأداء الإداري

**التعليم الثانوي العام:** مرحلة تعليمية يجتازها الطالب بعد ثلاث سنوات دراسية، تشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً، بينما يتوزع الطلاب خلال السنتين التاليتين على الفرعين الأدبي والعلمي، وهناك التعليم الثانوي العام والصناعي والزراعي والفنون

النسوية (وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية، 2019). وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي المدارس الثانوية العامة في محافظة اللاذقية، والبالغ عددها (136) مدرسة، والتي طبقت فيها الباحثة البحث الحالي. الدراسات السابقة: فيما يأتي عرضت الباحثة عدداً من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، ورتبتها من الأقدم إلى الأحدث وفيما يأتي عرضٌ تفصيلي لها:

### 1. الدراسات العربية:

دراسة أبو غزالة (2017) في الأردن، بعنوان: **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة "عمان"**، هدفت الدراسة إلى تعرف ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة "عمان"، تضمنت عينة الدراسة (882) من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية، تم سحب العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت استبانتين لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى ضغوط العمل لدى ميري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمستوى متوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع، وتوجد علاقة إيجابية بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي. دراسة أبو فنس (2020) في العاصمة عمان بعنوان: **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، الأردن**، هدفت الدراسة إلى تعرف ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين للدراس وهما: أداة ضغوط العمل، وأداة الأمن الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأمن الوظيفي لديهم كان مرتفعاً، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والأمن الوظيفي.

### 2. الدراسات الأجنبية:

دراسة **Boyland (2011)** في إنديانا بعنوان: **الإجهاد الوظيفي واستراتيجيات المواجهة للمديرين الابتدائيين: دراسة على مستوى الولاية. Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study**

هدفت الدراسة الاستكشافية إلى جمع وفحص البيانات المتعلقة بالإجهاد المرتبط بالوظيفة لمديري المدارس الابتدائية العامة في إنديانا . إذ استكشاف قضايا وظيفية محددة يعتبرها المديرون مرهقة، بالإضافة إلى التغييرات المبلغ عنها ذاتياً في مستويات الإجهاد للمديرين ذوي الخبرة . وتمثلت أهداف هذا البحث في تعميق فهم المناخ المتطور المحيط بقيادة المدارس العامة، على وجه الخصوص، للتحقيق في الأدوار الحالية والتحديات ومستويات الإجهاد لمديري المدارس. وأشارت النتائج إلى أنه ينبغي النظر في التدابير الداعمة من أجل مساعدة المديرين في التعامل مع زيادة ضغوط العمل ومتطلبات الوقت. تمت مناقشة العديد من هذه الممارسات الداعمة. بالإضافة إلى ذلك، تم عرض أكثر من (20) إستراتيجية شائعة لإدارة الإجهاد والتي أبلغ عنها المديرون ذاتياً على أنها مفيدة.

دراسة **Wang and Pollock (2018)** في أونتاريو، كندا بعنوان: **الرضا الوظيفي لمديري المدارس: آثار تكثيف العمل. School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification**

تبحث هذه الدراسة في الرضا الوظيفي لمديري المدارس فيما يتعلق بتكثيف عملهم . واستخدمت نظرية العوامل الثنائية لفريدريك هيرزبيرج لتسليط الضوء على كيفية تأثير عوامل التحفيز والصيانة في الرضا الوظيفي للمديرين . واستخدم الانحدار اللوجستي المتعدد في تحليل بيانات المسح التي تم جمعها من 2701 من أعضاء مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مجلس مديري أونتاريو في أونتاريو، كندا . واستخدمت حوالي 1432 حالة صالحة في تحليل البيانات . وأظهرت النتائج أن تكثيف عمل مديري المدارس يؤثر في رضاهم الوظيفي .نتيجة لتكثيف العمل، العوامل المحفزة، مثل التحدي في مكان العمل، والاعتراف من صاحب العمل، والطلب على العمل؛ وعوامل الصيانة مثل تأثير السياسة الخارجية والدعم التنظيمي وعلاقات المديرين مع المعلمين والمشرفين والنقابات لها تأثير كبير في الرضا الوظيفي للمديرين . وتؤثر هذه العوامل في مدى قدرتهم على المساهمة بفاعلية في تحسين تحصيل الطلاب والأداء المدرسي.

دراسة **Shah (2019)** في باكستان بعنوان: العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والضغط الوظيفية بين مديري المدارس الثانوية العامة في البنجاب، باكستان **Relationship Between Job Autonomy and Job Stress Among Public Secondary School Principals in Punjab, Pakistan**

تبحث هذه الدراسة في مستوى الاستقلالية الوظيفية كما يختبرها مديرو المدارس الثانوية العامة في البنجاب، باكستان، وتحدد الدراسة كذلك العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والضغط الوظيفية بين مديري المدارس .تستخدم الدراسة تصميم بحث استقصائي حيث تم استخدام مقياسين، مقياس استقلالية الوظيفة ومؤشر الإجهاد التنظيمي لقياس استقلالية الوظيفة وضغط العمل على التوالي .تضمنت الدراسة عينة من 145 مدير مدرسة ثانوية عامة يعملون في منطقة البنجاب بباكستان .تتم معالجة أسئلة البحث من خلال إجراء الإحصاء الوصفي والاستنتاجي .حددت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين الاستقلالية الوظيفية والضغط الوظيفية لدى مديري المدارس الثانوية. لقد وجد أن مديري المدارس يرون أنفسهم أكثر استقلالية في استقلالية الأسلوب وجدولة الاستقلالية بينما أقل استقلالية في استقلالية المعايير .تظهر النتائج أن مديري المدارس عانوا من ضغوط أكبر بسبب تدني احترام الذات .تقترح الدراسة الحالية أنه يجب تزويد مديري المدارس باستقلالية وظيفية متوسطة المستوى للتخفيف من ضغوط العمل.

