

إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة الشاملة

عند مالكوم بالدريج (Malcolm Balridge) مؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى الغربية

رسالة الماجستير

إعداد:

خيرية حارسة الحق

الرقم الجامعي: ١٦٧٢٠٠٢١



قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

٢٠١٨

إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة الشاملة

عند مالكولم بالدريج (Malcolm Balridge) بمؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى الغربية

رسالة الماجستير

تقدم إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في تعليم اللغة العربية

إعداد:

خيرية حارسة الحق

الرقم الجامعي: ١٦٧٢٠٠٢١

قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

٢٠١٨

استهلال

قال الله تعالى

.....وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ^١

قال الإمام زركشي

اعملوا فوق ما عملوا^٢

^١ الحج : ٧٧
^٢ مؤسس معهد كونتور

إهداء

إلى والداي الكريمين اللذان شجعاني على السير في دروب المعرفة وأحاطاني بدعواتهم
المباركة أطال الله عمرهما وختم بالصالحات أعمالهما

إلى إخواني جميلين هيدر حارس وهندي حلمي عزيزي أحاطاني بإهتمامهما ومحبتهم
وفخرهما ببلوغي هذه المرحلة العلمية



موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالبة:

الاسم : خيرية حارسه الحق

رقم التسجيل : ١٦٧٢٠٠٢١

العنوان : إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة الشاملة عند مالكوم

بالدرج بمؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى الغربية

وافقا المشرفان على تقديمها إلى مجلس المناقشة.

مالانج، ٢٠١٨

المشرف الأول،

المشرفة الثانية



الدكتور ديو حمية



الدكتور محمد عبد الحميد، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٣٠٢٠١١٩٩٨٠٣١٠٠٧ رقم التوظيف: ١٩٧٥٠٩٠٦٢٠٠٨٠١٢٠٠٩

الاعتماد

رئيس قسم تعليم اللغة العربية



الدكتور ولدانا ورغاديناتا، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٠٠٣١٩١٩٩٨٠٣١٠٠١

إعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان: إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة الشاملة عند مالكولم بالدريج بمؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى الغربية

إعداد الطلبة: خيرية حارسه الحق رقم الجامعي : ١٦٧٢٠٠٢١ :

قد دافعت الطالبة عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة وقرر قبولها شرطا للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، وذلك في يوم الجمعة، بتاريخ ٦ يوليو ٢٠١٨ م.

ويتكون مجلس المناقشة من السادات:

١. الدكتور أحمد مزكي الماجستير
رقم التوظيف: ١٩٦٩٠٤٢٥١٩٩٨٠٣١٠٠٢
رئيسا مناقشا
التوقيع:
٢. الدكتور مملوءة الحسنة
رقم التوظيف: ١٩٧٤١٢٠٥٢٠٠٠٣٢٠٠١
مناقشة أساسية
التوقيع:
٣. الدكتور محمد عبد الحميد الماجستير
رقم التوظيف: ١٩٧٣٠٢٠١١٩٩٨٠٣١٠٠٧
مشرفا ومناقشا
التوقيع:
٤. الدكتورة ديوي حميدة
رقم التوظيف: ١٩٧٥٠٩٠٦٢٠٠٨٠١٢٠٠٩
مشرفة ومناقشة
التوقيع:

الاعتماد



مدير كلية الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور

رقم التوظيف: ١٩٥٥٠٧١٧١٩٨٢٠٣١٠٠٥

إقرار أصالة البحث

أنا الموقعة أدناه، وبياناتي كالاتي:

الاسم : خيرية حارسه الحق

الرقم الجامعي : ١٦٧٢٠٠٢١

العنوان : إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة الشاملة عند مالكولم

بالدريج (Malcolm Balridge) بمؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى الغربية

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر. وإذا ادعي أحد استقبالا أنها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من بحثي فأنا أحتمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

هذا وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتى الخاصة ولم يجبرني احد على ذلك

باتو، ٢٩ يونيو ٢٠١٨

الطالبة المقررة،

 خيرية حارسه الحق



شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، قال رسول الله ﷺ (من اصطنع إليكم معروفا فجاوزه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين)

شكرا جزيلا لكل من مدّ لي يد العون، وأنا أخط هذه السطور الأخيرة تعود بي ذاكرتي إلى الأيام التي قضيتها في الدراسة من الابتدائي وحتى الجامعة مع زملائي وزميلاتي ومعلمي وأساتذتي الكرام الذين بذلوا جهودا كبيرة لبناء جيل يعتمد عليه، أقول شكرا كفيتم ووفيتم.

وأقف لأقدم تحية خاصة إلى أساتذتي الكرام في جامعة مولانا مالك إبراهيم - بمالانج - وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على رسالة البحث: الدكتور محمد عبد الحميد. وأقول له جزاك الله عني كل خير ومشرفتي الجميلة والممتازة الدكتورة ديوي حميدة أقول لك جزاك الله أحسن الجزاء على صبر في تفتيش رسالة البحث. فقد كنتما لي السند الكبير والعون فلكما مني فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص.

ولن أنسى رفاق دربي الذين زاملوني في قسم تعليم اللغة العربية الفصل "د" الذين صاحبوني طوال سنتين غاليتين في طلب العلم وتنزه عالم باتو فلهم مني أجمل معاني الشكر والوفاء

كما يسرني كثيرا أن أقدم الشكر الجزيل لكل من تعاون معي في سيرتي هذه الرسالة وهن
ريبن كورنيا مكرمة ونور فطرياني، رفدة حنيفة، موريتي ستي فاطمة قد شغلتهن واعطتني
كل وقت والمساعدة والتشجيع حتى لأفوت بالجهد جزاكم الله خير الزوج في الدنيا
والآخرة

للحصول شكري إلى صحفية اتحاد قرة الريشة بإندونيسيا (أختي ويد) على مسلية الكتابة
والأخبار عن المبارات والرياضيين في قرة الريشة حينما شعرت بصداق كتابة الأطروحة
الأخيرة

وإنه لمن دواعي الشرف العظيم لي ولمن دعائي بخلاصة في سفر طلب العلم عائلة حفصة
بنت عمر، عائلتي في سيدوارجوا و عائلة مؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى
الغربية

ويسعدني أن أتقدم بوافر الشكر إلى من كتب في لوح المحفوظ لي، ولم أعلم سر الله الذي
أعداني منذ بداية هذا العالم، عسى الله أن يقابلني بعد هذه الرسالة
وفي الختام أسأل الله تعالى أن يجعل ما قدمته من جهد في هذه الرسالة خالصا لوجه
الكريم وأن ينفع به أمة سيد المرسلين وصلى الله وسلّم على شفيعنا محمد وعلى آله
وصحبه.

الباحثة

خيرية حارسه الحق

مستخلص البحث

خيرية حارسه الحق، ٢٠١٨م. إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة الشاملة عند مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) بمؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك جاوى الغربية. رسالة ماجستير. قسم تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: الدكتور محمد عبد الحميد، المشرفة الثانية: الدكتورة دوي حميدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة البرنامج، الجودة الشاملة، مالكوم بالدريج، برنامج اللغة العربية

ركزت الباحثة في هذا الموضوع لوجود أنواع البرنامج المختلفة وقد كان المؤسس نجاح في إنشاء هذه المؤسسة الكبيرة بعدد ٤ فروعيات قبل بلوغ مدة سنة واحدة. يهدف هذا البحث إلى الكشف عن إدارة برنامج اللغة العربية في المؤسسة "العربية بإندونيسيا" على معايير الجودة مالكوم بالدريج وهي من معايير الجودة السبعة. وهي القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الطلاب والمعلمين والسوق والتركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها والتركيز على الهيئة التدريسية والموظفين وإدارة العمليات والتركيز على نتائج الأداء التنظيمي. استخدمت الباحثة المدخل الكيفي وأما نوع البحث هو دراسة الحالة. ومصادر البيانات تتكون من البيانات الرئيسية والبيانات الثانوية. وأما أسلوب جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة، المقابلة العميقة ودراسة الوثائق والتثليث. وأما أسلوب تحليل البيانات التي استخدمتها الباحثة هي معايير الجودة مالكوم بالدريج وأهم نتائج هذا البحث هو إدارة برنامج اللغة حسب ٧ معايير أ) القيادة الإدارية: تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة العمل، تساعد على تحسين الأداء في برنامج اللغة العربية في "العربية بإندونيسيا" وينظر العاملون إلى الإدارة العليا كقدوة حسنة تمنحهم الدافعية والإنجاز ب) التخطيط الاستراتيجي: تطبق المؤسسة خططها الاستراتيجية مع أهداف برنامج اللغة العربية، وتقوم خطط المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته والمخاطر المستقبلية ج) معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة: يضمن نظام قياس الأداء الاستجابة، السريعة للتغيرات غير المتوقعة وصنع المؤسسات المعايير لأداء القياس في برنامج اللغة د) الموارد البشرية: تساعد بيئة المؤسسة على قيام العاملين بأفضل الأداء لترقية جودة البرنامج اللغة العربية ويتم تعيين الأشخاص بناء على أسس دقيقة في الوظائف المختلف وبرامج التدريب والتطوير للعاملين متنوعة وفعالة ه) إدارات العمليات: تتميز ممارسات آليات تحديد الخدمات والعمليات بوضوح المتطلبات وكيفية تحقيقها (التصميم المنهجي للخدمات والعمليات) و) التركيز على الطلبة ويتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة ز) نتائج الأداء: توجد في المؤسسة استراتيجية للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها، وتتلائم البرامج التعليمية في المؤسسة مع احتياجات سوق العمل

ABSTRACT

Haeriyah Harisahaq, 2018. Management of Arabic Language Program based on Total Quality Management according to Malcolm Baldrige Standards in arabiya.id at Depok, West Java . Thesis, the Study Program of Arabic Language Education, the State Islamic University Master of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: 1) Dr. H.M. Abdul Hamid, M.A. 2) Dr.Hj Dewi Chamidah Hanafi, M.Pd

Keywords: *Program Management, Total Quality Management, Malcolm Baldrige, Arabic Program*

The researcher focused on this title because the institution has many kind of program management in Arabic language and its has 4 institutions which established less than one year. The aim of his research is to express Management of Arabic Language Program based on Total Quality Management according to Malcolm Baldrige Standards in arabiya.id they are leadership, planning strategy, customer focus, measurement, analysis, and knowledge management, workforce, operation and result.

