

تصور مقترح لآليات تنفيذ بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في مناطق التعليم العام بدولة الكويت

A Proposed of the Job Description Card for Educational Supervisors (Technical Supervisors) in Public Education Areas in Kuwait

سلطان غالب الديحاني، عهود ياسر الجدي، حنان فهد المطيري

Sultan Ghaleb Aldaihani, Ahood Yaser Aljadi, Hanan Fahad Almutairi

Accepted

قبول البحث

2022/8/9

Revised

مراجعة البحث

2022 /7/29

Received

استلام البحث

2022 /7/16

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2022.11.6.5>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

تصور مقترح لآليات تنفيذ بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في مناطق التعليم العام بدولة الكويت

A Proposed of the Job Description Card for Educational Supervisors (Technical Supervisors) in Public Education Areas in Kuwait

سلطان غالب الديحاني¹، عهود ياسر الجدي²، حنان فهد المطيري³

Sultan Ghaleb Aldaihani¹, Ahood Yaser Aljadi², Hanan Fahad Almutairi³

¹ أستاذ دكتور - جامعة الكويت - دولة الكويت

² ماجستير إدارة تربوية - وزارة التربية - دولة الكويت

³ معلمة - وزارة التربية - دولة الكويت

¹ Professor, Kuwait University, Kuwait

² Master EA, Education Ministry, Kuwait

³ Teacher, Education Ministry, Kuwait

¹ dr.aldaihani@gmail.com, ² Aljadi-3hood@hotmail.com, ³ Ald.hanan.f@gmail.com

الملخص:

تجسيداً لعملية الإصلاح التربوي، وانطلاقاً من أهمية الاستثمار في الكوادر البشرية كركائز أساسية في عمليات تحسين الجودة التعليمية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً؛ جاءت الدراسة الحالية للوقوف على أبرز المبررات التي تستدعي إعداد وإقرار بطاقة الوصف الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية، ومتطلبات تحقيقه في دولة الكويت. ومن ثم التوصل لتصور مقترح لآلية تنفيذ بطاقة الوصف الوظيفي مع المؤسسات والجهات المعنية. ولتحقيق ذلك الهدف انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تبني أسلوب تحليل المحتوى أو المضمون القائم على جمع وتحليل المعلومات التي تضمنتها الوثائق والأدبيات والأبحاث والرسائل والأطروحات الجامعية المتصلة بموضوع الدراسة الحالية. إن التصور المقترح الذي تم التوصل إليه من شأنه أن يرفع جودة الأداء الوظيفي، وزيادة روح التنافس والتميز بين المرشحين للوظائف الإشرافية، وذلك من خلال اعتماد نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين؛ لضمان تفادي ازدواجية والتداخل بين المهام والأدوار المناطة بهم، ولحفظ حقوقهم الوظيفية. وأخيراً خلصت الدراسة إلى عدد من الدراسات المستقبلية التي قد تفتح الأفق أمام الباحثين والدارسين في مجال الوصف الوظيفي وعلاقته برفع كفاءة الأداء على وجه الخصوص؛ لمواصلة مسيرة الإصلاح التربوي ورفع كفاءة المنظومة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الوصف الوظيفي؛ المشرفين التربويين؛ بطاقة الأداء الوظيفي؛ الوظائف الإشرافية؛ دولة الكويت.

Abstract:

In order to achieve the educational reform process and invest in human cadres as a base for improving educational quality in planning, implementation and evaluation, the present study aimed to identify the reasons that require the development and preparation of a job description card for the occupants of supervisory positions and the requirements to achieve it in Kuwait. Then, to reach a proposal for a mechanism for implementing the job descriptions card with the relevant institutions and authorities. To achieve the object of the study, the analytical approach was used by adopting the method of content analysis based on collecting and analyzing information contained in documents, literatures, researches, dissertations and theses related to the subject. The proposal that has been reached will lead to raising in the quality of job performance and increasing the spirit of competition and distinction among the candidates for supervisory positions through the job description card form in order to avoid duplication and overlap between concepts and roles assigned to them and to preserve their functional rights. The study resulted in a number of suggestions that will help researchers in the field of job description and its role in raising the efficiency of performance in particular to continue the educational reform process and raise the efficiency of the educational system.

Keywords: Job Description; Educational Supervisors; Job description card; Supervisory Jobs; State of Kuwait.

1. المقدمة:

تسعى الدول إلى تطوير مؤسساتها التربوية والتعليمية بصورة دورية؛ لتحقيق متطلبات القرن الواحد والعشرين. ومع مرور الوقت، أثرت التغييرات في العولمة على مجال التعليم الذي يتطلب التخطيط الدقيق والمقاربات المنهجية الشاملة؛ من أجل مواجهة تحديات التعليم المستقبلية، وضمان جودة النموذج التعليمي المقدم. وعلاوة على ذلك، فإن كفاءة المعلم ومستوى المتعلمين يعتمدان بشكل كبير على قادة التعليم من مديريين ومشرفين تربويين (Allida et al., 2018). وهذا يترتب عليه إعادة النظر في المنظومة التعليمية بكافة مكوناتها، وإعادة هيكلة فلسفتها ورؤيتها وأهدافها؛ لتلائم العصر الحالي وما يطرأ عليه من مستحدثات معرفية.

إن الإشراف التربوي يُعد أحد أهم المتطلبات الرئيسة لاستخدام الموارد التنظيمية بكفاءة عالية؛ لذلك ينبغي على المؤسسات التعليمية تحسين وتطوير الأجهزة الإشرافية بشكل مستمر (Kayıkçı et al., 2017). كما أن وجود جهاز إشرافي واضح المعالم يقدم المساعدة للمعلمين، ويبحث في مزايا وعيوب الأساليب والاستراتيجيات التعليمية، يضمن تحقيق معايير نجاح المنظومة التعليمية، ويعزز من التطوير المهني للمعلمين، وبالتالي تلبية الاحتياجات التعليمية للمتعلمين (Ampofo et al., 2019; Mulatu, 2016)؛ للوصول إلى نظام تعليمي استباقي عالي الجودة للفرد والمجتمع ككل. فالتعليم الجيد الفعال يتطلب وجود هياكل إشرافية مستقرة (Okendu, 2012).

إن أدوار ومهام المشرف التربوي لم تعد مقتصرة على الزيارات الصفية، بل تجاوزتها إلى أمور أخرى فرضتها تحديات القرن الواحد والعشرين التربوية والتقنية، مما دفع إلى مراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية؛ للارتقاء بالمنظومة التعليمية. هذا الأمر يتركنا أمام مشكلة جوهرية تتمثل في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والمهام المطلوبة من المشرف التربوي، وهذا ما أشار إليه العجمي (2016) بعزوف عدد من المعلمين في دولة الكويت عن الالتحاق بالوظائف الإشرافية (التوجيه الفني)؛ لضبابية أدوار ومهام ومسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) والتي بدورها تكفل قيامه بمهامه ودوره على أكمل وجه. فإذا كانت هذه الضبابية في الرؤية موجودة فكيف للموجه الفني أن يقوم بما هو مطلوب منه بالشكل الصحيح؟

كُل هذه التغييرات التي حدثت في التعليم جعلت أدوار المشرفين التربويين أكثر تعقيداً. ونتيجة لزيادة عبء العمل على المشرفين التربويين داخل وخارج المؤسسات التعليمية، وأعباء العمل الزائدة والمهام المعقدة والمتعددة في الهياكل التنظيمية، جميعها أدت إلى حدوث ارتباك في توصيف وظائفهم وبالتالي فإن ظهور الصراعات وتضارب الأدوار أمراً لا مفر منه (Gündüz & Göker, 2014).

ونتيجة لذلك، تعمل العديد من الدول على إصلاح جهاز الإشراف التربوي؛ لفعاليته كأداة أساسية في مراقبة وتحسين جودة التعليم (Murage et al., 2017). ولن يتم هذا الإصلاح إلا بوجود وصف وظيفي جيد يقدم صورة واضحة للمشرف التربوي (الموجه الفني) لما هو مطلوب منه وكيفية أداءه بطريقة صحيحة؛ لضمان جودة الأداء تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً؛ بما يعود عليه بالاستقرار النفسي والرضا الوظيفي.