دراسة **Denecker (2019)** في سويسرا بعنوان: ضغوط عمل مديري المدارس في عصر إدارة التعليم الجديد. **School Principals' Work Stress in an Era of New Education Governace**

التنفيذ العالمي لإصلاحات إدارة المدارس على مدى العقود الماضية غيرت من وظيفة وأدوار مديري المدارس، فقد تبين أن هذه التغييرات تعرض المديرين لمخاطر صحية جديدة .أنشأت البحوث الدولية بحيث تكون متطلبة للغاية ومرهقة، تتناول هذه الدراسة ضغوط العمل وأسبابه الرئيسية واستراتيجيات المواجهة بين مديري المدارس في سويسرا الناطقة بالفرنسية، بينما هم غالبًا ما تزجك ضغوطات الوقت، فإن جهود التأقلم موجهة في المقام الأول إلى الحد أو منع العلاقات الشخصية المتضاربة.

دراسة **Ulfiah et al (2022)** في باندونغ ريجنسي بعنوان: تأثير الإجهاد الذي يشعر به مديرو المدارس على مستوى المدرسة الابتدائية في باندونغ ريجنسي **Stress and Its Impact on Principal Performance: An Overview of Education Management**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإجهاد الذي يشعر به مديرو المدارس على مستوى المدرسة الابتدائية في باندونغ ريجنسي، يستخدم البحث أساليب نوعية مع منهج ظاهري .تم إجراء البحث من خلال مقابلات متعمقة، وتم اختيار أسلوب أخذ العينات ليم إجراء تحليل البيانات عن طريق تحليل المحتوى وتثليث المصادر والطرق .تظهر النتائج أن ضغوط بيئة العمل غير الصحية من قبل المعلمين يمكن أن تؤثر على أداء مديري المدارس بغض النظر عن الجنس .الإجهاد الذي يمكن الشعور به في حالات الصداع وآلام الجسم وارتفاع ضغط الدم هي الأعراض الرئيسية التي يشعر بها المريض .يشير

هذا البحث إلى أن المدير يبدو متقلب المزاج أو عاطفياً غالباً لأنه يشعر بالتوتر في العمل ويشعر بأعراض المرض. يوصى بأن يقوم مديرو المدارس بتعيين موظفين أكفاء للمساعدة في الإدارة، وتكوين المهام، وعقد اجتماعات منتظمة وتقديم المشورة، وتقليل إجهادهم وخلق بيئة داعمة لإدارة مدرسية أكثر كفاءة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تقصيصها وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وبين أدائهم لمهامهم الإدارية مع دراسة أبو غزالة (2017) ودراسة أبو فنس (2020) في تطرقها لمتغير ضغوط العمل كمتغير مستقل، ومع دراسة Denecker (2019) التي سعت لتقصي ضغوط عمل مديري المدارس في عصر إدارة التعليم الجديد، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو غزالة (2017) في اختيارها للأداء الوظيفي للمديرين كمتغير تابع، بينما اختارت دراسة أبو فنس (2020) الأمن الوظيفي كمتغير تابع، واختلفت مع دراسة Boyland (2011) التي تطرقت إلى الإجهاد الوظيفي واستراتيجيات مواجهته لدى مديري المدارس الابتدائية.

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه إلى إلقاء الضوء على واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وتحديد العلاقة بين تلك الضغوط وأدائهم لمهامهم الإدارية المطلوبة منهم.

#### الإطار النظري:

##### المطلب الأول: ضغوط العمل

أولاً: مفهوم بيئة العمل: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، وتتضمن ظروف العمل المادية: الإضاءة، والضوضاء، والنظافة، ودرجة الحرارة، والتهوية، وحوادث العمل، والرعاية الصحية، وغيرها؛ فضلاً عن ظروف العمل الاجتماعية، ونوعية الإشراف، والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل، والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية (مزيان، 2014، ص 22).

ثانياً: أنواع بيئة العمل: تنقسم بيئة العمل إلى:

- البيئة التنظيمية : وتتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة...
- البيئة الوظيفية : وتتضمن جميع ما يتعلق بالعاملين من أجور وحوافز مادية ومعنوية...
- البيئة المادية : وتتضمن المكونات المادية الموجودة في المنظمة مثل تصميم المكاتب، والتهوية، والضوضاء...
- البيئة التقنية : وتتضمن التقنيات الحديثة بوجه عام (مبارك وسلفاوي، 2012، ص 45,46)

ثالثاً: ضغوط العمل: تشير ضغوط العمل إلى الظروف والعوامل التي تؤثر سلباً على العاملين في مكان العمل، قد تكون هناك عدة عوامل تساهم في إنشاء ضغوط العمل، ومن بينها كما حددها (Doriane, 2013, p12):

- سوء التواصل وعدم الشفافية: عدم وجود تواصل فعال بين المديرين والموظفين، أو عدم تقديم المعلومات بشكل كافٍ وواضح، يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات وسوء فهم في العمل.
- عدم العدالة والتمييز: التعامل غير العادل في توزيع المهام والفرص، وعدم تقدير الجهود والأداء، قد يؤدي إلى شعور بالظلم والتمييز بين الموظفين.
- سوء العلاقات بين زملاء العمل: التتمر، العداء الزميلي، وعدم وجود جو عمل تعاوني ومحترم، يمكن أن يؤثر سلباً على الأفراد ويزيد من مستوى التوتر والتوتر النفسي.
- تحمل مهام زائدة، وضغط العمل المستمر، يمكن أن يسبب إجهاداً وإرهاقاً نفسياً وجسدياً.
- نقص الدعم الإداري: عدم تقديم الدعم اللازم من قبل الإدارة في شكل الملاحظة، التوجيه، والتشجيع، وعدم تقديم الفرص التدريبية والتطوير المهني.