The researcher used qualitative approaches and kind of research is case study. The source of data consists of primary data and secondary data. While data collection techniques used are observation, in-depth interview and documentary. For data analysis in the field researcher used 7 criteria of Malcolm Baldrige standards

And the results of this research: a) Leadership: senior management is keen to create a working environment, which helps to improve Arabic program management, employees view senior management as a good example of motivation and achievement; b) Strategic planning: the institution applies its strategic plans with the strategic objectives of program management, strategic decision mechanisms are aligned with strategic objectives of program management, the plans of institution to study the analysis of reality; c) measurement, analysis and knowledge management: performance measurement system ensures rapid response to unexpected changes, institution is making standards for measuring performance in the language program; d) workforce: the organization's environment helps employees to perform best, training and development programs for diverse and effective staff e) operations: the practice of service and process identification mechanisms clearly identifies requirements and how they are achieved (the systematic design of services and processes); f) Focus on students: communication with the beneficiaries of the institution to know the level of satisfaction; g) result: the institution has a strategy for the educational process to achieve its mission, the educational programs in the institution feed with the need

ABSTRAK

Haeriyah Harisahaq , 2018. Manajemen Program bahasa Arab berdasarkan Total Quality Manajemen menurut Malcolm Baldrige di arabiya.id Depok Jawa Barat. Tesis, Program Studi Pendidikan Bahasa Arab Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: 1) Dr. H.M. Abdul Hamid, M.A. 2) Dr.Hj Dewi Chamidah Hanafi, M.Pd

Kata Kunci: *Manajemen Program, Manajemen Mutu, Malcolm Baldrige, Program bahasa Arab.*

Peneliti memfokuskan kepada manajemen program bahasa Arab di arabiya.id karena arabiya.id memiliki berbagai macam program bahasa Arab dan pendiri berhasil mendirikan 4 cabang kurang dari satu tahun. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan manajemen program bahasa Arab di arabiya.id berdasarkan 7 standar manajemen mutu Malcolm Baldrige. yaitu, kepemimpinan, rencana strategi, ukuran analisis dan pengetahuan manajemen fokus terhadap siswa, operasional, sumber Daya Manusia dan hasil.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus. Adapun sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observation, in-depth interview dan dokumentasi. Untuk analisis data di lapangan, peneliti 7 kriteria standar Malcolm Baldrige

Dan hasil penelitian adalah manajemen program bahasa Arab di arabiya.id berdasarkan 7 standar Malcolm Baldrige: a)kepemimpinan: pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang membantu meningkatkan program bahasa Arab, para staff melihat pemimpin sebagai contoh motivasi yang baik dalam manajemen; b) perencanaan strategi: lembaga menerapkan rencana strateginya sesuai dengan tujuan program, mekanisme keputusan sesuai dengan tujuan program, lembaga memiliki perencanaan untuk menganalisis resiko di masa depan; c) standar, analisis, dan pengetahuan manajemen: lembaga membuat standar untuk mengukur kinerja dalam program bahasa Arab; d)Sumber Daya Manusia: lingkungan organisasi membantu staf untuk melakukan yang terbaik, orang-orang yang ditunjuk secara tepat dalam berbagai tugas; e) Operasional: layanan dan mekanisme proses sangat jelas sehingga bisa mengidentifikasi persyaratan dan bagaimana mencapai tujuan; f)fokus kepada siswa: komunikasi dengan siswa dan lembaga untuk mengetahui tingkat kepuasan; g) Hasil;lembaga memiliki strategi untuk proses pendidikan untuk mencapai tujuan, dan program yang ada di lembaga kursus sesuai dengan yang dibutuhkan masyarakat

محتويات البحث

أ	استهلال
ب	إهداء
ج	موافقة المشرف
د	اعتماد لجنة المناقشة
هـ	إقرار أصالة البحث
و	شكر وتقدير
ح	مستخلص البحث
ك	محتويات البحث
س	قائمة الجداول
س	قائمة الصور

الفصل الأول : الإطار العام

أ.	مقدمة
ب.	أسئلة البحث
ج.	أهداف البحث
د.	أهمية البحث
هـ.	حدود البحث
و.	الدراسات السابقة
ز.	تحديد المصطلحات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة واتجاهاتها

- أ. مفهوم الإدارة ١٣
- ب. وظائف الإدارة ١٥
- ج. أهمية الإدارة ١٧

المبحث الثاني: إدارة برنامج اللغة العربية

- أ. مفهوم البرنامج ١٨
- ب. اللغة العربية ١٩
- ج. مفهوم إدارة البرنامج ١٩
- د. برنامج اللغة العربية ٢٠

المبحث الثالث : إدارة الجودة الشاملة

- أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة ٢٢
- ب. عناصر إدارة الجودة الشاملة ٢٣
- ج. أهمية تطبيق الجودة الشاملة ٢٥
- د. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ٢٥

المبحث الرابع : معايير مالكولم بالدريج والقيادة الإدارية

- أ. السيرة الذاتية لمالكولم بالدريج ٢٧
- ب. معايير لإدارة الجودة مالكولم بالدريج ٢٩

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ. مدخل البحث ومنهجه	٤٣
ب. حضور الباحث	٤٣
ج. مصادر البيانات	٤٤
د. أسلوب جمع البيانات	٤٥
هـ. أسلوب تحليل البيانات	٤٧

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

المبحث الأول: لحة مؤسسة العربية باندونيسيا	٥٢
المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها	٥٤
أ- القيادة الإدارية	٥٥
ب- التخطيط الاستراتيجي	٦٤
ج- التركيز على المستقبل وسوق العمل	٧٧
د- القياس والتحليل وإدارة المعرفة	٨٢
هـ- التركيز على الموارد البشرية	٩٠
و- إدارة العمليات	٩٤
ز- نتائج الأداء	١٠٥
المبحث الثالث: مناقشة البحث	١٠٨

الفصل الخامس

الخاتمة

١١٦	 ملخص نتائج البحث	أ-
١١٧	 توصيات البحث	ب-
١١٨	 مقترحات البحث	ج-
١٢٠	 قائمة المصادر والمراجع	

الملاحق

السيرة الذاتية



قائمة الجداول		
الصفحة	الموضوع	التمرة
١٦	وظائف الإدارة	٢.١
٣٠	معايير مالكولم بالدريج	٢.٢
٤٨	منهجية البحث	٣.١
٥٦	معيار القيادة الإدارية	٤.١
٦٥	معيار التخطيط الاستراتيجي	٤.٢
٧٠	التصور الميزانية	٤.٣
٧١	الميزانية في الفصول المنتظم	٤.٤
٧٥	خطط الأعمال	٤.٥
٧٩	معيار التركيز على المستفيدين	٤.٦
٨٥	معايير	٤.٧
٨٧	معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة	٤.٨
٩٢	معيار الموارد البشرية	٤.٩
١٠٣	معيار إدارة العمليات	٤.١٠
١٠٥	معيار نتائج الأداء	٤.١١
١٠٨	مناقشة مناهج البحث	٤.١٢
قائمة الصور		
٢٩	معايير مالكولم بالدريج	٢.١
٦١	الرؤية	٣.١

الفصل الأول

الإطار العام

أ. مقدمة

تعد الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف المراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيرا مباشرا في حياة الشعوب والأمم اجتماعيا، واقتصاديا وسياسيا، فالتعليم ثمرته المخرجون ينتشرون إلى المجالات المهنية.^١ فمن وظائفها الأساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

التخطيط أحد المفردات المهمة في المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسات كالجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية وغيرها. وقد تطور مفهوم التخطيط ومر بمراحل متعددة في تعريفه واستخدامه حيث عرف بأن التخطيط هو في الأساس نشاط لصنع القرار حول الأهداف التي سيتم تحقيقها، وما هي الإجراءات التي سيتم اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف^٢ ويقول سودجانا إن التخطيط عملية منهجية في اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التي يتعين اتخاذها في المستقبل^٣ وظيفة التخطيط هي الوظيفة التي تعني بتصر ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل في ظل المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة، تكون مخرجاتها خطة العمل مبرمجة ومجدولة عمليا وزمنيا تثبت

^١ طلعت محمد نجاد، الإدارة المدرسية الميدانية، (الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا، ٢٠١٤). ص. ٥

^٢ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta, Grafindo, 2006).p. 47

^٣ Sunhaji, *Manajemen Madrasah*...hal.48

وتحدد فيها الأهداف والطرق والوسائل والسياسات والاجراءات والقواعد والطقوس بشكل واضح ودقيق، ويكون من السهل قياسها وتقومها، تمهيدا لتعديلها وتطويرها بما يؤدي إلى ضمان تحقيق طموحات وآمال المنظمة بكفاءة وفاعلية^١