1.1. مشكلة الدراسة:

يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية على كيفية تنفيذ خططها ورؤيتها المستقبلية من قبل مواردها البشرية. ولهذا السبب، ينبغي على المؤسسة إقرار الوصف الوظيفي لكل موظف، والذي بدوره يحدد له الأنشطة والقدرات المطلوبة لأداء وظيفة معينة. وعلى مدى السنوات الماضية، تم إيلاء المزيد من الاهتمام في وزارة التربية بدولة الكويت لأهمية وضوح الأدوار، وما يترتب عليها من رضا وظيفي باعتبار أن الوصف الوظيفي أحد الأدوات الأساسية الرقابية التي تحدد المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية المطلوبة، مما يخلق إحساساً بالمسؤولية لدى الموظف، وبالتالي يعزز الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام بشكل سليم.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية في دولة الكويت، إلا أن خلال السنوات الأخيرة ظهرت مشكلات عديدة يعاني منها جهاز الإشراف التربوي (جهاز التوجيه الفني)، والتي من أبرزها رفع الصفة الإشرافية عن المشرفين التربويين (الموجهين الفنيين)، وازدواجية الأدوار والمهام المناطة بهم، والتي بدورها أثرت سلباً على سير العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى عدم اعتماد وإقرار بطاقات الوصف الوظيفي؛ مما أدى إلى ظهور اختلاف وتصادم بين المسؤولين والمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين)، مما ترتب عليه تفاقم المشكلة وتوسعها بشكل مستمر (الفضلي، 2021ب).

كما أن من ضمن القضايا والملفات العالقة بجهاز الإشراف التربوي (التوجيه الفني) في وزارة التربية بدولة الكويت، والمطالبات التي تُرفع كل عام بإيجاد الحلول لها، أن المشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) غير مدرجين تحت وحدة تنظيمية معتمدة في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، ولا يتم صرف المزايا المالية المقررة لهم من ديوان المحاسبة وفقاً لمؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية (الفضلي، 2021أ). كُُل ذلك يستدعي ضرورة السعي لحل واعتماد وإقرار الهيكل التنظيمي لجهاز الإشراف التربوي (جهاز التوجيه الفني)؛ ليستقر أفراداه وظيفياً، ويواصلون دورهم في خدمة المسيرة التربوية والتعليمية في دولة الكويت على أكمل وجه.

وبناءً على ما تقدم، تتضح الحاجة إلى دراسة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت، وتقديم تصور مقترح لبطاقة الوصف الوظيفي؛ باعتبارها خارطة طريق واضحة المعالم تقدم وصفاً دقيقاً ومحددًا لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية، وتحليلاً واضحاً للمسؤوليات والواجبات والمهام التي ينبغي على المشرف التربوي (الموجه الفني) الإلمام بها حتى يؤدي دوره بالشكل المطلوب.

2.1. هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما المسؤوليات التي تقع على عاتق المشرف التربوي (الموجه الفني) تجاه (الإدارة المدرسية- المناهج الدراسية- القياس والتقويم- تدريب المعلمين- اختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية- المتعلمين - ذاته) في مناطق التعليم العام بدولة الكويت؟
- ما التصور المقترح لبطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في مناطق التعليم العام بدولة الكويت؟

3.1. أهمية الدراسة:

تأتي الدراسة الحالية استجابة للمطالبات الراهنة من قبل جهاز الإشراف التربوي (التوجيه الفني) في وزارة التربية لحل أزمة الهيكل التنظيمي وبطاقة الوصف الوظيفي. إذ يهدف الوصف الوظيفي إلى وضع الموظف المناسب في الوظيفة الملائمة له، كما يستخدم كأداة تنبؤية لقياس التغذية الراجعة ولتقييم الأداء. هذا بالإضافة إلى تحديده للمواصفات الوظيفية التي تساعد في عمليات النقل والترقيات الإشرافية، وتعزز من الالتزام الوظيفي وبالتالي زيادة الفاعلية التشغيلية للمنظمة التعليمية.

كما تظهر أهميتها بما قد تظهره نتائج الدراسة الحالية بتقديم تصور واضحاً، ودليلاً عملياً، وتحليلاً تفصيلياً؛ للمسارات الوظيفية والتطورات المهنية وكيفية التعامل مع المظالم المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات الإشرافية. هذا بالإضافة إلى أهميتها للمؤسسة التعليمية بتجنب تداخل الأدوار، وتكرار المسؤوليات، وهيكلة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) تحقيقاً للأهداف والغايات التعليمية. كما قد تقدم مساهمة أدبية أصيلة في الأوساط الأكاديمية التعليمية، والمكتبات العربية خاصة المكتبات الكويتية، وبذلك تُعد بمثابة مادة مرجعية للباحثين في المستقبل.

4.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على آليات إعداد وتنفيذ بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت، ومتطلبات تحقيقه، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح.
- الحدود البشرية: المشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على مدارس دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021م – 2022م.

5.1. مصطلحات الدراسة:

- بطاقة الوصف الوظيفي: بيان خطي تعريفي يتضمن تحديد أهداف وظيفة المشرف التربوي، والمهام والمسؤوليات المنوطة به، والأدوار المطلوبة لأداء وظيفته بناءً على المسمى المحدد له ودرجته الوظيفية؛ بغرض وضوح الأدوار وتحقيق الرضا الوظيفي.
- المشرف التربوي (الموجه الفني): يُعرّف إجرائياً بأنه: خبير فني يُعد بمثابة قناة اتصال ما بين وزارة التربية والمدرسة، تقتضي وظيفته بالتأكد من قيام المعلمين بأدوارهم بالشكل الصحيح وبما يفترض بهم القيام به، وأن المتعلمين يتلقون أفضل أساليب التعليم ويحققون أعلى مستويات الأداء.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.2. الإطار النظري:

1.1.2. الإشراف التربوي:

تحدد جودة التعليم في أي بلد من خلال جودة التدريس والمناهج الدراسية وإدارة المؤسسات المدرسية الجيدة (Maritasari et al., 2020). كما أن جودة المشرفين التربويين الذين يراقبون ويشرفون على المدارس أيضاً يحددون مستوى التعليم. هذا هو السبب في أن الدول المتقدمة في العالم مثل إيطاليا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا وروسيا -على سبيل المثال لا الحصر- أعطت الأولوية في المراقبة والإشراف على المدارس لتحقيق أقصى إنتاجية، ونوعية تعليمية قادرة على الاستمرار في تطوير التعليم في الدولة (Idogho & Agholor, 2013). واستناداً إلى التغييرات والتطورات في معنى الإدارة، يتم تعريف الإشراف اليوم على أنه نظام فرعي تعليمي يركز على تحسين العملية التعليمية، وإعطاء الأولوية لمشاركة الشركاء، وهذا يؤكد على التعاون القوي بين المشرف والخاضع للإشراف (Ozdemir & Yirci, 2015). فالإشراف هو محاولة لتحسين العمليات التدريسية بما في ذلك من تحفيز ونمو وظيفي، وتطوير المعلمين ومراجعة الأهداف التعليمية، ومواد التدريس وطرق التدريس والتقييم (Hoque et al., 2020). كما أن الإشراف يساعد المعلمين على تطوير ممارسات الابتكار والإبداع؛ حتى يصبحوا قادرين على المنافسة؛ لتحسين جودة التعليم (Khun-Inkeeree et al., 2019).

من المهم ملاحظة تطور الممارسة الإشرافية منذ منتصف القرن العشرين. لقد كان التحول من الإشراف التقليدي الذي يركز على المعلم ووضع الفصل الدراسي، وقفز المفتشين القدامى من خلال النوافذ إلى داخل الفصل، ووقوف سياراتهم على بعد مسافة من المدرسة، والتسلط مضايقةً وتهريباً

للمعلمين، إلى الإشراف الحديث الذي يُعد بمثابة خدمة تعاونية تهتم في المقام الأول بتحديد وحل المشكلات المهنية بدلاً من التركيز على التصيد داخل الفصل الدراسي. ولهذا، انتقلت السياقات المهنية في مسؤوليات وأدوار المشرفين من كونها إلى حد كبير قطاعية تقييمية إلى كونها أكثر تركيزاً على التنمية (Idogho & Agholor, 2013; Kayaoglu, 2012).

إن أحد الأسس الفلسفية للإشراف تستند على أساس أن جميع المعلمين بحاجة إلى الدعم المعنوي والتقني والتعليمي، والتعرف على المشكلات التي تحتاج إلى اهتمام فوري؛ وبالتالي ملاحظتها من حيث الأداء ونقاط القوة والضعف في الفصل. وبالنظر إلى حقيقة أنه على وجه الخصوص، قد لا يكون جميع المعلمون الجدد على دراية جيدة بالجديد من التقنيات والمناهج والخصائص المعقدة للتعليم والتدريس، فالإشراف ممكن أن يكون بمثابة نهج تدريبي وخدمة دعم للمعلمين عن طريق التخطيط والمراقبة والتحليل المكثف لأداء التدريس الفعلي (Kayaoglu, 2012). فسلوك المعلمين في العملية التعليمية يتأثر بالمعلم، بينما يتأثر سلوك المعلم بالمشرف التربوي (Kholid & Rohmatika, 2019).