وعليه نستنتج أن ضغوط العمل تؤثر على الرضا المديرين على عملهم وتولد لديهم مشاعر سلبية، وتزيد من احتمالية حدوث التذمر وعدم متابعة العمل بكفاءة، وهو الشعور بالاستياء والاحباط والاستياء من العمل والمدرسة.

### المطلب الثاني: المهام الإدارية

أولاً: مفهوم مهام الإدارة لمدير المدرسة: قيام المدير بالأنشطة والبرامج التي تساعد على تكوين مناخ مدرسي جيد، والاهتمام بالمجتمع المحيط بالمدرسة، والاتصال والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف المدرسة بما يتناسب مع المجتمع المحلي، ومناقشة مشكلات الطلاب مع أولياء أمورهم واقتراح الحلول المناسبة لها (عطوي، 2010، ص101، 102).

ويمكن تلخيص مهام مدير المدرسة الثانوية كما جاءت في النظام الداخلي للمدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية 2015-2016: "الالتزام التام بالتعليمات الوزارية، والقيام بالواجبات المطلوبة منه، وممارسة الصلاحيات الممنوحة له، ومتابعة أداء المدرسين لتوجيههم للأفضل، بحضور دروسهم والاطلاع على دفاتر التحضير ونتائج الاختبارات، وعدم التردد في لوم المقصرين، والثناء على الناجحين من العاملين في المدرسة، والعدل في التعامل مع جميع المدرسين، وتجنب محاباة البعض على حساب البعض الآخر، ومساعدة المدرسين على ضبط صفوفهم بأساليب تربوية، إلزام الإداريين بالاهتمام بواجباتهم، ومتابعة مستويات الطلاب الدراسية وتطويرها، والاهتمام بسلوكياتهم، والاهتمام بالجانب الأخلاقي والنفسي لديهم، والتواصل مع أولياء أمور الطلاب، واطلاعهم على أوضاع ابنائهم بغية تطوير مستوياتهم ونتائجهم، والسعي لتوفير احتياجات المدرسة والتركيز على تفاصيل الجودة التعليمية والتربوية، والعمل على تطوير نفسه إدارياً، والاستفادة من تجارب المديرين الآخرين للاقتداء بالأفكار الجديدة وتلافي الأخطاء.

ومن العرض السابق للإطار النظري لعل أبرز ما يعاني منه العاملون في المجال التربوي بشكل عام ومديرو المدارس الثانوية بشكل خاص من ضغوط عمل هي تحمل مهام زائدة لها صلة بضبط المدرسة والطلاب وتنظيم أعمال المدرسين والعاملين في المدرسة، ومراجعة السجلات والتواصل المستمر مع الإدارات الأعلى، هذا قد يخلق لديهم ضغط العمل المستمر، ويمكن أن يسبب للمديرين إجهاداً وإرهاقاً نفسياً وجسدياً وكل ما سبق قد يؤثر على أداء المهام الموكلة إليه والتي يتوجب عليه القيام بها على أكمل وجه.

**إجراءات البحث: مجتمع البحث وعينته:** اشتمل على جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2022/2023)، وقد بلغ عددهم (136) مديراً ومديرة، موزعين على (136) مدرسة ثانوية (مديرية التربية في محافظة اللاذقية، 2023). وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغت (76) مديراً ومديرة عند تطبيق استبانة البحث، وبعد استعادة الاستبانات، واستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي بلغت العينة (72) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية.

تم تحديد المتغيرات التصنيفية للعينة بما يأتي: متغير عدد سنوات الخبرة " أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات"، ومتغير التأهيل العلمي "معهد إعداد مدرسين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي"، ومتغير موقع المدرسة "ريف، مدينة".

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي، بناءً على معطياته التي تناسب طبيعة البحث، والذي يهدف إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة موضوع الدراسة في وصفها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وعيسى، 2011، ص 65-80).

**أدوات البحث وصدقها وثباتها:** بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة بإعداد استبانة وذلك بما يناسب موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها. تكونت

الأدوات من استبانتيين، الأولى لتقصي ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية والثانية لتقصي ممارسة المديرين لمهامهم الإدارية، تتألف كل استبانة من: المعلومات العامة المطلوبة لعينة المديرين والمتمثلة بالآتي: "عدد سنوات الخبرة، التأهيل العلمي، اتباع الدورات التدريبية"، مقدمة وشرح لطريقة الإجابة على عباراتها، ومجموعة من الفقرات، بلغ عددها: لاستبانة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية (19) فقرةً، ولإستبانة ممارسة المديرين لمهامهم الإدارية (21) فقرةً، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لحساب أوزان عبارات الاستبانة، وأعطيت الدرجات على النحو التالي: (دائماً: 5، غالباً: 4، بدرجة متوسطة: 3، نادراً: 2، أبداً: 1). ولتقدير درجة الإجابة اعتمد على المعيار الوارد في الجدول (1) (أبو علام، 2008، ص 239).