وأما وظيفة التنظيم هي الأنشطة التنظيمية تتعلق بالموارد البشرية وغيرها من الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتنفيذ الخطة المحددة والوصول إلى الأهداف المؤسسة.^٢ وظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تعني بعملية تشغيل وتحريك التنظيم باتجاه تحقيق الخطة المرسومة، وذلك من خلال استخدام أسلوب الترغيب والترهيب ممثلاً بتفعيل كل من قائمة المكافآت التي تبدأ بالابتسامة وتنتهي بالترقية.^٣ وأما وظيفة الرقابة هي الوظيفة التي تعني بعملية المقارنة بين النتائج الفعلية المتحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة^٤

لقد قسم مالكولم بالدريج المعايير والمبادئ العامة للجودة والنوعية إلى سبع فئات هي القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الطلاب والمعلمين والسوق وإدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها والتركيز على الموارد البشرية وإدارة العمليات والتركيز على نتائج الأداء التنظيمي. في مجال القيادة تضمنت الضرورة في التعليم بعناصر على التركيز على الطالب وتهيئة المناخ التعليمي الجيد والتوقعات العالية؛ والتمتع بالقدرات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم والطرق الموصلة إلى مرحلة التمييز؛ تحفيز جميع القوى العاملة بالمؤسسة وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التطوير والابتكار والتعلم؛ وأن يكونوا القادة قدوة طيبة من خلال سلوكهم

^١ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: دار المناهج، ٢٠١٣م)، الطبعة الأولى، ص.

^٢ Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2017), cetakan pertama, hal. 43

^٣ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال....ص. ٣٢

^٤ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال....ص. ٣٢

واشتركهم الفعلي في التخطيط، والتدريب، وتطوير قادة المستقبل ومراجعة أداء المؤسسة.^١

لقد رأت نجود في رسالة بحثها أن لاشك فيمن عمل بتطبيق معايير الجودة للمالكوم بالدريج في المؤسسة قد ساهم بشكل كبير في تحقيق نجاح ملحوظ في قيادة العاملين بها ورعايتهم، وتطوير قدرتهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة، لتحقيق الأداء المتميز وتحفيزهم وحثهم على تجاوز المشكلات الإدارية التي يواجهونها، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما ساهم في تحقيق الاستفادة المثلى من مواردها البشرية المتاحة بالإضافة إلى دعم هياكلها التنظيمية، وتطوير أنظمة العمل بها وتحديثها ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة مستمرة من خلال وضع السياسات المبنية على الحقائق والمعلومات الدقيقة، والاستغلال الأمثل لتقنية المعلومات، وممارسة أساليب الإبداع والابتكار الإداري، لتبسيط الإجراءات وترشيد الصرف المادي.^٢ تختار الباحثة هذه النظرية لوجود انطباق مع ميدان البحث.

مؤسسة الدوري للتعليم اللغة العربية قد انتشر في بعض أبقاع الجزيرة باندونيسيا. منها المؤسسة الدورية بديفوك " العربية باندونيسيا" (arabiya.id). قد أسس المؤسس هذه المؤسسة قلقا على شأن نقصان إدارة المؤسسات العربية اللا رسمي. من نظره أنه يرى بعدم من يركز في ترقية المؤسسة التعليمية للغة العربية اللا رسمي كما يرى في المؤسسة باللغة الأخرى.^٣

^١ نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الاطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالديج للجودة، (السعودية: جامعة أم القرى، ٢٠٠٩)، ص. ١٣٥-١٣٦

^٢ نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في الجامعات... ص. ٨٨

^٣ نتيجة المقابلة الأولى مع المؤسس arabiya.id

لقد أقام مؤسس المؤسسة "العربية بإندونيسيا" مؤسسة الدوري لتعليم اللغة العربية منذ سنة ٢٠١٢ فيسمي "مركز اللغة العربية إندونيسيا" (Indonesia Arabic Center/ IAC). قد ازدهرت هذه المؤسسة حتى يمتلك ٥ فروعيات. ولم ينسق المؤسس فيه تنظيما جيدا. فأسست " العربية بإندونيسيا" (arabiya.id) لترتيب الإدارية.

أسست " العربية بإندونيسيا" (arabiya.id) في السنة ٢٠١٧. فتهدف هذه المؤسسة أن تكون أكبر المؤسسات التعليمية للغة العربية بإندونيسيا. وله برامج متعدد وهي العربية للأطفال، العربية للمبتدئين والعربية الكوفي. ليحصل إلى الأهداف لابد أن يسعوا إلى تطبيق الجودة في المؤسسات. العملية الإدارية ضرورة لمواكبة المستجدات والمتغيرات العالمية السريعة المتلاحقة، وزيادة القدرة على التعامل معها وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يتماشى مع ثقافة المجتمع، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال نظام إداري يتبنى تقديم برامج تعليمية متميزة تطبق الجودة ومعاييرها وأدواتها، وتنهض بمستوى الفرد والمجتمع.

ركزت الباحثة هذا الموضوع في بحثها لأن المؤسس قد نجح في تنظيم المؤسسات الدورية في ٥ مؤسسات التعليمية اللارسمي قبل أن يؤسس هذه المؤسسة وكانت هذه المؤسسة هائلة ومشهورة، ولأنهما (المؤسسان) لم ينطقا اللغة العربية ولم يتعلما العربية بل لهما إرادة قوية في انشار اللغة العربية إلى المجتمع ولأنها يرى أن المؤسسة التعليمية اللارسمية لم ينظم تنظيما جيدا كما رأى في المؤسسة التعليمية باللغة الأخرى. ولأن هذه المؤسسة قد انتشرت سريعة وبلغ عدد فروعياتها ٤ فروعيات لمدة أقل من السنة (٩ أشهر تقريبا)

اختارت الباحثة مؤسسة "العربية بإندونيسيا" في ديوك ميدان البحث لوجود إدارة برنامج اللغة العربية جيدة وكذلك عملية الإدارية من القيادة جيدة وكذلك لوجود البرامج اللغة العربية مختلفة.

ب. أسئلة البحث

انطلاقاً من خلفية البحث المذكورة، تنحصر بسؤال البحث في:

كيف إدارة برنامج اللغة العربية في المؤسسة "العربية بإندونيسيا" على معايير الجودة مالكوم بالدريج

ج. أهداف البحث

مؤسسا على أسئلة البحث السابقة، فيهدف هذا البحث العلمي إلى:
الكشف عن إدارة برنامج اللغة العربية في المؤسسة "العربية بإندونيسيا" على معايير الجودة مالكوم بالدريج

د. أهمية البحث

ترجو الباحثة من هذا البحث المتواضع فوائد نظرية وعملية، منها:

١. الأهمية النظرية

أن يكون هذا البحث إسهاماً غالياً في المجال العلمي، خاصة فيما يتعلق بإدارة برنامج اللغة العربية في المؤسسة التعليمية اللازمي

٢. الأهمية التطبيقية

وأن تكون نتيجته مرجعاً مفيداً في معيار الجودة الشاملة بطريق إلى إدارة البرامج في المؤسسة التعليمية. وأن تكون مرجعاً رئيسياً لمن أراد أن يؤسس المؤسسة التدريسية. وأن تزيد بها اهتمامات العلماء والخبراء من العرب للجودة الشاملة لدى المؤسسات التعليمية لتعليم اللغة العربية

٥. حدود البحث

هذا البحث بحث عن إدارة برامج تعليم اللغة العربية في مركز اللغة العربية بإندونيسيا على معيار الجودة الشاملة، سيسير هذا البحث سيرا يناسب الحدود، وهي:

١. الحدود المكانية: مكان البحث الذي ستجري فيه الباحثة بحثها هو في المؤسسة العربية بإندونيسيا في ديفوك بجاوى الغربية. تختار الباحثة هذا المكان لأن فيه إدارة البرامج جيدة في تعليم اللغة العربية للمجتمع العام ليس المتخصص بمن نوى للتعلم اللغة العربية لدراستهم.

٢. الحدود الموضوعية: تحدد الباحثة موضوع بحثها في إدارة برامج تعليم اللغة العربية في مؤسسة "العربية بإندونيسيا" على معايير الجودة الشاملة على ضوء مالمالكوم بالدريج

٣. الحدود الزمانية: تتم إجراء الدراسة الحالية خلال الشهر يناير إلى مايو

٥. الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث وتحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، تعرض الباحثة المجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة بالموضوع في مجالات إدارة برنامج والجودة الشاملة والقيادة الإدارية في المؤسسة

١. إدارة برنامج اللغة العربية بمدرسة العزة المتوسطة باتو رسالة الماجستير تري وحي الحسنة في جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ٢٠١٤، استخدمت الباحثة المنهج الوصفية التحليلية. والنتائج من هذا البحث يعني (١) أن تخطيط التعليم بمدرسة العزة المتوسطة باتو قد تكون منظما. تخطيط التعليم

تتكون من تحليل معيار الكفاءة لبرنامج تعليم اللغة العربية، تحديد الأهداف للبرنامج، تحديد مادة التعليم منها البرامج المستوى، البرامج المرحلي، منهج الدراسي، وخطة التعلم،^(٢) في تنظيم التعليم، كان ثلاثة مسؤوليا لبرنامج تعليم اللغة العربية وبرنامج تعليم اللغة العربية بمدرسة العزة المتوسطة لفصل السابع والثامن فحسب. أما تعليم اللغة العربية بفصل التاسع يعني كالمحادثة، والقراءة، والإملاء، والنحو والصرف. المنهج المستخدمة لمنهج التعليم معهد دار السلام كونتور. ^(٣) أما عملية تعليم اللغة العربية هي تنفيذ تخطيط التعليم المحددة. تنفيذه يبدأ بتطبيق معيار لبرنامج تعليم حتى تنفيذ عملية التعليم مناسبة بأهداف المحددة. ^(٤) وعملية برنامج التعليم يراقبها مسؤولية التي تتكون من ثلاثة مجالات. يعني مجال العلوم، مجال اللغة، ومجال الدينية. أما برنامج تعليم اللغة العربية بمجال الدينية يرى هذا المجال مناسبة عن تطبيق المعلم بالتخطيط المحددة ولكن الاختتام في عملية التعليم لا يناسب بالتخطيط المحددة.