يجب أن يكون مفهوم الإشراف موضع تساؤل واحترام من الجميع. ينبغي بذل الكثير من الجهد لمفهوم الأدوار التي يجب أن يقوم بها المشرف من أجل أن يكون الإشراف ذا قيمة تربوية، يجب أن يكون هناك عنصر قوي جداً بالالتزام بالمشاركة الديمقراطية عند العمل مع المعلمين، بمعنى أن صنع القرار التعاوني وعلاقات العمل المهنية بين الجانبين ينبغي ضمانه (Kayaoglu, 2012).

كما أن تقييم الممارسات التربوية للمعلمين ضروري من أجل حماية معايير الجودة المدرسية. وإنجاز هذه المهمة، يجب أن يكون لدى المشرف التربوي معرفة وثيقة بعلم النفس البشري، وأن يكون ملماً بنظريات التعليم المختلفة، وعلى دراية بمصادر واستخدامات الوسائط التعليمية والاستراتيجيات التقييمية، وماهراً في تقديم المشورة الفردية والجماعية، وعلى معرفة جيدة بنظام التعليم وأهدافه (Ayeni, 2012).

هذا بالإضافة إلى مهامه العديدة والتي تهدف بمجملها بالارتقاء بالعملية التعليمية. إذ تتمثل مهام المشرف التربوي كما ذكرها (Abubakar, 2015) بالتالي: (أ) التخطيط والتنظيم من خلال إعداد الجداول الزمنية للمعلمين وتوجيههم لمهام عملهم، وتوزيع العمل بينهم وفقاً لقدراتهم واهتماماتهم ومهاراتهم؛ (ب) تهيئة ظروف العمل بتوفير الموارد المادية والبنية التحتية للمدارس من تهوية وإضاءة ومرافق مائية وتوفير خدمات صحية للمعلمين والمتعلمين؛ (ت) القيادة والتوجيه فهو يدير ويقود المعلمين ويؤثر عليهم لاستخراج أفضل ما لديهم لتحقيقاً للأهداف المنشودة؛ و (ث) الدافع والمحفز والملم لأداء المعلمين من خلال تقديمه للحوافز المعنوية والمادية بهدف رفع مستواهم.

إن الإشراف التربوي يتطلب وقتاً وتفانياً، فهو قائم على أسس علمية وخطوات مدروسة وتطوير مستمر؛ لذلك ينبغي على المشرفين التربويين فهم النظريات التربوية والتقنيات التعليمية، وطرق التغذية الراجعة، ومهارات الاتصال والتواصل، والتعامل مع الأزمات. ونتيجة لذلك، قد يكون من الأفضل والأصح اقتصار الإشراف التربوي على المؤهلين الأكفاء؛ لضمان جودة العملية الإشرافية والتعليمية (Abubakar, 2015).

2.1.2. الوصف الوظيفي:

يُعد الوصف الوظيفي أحد أهم المستندات في المؤسسة، إذا تمت كتابته بشكل صحيح، يوفر للموظفين الهيكل التنفيذي لمهامهم. وعلى الرغم من أهمية التحديث المستمر للوصف الوظيفي استجابةً لبيئة الأعمال المتغيرة، فغالباً ما يكون الوصف الوظيفي قديماً ومغفل عنه، إلا أن هذا الأمر بالغ الأهمية من أجل القدرة التنافسية والإنتاجية العالية والقيمة المضافة للمنظمة.

إن الوصف المكتوب لموضوع معين في العمل المتوقع القيام به، وكيف ينبغي القيام به، وسياسات وإجراءات العمل المطلوبة هو ما نقصد به الوصف الوظيفي. فهو وثيقة رسمية صممها صاحب العمل الذي يهدف إلى تحديد طبيعة وظيفة الموظف، والمهام التي من المتوقع أن يؤديها، والمنصب المتوقع في التسلسل الهرمي التنظيمي، والعلاقة ما بين المناصب (Switasarra & Astanti, 2021).

يمثل الوصف الوظيفي وصفاً رسمياً للعلاقة بين الموظف والمؤسسة باعتباره دليل لشاغل الوظيفة لمتابعة وتمكن الموظف من أداء واجباته داخل المؤسسة؛ وبالتالي يوفر قائمة بالواجبات التي يجب على الشخص القيام بها، والمسؤوليات التي يجب الاضطلاع بها (Ramhit, 2019). كما يُعرف الوصف الوظيفي على أنه "وصف كتابي دقيق لما يتوجب أن يقوم به الموظف من واجبات ومهام ومسؤوليات وطبيعة العمل إضافة إلى توضيح المسعى الوظيفي والمستنول المباشر في العمل وكل ما يتصل بالوظيفة" (التوجيهي وآخرون، 2020، ص. 1034).

يمنح الوصف الوظيفي فهماً أكبر للموظف ومكانته ودوره في المؤسسة، وكيف يترجم مهامه لتصبح قيمة مضافة. إن كتابة الوصف الوظيفي هو أكثر من مجرد سرد للمهارات والمؤهلات والخبرات، بدلاً من ذلك، يساعد الوصف الوظيفي الموظفين على رؤية مكانتهم المستقبلية في المؤسسة، وما المعايير التنافسية التي سيتم على أساسها اختيار المرشحين الأكفاء للترقيات والترفع الوظيفي (المنيع، 2015).

وقد يكون للوصف الوظيفي الجيد تأثيراً أكبر بكثير مما نتوقع على الفرد والمؤسسة. فالوصف الوظيفي يهدف إلى التأكد من أن الموظف سيلبي احتياجات المؤسسة ويمتلك الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات والقدرات لشغل الوظيفة، وبالتالي اختيار الفرد الملائم لشغل الوظيفة. كما يساعد في تحديد نوع وعمق التدريب الذي يحتاجه الموظف من خلال المعرفة المسبقة بمهامه الوظيفية وتحويلها إلى مهارات ومن ثم إلى برامج تدريبية. الوصف الوظيفي الواضح يعزز الانتماء والولاء التنظيمي، وبالتالي يحقق الرضا الوظيفي. هذا بالإضافة إلى اعتباره بمثابة أداة تقييمية لقياس أداء الموظف من حيث تحديد أوجه القوة والضعف لديه (علي & الجالك، 2017).

يحتوي الوصف الوظيفي على عدة عناصر قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة العمل وبيئة المؤسسة. إذ ذكر كل من (العسكري & الدولي، 2021؛ Switasarra & Astanti، 2021) عناصر الوصف الوظيفي وهي: (أ) الاسم الدقيق للوظيفة؛ (ب) لقب الموظف؛ (ت) وصف موجز للوظيفة؛ (ث) الغرض الوظيفي؛ (ج) المؤهلات الوظيفية؛ (ح) المسؤوليات والمهام الوظيفية؛ (خ) المهارات والخبرات الوظيفية؛ (د) الكفايات الشخصية؛ (ذ) الصلاحيات الإدارية والمالية؛ و (ر) العلاقات الصاعدة والهابطة داخل التسلسل الهرمي.

وعلى الرغم من إيجابيات الوصف الوظيفي والعائد المرجو منه، إلا أن له سلبيات عديدة ذكرها (الصادق، 2018؛ محمد، 2018)، وهي: (أ) الوصف الوظيفي في معظم المؤسسات حبر على ورق، أي لا يتم الاستعانة به؛ (ب) عدم الأخذ بالاعتبار كيفية أداء الفرد لمهامه بجانب الشروط المكتوبة في الوصف الوظيفي؛ (ت) المحسوبية في عملية التعيين والاختيار بغض النظر عن المعايير والأسس الموجودة في الوصف الوظيفي؛ (ث) عدم التحديث المستمر للوصف الوظيفي في ظل التغييرات في الوظائف؛ (ج) عدم وضوح المفردات والمصطلحات المذكورة في الوصف الوظيفي؛ و (ح) قلة الوعي الإداري بضرورة تفعيل الوصف الوظيفي.

إن إعداد الوصف الوظيفي وتحليله وتحديثه بشكل مستمر يُعد من الخطوات الأساسية في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، من خلال عملية جمع البيانات والمعلومات الواقعية المرتبطة بالوظيفة الإشرافية، ومن ثم تحليلها وإعادة صياغتها وكتابتها بوضوح ودقة لتوضيح المهام والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي، وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي والأداء العالي.