#### الجدول رقم (1): المعيار المعتمد للحكم على تقدير المديرين على أداتي البحث

طول الفئة	الوزن النسبي	درجة الممارسة
أقل من 1.8	من 20-أقل من 36%	متدنية جداً
1.9 – أقل من 2.6	من 37 – أقل من 52%	متدنية
2.7 – أقل من 3.4	53 – أقل من 68%	متوسطة
3.5 – أقل من 4.2	69 – أقل من 84%	عالية
4.3 – أقل من 5	85 – أقل من 100%	عالية جداً

#### • التحقق من صدق الاستبانة

أ - **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في ميدان التربية والتعليم، وبلغ عددهم (5) محكمين، للتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، ومن العبارات التي عُدلت:

- **من استبانة ضغوط العمل:** (لديك مشاكل كثيرة بسبب تصرفات الطلاب لتصبح تعاني من المشكلات السلوكية الكثيرة للطلاب، وعبارة يتناول عليك أولياء الأمور في بعض الأحيان لتصبح تعاني من تناول أولياء الأمور في بعض الأحيان على إدارة المدرسة، وعبارة تقيم أنشطة متنوعة تدعم تعلم الطلاب لتصبح تفضل إقامة أنشطة متنوعة كالرحلات العلمية تدعم العملية التعليمية).

- **من استبانة المهام الإدارية:** (تشرف على دفتر التوقيع بشكل مستمر لتصبح تحرص على متابعة دفتر التوقيع يومياً، وعبارة تتناقش مع المدرسين باللوائح والأنظمة لتصبح تطلع المدرسين على اللوائح التوجيهية، وعبارة تبحث عن حلول للمشكلات المدرسية لتصبح تعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات).

أ - **الصدق البنائي:** تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه كما في الجدول (2)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية.

#### الجدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية لأداتي البحث

المحور	استبانة ضغوط العمل	استبانة المهام الإدارية
معامل الارتباط	**0.917	**0.952
قيمة الاحتمال	0.000	0.000

**التحقق من ثبات الاستبانة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (32) مديراً ومديرةً في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية، ثم قامت بحساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ (0.956) للاستبانة ككل، ويمكن عدّه معامل ثبات جيد، وبالتالي يسمح بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة النهائية.

وقامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، من خلال حساب مجموع درجات النصف الأول لكل استبانة، وعلى مستوى الدرجة الكلية، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين لاستبانة ضغوط العمل، وقد بلغ معامل بيرسون (0.992)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.996). كما حسب معامل الثبات غوتمان (Guttman)، وقد بلغ (0.994)، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين لاستبانة المهام الإدارية، وقد بلغ معامل بيرسون (0.955)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.977)، كما حسب معامل الثبات غوتمان (Guttman)، وقد بلغ (0.974)، هي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي. والنتائج موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): معاملات الثبات لأداتي البحث بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

أدوات الدراسة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل غوتمان	
			بيرسون	سبيرمان براون
استبانة: ضغوط العمل	19	0.985	0.992	0.996
استبانة: المهام الإدارية	21	0.962	0.955	0.977

#### النتائج والمناقشة

##### أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث

السؤال الأول: ما واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية؟ يظهر الجدول (4) درجات إجابات المديرين على استبانة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (4): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الإجابة
1.	تجد أن كمية المهام تفوق قدراتك	4.79	0.42	97.8%	1	عالية جداً
2.	أعمال الإدارة كثيرة تحتاج وقت أكثر	3.98	1.20	77.6%	2	عالية
3.	تحتاج مساعدة معاونيك بشكل مستمر	3.65	1.12	77.2%	3	عالية
4.	تفضل تغيير مهنتك كمدير المدرسة	3.49	0.97	70.2%	4	عالية
5.	تعاني من قلة الصلاحيات الممنوحة لك	3.49	1.27	69.4%	5	عالية
6.	مهامك كمدير المدرسة تبعثك عن حياتك الشخصية	3.09	1.22	60.6%	6	متوسطة
7.	تجد أن مهنة مدير المدرسة محدودة التطور والترقية	2.63	1.15	58.6%	7	متوسطة
8.	تشكو من قلة التقنيات التي تدعم العملية التعليمية	2.71	1.13	56.3%	8	متوسطة
9.	تعاني من التوتر بسبب جو العمل الإداري	2.70	0.94	56.2%	9	متوسطة
10.	تفضل إهمال بعض الاجتماعات الدورية مع المعلمين والإداريين	2.89	1.13	56.2%	9	متوسطة
11.	تعاني من حدوث تسبب العمل داخل المدرسة	2.76	1.09	55.1%	10	متوسطة
12.	تتجاوز العلاقات الشخصية ضمن العمل مع المعلمين	2.76	0.09	55.1%	10	متوسطة
13.	تعاني من المشكلات السلوكية الكثيرة للطلاب	2.72	1.40	54.4%	11	متوسطة
14.	تجد صعوبة في التعامل مع الطلاب غير ملتزمين بالنظام	1.94	0.88	38.8%	12	متدنية
15.	تعاني من شكاوى المعلمين من تصرفات الطلاب	1.89	0.94	37.8%	13	متدنية
16.	تجد صعوبة في التعامل مع تسرب الطلاب من المدرسة	1.83	0.65	36.6%	14	متدنية
17.	تعاني من الطلاب الذين يتغيبون عن دروس معينة	1.04	0.25	21.8%	15	متدنية جداً
18.	تعاني من تطاول أولياء الأمور في بعض الأحيان على إدارة المدرسة	1.03	0.21	21.6%	16	متدنية جداً
19.	تفضل إقامة أنشطة متنوعة كالرحلات العلمية تدعم العملية التعليمية	1.01	0.08	19.2%	17	متدنية جداً
الدرجة الكلية		2.65	0.84	53.7%		متوسطة