موقف الباحثة من هذا البحث أن هذا البحث تركز في إدارة برنامج اللغة العربية في المدرسة الرسمية بوظائف الإدارة الأساسية (وهذا من وجه التشبيه) ومن وجه الاختلاف أن هذا البحث لا تستخدم معيار الجودة الشاملة.

٢. إدارة رئيس المدرسة في برنامج تعليم اللغة العربية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو رسالة الماجستير لإلياس فريده في جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ٢٠١٦، هذا البحث لإظهار كيفية إدارة رئيس المدرسة في برنامج تعليم اللغة العربية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو ويستعمل المدخل الكيفي لأن هذا البحث تكشف كيفية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة رئيس المدرسة في برنامج تعليم اللغة العربية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو، يستخدم هذا البحث بطريقة الملاحظة

والمقابلة مع رئيس المدرسة ووكيل المدرسة قسم المنهج ومدرس تعليم اللغة العربية والوثيقة لجمع البيانات.

موقف الباحثة في هذا البحث هو أنه يظهر بإدارة برنامج اللغة العربية في المدرسة الرسمية عامة من جهة رئيس المدرسة (من وجه التشبيه في نظره من الرئيس) وأما من وجه الاختلاف أن بحث الباحثة في المؤسسة الدورية اللارسمية ومن جهة معيار الجودة الشاملة

٣. إدارة منهج تعليم في قسم تعليم اللغة العربية بالجامعة الإسلامية الحكومية ماترام، رسالة الماجستير لرنغا إسكندار ذوالقرنين في جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ٢٠١٦، النتائج من هذا البحث هي في إدارة تخطيط منهج تعليم في قسم تعليم اللغة العربية هي خطوات في تخطيط منهج التعليم هي (١) تحديد الأهداف (٢) تحديد محتوى منهج (٣) تحديد التوجيه الطلاب وإدارة تنظيم منهج تعليم في قسم تعليم اللغة العربية بالجامعة الإسلامية الحكومية ماترام هي (١) تعيين المادة التعليمية (٢) مراقبة المادة التعليمية (٣) تقسيم المادة التعليمية (٤) تعيين الوقت (٥) صناعة جدول التعليم وإدارة تقويم منهج تعليم اللغة العربية.

موقف الباحثة في هذا البحث أنه تقتصر في إدارة منهج تعليم اللغة العربية وأما في هذا البحث أعم منها

٤. إدارة ترقية الجودة لتعليم اللغة العربية في جامعة دار السلام كونتور فونوروكو-جاوى الشرقية، رسالة الماجستير لفضلا مشكورا ستيادي في جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ٢٠١٦ ، من نتائج البحث فهي (١) أن معايير الجودة لابد أن يمتلكها المدرسين في جامعة دار السلام كونتور، تشمل على أ) المتطلبات الأساسية، ب) قدرة مدرس اللغة العربية الجيد ج) الكفاءات الرئيسية الأربع وهي الكفاءات الشخصية، والاجتماعية، والمهنية

والتعليمية، د) أن يكون المدرس قدرة على الجانب اللغوي والجانب الثقافي: ٢) أما معايير جودة تعليم اللغة العربية في جامعة دار السلام كونتور تختلف كثيرا عن غيرها من حيث المواد الدراسة والجودة المعرفية أ) من حيث المواد الدراسية تستهدف إلى اكتساب المهارات اللغوية الأربع والمهارات الترجمة، من يقرب من تسعين في المادة من المواد المدروسة باستخدام اللغة العربية في عملية التعليم، كما أن اللغة العربية المستخدمة كأداة الاتصال ووسيلة لدراسة المواد الأخرى، ب) ومن حيث الجودة المعرفية أن الكفاءة التي يستوعب عليها الطلاب الحد الأقل هي مستوى المفهمة أما المستوى الأعلى هي المستوى الابتدائي، ٣) إن الطريقة العادية المستخدمة هي الطريقة المباشرة والطريقة السمعية الشفهية ٤) أما البرامج اللغوية في جامعة دار السلام كونتور تنقسم على ثلاثة أشياء هي البرامج اللغوية التي ينظمها طلاب جامعة دار السلام كونتور، والبرامج اللغوية التي تنظمها جامعة دار السلام كونتور، والبرامج اللغوية الخاصة للطلاب الجدد.

موقف الباحثة في هذا البحث أنه تركز في ترقية الجودة في تعليم اللغة العربية بمعيار الجودة الشاملة (وجه التشبيه) وأما من وجه الاختلاف أن بحث الباحثة تحدد في القيادة الإدارية

٥. رسالة دكتورة عبدالمالك بن محمد عيسى سكتاوي عن إدارة الجودة الشاملة وإمكانية إستخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة و أهم نتائج بحثه إن غالبية مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبادئ (دمنج) الأربعة عشر في مدارسهم، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة تعزو إلى تنوع مؤهلات المديرين واختلاف المراحل التعليمية التي يعملون بها وسنوات الخبرة حول تطبيق بعض مبادئ أسلوب الإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم لصالح المديرين الذين يرون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

موقف الباحثة في هذا البحث أنه يرى في امكانية تطبيق الجودة الشاملة في نظرية ديمج وأما الباحثة في نظرية مالكولم بالدريج

٦. المجلة التأديب لشريفة على الموضوع Aplikasi Total Quality Management

(TQM) di Pondok Pesantren, Sekolah dan Madrasah وأهم النتائج
امكانية لتطبيق نظرية الإدارية في عملية التعليم إما في المعهد أم المدرسة لكي
تكون جودة المخرجين في المعهد أو المدرسة كما تهدف في رؤية المؤسسة
التعليمية.

موقف الباحثة في هذا البحث أنه يعم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
والمعهد وأما الباحثة في بحثها في مؤسسة الدورية لبرنامج اللغة العربية
يتضح من الدراسات السابقة أن جميع الدراسات السابقة أجريت في مقاطعات
مختلفة وتختلف بعضها من الدراسة الحالية ولم تقع إعادة البحث في بحث الباحثة.
٧. رسالة الماجستير لنجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في الجامعات
السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الاطار العام لمعايير جائزة مالكولم
بالديج للجودة، جامعة أم القرى السعودية ٢٠٠٩

وأهم النتائج هي تطبيق معايير الجودة لمالكولم بالدريج في المؤسسة قد ساهم
بشكل كبير في تحقيق نجاح ملحوظ في قيادة العاملين بها ورعايتهم، وتطوير
قدرتهم وتهيئة بيئة العمل المناسبة، لتحقيق الأداء المتميز وتحفيزهم وحثهم على
تجاوز المشكلات الإدارية التي يواجهونها، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، مما
ساهم في تحقيق الاستفادة المثلى من مواردها البشرية المتاحة بالإضافة إلى دعم
هيكلها التنظيمية، وتطوير أنظمة العمل بها وتحديثها ورفع كفاءتها وفعاليتها
بصورة مستمرة من خلال وضع السياسات المبنية على الحقائق والمعلومات

الدقيقة، والاستغلال الأمثل لتقنية المعلومات، وممارسة أساليب الإبداع والابتكار الإداري، لتبسيط الإجراءات وترشيد الصرف المادي موقف الباحثة هي أن الباحثة تبني خلفية البحث بأهم المعيار من نتائج بحثها.

ز. تحديد المصطلحات

تستخدم الباحثة بعض المصطلحات المهمة في هذا البحث. فلتسهيل فهم هذا البحث ستأتي الباحثة بشرحها كما يلي:

١. إدارة برنامج اللغة العربية هي عملية إدارة العديد في برامج اللغة العربية من المشاريع ذات الصلة، في كثير من الأحيان بهدف تحسين أداء المنظمة.

٢. الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعمل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل

٣. معايير جمع من معيار هو تعرف المعيار إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه مستويات محددة للإنجاز والمقارنة محددة بين معايير السبعة مالمكوم بالدريج للجودة في تخصيص مؤشرات القيادة الإدارية

٤. معايير مالمكوم بالدريج: تعتبر إحدى جوائز الجودة العالمية والتي أنشأت عام ١٩٨٧ م ويتولى المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية مسؤولية تنظيمها والإشراف عليها. فتنحصر معايير في القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والتركيز على المستفيدين، وتحليل البيانات والمعلومات ونتائج الأداء

٥. مؤسسة "العربية إندونيسيا" (arabiya.id) هي المؤسسة مؤسسة الدورية

للتعليم اللغة العربية موقعها بديوك في مارغوندا الرقم ٢٥٠



الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة واتجاهاتها

أ. مفهوم الإدارة

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة وتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية إن أي تنظيم أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات، الجامعات، المدارس، المؤسسات والشركات وغيرها. فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة العامة والعاملين في ميادينها الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي.^١

ولقد ذكر الدكتور حزام المطيري أن لفظ إدارة مشتق من الفعل (أدار)،^٢ وقد جاء في موضع واحد في القرآن الكريم؛ حيث قال- تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾^٣، واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير)،

^١ <https://hrdiscussion.com/hr10499.html> access on Tuesday, March 20, 2018 09.16

^٢ البراء الناصر، مفهوم الإدارة الإسلامية، السنة ١٤٣٥ هـ، دون الطباعة، ص. ٢٠.