3.1.2. الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في دولة الكويت:

إن الإشراف التربوي نظام متكامل له عدة عناصر، كل عنصر يؤثر على الآخر، ويعمل على الحفاظ على ديمومة وفاعلية النظام التربوي الشامل. كما أن جهاز الإشراف التربوي له أهدافه ومهامه وأساليبه التي تترجم من خلال الأدوار والمسؤوليات المنوط بها المشرف التربوي. وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية وفاعلية الجهاز الإشرافي في العملية التربوية والتعليمية.

فالمشرف التربوي هو الداعم الأساسي للمعلم في البيئة التعليمية، إذ أن دوره لا يقل أهمية عن دور أي عنصر من عناصر المؤسسة التعليمية. فهو العصب الذي به يستقيم العمل، والذراع الأساسية التي تشخص وتعالج مكان الخلل إن وجدت، وتعزز مكان الإصلاح، وأداة التطوير التي ينقل من خلالها الخبرات والتجارب الناجحة في التعليم.

وعلى الرغم من أهمية مكانته، ودوره الأساسي إلا أنه وعلى وجه التحديد في السنوات الأربع الماضية أصبح دوره مهمشاً من قبل قيادي وزارة التربية، إذ تم التقليل من شأنه ونزع الصفة الإشرافية منه، وعدم صرف المستحقات المالية، وبدأت الأدوار في التداخل والتشعب، والصلاحيات بالتناقص. كل ذلك بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد من قبل وزارة التربية وديوان الخدمة المدنية، وعد إقرار واعتماد بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بهم، وبالتالي عدم إدراج مسمياتهم في النظم المتكاملة؛ مما أشعرهم بانتقاص حقوقهم الوظيفية (الرمضان، 2021).

ومن دون توافر وصف وظيفي واضح، يقضي على ازدواجية في العمل، والتضارب في المصالح، ويحدد المسار الوظيفي، ويرسم الحدود الوظيفية ويوضح الصلاحيات الممنوحة لكل منصب، ويحافظ على الاستقرار الوظيفي، ويزيد من الإنتاجية، لن يستطيع المشرف التربوي أداء مهامه والقيام بأدواره كما هو مطلوب منه.

2.2. الدراسات السابقة:

حاول الباحثون الحصول على دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية من حيث ارتباط مهام ومسؤوليات المشرف التربوي ببطاقة الوصف الوظيفي، ولكن لم يتوفر ذلك -على حد علم الباحثين-، وتوفرت دراسات منفصلة عن كلا الموضوعين.

1.2.2. الدراسات ذات العلاقة بمهام ومسؤوليات المشرف التربوي:

- هدفت دراسة العجمي (2016) التوصل لتصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت. من خلال المنهج الوصفي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي بدولة الكويت يواجه معوقات تتعلق بالمسؤوليات والأعباء الوظيفية والكادر الوظيفي والحوافز المادية، هذا بالإضافة إلى تعدد المهام والمسؤوليات المناط بها المشرف التربوي سواء ما يتعلق بالمعلم أو المتعلم أو المنهج أو الوسائل والتجهيزات أو التدريب، أو الاختبار أو الأنشطة المدرسية. ونتيجة لتعدد مهام المشرف التربوي بدولة الكويت، وعدم وجود أدوار محددة له، وضعف منحه للصلاحيات الكافية التي تساعد على القيام بدوره على الوجه الأمثل، ينبغي وضع حلول إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته.
- وأظهرت دراسة (Haris et al., 2018) وجهات النظر وممارسات وتحديات الإشراف المدرسي، بالإضافة إلى تحليل الهيكل التنظيمي لخدمات الإشراف في نظام التعليم الإندونيسي، وكذلك الغرض من أدوار ومسؤوليات المشرفين. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدبيات والأبحاث والوثائق والتقارير المتعلقة بالإشراف المدرسي. توصلت الدراسة إلى أن أدوار المشرف التربوي تتمثل في: (أ) قيادة المعلمين نحو تنفيذ وتطوير الخطة التعليمية؛ (ب) توجيه المعلمين نحو استخدام المصادر التعليمية المتنوعة واستراتيجيات التقييم المختلفة؛ و (ت) تحسين النمو المهني المستمر للمعلمين وتطويره. أما مهام المشرف التربوي فتتمثل في: (أ) التحقق من توافر المواد التعليمية والتدريسية؛ (ب) تقديم المشورة

للمعلمين بشأن ملائمة مواد التدريس والتعليم؛ (ت) تقييم مستويات المعلمين؛ (ث) الإبلاغ عن توافر وجودة خدمات الإرشاد والدعم المتاحة للمعلمين؛ (ج) تطوير المناهج وتعزيز الابتكار والإبداع؛ (ح) جمع البيانات لعملية التخطيط واتخاذ القرار؛ و (خ) تنفيذ السياسات التعليمية. كما أسفرت الدراسة عن السلطة الممنوحة للمشرف التربوي في اختيار وتحديد طريقة العمل لتحقيق أفضل النتائج مع مراعاة أخلاقيات المهنة، إضافة إلى تحديد أو اقتراح برامج تمكين المعلم.

- وبينت دراسة الفايز & الشمراني (2020) أدوار المشرف التربوي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية في تطوير معلمي المرحلة الابتدائية في مجال (الأداء التدريسي، وطرق واستراتيجيات التدريس، وإدارة الصف، والعلاقات الإنسانية). كما هدفت التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد العينة حول الأدوار التي قد تساعد في تطوير المعلمين باختلاف متغيري الدراسة (المؤهل الدراسي، والخبرة). تبنت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة على (307) معلمًا من معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس غرب ووسط الرياض. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة لصالح (سنة إلى أقل من 5 سنوات). كما برز دور المشرف التربوي في مجال التخطيط والأداء التدريسي وطرق واستراتيجيات التدريس والتغذية الراجعة وإدارة الصف بدرجة متوسطة.
- كما أظهرت دراسة صافي (2020) المستوى المرتفع لكفاءة نظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية، وهدفت إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة حول مستوى هذه الكفاءة باختلاف متغيرات الدراسة (المحافظة، والتخصص الإشرافي، ومرحلة الإشراف، والجهة المشرفة)، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتحسين مستوى كفاءة نظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية. انتهجت الدراسة المنهج المختلط بتطبيق الاستبانة على (232) مشرفًا ومشرفة بالأونروا ووزارة التربية والتعليم، واستخدمت المقابلة كأداة داعمة. أسفرت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظات لصالح محافظة رفح وخان يونس وغزة. أوصت الدراسة بتصميم هياكل تنظيمية توضح الوصف والدرجة الوظيفية للمشرف التربوي، وموقعه في النظام التعليمي بطرق أصلية مستحدثة.

2.2.2. الدراسات ذات العلاقة بالوصف الوظيفي:

- بينت دراسة (Gündüz and Göker, 2014) الاختلافات في الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في تركيا. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي بتحليل الأدبيات والأبحاث موضع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن يمكن وصف المشكلات في الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين بأربعة نقاط أساسية، وهي: (أ) المسؤولية المفرطة؛ (ب) التشتت والفوضى في المهام والمسؤوليات؛ (ت) وجود أنشطة أقل ارتباطًا بالوظائف الأساسية للمشرفين؛ و (ث) تضارب الأدوار. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في أنحاء العالم؛ للحصول على فهم أفضل للأوصاف الوظيفية المختلفة، وتضارب الأدوار عبر العالم، وضرورة خلق الوعي بالمشكلات الناجمة عن تضارب الأدوار والمساهمة بالحد منها.
- بينما هدفت دراسة (Raju and Banejee, 2017) التعرف إلى ممارسات الوصف الوظيفي في المنظمات بالهند، وتقييم عوامل الوصف الوظيفي التي تؤثر على أداء العاملين، إضافة إلى التخفيف من تحديات الوصف الوظيفي. تبنت الدراسة المنهج المختلط من خلال تطبيق المقابلة والاستبانة على (52) مشاركًا. أسفرت نتائج الدراسة عن: (أ) الوصف الوظيفي غير واضح مما أدى إلى ضعف أداء العاملين؛ (ب) لم يتم استخدام الوصف الوظيفي في تقييم الأداء؛ (ت) لم يتم تحديث الوصف الوظيفي حتى في حالة وجود تغييرات في الهياكل التنظيمية والمناصب؛ و (ث) لم يتم تزويد العاملين بالمنظمة بوصف وظيفي مكتوب مما أدى إلى ضبابية ما هو متوقع أداءه من العاملين. أوصت الدراسة بتعزيز دور الوصف الوظيفي وجعله فعالاً، وبيان مسؤوليات ومهام وواجبات العاملين داخل الإدارات المختلفة بالمنظمة، وتحديث الوصف الوظيفي باستمرار خصوصاً في ظل التغييرات في الهياكل التنظيمية، وتجنب الازدواجية والتداخل في الأدوار وإهدار الجهد والطاقت البشرية.
- وكشفت دراسة (Kongnyuy and Valery, 2021) عن تأثير الوصف الوظيفي على مخرجات مديري المدارس في كليات تدريب المعلمين في المنطقة الشمالية الغربية بجمهورية الكاميرون، والتحديات التي يواجهها المسؤولون في تنفيذ الوصف الوظيفي. انتهجت الدراسة المنهج المختلط، طُبقت الاستبانة والمقابلة على (48) مدير مدرسة و (48) موظفًا إداريًا. توصلت الدراسة إلى المعرفة المتوسطة من قبل المسؤولين بشكل كبير على مخرجات المديرين. يواجه المسؤولون عدد قليل جدًا من التحديات في تنفيذ الوصف الوظيفي بما في ذلك تضارب المصالح، وارتباك الأدوار. أوصت الدراسة بضرورة قيام الحكومة ومالكي المدارس بصياغة وصف وظيفي فعال يتضمن مواصفات الوظيفة والتأهيل الوظيفي، وظروف العمل ومسؤوليات كل موظف.
- أما دراسة العمري (2021) فقد سعت إلى التعرف على درجة الرضا عن دور المشرف التربوي العام من وجهة نظر عناصر العملية التعليمية التعليمية في الأردن. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طُبقت الاستبانة على (1166) فردًا (مدير التربية، رئيس قسم الإشراف، مشرف مبحث، مدير مدرسة، معلم، رئيس مجلس التطوير التربوي). هذا بالإضافة إلى مجموعات التركيز التي عقدت مع عدد من التربويين في مختلف مديريات التربية والتعليم، إذ بلغ عدد المشتركين في مجموعة التركيز الأولى (31) مشاركًا، ومشتري المجموعة الثانية (27) مشاركًا. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأوصت بضرورة اختيار المشرف التربوي العام وفق معايير وأسس واضحة، ومراجعة

الوصف الوظيفي للمشرف التربوي العام بحيث لا يتقاطع دوره مع أدوار كل من رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي والمشرف التربوي المختص.

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وانفرد بكونه البحث الوحيد -على حد علم الباحثين- الذي قدم تصور مقترح آلية بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في دولة الكويت من خلال تطرقه لمهام وأدوار المشرف التربوي وأهمية وضوحها وعدم تضاربها مع بقية الأدوار. وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في مراجعة الأدبيات والأبحاث العربية والأجنبية وعلاقتها بالدراسة الحالية، وتحليل نتائجها من حيث أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

3. الدراسة الميدانية:

1.3. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من خلال تبني أسلوب تحليل المحتوى أو المضمون القائم على جمع وتحليل المعلومات التي تضمنتها الوثائق والأدبيات والأبحاث والرسائل والأطروحات الجامعية محل الدراسة والخروج منها بأفضل النتائج. وتم حساب الصدق والثبات في الدراسة الحالية من خلال الآتي:

- إجراء مسح عام على الأبحاث والتقارير والدراسات والوثائق المرتبطة بموضوع الوصف الوظيفي.
- عرض ما تم تجميعه من أبحاث ودراسات على مجموعة من المحكمين المتخصصين في البحث العلمي والمناهج التربوية وبالأخص المنهج التحليلي.
- خبرة الباحثون في البحوث التربوية ومهارة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بموضوعية.
- بعد التوصل إلى النتائج وتحليلها تم عرضها على المحكمين وتم الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم بعد دراستها وتنسيقها وتنظيمها.

4. نتائج الدراسة

1.4. السؤال الأول: ما المسؤوليات التي تقع على عاتق المشرف التربوي (الموجه الفني) تجاه (الإدارة المدرسية- المناهج الدراسية- القياس والتقويم- تدريب المعلمين- اختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية- المتعلمين - ذاته) في مناطق التعليم العام بدولة الكويت؟

أولاً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) تجاه الإدارة المدرسية، هي:

- المشاركة في ترشيح المعلمين ورؤساء الأقسام لجائزة المعلم المتميز.
- المشاركة في تقييم المدارس لمشروع المدارس المتميزة.
- المساهمة في وضع برامج الزيارات الداخلية والخارجية لمدارس المنطقة التابع لها.
- المشاركة في تقويم كفاءة رؤساء الأقسام التعليمية.
- تنظيم ومتابعة السجلات الخاصة بالمعلمين والمتعلمين ورؤساء الأقسام التعليمية.

ثانياً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) تجاه المناهج الدراسية، هي:

- الإشراف على تطبيق المناهج الدراسية الجديدة لكل مادة دراسية.
- إعداد ومتابعة لجان تأليف الكتب والمناهج الدراسية.
- المشاركة في إعداد وتحليل الاختبارات التحصيلية للمادة الدراسية.
- توفير التقنيات التربوية اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية.
- المشاركة في وضع مقترحات للأنشطة والمسابقات التعليمية.

ثالثاً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) في مجال القياس والتقويم، هي:

- المشاركة في ترشيح أعضاء لجان الاختبارات الفصلية والنهائية.
- متابعة أعمال لجان الاختبارات الفصلية والنهائية.
- تحليل نتائج الاختبارات للمادة التعليمية على مستوى المدارس التابعة لها.
- إعداد الخطط العلاجية بناءً على نتائج تحليل الاختبارات الفصلية والنهائية للمادة الدراسية.
- إعداد التقارير التقويمية الدورية للمشرف التربوي (الموجه الفني الأول) للمادة الدراسية.

رابعاً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) في مجال تدريب المعلمين، هي:

- الحصر الدوري للاحتياجات التدريبية للمعلمين للارتقاء بمستواهم المهني.
- تنظيم الاجتماعات الدورية لرؤساء الأقسام التعليمية للمادة الدراسية لاطلاعهم على المستجدات التربوية.
- إشراك المعلمين في رسم وتنفيذ خطط التنمية والتطوير.
- عقد لقاءات دورية مع المعلمين ورؤساء الأقسام للمادة الدراسية للوقوف على المعوقات التي تواجههم والبحث عن حلول لها.
- نقل الخبرات والتجارب الناجحة في الميدان التربوي للمعلمين ورؤساء الأقسام التعليمية.

خامساً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) في مجال اختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية، هي:

- المشاركة في لجان المقابلات لاختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية.
- المشاركة في توزيع المعلمين الجدد على المدارس بما يتناسب مع الحاجة.
- الفحص الدوري للسجلات الفنية والاختبارات الشهرية بهدف التوجيه والتقييم.
- تقديم المحاضرات والندوات والدروس الميدانية للمعلمين الجدد ورؤساء الأقسام للتأكد من كفاءة أدائهم.
- بناء علاقات إنسانية مع المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية.

سادساً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) تجاه المتعلمين، هي:

- إعداد البرامج والخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للمتعلمين.
- المشاركة في إعداد اختبارات المادة الدراسية للمتعلمين.
- التشخيص الدوري لأسباب التعثر الدراسي لدى المتعلمين.
- اكتشاف الموهوبين ووضع برامج مناسبة لرعايتهم.
- المشاركة في الكشف المبكر عن المتعلمين ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.

سابعاً: مسؤوليات المشرف التربوي (الموجه الفني) تجاه ذاته، هي:

- الإلمام بأهداف وفلسفة التربية والتعليم بدولة الكويت.
- الإلمام باللوائح والأنظمة الإشرافية وتنفيذها في الميدان.
- القدرة على رسم خططهم الإشرافية وفق الأسس العلمية الواضحة المعالم.
- الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.
- القدرة على كتابة التقرير السنوي عن المادة الدراسية وما تتضمنه من تقييم وتقويم المادة الدراسية والحلول المقترحة للمعوقات التي تواجههم.
- التدريب المهني المستمر بهدف إنماء الخبرة المهنية للمشرف التربوي.

2.4. السؤال الثاني: ما التصور المقترح لبطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) في مناطق التعليم العام بدولة الكويت؟
تم بناء التصور المقترح في ضوء نتائج الدراسة الحالية، وما توصلت إليه نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وما اتضحت وأكدت عليه الأطر النظرية.