يظهر الجدول (4) الدرجة الكلية لواقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة. حيث تم ترتيب العبارات من الأعلى درجة إلى الأدنى، حيث جاءت فقرة واحدة بدرجة عالية جداً وهي "تجد أن كمية المهام

تفوق قدراتك" ومن العبارات التي جاءت بدرجة عالية أعمال الإدارة كثيرة تحتاج وقت أكثر وتعاني من قلة الصلاحيات الممنوحة لك"، تفسر الباحثة النتيجة المرتفعة للعبارات السابقة بأن المهام الموكلة لمديري المدارس الثانوية متعددة زاد من صعوبتها هي المرحلة العمرية للمتعلمين في المرحلة الثانوية وهي المراهقة التي جعلت مديري المدارس يتحلون بضغط إضافية، وهي كيفية التعامل مع المشكلات الشخصية للمتعلمين في تلك المرحلة، والمراقبة الشديدة لتصرفاتهم والتواصل المستمر مع ذويهم.

أما العبارات التي جاءت بدرجة متدنية جداً هي تعاني من الطلاب الذين يتغيبون عن دروس معينة، وتعاني من تناول أولياء الأمور في بعض الأحيان على إدارة المدرسة، وتفضل إقامة أنشطة متنوعة كالرحلات العلمية تدعم العملية التعليمية"، وهذا ما يمكن تفسيره من وجهة نظر الباحثة بأن زيادة نسبة التسرب من المدارس الثانوية لأهمية الشهادة الثانوية وخوف الأهالي ورغبتهم في التحصيل العالي لأبنائهم في ظل تراجع المستوى التعليمي في المدارس جعل من موقف مدير المدرسة الثانوية محايداً.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتوسطة لاستبانة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم يمكن تفسيرها بمدى تقبل كل مدير لما يعيق عمله، وقدرته على التأقلم والتكيف مع المعوقات التي تواجهه وهذا يعتمد على مرونته في التعامل مع الضغوط المتعلقة بالعمل داخل المدرسة، وتجاهل الضغوط الأخرى التي قد تؤثر في عمله كمديراً للمدرسة، وهذا ما ظهر عند عبارة "تجد أن كمية المهام تفوق قدراتك" وذلك قد يكون لانشغال بعض المديرين بضغوط اجتماعية ومهنية وشخصية نتيجة ظروفهم الحياتية والتي أثرت في مهامهم وقدرتهم للقيام بها بالشكل المطلوب، وهذا بدوره يؤثر في العمل الإداري بشكل عام والعمل داخل المدرسة ككل. اختلفت النتيجة السابقة المرتبطة بالسؤال الأول مع نتائج دراسة أبو فنس (2020) التي بينت أن ضغوط العمل جاءت مرتفعة بينما ببحثنا الحالي جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية في محافظة اللاذقية؟** يظهر الجدول (5) درجات إجابات المديرين على محور المهام الإدارية التي يمارسها مديري مدارس التعليم الثانوي العام، مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والوزن النسبي كالآتي:

**الجدول (5): إجابات المديرين حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمهامهم الإدارية**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب الإيجابي	درجة الإجابة
1.	تطبق النظام داخل المدرسة بحزم	4.89	0.42	%96.8	1	عالية جداً
2.	تراقب بشكل مستمر المرافق العامة في المدرسة	4.14	0.53	%81.8	2	عالية
3.	تتأكد من صحة البيانات في سجلات المدرسة	4.08	1.16	%80.6	3	عالية
4.	تعتمد الموضوعية في الحكم على أداء العاملين في المدرسة	4.07	0.41	%80.4	4	عالية
5.	تقوم عمل المدرسين التدريسي باعتماد معايير موضوعية	3.97	1.11	%78.4	5	عالية
6.	تتابع دفاتر تحضير الدروس اليومية للمعلمين	3.93	1.26	%77.6	6	عالية
7.	تحرص على متابعة دفتر التوقيع يومياً	3.84	1.11	%75.8	7	عالية
8.	تكلف مدرسين احتياطيين في حال غياب أحد المعلمين لتعويض الحصص	3.84	0.85	%75.8	7	عالية
9.	تعمل على إيجاد أكثر من بديل لحل المشكلات	2.93	1.18	%57.6	8	متوسطة
10.	تؤكد على سير الامتحانات بشكل منظم	2.93	1.34	%57.6	8	متوسطة
11.	تشرف على توزيع الطلاب على الشعب الصفية	2.90	1.08	%57	9	متوسطة
12.	تطلع المدرسين على التعليمات والكتب الرسمية التي تخص العمل التدريسي	2.88	1.16	%56.6	10	متوسطة
13.	تعدل بين المدرسين عند إصدار أحكام تخص التزامهم بالعمل	2.88	1.24	%56.6	10	متوسطة
14.	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل	2.85	1.08	%56	11	متوسطة
15.	تقدم ملاحظات للمدرسين حول الاختبارات التي يجرونها للطلاب	2.82	1.14	%55.4	12	متوسطة
16.	تتابع دفاتر الحضور والغياب الخاصة بالطلاب بشكل أسبوعي	2.71	1.26	%53.2	13	متوسطة
17.	تطلع المدرسين على اللوائح التوجيهية	2.45	1.05	%48	14	متدنية
18.	تنظم سجلات الطلاب الجدد المتعلقة بالقبول والتسجيل	2.27	1.17	%44.4	15	متدنية
19.	تعذ تقارير دورية عن سير العمل بالمدرسة	1.91	0.29	%37.2	16	متدنية
20.	تحرص على الالتزام بالتقويم المدرسي بما يتعلق بمواعيد إجراء الاختبارات والامتحانات	1.81	0.88	%35.2	17	متدنية
21.	تفرض على الطلاب الحفاظ على سلامة أثاث المدرسة وتجهيزاتها المادية	1.67	0.66	%32.4	18	متدنية جداً
	الدرجة الكلية	3.13	0.48	%61.6		متوسطة