^٣ البقرة: ٢٨٢

كما ورد لفظُ التدبير في آياتٍ كثيرة، منها: ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾^١

أورد علماء الإدارة الكثير من التعريفات والمفاهيم للإدارة نذكر بعضها في الآتي:

عند عمر وصفي عقيلي الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها^٢ ورد جون مي بأن الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.^٣ وقال عبد الفتاح مراد بأن الإدارة هي العلم الذي يهتم بتوجيه الأعمال والسيطرة عليها وضبطها، واتخاذ القرارات المناسبة وهي العمليات والوظائف الموجهة لتحقيق أهداف محددة^٤ ويعرف تيلور أن الإدارة هي القيام بتجديد ماهو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف.^٥ وعرف فايول بأن الإدارة تعني بالتسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.^٦

ويتميز هذا التعريف بما يلي:

^١ السجدة : ٥

^٢ عبس بلة محمد، مبادئ الإدارة المدرسية، (الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠١٠)، ص. ١٥

^٣ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، (الأردن: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٩)،

ص. ١٢٠

^٤ عبس بلة محمد، مبادئ الإدارة المدرسية.... ص. ١٥

^٥ عمر محمد درّه، مدخل إلى الإدارة، (مصر: جامعة عين الشمس، ٢٠٠٩)، ص. ١٧.

^٦ عمر محمد درّه، مدخل إلى.....، ص. ١٧.

(١) إنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري إلى الوظائف (التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة)

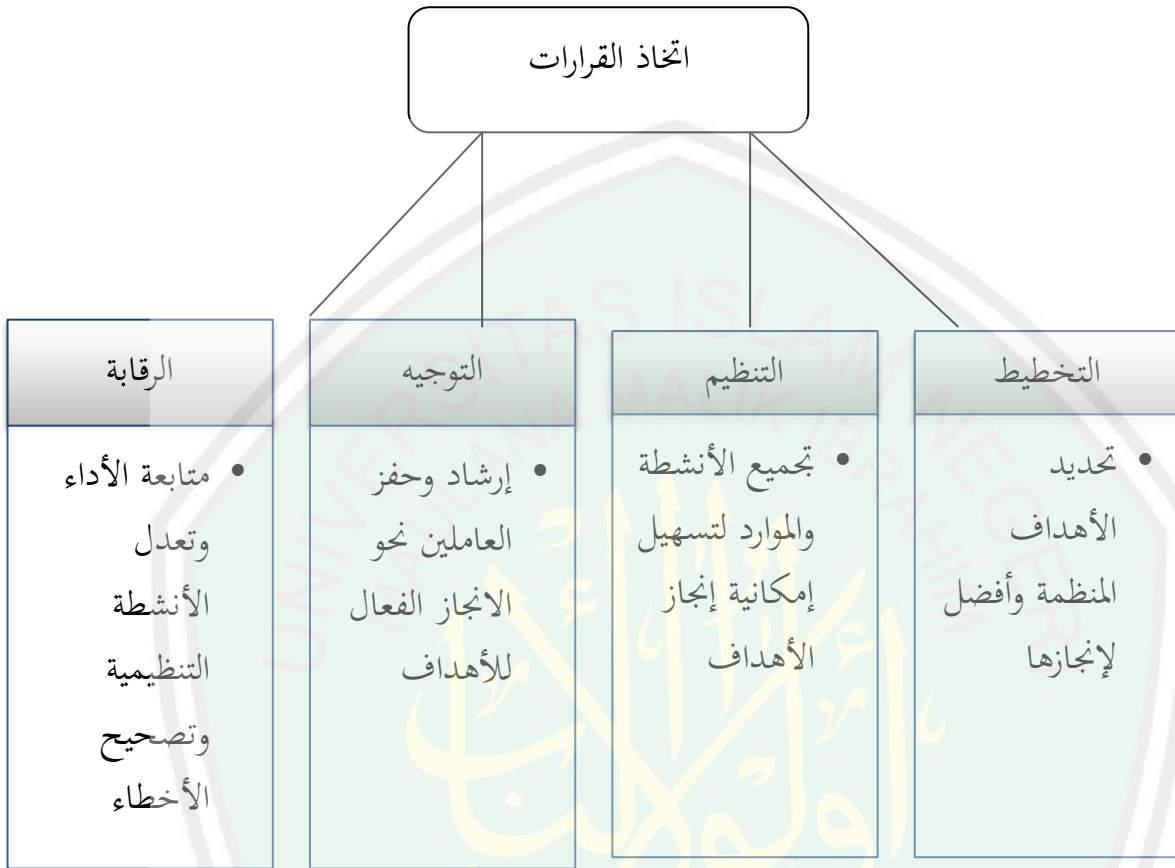
(٢) إنها لها العلاقة بالجماعة فلا يمكن أن يدير أية المؤسسة كانت بدون الأفراد

تلخص الباحثة بأن الإدارة هي العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد استخدامات العناصر المادية والبشرية في المؤسسة على سبيل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة من أجل تحقيق الأهداف بأقل جهد وأقصر الوقت.

ب. وظائف الإدارة:

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام. ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش. بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة. فالعلاقة بين الوظائف الأربع يوضحها الشكل التالي:^٧

^٧ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، (عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، ٢٠١٤)، الطبعة

وظائف الإدارة^٨ الجدول ٢.١

اختصار البيان من وظائف الإدارة:

١. وظيفة التخطيط: وهي الوظيفة التي تعني بتصر ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل في ظل المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة، تكون مخرجاتها خطة العمل مبرمجة ومجدولة عمليا وزمنيا تثبت وتحدد فيها الأهداف والطرق والوسائل والسياسات والاجراءات والقواعد والطقوس بشكل واضح ودقيق،

^٨ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة.... ص. ١٣

ويكون من السهل قياسها وتقويمها، تمهيدا لتعديلها وتطويرها بما يؤدي إلى

ضمان تحقيق طموحات وآمال المنظمة بكفاءة وفاعلية^٩

٢. وظيفة التنظيم: وهي الوظيفة التي تعني بتصنيف وترتيب وتقسيم المواد البشرية

والمادية بشكل هرمي يضمن سرعة وسهولة الاستخدام الاقتصادي لها، وذلك

تمهيدا لإنجاز الخطة المرسومة من دون أدنى فقد هدر أو ضياع، على طريق

الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل

٣. وظيفة التوجيه: وهي الوظيفة التي تعني بعملية تشغيل وتحريك التنظيم باتجاه

تحقيق الخطة المرسومة، وذلك من خلال استخدام أسلوب الترغيب والترهيب

مثلا بتفعيل كل من قائمة المكافآت التي تبدأ بالابتسامة وتنتهي بالترقية.

٤. وظيفة الرقابة: وهي الوظيفة التي تعني بعملية المقارنة بين النتائج الفعلية

المتحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة على ورق الخطة وحصر

الانحرافات وتحديد وتصنيف الأسباب فإن كانت إيجابية يتم تعزيزها ومكافئة

القائمين عليها وأن كانت سلبية يتم معالجتها ومعاقبة المتسببين فيها

ج. أهمية الإدارة

أصبحت الإدارة الناجحة في وقت الحاضر ضرورة بسبب المتغيرات

السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة لظهور

^٩ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: دار المناهج، ٢٠١٣م)، الطبعة الأولى، ص.

العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية.^{١٠} بعض من أهمية الإدارة فيما يلي:

- إنه يساعد في تحقيق أهداف المنظمة - يرتب عوامل الإنتاج ، ويجمع وينظم الموارد، ويدمج الموارد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف. وهو يوجه جهود المنظمة نحو تحقيق الأهداف محددة.^{١١}
- الاستخدام الأمثل للموارد - تستخدم الإدارة جميع الموارد المادية والبشرية بشكل منتج. هذا يؤدي إلى فعالية في الإدارة. توفر الإدارة أقصى استخدام للموارد النادرة عن طريق اختيار أفضل استخدام بديل لها في المنظمة من الاستخدامات المختلفة.
- القوة التنافسية: تقوم الإدارة بتطوير القوة التنافسية في المؤسسة. يتيح ذلك لمؤسسة تطوير وتوسيع أصولها وأرباحها.^{١٢}
- حفز الموظفين: إنه يحفز الموظفين على الاهتمام والمبادرة بشكل أكبر في العمل المعين والمساهمة في رفع الإنتاجية في المؤسسة

المبحث الثاني : إدارة برنامج اللغة العربية

(أ) مفهوم البرنامج

البرنامج^{١٣} هو مجموعة من الأنشطة يغرض إلى تحقيق هدف مشترك.^{١٤} البرنامج^{١٥} هو عبارة عن مجموعة من المشاريع ذات الصلة تتم إدارتها

^{١٠} عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة.....ص. ١٤

^{١١} https://www.managementstudyguide.com/management_importance.htm

^{١٢} <http://www.managementparadise.com/forums/articles/42525-importance-management.html>