أولاً: منطلقات بناء التصور المقترح:

- تجسيدياً لمفاهيم الخطة التنموية الوطنية لرؤية الكويت لعام 2035 "كويت جديدة" التي أكدت على إصلاح التعليم من خلال تحسين العمل الإداري، وتطوير المناهج الدراسية، وزيادة كفاءة الإدارة المدرسية والتربوية، وتحسين البيئة المدرسية ورفع كفاءة الأداء في ضوء حاجات ومتطلبات سوق العمل، وانتقاء أفضل الكوادر الفنية والإدارية وزيادة فرص التنافس؛ لاستمرار ذوي الكفاءة في الميدان التربوي.
- انطلاقاً من حاجة وزارة التربية إلى هيكل تنظيمي واضح ونظام تقييم وتوصيف الوظائف لكافة المستويات بهدف تحسين وتطوير الأداء التعليمي؛ لما تشتمله من مؤشرات الأداء الخاصة بتطوير المعلمين ومن ثم انعكاسها إيجاباً على كفاءة وأداء العاملين.
- باعتبار أن المشرف التربوي يُعد من الفئات القيادية التي تنسب إليها الأعمال الفنية والإدارية، وحلقة الوصل ما بين المدرسة ووزارة التربية، فهو بذلك يكون المترجم المباشر لخطة التنمية المهنية والتطوير المهني في المدرسة، ورفع كفاءة الأداء وتحسين الجودة الإنتاجية وثقافة العمل التعاوني التنافسي، وهو بذلك قد يكون المستهدف الأساسي بعملية الإصلاح التعليمي.
- ما أشارت إليه الدراسات السابقة، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من ضرورة صياغة وصف وظيفي فعال يتضمن مواصفات الوظيفة والتأهيل الوظيفي، وظروف العمل ومسؤوليات كل موظف.

ثانيًا: مبررات التصور المقترح:

- تأتي مبررات إقرار وتفعيل بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين (الموجهين الفنيين) انطلاقًا من مبادئ السياسة الإشرافية التربوية العامة، وفي ضوء طبيعة العمل والمهام والأدوار المناطة بالمشرف التربوي، وذلك من خلال:
- إصدار بطاقة وصف وظيفي خاصة بالمشرفين التربويين بهدف تحديد وتوحيد الإجراءات المتصلة بعمليات التقييم والوصف الوظيفي في وزارة التربية بدولة الكويت.
 - إعداد مرجعًا موحدًا ودليلاً استرشادي لكافة العمليات والأنشطة المتعلقة بإعداد وتقييم الأوصاف الوظيفية.
 - تحديد الأدوار والمسؤوليات المناطة بالمشرفين التربويين والمهام المطلوبة منهم بشكل واضح ومحدد.
 - تفادي الازدواجية والتداخل بين المسؤوليات وتضارب الأدوار والمهام بين شاغلي الوظائف، لضمان عمليات التحسين المستمر للنظم والمسارات الوظيفية وفق منهجية محددة.
 - زيادة القدرة التنافسية ورفع كفاءة الأداء بين المشرفين التربويين بشكل عادل ومنصف للجميع، والتي على ضوءها يتم المفاضلة بين المرشحين.
 - ضبط أسس النقل والترقيات الوظيفية وفق التسلسل الهرمي التنظيمي في وزارة التربية.

ثالثًا: مراحل تطبيق التصور المقترح:

إن وضع إطار مخطط متكامل للوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت، يُحدث تغييرًا إيجابيًا على المنظومة التعليمية؛ ولذلك ينبغي وضع خطة واضحة ومحددة لضمان تحقيق جودة التطبيق، وتفادي المعوقات التي قد تؤخر أو تضعف من كفاءة الأداء. وفيما يلي المراحل الرئيسية لتطبيق التصور المقترح.

- **مرحلة الإعداد والتهيئة:** وهي المرحلة الأساسية والمؤشر الرئيس لنجاح انطلاق باقي المراحل، إذ تتضمن هذه المرحلة الإجراءات التالية:
 - أ. اعتماد أسس معايير ومركبات واضحة لإقرار وتفعيل بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين.
 - ب. إعادة هيكلة بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين؛ من خلال تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم ومهامهم بدقة.
 - ج. إدراج الجهاز الإشرافي في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، واعتماد من الجهات المعنية.
 - د. وضع آليات ومعايير واضحة للنقل والترقيات الوظيفية.
 - هـ. نشر ثقافة الوصف الوظيفي في جميع القطاعات والمستويات المختلفة؛ لأهميته في حفظ الحقوق الوظيفية، وباعتباره وقود للإبداع والتميز الوظيفي.
 - و. إعداد دليل إرشادي (ورقي - إلكتروني) يتضمن الخلفية النظرية والإجراءات التنفيذية للوصف الوظيفي.
- **مرحلة التنفيذ:** وهي المرحلة الثانية لما بعد مرحلة الإعداد والتهيئة، إذ تتضمن هذه المرحلة الإجراءات التالية:
 - أ. تحديد المهام والمسؤوليات والمتطلبات الأساسية لشاغلي الوظائف الإشرافية.
 - ب. تحديد الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات المرتبطة بأداء المهام الإشرافية.
 - ج. تحليل المهام المطلوبة وتحويلها إلى مهارات مفصلة، ومن ثم إلى برامج تدريبية.
 - د. صياغة المهام والمسؤوليات بعبارات واضحة وبمفردات دقيقة تعكس المعنى المراد؛ لأغراض التقييم الوظيفي وآليات النقل والترقيات الوظيفية.
 - هـ. إن وجد توصيف وظيفي قائم، يتم التعديل عليه واسقاط التحديثات اللازمة على الأوصاف والمسميات الوظيفية القائمة.
 - و. بعد اعتماد الوصف الوظيفي المستحدث، يتم تحويله إلكترونياً ورفعته على الموقع الرسمي لوزارة التربية في دولة الكويت.
- **مرحلة المتابعة والتقييم:** وتهدف هذه المرحلة إلى متابعة تنفيذ إقرار وتفعيل الوصف الوظيفي، والمراجعة المستمرة والتقييم الدوري للنتائج المتحققة، بحيث يتم تعزيز نقاط القوة، وتلافي ومعالجة نقاط الضعف الموجودة. ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - أ. المتابعة المستمرة من قبل الجهات المتخصصة لمراحل تنفيذ الوصف الوظيفي.
 - ب. إشراك المشرفين التربويين والأخذ بأرائهم حول الوصف الوظيفي والمهام المطلوبة منهم.
 - ج. متابعة التقارير الدورية التي يتم رفعها بالنتائج المتوقعة، وما تم الوصول إليه من نتائج فعلية.
 - د. قياس أثر الوصف الوظيفي على كفاءة أداء المشرفين التربويين.
 - هـ. اعتماد التقييم والتقييم الدوري للوصف الوظيفي والأثر العائد منه.

رابعاً: نموذج لبطاقة الوصف الوظيفي:

بطاقة الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت	
المسمى الوظيفي: مشرف تربوي عام – مشرف تربوي أول – مشرف تربوي	
القطاع: التعليم العام – التعليم الخاص	
الإدارة: وزارة التربية – إدارة الشؤون التعليمية في المنطقة التعليمية	
شروط شغل الوظيفة	
الحصول على الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات المطلوبة لكل فئة من فئات المشرفين التربويين. ويتم تحديد واعتماد الشروط من قبل الجهات المختصة والمعنية بالوظائف الإشرافية.	
المهام والواجبات الوظيفية	
في مجال الإدارة المدرسية	في مجال المناهج الدراسية
– المشاركة في ترشيح المعلمين ورؤساء الأقسام لجائزة المعلم المتميز.	– الإشراف على تطبيق المناهج الدراسية الجديدة لكل مادة دراسية.
– المشاركة في تقييم المدارس لمشروع المدارس المتميزة.	– إعداد ومتابعة لجان تأليف الكتب والمناهج الدراسية.
– المساهمة في وضع برامج الزيارات الداخلية والخارجية لمدارس المنطقة التابع لها.	– المشاركة في إعداد وتحليل الاختبارات التحصيلية للمادة الدراسية.
– المشاركة في تقويم كفاءة رؤساء الأقسام التعليمية.	– توفير التقنيات التربوية اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية.
– تنظيم ومتابعة السجلات الخاصة بالمعلمين والمتعلمين ورؤساء الأقسام التعليمية.	– المشاركة في وضع مقترحات للأنشطة والمسابقات التعليمية.
في مجال القياس والتقويم	في مجال تدريب المعلمين
– المشاركة في ترشيح أعضاء لجان الاختبارات الفصلية والنهائية.	– الحصر الدوري للاحتياجات التدريبية للمعلمين للارتقاء بمستواهم المهني.
– متابعة أعمال لجان الاختبارات الفصلية والنهائية.	– تنظيم الاجتماعات الدورية لرؤساء الأقسام التعليمية للمادة الدراسية لاطلاعهم على المستجدات التربوية.
– تحليل نتائج الاختبارات للمادة التعليمية على مستوى المدارس التابعة لها.	– إشراك المعلمين في رسم وتنفيذ خطط التنمية والتطوير.
– إعداد الخطط العلاجية بناءً على نتائج تحليل الاختبارات الفصلية والنهائية للمادة الدراسية.	– عقد لقاءات دورية مع المعلمين ورؤساء الأقسام للمادة الدراسية للوقوف على المعوقات التي تواجههم والبحث عن حلول لها.
– إعداد التقارير التقويمية الدورية للموجه الفني الأول للمادة الدراسية.	– نقل الخبرات والتجارب الناجحة في الميدان التربوي للمعلمين ورؤساء الأقسام التعليمية.
في مجال اختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية	في مجال المتعلمين
– المشاركة في لجان المقابلات لاختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية.	– إعداد البرامج والخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للمتعلمين.
– المشاركة في توزيع المعلمين الجدد على المدارس بما يتناسب مع الحاجة.	– المشاركة في إعداد اختبارات المادة الدراسية للمتعلمين.
– الفحص الدوري للسجلات الفنية والاختبارات الشهرية بهدف التوجيه والتقويم.	– التشخيص الدوري لأسباب التعثر الدراسي لدى المتعلمين.
– تقديم المحاضرات والندوات والدروس الميدانية للمعلمين الجدد ورؤساء الأقسام بهدف التأكد من كفاءة أدائهم.	– اكتشاف الموهوبين ووضع برامج مناسبة لرعايتهم.
– بناء علاقات إنسانية مع المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية.	– المشاركة في الكشف المبكر عن المتعلمين ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.
تجاه ذاته	
– الإلمام بأهداف وفلسفة التربية والتعليم بدولة الكويت.	
– الإلمام باللوائح والأنظمة الإشرافية وتنفيذها في الميدان.	
– القدرة على رسم خططهم الإشرافية وفق الأسس العلمية الواضحة المعالم.	
– الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.	
– القدرة على كتابة التقرير السنوي عن المادة الدراسية وما تتضمنه من تقييم وتقويم المادة الدراسية والحلول المقترحة للمعوقات التي تواجههم.	
– التدريب المهني المستمر بهدف إنماء الخبرة المهنية للموجه الفني (المشرف التربوي).	

دراسات مستقبلية مقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية، يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- قياس أثر الوصف الوظيفي على كفاءة أداء المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت.
- المعوقات التي قد تحد من تطبيق الوصف الوظيفي للمشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت.

المراجع:

- التويعري، أريج والعتيبي، أسماء والتويعري، فاطمة. (2020). دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة شباب الباحثين*: (6): 1059-1027.
- الخطيب، طالب. (2015). *الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين*. دار الكتاب الجامعي.
- الدواي، منى والمنايع وآخرون. (2019). *مذكرة الوظائف الإشرافية (تربوي وإداري) موجه فني*. وزارة التربية.
- الرمضان، فهد. (2021، نوفمبر 6). "تمهيش الموجهين الفنيين" ... إلى الحل. *جريدة الجريدة الإلكترونية*. <https://www.aljarida.com/articles/1638721024049654200>
- الصادق، وفاء. (2018). دور مدير المدرسة الابتدائية بمصر في زيادة وعي المعلم للتوصيف الوظيفي لمهنته (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية*: 34(12) ج2: 769-734.
- صافي، فاتن. (2020). *تصور مقترح لتحسين مستوى كفاءة نظام الإشراف التربوي في محافظات فلسطين الجنوبية*. [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. قاعدة بيانات الباحث العلمي.
- العجي، علي. (2016). تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*: 35(170)، 749-790.
- العسكري، برشك والدلوي، سولاف. (2017). دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*: 23(101): 148-118.
- علي، مالك والجاك، المجتبى. (2017). دور الوصف الوظيفي في تقويم كفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الجزيرة السودان. *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*: 8(1): 20-1.
- العمرى، ياسر. (2021). درجة الرضا عن دور المشرف التربوي العام من وجهة نظر عناصر العملية التعليمية التعليمية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*: 29(2): 502-525.
- الفايز، فايز والشمراني، سلمان. (2020). أدوار المشرف التربوي في تطوير معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*: 3(3)، 226-254.
- الفضلي، عبد العزيز. (2021، ديسمبر 22). الجمعية نظمت "الملتقى التربوي الأول للموجهين الفنيين" بمشاركة 200 منهم <<المعلمين>>: إجماع على أهمية الموجهين الفنيين ولا حل لقضاياهم. *جريدة الأنباء الكويتية الإلكترونية*. <https://www.alanba.com.kw/1091197>
- الفضلي، عبد العزيز. (2021، ديسمبر 22). في بيان له هدف فيه بإيقاف أعماله التوجيه الفني للمواد الدراسية يمهّل "التربية" حتى 30 يناير المقبل لإقرار هيكله التنظيمي. *جريدة الأنباء الكويتية الإلكترونية*. <https://www.alanba.com.kw/1083581>
- محمد، نزار. (2018). الوصف الوظيفي كمعيار مهني لتعيين وتقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ودور الجمعية السودانية للمكتبات والمعلومات في تقديم تقنين موحد لوصف وظائف العاملين بالمكتبات دراسة على العاملين بمكتبات جامعة الجزيرة، السودان [ورقة عمل]. المؤتمر السنوي (التاسع والعشرون) للاتحاد العربي لمكتبات والمعلومات: التقدم إلى الأمام رؤية مستقبلية لدور الجمعيات والاتحادات المتخصصة في المكتبات والمعلومات والأرشيف بالعالم العربي، السودان. <http://repo.uofg.edu.sd/handle/123456789/3089>
- المنايع، الجوهرة. (2015). مستوى معرفة موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالتوصيف الوظيفي. *المجلة الدولية للتربية التخصصية*: 4(2): 104-88.
- Abubakar, A. (2018). *The role of educational supervisors towards improving teachers performance*. Bauchi State University.
- Al-Ajmi, A. (2016). Tasawur Muqtarah Litatwir Eamaliat Al'iishraf Altarbawii Bidawlat Alkuayti 'A proposed vision for the development of the educational supervision process in the State of Kuwait'. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*: 35 (170), 749-790. [in Arabic]
- Al-Askari, B. and Al-Dalawi, S. (2017). Dawr Altawsif Alwazifii Waldaem Altanzimii Almudrik Fi Tahqiq Al'ada' Alwazifii Almutamayiz Dirasatan Aistitlaeiatan Lara' Eayinat Min Ruasa' Al'aqam Fi Jamieat Alsulaymani 'The role of job description and perceived organizational support in achieving outstanding job performance An exploratory study of the opinions of a sample of department heads at the University of Sulaymaniyah'. *Journal of Economic and Administrative Sciences*: 23(101): 118-148. [in Arabic]
- Al-Dawy, M., et al. (2019). *Mudhakirat Alwazayif Al'iishrafia (Tarbawi Wa'iidari) Muajah Faniy* 'Supervisory jobs note (educational and administrative) technical director'. Ministry of Education. [in Arabic]
- Al-Fadhli, A. (2021a, December 22). The association organized the "first educational forum for technical mentors" with the participation of 200 of them <<teachers>>: consensus on the importance of technical mentors and there is no solution to their issues. Kuwaiti electronic news newspaper. <https://www.alanba.com.kw/1091197> [in Arabic]
- Al-Fadhli, A. (2021b, December 22). In a statement in which he aims to stop his artistic direction work for academic subjects, he gives the Ministry of Education until January 30 to approve its organizational structure. Kuwaiti electronic news newspaper. <https://www.alanba.com.kw/1083581> [in Arabic]