يظهر الجدول (5) الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية العام لمهامهم الادارية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة. تم ترتيب العبارات من الأعلى درجة إلى الأدنى، حيث جاءت فقرة واحدة بدرجة عالية جداً وهي " تطبق النظام داخل المدرسة بحزم" ومن العبارات التي جاءت بدرجة عالية " تراقب بشكل مستمر المرافق العامة في المدرسة وتتأكد من صحة البيانات في سجلات المدرسة وتقوم عمل المدرسين التدريسي باعتماد معايير موضوعية وتحرص على متابعة دفتر التوقيع يومياً " وهذا ما يمكن تبريره بأن مديري المدارس الثانوية يطبقون بحزم ما جاء في الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المدرسة والعامين فيها، وهذا يدل على الالتزام الحرفي بما جاء في النظام الداخلي لعمل مديري المدارس الثانوية التي تركز على قيامهم بمهامهم الإدارية على أكمل وجه.

أما العبارات التي جاءت بدرجة متدنية جداً كانت عبارة واحدة فقط وهي "تفرض على الطلاب الحفاظ على سلامة مرافق المدرسة"، هذا لأنه قد يكون من الصعوبة متابعة سلامة اثاث المدرسة وخاصة في مدارس الذكور وفي هذا العمر تحديداً، فقد تكون الفوضى سبب رئيسي للعبث وتخريب الأثاث والتجهيزات المادية للمدرسة.

ويمكن تبرير النتيجة الكلية المتوسطة لاستبانة ممارسة مديري المدارس الثانوية العام لمهامهم الادارية من وجهة نظرهم بأنه بالرغم من أهمية قيام مدير المدرسة الثانوية بمهامه الإدارية إلا أنها أتت متوسطة، وهذا قد يكون بسبب نقص في بعض الإجراءات التي تدعم ممارسة مديري المدارس الثانوية لهذه المهام، كأن يكون إعطاؤهم صلاحيات أوسع يسمح لهم بتطبيق قرارات لسيير العمل داخل مدارسهم بما يناسب مع قدرات وإمكانات العاملين من مدرسين وإداريين، أو قد يكون بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة لهم من الإدارات العليا، والتي تسمح بالعمل براحة واستقلالية، أو قد يكون هناك قناعة لدى المديرين بالبرامج والأنظمة التي يطبقونها في مدارسهم ويجدون أنها كافية لا تحتاج إلى تطوير أو تحديث.

اختلفت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة أبو غزالة (2017) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية.

#### فرضيات البحث:

لاختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (6).

#### الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المديرين

على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاو الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
استبانة: ضغوط العمل	أقل من 5 سنوات	11	63.87	9.88	1.78
	من 5 - 10 سنوات	44	64.26	8.48	1.15
	أكثر من 10 سنوات	17	67.82	11.01	.351
استبانة: المهام الإدارية	أقل من 5 سنوات	11	48.81	9.02	1.62
	من 5 - 10 سنوات	44	50.87	6.25	0.85
	أكثر من 10 سنوات	17	51.99	9.59	1.17

يتبين من الجدول (6) وجود فروقاً ظاهرية بين إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولتعرف دلالة هذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (7).

الجدول رقم (7): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المديرين على كل من استبانة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوي واستبانة ممارسة المديرين لمهامهم الإدارية تعزلا لمتغير عدد سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	F قيم	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبانة
غير دال	0.077	2.611	258.398	2	516.795	بين المجموعات	استبانة: ضغوط العمل
			98.964	149	14745.705	داخل المجموعات	
				151	15262.500	المجموع	
غير دال	0.224	1.511	107.275	2	214.551	بين المجموعات	استبانة: المهام الإدارية
			71.020	149	10581.916	داخل المجموعات	
				151	10796.467	المجموع	

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق دالة وجوهية بين إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن دور مدير المدرسة الثانوية هو دور تربوي وإداري يقوم على تنظيم العمل داخل مدرسته وتقييم الممارسات وضبط النظام وتوجيهه التوجيه السليم، وحرص المديرين على القيام بمهامهم وواجباتهم بشكل هادف ومنظم، وذلك من خلال عمليات الاتصال والتواصل التي تنمي أدائهم لمهامهم ضمن مشاريع تطويرية حديثة، تقوم على عمليات تبادل الخبرات والتجارب، وزيادة القدرة على التغير والتطوير مما يجعلهم أكثر وعياً وإدراكاً لمهام المديرين. لاختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير التأهيل العلمي (معهد إعداد مدرسين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي)، تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (8).

الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المديرين

على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير التأهيل العلمي

محاو الاستبانة	التأهيل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
استبانة: ضغوط العمل	معهد إعداد مدرسين	4	59.58	10.20	1.83
	إجازة جامعية	9	65.27	9.41	1.06
	دبلوم تأهيل تربوي	57	71.21	8.23	1.27
استبانة: المهام الإدارية	معهد إعداد مدرسين	4	46.06	7.16	1.29
	إجازة جامعية	9	51.11	8.93	1.01
	دبلوم تأهيل تربوي	57	54.21	6.72	1.04

يتبين من الجدول (8) وجود فروقاً ظاهرية بين إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلا لمتغير التأهيل العلمي، ولتعرف دلالة هذه الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (9).

## الجدول رقم (9): تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات المديرين

على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزا لمتغير التأهيل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	قيم F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستبانة
دال	0.000	14.263	1226.231	2	2452.462	بين المجموعات	استبانة: ضغوط العمل
			85.973	149	12810.038	داخل المجموعات	
				151	15262.500	المجموع	
دال	0.000	9.225	594.775	2	1189.550	بين المجموعات	استبانة: المهام الإدارية
			64.476	149	9606.917	داخل المجموعات	
				151	10796.467	المجموع	

يتبين من الجدول (9) وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزا لمتغير التأهيل العلمي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما هي في الجدول الآتي (10):

## الجدول رقم (10): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث المديرين

على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزا لمتغير التأهيل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	الخطأ المعياري	اختلاف المتوسط	(J) التأهيل العلمي	(I) التأهيل العلمي	محاور الاستبانة
دال	0.017	1.97	5.68(*)	معهد إعداد مدرسين	إجازة جامعية	استبانة: ضغوط العمل
دال	0.000	2.20	11.63(*)	معهد إعداد مدرسين	دبلوم تأهيل تربوي	
دال	0.004	1.77	5.948(*)	إجازة جامعية		
دال	0.014	1.70	5.045(*)	معهد إعداد مدرسين	إجازة جامعية	استبانة: المهام الإدارية
دال	0.000	1.90	8.15(*)	معهد إعداد مدرسين	دبلوم تأهيل تربوي	
غير دال	0.133	1.53	3.1	إجازة جامعية		

يظهر الجدول (10) أن الفروق جاءت بين حملة الإجازة الجامعية وحملة معهد إعداد المدرسين لصالح حملة الإجازة الجامعية، وبين حملة دبلوم التأهيل التربوي وكل من حملة (معهد إعداد المدرسين والإجازة الجامعية) لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي. وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بسبب وعي المديرين لأهمية القيام بعملهم، ومتابعة مهامهم على جميع المستويات والالتزام بالمطلوب منهم، وذلك من خلال ما اكتسبوه من معارف ومعلومات ضمن المقررات الدراسية أثناء المرحلة الجامعية، وإحساسهم بانتمائهم لمدرستهم وحرصهم على تحقيق أهدافها

لاختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المديرين على كل من استبانة واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوي واستبانة ممارسة المديرين لمهامهم الإدارية، تعزا لمتغير موقع المدرسة "ريف، مدينة"، لتعرف الفروق بين متوسطي درجات إجابات المديرين على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمهامهم تعزا لمتغير اتباع الدورات التدريبية، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

## الجدول رقم (11): نتائج اختبار (t) للفرق بين متوسطي درجات إجابات المديرين

على استبانة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمهامهم تعزلاً لمتغير اتباع الدورات التدريبية

القرار	قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	متغير موقع المدرسة	الاستبانة
دال	0.000	-3.678	8.68	61.57	29	مدينة	استبانة: ضغوط العمل
			10.09	67.74	43	ريف	
دال	0.000	-4.367	5.88	46.84	29	مدينة	استبانة: المهام الإدارية
			8.81	52.89	43	ريف	

يتبين من خلال من قراءة الجدول (11) أن الفرق الذي ظهر بين درجات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزلاً لمتغير موقع المدرسة، هو فرق دال وجوهري، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة وعند كل محور من محاورها، وهذه الفروق جاءت لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي اتبعها المديرين قد زودتهم بمعارف ومعلومات زادت من وعيهم لأهمية قيامهم بمهامهم على أكمل وجه من دون الالتفات للضغوط التي قد تعترض أي عمل، من خلال ما اكتسبوه خبرات ومهارات معرفية حول الأساليب الإدارية والمهام المطلوبة من مدير المدرسة الثانوية، وحول العلاقات الإنسانية التي تقوم على التعاون والتشارك لإنجاز الأعمال وإعداد الخطط اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المدرسة والتي بدورها تبني الثقة بين الإدارة والمدرسين لإقامة علاقات إنسانية.

لاختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل وأداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية.

لدراسة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل وأداء مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (12).

## الجدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون ودلالته لدى إجابات عينة البحث حول العلاقة بين

ضغوط العمل وأداء المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية

القرار	قيمة الاحتمال	معامل الارتباط بيرسون	العينة	الاستبانة
دال	0.000	**0.744	72	استبانة ضغوط العمل
				استبانة المهام الإدارية

\* عند مستوى دلالة، 0.01.