^{١٣} Program is a collection of activities intended to achieve a common purpose

بطريقة منسقة للحصول على الفائدة والتحكم المتوفرة من إدارتها بشكل

فردى.^{١٦}

(ب) اللغة العربية

للغة تعريفات كثيرة. منها ما يقال رشدي أحمد طعيمة بأن اللغة هي مجموعة من الرموز الصوتية التي يحكمها نظام معين والتي يتعارف أفراد مجتمع ذي ثقافة معينة على دلالاتها، من أجل تحقيق الاتصال بين بعضهم بعض^{١٧} يسميها البعض "مكونات اللغة" وهي ثلاثة عناصر: الأصوات، والمفردات والتركيب أو القواعد. وهذه العناصر هي المادة الحقيقة التي تعين المتعلم على تعلم مهارات اللغة، ومن لم يسيطر عليها لا يتمكن من السيطرة على المهارات اللغوية.^{١٨}

(ج) مفهوم إدارة البرنامج

وأما إدارة البرنامج^{١٩} هي الإدارة المنسقة المركزية للبرنامج لتحقيق الفائدة والأهداف الاستراتيجية للبرنامج.^{٢٠} فإدارة برنامج اللغة العربية هي عملية إدارة

¹⁴ Harry S. havens, *Program Evaluation and Program Management*, (Amerika; Wiley,1981), Public Administration Review, Vol. 41 No. 4 (Jul-Aug 1981), p.480

¹⁵ Program is a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefit and control available from managing them individually

¹⁶ Project Management Institute, *Standar of Program Management*, (Pennsylvania: Project Management Institute Inc, 2006), p.4

^{١٧} رشدي أحمد طعيمة، *تعليم العربية لغير الناطقين بها مناهجه وأساليبه*، (الرباط: منشورات المنظمة

الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ١٩٨٩)، ص. ٢١

^{١٨} عبد الرحمن بن إبراهيم الفوزان، *إضاءات لمعلمي اللغة العربية لغير الناطقين بها*، (الرياض: مكتبة

الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ٢٠١١)، الطبعة الأولى، ص. ١٤٦

¹⁹ Program Management is The centralized coordinated management of program to achieve the program strategic benefit and objectives

²⁰ Project Management Institute, *Standar of Program Management*, (Pennsylvania: Project Management Institute Inc, 2006), p.4

العديد في برامج اللغة العربية من المشاريع ذات الصلة، لتحقيق الفائدة والأهداف الاستراتيجية للبرنامج اللغة العربية.

(د) برنامج اللغة العربية

من أنواع برنامج اللغة العربية^{٢١}:

١. البرامج التقليدية

وهي برامج بسيطة ذات أهداف محددة، كتدريب التلاميذ على حل مجموعات من الأسئلة في موضوع معين، أو تقديم بعض المعارف والمفاهيم المتعلقة بالمادة المدروسة، ومن أمثلتها برامج التدريب والمران التي تعدف لمساعدة الطلاب على التمكن من المحتوى الدراسي لمادة بعينها، عن طريق طرح بعض الأسئلة وما على الطالب إلا أن يختار الاجابة الصحيحة.^{٢٢}

٢. برامج الوسائط المتعددة

وهذا البرنامج يتصف باتساع الأهداف التي تسعى لتحقيقها، بدأ من التدريب والمران، ووصولاً إلى تقديم للاعلم الذاتي، تشتمل على كافة أنواع الوسائل التعليمية في إطار متكامل، عن طريق عرض يشترك فيه النص المكتوب مع الرسوم المصحوبة بالصوت والصورة المتحركة، بعد ربطها بوسائل تسمح للطلاب بالإمساك بزماء عملية التعلم، وتمكن المعلم من تحقيق مميوات لم تكن متوفرة حينما كان يستخدم الوسائل التقليدية كلا على حدة.

^{٢١} عبد الرحمن بن إبراهيم الفوزان، إضاءات ص. ١١٩

^{٢٢} عبد الرحمن بن إبراهيم الفوزان، إضاءات ص. ١١٩

٣. برامج الوسائط الفائقة

وهي تشبه ببرامج الوسائط المتعددة في جوانب كثيرة كاحواثها على أنواع مختلفة من الوسائط المرئية والمسموعة، إلا أنها تعد وفقا لتقنية أكثر تعقيدا توفر لها ميزات كثيرة من أهمها ما يتعلق بالقدرات المعرفية العليا.

٤. برامج المحاكاة

وتعني توفير مواقف اصطناعية بواسطة الحاسوب تحاكي مواقف حقيقية من الواقع، مما يعطي الطالب خبرة شبه مباشرة بهذا الموقف.

صفات البرامج الجيدة

- الإبداع في التصميم والعرض
- الإبداع يعني عرض الموضوعات العادية بطرق غير اعتيادية، كما يعني الإبداع إمداد التلاميذ بخبرات لا يمكن تقديمها بالطرق التقليدية بكفاءة بالدرجة نفسها.
- وجود الأهداف التعليمية المحددة
- إن وجود الأهداف التعليمية صفة لازمة لأي عمل تربوي، فلا بد أن يحتوي العمل التربوي على أهداف تربوية مناسبة وواضحة ومحددة بدقة، لكي يتم التأكد من فعالية التعليم والتعلم عند تحقيق هذه الأهداف.
- المحتوى التعليمي الصحيح والمناسب

لابد لكل منهج تعليمي محتوى مناسب للمادة الدراسة، خال من الأخطاء الإملائية والأغلاط اللغوية، ومن صفات البرامج ذات المحتوى الجيد ما يلي: (١) أن يكون المحتوى مناسباً لمستوى التلاميذ (٢) أن يكون المحتوى مطابقاً للمنهج

التعليمي المقرر ٣) أن تتوفر للمحتوى قيمة علمية إضافية تبرر برنامجه ٤) أن يتم عرض المحتوى بطريقة فعالة ٥) أن يتمكن الطالب من التحكم في مستوى الصعوبة^{٢٣}

- تنظيم العرض

- التعليمات الكافية

- العنايات الجيدة باستجابات الطالب

- استجابات البرنامج الإبداعية

- وسائل التشفيق المتعددة.^{٢٤}

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

الجودة: Quality مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني جوهر الشيء، أو الشخص ودرجة صلاحيته.^{٢٥} هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديدة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل. إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم هي جملة معايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر

^{٢٣} عبد الرحمن بن إبراهيم الفوزان، إضاءات ص. ١٢٥

^{٢٤} عبد الرحمن بن إبراهيم الفوزان، إضاءات ص. ١٢٨

^{٢٥} طلعت محمد محمد آدم، الإدارة المدرسية.....ص. ٢٠٤

في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة، سواء ما يتعلق بمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته^{٢٦}

ب. العناصر إدارة الجودة الشاملة

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

(١) تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وكذلك ضرورة إدراك الإدارة العليا والعاملين بها ملل سوف تحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيد وزيادة الأرباح وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية ومن ثم دعم الإدارة واستمرارية نجاحها.

(٢) وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة: لا تقل أهمية التخطيط عن أهمية أي من وظائف الإدارة الأخرى، إذ يمثل التخطيط الناجح بقاء واستمرارية التنظيمات من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات بناء على أسس عملية، وتحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة

(٣) الاهتمام بجمهور الخدمة: إن رضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظم سواء من حيث تقديم خدمات عامة كما في القطاع العام أم إنتاج سلع في القطاع

^{٢٦} إياد علي دجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، (دمشق: جامعة دمشق،

- الخاص، وهذا دليل على أن نجاح التنظيمات الإدارية يعتمد على مدى قناعة وإدراك تلك المنظمات لأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية.
- (٤) تدريب العاملين عن إدارة الجودة الشاملة: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها
- (٥) مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات: ينظر للمشاركة على إنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- (٦) تشكيل فرق العمل: يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول وذلك بإستخدام ما يعرف بفريق العمل.
- (٧) تحديد معايير قياس الجودة: هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة.
- (٨) مكافأة العاملين: يتطلب تطبيق إدارة الجودة إعطاء الأفراد حوافز تساعد على إشباع حاجتهم وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، فأنظمة الحوافز وما يتبعها تعتبر وسائل فعالة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها.^{٢٧}

^{٢٧} موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ٢٧-٢٩ نوفمبر

٢٠١٤، (مصر: المنظمات العربية لتنمية الغدادة، ٢٠٠٤)، ص. ٣٧٣

ج. أهمية تطبيق الجودة الشاملة:^{٢٨}

أوضح النبوي أن من أهم الأسباب لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات:

- ١- أن الجودة الشاملة يؤدي إلى خفض التكلفة
 - ٢- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلة بسهولة ويسر
 - ٣- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبأهدافها أي تنمية الشعور بالانتماء
 - ٤- توفير المعلومات للعاملين وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل مما يسهم في رفع الوعي بالجودة ونشرها داخل المنظمة
 - ٥- تحسين سمعة وصورة المنظمة في نظر العملاء والعاملين
- تري الباحثة أن الجودة الشاملة أسلوب يهتم بمتطلبات المستفيد (الطلاب) من الخدمة جميع العاملين (إما من القيادة أو المعلم أو الموظف) في تحسين مهاراتهم وزيادة الفرص للعاملين أن يشاركوا في صنع القرار ليكون حافزا لهم على الإبداع والابتكار

د. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:^{٢٩}

يمكن ذكر أهم المعوقات التي تعترض تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة في الآتي:

- ضعف مساندة القيادة الإدارية العليا.
- تركيز القيادة على الجانب الإعلامي.

^{٢٨} صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي،

(الأميريكا: جامعة كولومبيا، ١٤٢٩ هـ)، ص. ٦٠.