- Al-Fayez, F. and Al-Shamrani, S. (2020). 'Adwar Almushraf Altarbawii Fi Tatwir Muealimi Almarhalat Aliabtidayiyat Bimadinat Alrayad 'The roles of the educational supervisor in the development of primary school teachers in Riyadh'. *Journal of Educational Sciences*: (3), 226-254. [in Arabic]
- Ali, M. and Jack, A. (2017). Dawr Alwasf Alwazifii Fi Taqdim Kafa'at 'Ada' Aleamiliin Fi Muasasat Altaelim Aleali Dirasat Halat Jamieat Aljazirat Alsuwdan 'The role of job description in evaluating the efficiency of the performance of employees in higher education institutions, a case study at the University of Gezira, Sudan'. *Al Jazeera Journal of Economic and Social Sciences*: 8 (1): 1-20. [in Arabic]
- Allida, V., Olela, M., Ogwari, P. & Minja, O. (2018). Best Practices in Instructional Supervision: A Study of Adventist Secondary Schools in Ranen Conference. *Baraton Interdisciplinary Research Journal*, 8(Special Issue), 1-7.
- Alsaadiq, W. (2018). Dawr Mudir Almadrasat Aliabtidayiyat Bimisr Fi Ziadat Waey Almuealim Liltawsif Alwazifii Limihnati (Dirasat Maydaniati) 'The role of the primary school principal in Egypt in increasing the teacher's awareness of the job description of his profession (a field study)'. *Journal of the College of Education*: 34 (12 Part 2): 734-769. [in Arabic]
- Al-Tuwaijri, A., Al-Otaibi, A. and Al-Tuwaijri, F. (2020). Dawr Bitaqat Alawsif Alwazifii Fi Tahqiq Alailtizam Altanzimii Ladaa Almuazafat Al'iidariyat Bijamieat Al'iimam Muhammad Bin Sueud Al'iislatiati 'The role of job description cards in achieving organizational commitment among administrative female employees at Imam Muhammad bin Saud Islamic University'. *Journal of Young Researchers*: (6): 1027-1059. [in Arabic]
- Ampofo, S. Y., Onyango, G. A. & Ogola, M. (2019). Influence of school heads' direct supervision on teacher role performance in public senior higher schools, Central region, Ghana. *IAFOR Journal of Education*, 7(2), 9-26.
- Ayeni, A. J. (2012). Assessment of Principals' Supervisory Roles for Quality Assurance in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *World Journal of Education*, 2(1), 62-69. <https://doi.org/10.5430/wje.v2n1p62>
- Gündüz, Y. ve Göker, S. D. (2014). Dünya ölçeğinde eğitim denetmenlerinin iş tanımlarındaki çelişkiler ve rol çatışmaları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 155-174.
- Haris, I., NAWAY, F., PULUKADANG, W. T., Takeshita, H., & Ancho, I. V. (2018). School supervision practices in the Indonesian education system; perspectives and challenges. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(2), 366-387.
- Hoque, K. E., Bt Kenayathulla, H. B., D/O Subramaniam, M. V., & Islam, R. (2020). Relationships between supervision and teachers' performance and attitude in secondary schools in Malaysia. *Sage Open*, 10(2), <https://doi.org/10.1177/2158244020925501>
- Idogho, D. P. O., & Agholor, J. (2013). Monitoring/supervision of school, as quality assurance strategy for effective teaching and learning: issues/challenges. *Journal of Resourcefulness and Distinction*, 6(1), 1-8.
- Kayaoglu, N. (2012). Dictating or facilitating: The supervisory process for language teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 37(10), 103-117. [10.14221/ajte.2012v37n10.4](https://doi.org/10.14221/ajte.2012v37n10.4)
- Kayıkçı, K., Yılmaz, O. & Şahin, A. (2017). The Views of Educational Supervisors on Clinical Supervision. *Journal of Education and Practice*, 8(21), 159-168.
- Khatib, T. (2015). *Al'iishraf Altarbawiu Wifq Al'adwar Aljadidat Lilmuealimina* 'Educational supervision according to the new roles of teachers'. Alkitaab Aljamieii House. [in Arabic]
- Kholid, I., & Rohmatika, R. V. (2019, February). Integrated clinical supervision model: Efforts to increase teacher's performance of Madrasah Aliyah. In *Journal of Physics: Conference Series*, 1155(1), 012091. [10.1088/1742-6596/1155/1/012091](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1155/1/012091)
- Khun-Inkeeree, H., Dali, P. D., Daud, Y., Fauzee, M. S. O., & Khalid, R. (2019). Effects of Teaching and Learning Supervision on Teachers Attitudes to Supervision at Secondary School in Kubang Pasu District, Kedah. *International Journal of Instruction*, 12(1), 1335-1350. <http://dx.doi.org/10.29333/iji.2019.12185a>
- Kongnyuy, P., & Valery, W. (2021). Job Description and Administrative Output in Teacher Training Colleges in the Northwest Region of Cameroon. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 8(6), 46-44.
- Manea, A. (2015). Mustawaa Maerifat Muazafat Jamieat Al'amirat Nurat Bint Eabd Alrahman Bialtawsif Alwazifi 'The level of knowledge of Princess Noura bint Abdul Rahman University employees about the job description'. *International Journal of Specialized Education*: 4(2): 88-104. [in Arabic]
- Maritasari, D. B., Setyosari, P., Kuswandi, D., & Praherdhiono, H. (2020). The effect of training and supervision on teacher performance through teacher competence as a mediating variable in primary schools. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11), 105-112. [10.13189/ujer.2020.082312](https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082312)
- Muhammad, N. (2018). *Alwasf Alwazifi Kamieyar Mihniin Litaeyin Wataqyim 'Ada' Aleamiliin Bialmaktabat Aljamieiat Wadawr Aljameiat Alsuwdaniat Lilmaktabat Walmaelumat Fi Taqdim Taqniin Muahad Liwasf Wazayif Aleamiliin Bialmaktabat Dirasatan Ealaa Aleamiliin Bimaktabat Jamieat Aljazirati, Alsuwdan [Waraqat Eamlal]* 'Job description as a professional criterion for designating and evaluating the performance of university library workers and the role of the Sudanese Association for Libraries and Information in providing a unified standardization for job descriptions of library workers. A study on library workers at the University of Gezira, Sudan [working paper]'. The (twenty-ninth) annual conference of the Arab Federation for Libraries and Information: Moving Forward, a future vision for the role of associations and federations specialized in libraries, information and archives in the Arab world, Sudan. <http://repo.uofg.edu.sd/handle/123456789/3089> [in Arabic]

- Mulatu, D. (2016). The nexus between instructional supervision, supervisors' and teachers': the practical paradox and its effect of quality education a case of Woliar Zone Administration elementary and secondary school (1-8). *Journal of Education and Practice*, 7(7), 108-118.
- Murage, L. M., Mwaruvie, J. & Njoka, J. (2017). Influence of student councils on management of discipline in secondary schools in Kirinyaga East District, Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(7), 52-63. [10.9790/0837-22070165263](https://doi.org/10.9790/0837-22070165263)
- Okendu, J. N. (2012). The influence of instructional process and supervision on academic performance of secondary school students of Rivers State, Nigeria. *Academic Research International*, 3(1), 332-338.
- Omari, Y. (2021). Darajat Alrida Ean Dawr Almushrif Altarbawii Aleami Min Wijhat Nazar Eanasir Aleamaliat Altaelimiat Altaealumiat Fi Al'urduni 'The degree of satisfaction with the role of the general educational supervisor from the point of view of the elements of the educational learning process in Jordan'. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29 (2): 502-525. [in Arabic]
- Ozdemir, T. Y., & Yirci, R. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. *Educational Process: International Journal*, 4(1-2), 56-70. [10.12973/edupij.2015.412.5](https://doi.org/10.12973/edupij.2015.412.5)
- Raju, K. K., & Banerjee, S. (2017). A study on job description and its effect on employee performance: case of some selected manufacturing organizations in the city of pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(2), 1-10.
- Ramadan, F. (2021, November 6). " "Tahmish Almuajihin Alfanyiyina" ... 'iilaa alhal "Marginalization of technical mentors" ... to a solution. Electronic newspaper newspaper. <https://www.aljarida.com/articles/1638721024049654200/> [in Arabic]
- Ramhit, K. S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-7. [10.4102/sajhrm.v17i0.1092](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1092)
- Safi, F. (2020). *Tasawur Muqtarah Litahsin Mustawaa Kafa'at Nizam Al'iishraf Altarbawii Fi Muhafazat Filastin Aljanubiati*. 'A proposed vision to improve the level of efficiency of the educational supervision system in the southern governorates of Palestine'. [Master thesis, Al-Aqsa University]. Scientific researcher database. [in Arabic]
- Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta- analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33-41. <https://doi.org/10.24002/ijieem.v3i1.4923>