من خلال قراءة الجدول (11) يتبين وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل التي يعاني منها مديري المدارس الثانوية وأدائهم لمهامهم الإدارية المطلوبة منهم، وهو ارتباط دال وجوهري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.744)، وبلغت قيمة الاحتمال (0.000)، وهو أقل من (0.05). يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن عمل مدير المدرسة يرتبط بالعديد من المتطلبات التي تدعم مهامه أو تعيقها، وذلك لأن مهام مديري المدرسة الإدارية تشمل إجراءات على صعيد المدرسة ككل من عاملين ومعلمين وطلاب ومرافق البناء المدرسي والأنظمة والقوانين وغيرها من المهام المتوجب على المدير عدم إغفالها، وهذا ما يقودنا إلى الدور الهام لمعاوني مدير المدرسة والموجهين في متابعة العمل مع مديري المدارس والحفاظ على سيره بالطريقة الصحيحة، وبالتالي تخفيف ضغط العمل على المدير والتركيز بشكل أكبر على المهام الإدارية الضرورية التي لا يمكن إغفالها أو تأجيلها، وقد يكون ذلك دليل على ثبات المديرين انفعالياً وعاطفياً واجتماعياً مما زاد من قدرتهم على أداء مهامهم الإدارية دون تأثر بضغوط العمل، وهذا بدوره يساعد على تخطي المعوقات وعدم تأثرها في إجراءات العمل داخل المدرسة بما يتعلق بعمل المعلمين والعاملين ومتابعة العملية التدريسية للطلاب ومراقبة إجراءات العمل بدقة وموضوعية، وتسخير جميع الإمكانيات

والطاقات لدى المديرين في خدمة العملية التعليمية. وتتفق النتيجة السابقة للدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو غزالة (2017) التي بينت وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بين أدائهم لمهامهم الوظيفية، ومع نتائج دراسة أبو فنس (2020) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة والأمن الوظيفي.

**الاستنتاجات:** من خلال تحليل نتائج إجابات المديرين على أداتي البحث توصلت الباحثة إلى ما يأتي:

- واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.
  - الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية العام لمهامهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة.
  - وجود فروق ظاهرية بين إجابات المديرين على كل من استبانة ضغوط العمل واستبانة المهام الإدارية تعزى لكل من متغير عدد سنوات الخبرة، والتأهيل العلمي، وموقع المدرسة هي فروق دالة وجوهرية.
  - وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوي وأدائهم لمهامهم الإدارية المطلوبة منهم.
- المقترحات:** بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، اقترحت الباحثة ما يأتي:
- تحسين بيئة العمل الإداري في المدارس الثانوية من خلال توفير برامج تدريبية للمديرين تخفف من أعباء ضغوط العمل، وتسمح لهم بأداء مهامهم الموكلة إليهم بسهولة ومرونة.
  - اتخاذ خطوات لتحسين التوازن بين العمل الإداري في المدارس الثانوية والحياة الاجتماعية للمديرين وتوفير الدعم اللازم لهم للتعامل مع ضغوط العمل.
  - تقديم الدعم والمساندة اللازمة للمديرين من خلال توفير برامج التوجيه والإرشاد الفردي، وتشجيع المديرين على مشاركة تجاربهم مع الإدارات العليا وتحديد المصاعب والعقبات التي يواجهونها.
  - تنظيم العمل وفق استراتيجيات إدارية مرنة مثل التدوين المرن والعمل عن بُعد وإدارة الوقت بفعالية، مما يساعد على تقليل الضغوط والتوترات الناجمة عن عدم التوازن.
  - متابعة مديريات التربية والإدارات المعنية مستوى الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية، كإجراء استطلاعات رأي للمديرين وعقد اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل والتحسينات الممكنة.

#### المراجع:

1. أبو غزالة، رمزي فوزي محمد (2017): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة "عمان"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أبو فنس، نجاح أحمد سليم (2020): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. إسماعيل، احمد جلال (2009): الإدارة الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر.
4. بوز، كهيلا (2004): الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها. جامعة دمشق، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
5. العجمي، محمد حسنين (2000): الإدارة المدرسية. ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
6. عطوي، جودت عزت (2010): الإدارة المدرسية الحديثة " مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
7. العميرات ، محمد (2018): الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في منطقة الطفيلة لمساعدة المعلمين على مواجهة الضغوط المهنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16 (1).

8. مبارك، كريمة وسلفاوي، أمال (2012): محددات الرضا وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس "إجازة" غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
9. مزيان، الوناس (2014): محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية السلوكية، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
10. المطارنة، شيرين محمد (2006): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى ميدي المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
11. منصور، علي الاحمد، عيسى، أمل الشماس (2011): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال.
12. النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية، 2016.
13. هيئة تخطيط الدولة. (2005). التقرير الوطني الثاني لأهداف التنمية الألفية في الجمهورية العربية السورية.
14. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، 2004.
1. Boyland, L. G. (2011): Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study. *Current Issues in Education*, 14(3). Retrieved from
  2. Denecker, Carl, 2019, School Principals and Job Stress: The Silent Dismissal Agent and Forgotten Pill in the United Nations Sustainable, Innocent Kwame Bedi, Hasso Kukemel, University of Tartu, Tartu, Estonia.
  3. Doriane Bourdoux & Manon Delabelle. (2013). ' Toxic Leadership, An understanding on how a business environment is ' contaminated ' by leaders .
  4. Katina, E (2018), School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification, the University of Western Ontario Pollock, Fei Wang, University of British Columbi
  5. Shah , Madiha , (2019): Relationship Between Job Autonomy and Job Stress Among Public Secondary School Principals in Punjab, Pakistan, University of Management and Technology (Pakistan), *International Journal of Learning and Development* 9(4):9
  6. Ulfiah Ulfiah, Nurannisa Anti, Firdausi Fanida (2019): Stress and Its Impact on Principal Performance: An Overview of Education Management, March 2022AL-TANZIM JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM 6(1):295-304