^{٢٩} عبس بلة محمد، مبادئ الإدارة المدرسية.... ص ٢١٩

- رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية.
 - عدم رغبة القيادة في تطبيق الجودة على نفسها
 - نزعة القيادة في التعامل مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.
 - تدنى حماس القيادة بعد التطبيق.
 - رغبة القيادة في الحلول السريعة.
 - وجود أولويات أخرى لدى القيادة.
 - مقاومة التغيير.
 - التركيز على النتائج الكمية.
 - استعجال النتائج.
 - عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة.
 - عدم وجود الحافز والدافع لتطبيق الجودة
 - عدم وجود الحاكم وفع لتطبيق الجودة.
- تري الباحثة بأن أغلب معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتعلق بالقيادة. إذا من بعض عوامل نجاح إدارة الشاملة هو دور القيادة في المؤسسة التعليمية.

المبحث الرابع : معايير مالكوم بالدريج والقيادة الإدارية

أ. السيرة الذاتية لمالكوم بالدريج^{٣٠}

كان مالكوم بالدريج وزيرالتجارة بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٨١ م وظل في منصبه حتى وفاته في عام ١٩٨٧ م، لقد كان بالدريج من مؤيدي فكرة إدارة الجودة بإعتبارها مفتاحا لمادة تحسين الجودة المقترحة في هذا البلاد وسميت في نهاية الأمر باسمه، كما أنه ساعد في صياغة مسودة النصوص الأولى للمادة وتقديرا لجهود سمي الكونجرس الجائزة باسمه.

تم ترشيح مالكوم بالدريج ليكون وزير التجارة من قبل الرئيس رونالد ريغان في ١١ ديسمبر ١٩٨٠، وأكدته مجلس الشيوخ الأمريكي في ٢٢ يناير ١٩٨١. خلال فترة ولايته، لعب بالدريج دورا رئيسيا في تطوير وتنفيذ سياسة التجارة الإدارية. تولى زمام المبادرة في حل الصعوبات في نقل التكنولوجيا مع الصين والهند. أجرى بالدريج أول محادثات على مستوى مجلس الوزراء مع الاتحاد السوفياتي في سبع سنوات والتي مهدت الطريق لزيادة وصول الشركات الأمريكية إلى السوق السوفيتية. كان يحظى باحترام كبير من قبل القادة الأكثر شهرة في العالم.

قياديا في جهود الإدارة لتمرير قانون شركة تجارة التصدير لعام ١٩٨٢ ، تم تعيين بالدريج من قبل الرئيس لترؤس قوة ضاربة تجارية على مستوى مجلس الوزراء للبحث عن ممارسات تداول غير عادلة والتوصية بطرق لإنهاء هذه الممارسات. كان الزعيم في إصلاح قوانين مكافحة الاحتكار في الأمة.

³⁰ <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history/malcolm-baldrige-biography> access on March, 27 2018 at 04.54

ساهم التميز الإداري الحائز على جائزة بالدريدج في التحسن على المدى الطويل في الاقتصاد والكفاءة والفعالية في الحكومة. داخل وزارة التجارة ، خفضت بالدريدج الميزانية بأكثر من ٣٠ ٪ والموظفين الإداريين بنسبة ٢٥ ٪.

قبل انضمامه إلى مجلس الوزراء، كان بالدريدج رئيسًا ومديرًا تنفيذيًا لشركة سكوفيل، في Waterbury, Connecticut. بعد انضمامه إلى Scovill في عام ١٩٦٢ ، يعود الفضل له في قيادة تحوله من مطحنة النحاس المضطربة ماليًا إلى مصنع متنوع للغاية من السلع الاستهلاكية والإسكان والصناعية.

بدأ Baldrige مسيرته المهنية في الصناعة التحويلية في عام ١٩٤٧ كيد مسبك في شركة حديدية في ولاية كونيتيكت وارتفع إلى رئاسة تلك الشركة بحلول عام ١٩٦٠. خلال الحرب العالمية الثانية، خدم بالدريدج في القتال في المحيط الهادئ كقائد في فرقة المشاة السابعة والعشرين. ولد في أوماها بولاية نبراسكا وتخرج من جامعة ييل بدرجة البكالوريوس في عام ١٩٤٤.

عمل بالدريدج أثناء طفولته كقرعة مزرعة وحصل على العديد من الجوائز كمساعد فريق محترف في حلبة سباق البودو. كان رجلًا محترفًا للروديو من العام في عام ١٩٨٠ وتم تثبيته في متحف كاوبوي الوطني والتراث الغربي في أوكلاهوما سيتي في عام ١٩٨٤. وقد تم الاعتراف به أيضًا في "قاعة المشاهير في روديو برو" باعتباره "بارزًا" في عام ١٩٨٨ و "رجل العام" في عام ١٩٨١.

توفي مالكولم بالدريدج ٢٥ يوليو ١٩٨٧ في حادث روديو في كاليفورنيا. كانت خدمته كوزيرة للتجارة واحدة من الأطول في التاريخ. ويقال إنه ربما كان وزير التجارة

الأكثر ملوناً وواحدًا من المحبوبين. وقد نجا من زوجته مارغريت وطفليه. ونُقل عن بالدريج قوله: "النجاح هو العثور على شيء تود فعله حقاً والاهتمام بما يكفي للقيام به بشكل جيد".

ب. معايير لإدارة الجودة مالكوم بالدريج

تعد جائزة مالكوم بالدريج إحدى الجوائز العالمية المشهورة للجودة والتي أشرعت كمشروع عام ١٩٨٧ م، وتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا إدارته والإشراف على إعداد معايير جائزة سنوية لتمييز شركات التصنيع، وشركات الخدمات والتعليم والعناية الصحية، والمنظمات غير ربحية، والأعمال الصغيرة الأمريكية لامتهازها، وتحقيقها للجودة، وقد تكونت معايير الجائزة في مجال الصناعة وإدارة الأعمال في صورتها الأخيرة من سبع فئات رئيسية، تركز على القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالزبون والسوق والقياس والتحليل وإدارة المعرفة والتركيز في الموارد البشرية وإدارة العمليات ونتائج أداء المؤسسة.^{٣١} الصورة ٢.١^{٣٢}



³¹ <https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education> access on Tuesday, March 22 2018, 16.00

³² Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015),p.1

مختصرا نضع في الهيكل:

الجدول ٢.٢

معايير مالكولم بالدريج

القيادة	كيف تقوم الإدارة العليا بقيادة المؤسسة وكيف تتم قيادة المؤسسة تحقيق الأهداف
التخطيط الاستراتيجي	كيف تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المتاحة
التركيز في المستفيد وسوق العمل	كيف تقوم المؤسسة ببناء العلاقات مع المبتدئين والمحافظة عليها
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	كيف توظف المؤسسة المعطيات لدعم العمليات الأساسية وإدارة الأداء
التركيز في الموارد البشرية	كيف تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المؤسسة
إدارة العمليات	كيف تقوم المؤسسة بتصميم العمليات الأساسية الخاصة بها وإدارتها وتطويرها
نتائج أداء المؤسسة	كيف كان أداء المؤسسة فيما يتعلق برضا المستفيدين والموارد المالية، والموارد البشرية، والعمليات والمسؤوليات تجاه

المجتمع، وكيف كانت نتائج المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة	
--	--

(١) المعيار الأول: القيادة الإدارية

هنا اعتقاد بأن القائد هو إنسان لهما مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، أو أنه إنسان يمتلك جاذبية شخصية يتحلق الناس من حوله ويعملون بتوجيهاته. وقد تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها.^{٣٣}

نقل من Ralph M Stogdill^{٣٤} أن القيادة الإدارية هي عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بمهام أعضاء المجموعة^{٣٥}. وعند Siswanto نفسه إن القيادة الإدارية هي طبيعة وسلوك للتأثير على المرؤوسين بحيث يكونوا قادرين على العمل معا من أجل تشكيل علاقة عمل متناغمة مع مراعاة الجوانب الفعالة لتحقيق مستوى إنتاجية العمل وفقا للمعايير المعمول بها^{٣٦}.

(١) أن القيادة تتضمن على ثلاثة عناصر أساسية هي^{٣٧}:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم

^{٣٣} طلعت محمد محمد آدم، الإدارة المدرسية الميدانية، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا، ٢٠١٤)، ص.

^{٣٤} Managerial leadership as the process of directing and influencing the task related activities of group member.

^{٣٥} Siswanto, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), cetakan ke 7, hal. 153

^{٣٦} Siswanto, Pengantar Manajemen...hal.154

^{٣٧} طلعت محمد محمد آدم، الإدارة المدرسية.....ص. ١٢٧

- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه

(٢) أنواع القيادة الإدارية^{٣٨}

من المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لابد من تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت امرأة القائد، يتبناه أفكاره ورؤاه، وينفذون خطته مؤتمرين بأوامره، فالقائد هو مركز العملية الإدارية وأتباعه يطوفون حوله، يحققون له السلطان والنفوذ والتأثير.

ويمكن أن نفهم مدلولات القيادة الإدارية من خلال ثلاث اتجاهات:

أ- القيادة القائمة على السلطة والرسمية: (القيادة الدكتاتورية)

من أهم مميزات هذا الاتجاه ربطه بين السلطة والقيادة، وجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة القوة المحركة لدور القائد وسبيله في فرض إرادته ومكاناته واحترامه بين أتباعه، وفي غالب الأحيان ستم الخضوع لمثل هذه القيادة تحت طائلة الخوف من العقاب والمسألة، إلا أن العيب الظاهر في هذا الاتجاه يتجلى في أن شخصية المدير لا تؤثر في المرؤوسين إلا بمقدار ما تفرضه سلطته المستمدة من وظيفته. فضلا على أن هذا السلوك يقتل روح الإبداع والمبادر والحماس عند الأفراد، وتنتفي فيه أساليب الحوار والمشاركة المثمرة.

ب- القيادة القائمة على العلاقات الإنسانية: (القيادة الديمقراطية)

^{٣٨} طلعت محمد محمد آدم، الإدارة المدرسية.....ص. ١٢٧-١٢٩

تقوم القيادة الإدارية في هذا الاتجاه على قوة شخصية المدير وما يملكه من صفات وملكات ينفذها إلى قلوب أتباعه وأرواحهم، فيقبلون به قائدا عن قناعة، إنها قيادة غير قائمة على السلطة الرسمية، بل نابعة من قوة الشخصية، ومدى تأثيرها في الآخرين، فيكون هذا الاتجاه أكثر انسجاما وأوفر إبداعا وتحقيقا للنجاح كما أن العمل سينتقل من مجرد وظائف ومسؤوليات روتينية إلى فريق متماسك ومتكامل ومتناسق متوحد الأفكار والأهداف وهذا ما تسعى إليه كل قيادة ناجحة.

ج- القيادة القائمة على الطيفية : (القيادة الآلية)

يعتبر هذا الاتجاه أخف ضررا من الاتجاه الأول، لكنه لا يرقى إلى مستوى القيادة إلى الاتجاه الثاني فهو اتجاه يربط بين امارسة القيادة وانجاز الوظائف تماشيا مع التعليمات والتوجيهات الرسمية، فالقائد يحرص على تحقيق الأهداف وفق المساطر الرسمية وحسب ما يميله التسلسل الهرمي للوظائف، مما يحول المؤسسة إلى آلة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب يقوم فيها القائد بدور الموجه والمنسق والرقيب وصاحب القرارات فيما يكتفي الأتباع بالتنفيذ الممكن، فلا يتحسسون قيمتهم ولاقيمة ما ينجون كأفراد لهم قدرات وطموحات وأهدف سامية، لأن الجميع وبكل بساطة يعمل بمقدار ما تمليه عليه وظيفته.

(٣) مواصفات القيادة الناجحة ^{٣٩}

يرى الدكتور فاضل الصفار أن القيادات الناجحة تقوم على توافر جملة من المواصفات الشخصية للقائد. ويقصد الصفات الشخصية مجموعة الخصائص الفكرية

^{٣٩} طلعت محمد محمد آدم، الإدارة المدرسية.....ص ١٢٩-١٣١

والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة ونجاح. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

- البنية الجسدية السليمة التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدقة اللازمة وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة
- المظهر الشخصي الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام
- النضج الانفعالي الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب
- الذكاء والتركيز، وهما خاصيتان تصيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات. فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستدكار واستنباط الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة
- القدرة على الإقناع، ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين
- المبادرة الشجاعة: قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة في الإقناع وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، إلا أن نجاحه يبقى رهينا بمبادراته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، بالسرعة اللازمة والحزم اللازم في التنفيذ.

- الصفات الإنسانية: إن الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة العمل على انصاف الجميع، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية

والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون وتأمين الحلول

بحب ووثام، كلها سلوكيات تضيف على شخصية المدير القدسية والطهر.

- القدرة على حلّ المشكلات: إن كثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية، ولا

للقدرات بل تحتاد إلى الخبرات متراكمة تمكن المدير من القدرة على تشخيص،

والتحليل للفعل ورد الفعل البشري اتجاه مواقف مختلفة.

تتطلب القيادة عند بالدريج في توجيه الإجراءات الشخصية في كبار القيادة

وكيفية المحافظة على المؤسسة. وكذلك تنظيم حكومة المؤسسة وكيفية تفي القيادة

المؤسسة تحت مسؤولياتهم القانونية والأخلاقية والاجتماعية.^{٤٠} المؤشرات في القيادة عند

بالدريج:

(١) في كبار القيادة: كيفية القيادات في تنظيم المؤسسة:

١- الرؤية والرسالة والقيمة

أ. صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: كيف وضع القيادة ويقوم كبار القادة بنشر

الرؤية القيمة من خلال نظام القيادة الخاص إلى المؤسسة والطلاب والعاملين

وغيرهم من أصحاب المصالح

ب. تعزيز السلوك القانوني والأخلاقي: كيف إجراءات كبار القيادة في إلزامهم

بالسلوك القانوني والسلوك الأخلاقي

ت. إنشاء المؤسسة الناجحة : كيف تبني كبار القيادة المؤسسة الناجحة في وقت

الحاضر والمستقبل

٢- الاتصال والتنظيمية الأداء

⁴⁰ Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015),p.1

أ. الاتصال: كيف يتواصل كبار القيادة مع العاملين والطلاب ومن يتعلق

بالمؤسسة

ب. التركيز على العمل: كيف يقوم كبار القيادة بالتركيز على العمل لتحقيق

رسالة المؤسسة.

(٢) الحكومة والمسؤوليات المجتمعية

١- تنظيم أداء المؤسسة: كيف تحقيق أداء المؤسسة تحت مسؤولية القيادة

وكيف تقييم أداء القيادة العليا

٢- السلوك القانوني والأخلاقي: كيف تتوقع وتتعامل مع المخاوف العامة

ببرنامج التعليمية وكيف تروج القيادة وتضمن السلوك الأخلاقي في جميع

التفاعلات

٣- المسؤوليات المجتمعية: كيف تعتبر الرفاهية المجتمعية كجزء من استراتيجية

القيادة وعملياتها اليومية وكيف تدعم المجتمعات^{٤١}

(٢) المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

وهو فحص كيفية تحديد التوجيهات الاستراتيجية وكيفية خطط العمل الرئيسية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الفعالة التي تستخدم لرسم سياسات التطوير

وصياغة المستقبل للمؤسسة على مدى زمني محدد، وعبر عمليات يتم من خلالها وضع

خطط العمل شاملة، للوصول إلى تحقيق نتائج مستخدة خلال تلك الفترة. ويعد معيار

التخطيط الاستراتيجي أحد معايير جائزة مالكوم بالدريج قد عرف غنوم التخطيط

الاستراتيجي بأنه البناء أو الهيكل من الخطط الطويلة وقصيرة المدى في المجالات

⁴¹ Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015), p.1-2

والمستويات التعليمية المختلفة، ونظرا لاعتماده على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في تحديد البدائل المتاحة للمستقبل في وقت محدد فإنه يستند إلى النظرة المستقبلية للأمور.^{٤٢}

ويتضمن هذا المعيار وجود أهداف استراتيجية واضحة وملعنة للمؤسسات، وإن يتم تطوير هذه الأهداف التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات، وتحديد وتوجيه المسارات والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة كما يتضمن هذا المعيار وجود رسالة ورؤية واضحة وملعنة للمؤسسة، وإن توجد خطط استراتيجية، لرفع مستوى التحصيل الطلابي، والأداء الأكاديمي حيث أن هذه الخطط الاستراتيجية تساعد المؤسسة في تحديد مسارات واتجاهها من خلال ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيقها، ثم تقييم جودة هذه الخطط. هناك مؤشرين في التخطيط الاستراتيجي عند مالكوم بالدريج^{٤٣}:

- الأول هو كيفية تحسين الاستراتيجية المؤسسية للتقدم في البرنامج الذي يتم فيه ابتكارات لتحسين النتائج
- والثاني هو كيف تم تنفيذ الاستراتيجية، مع شكل خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل

^{٤٢} نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في

ضوء الاطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالديج للجودة، (السعودية: جامعة أم القرى، ٢٠٠٩)، ص ١٤٠

^{٤٣} Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015),p.10-12

٣) المعيار الثالث: إدارة الموارد البشرية

وهي فحص الكيفية التي تمكن بها المنظمة قوامها العاملة من تطوير كامل إمكانياتها وكيفية دفع القوى العاملة على التوافق مع أهداف المؤسسة. تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المؤسسة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدوري الحيوي الذي تؤديه. حيث يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات المادية الموجودة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، ومتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمادها الإدارة العليا في المؤسسة.^{٤٤}

ويتضمن هذا المعيار في جائزة مالكوم بالدريج للجودة ضرورة توفر نظام تعيين العاملين المتميزين بالمؤسسة. وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الوظائف المناسبة لقدراتهم لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما يتضمن هذا المعيار نظام رعاية صحية وسلامة مهنية لجميع الأفراد بالمؤسسة حيث تقوم الإدارة العليا وهي الجهة المسؤولة عن توفير وسائل السلامة المهنية والصحية لجميع العاملين، إضافة على تدريب الموظفين على العمل بأسلوب سليم، والالتزام بقواعد السلامة والعمل على التقييد بها.

^{٤٤} نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في... ص. ١٤١

هناك مؤشرين في الموارد البشرية وفقا لمالكولم بالدريج^{٤٥}

- كيفية جعل جو العمل فعالاً

- كيفية تحسين قدرة الموظفين والمعلمين

٤) المعيار الرابع: إدارة العمليات

وهي فحص الكيفية التي تصمم بها مختلف جوانب عمليات الإنتاج والنقل والدعم الرئيسية بجانب إدارتها بصورة كاملة وتحسينها بدرجة كبيرة. تهتم إدارة العمليات بعملية تصميم وتخطيط وتشغيل الإنتاج وهي أحد المعايير المهمة في جائزة مالكولم بالدريج للجودة.^{٤٦}

ويصبح أداء المنظمات أكثر فاعلية عندما يتم استيعاب جميع الأنشطة الداخلية المرتبطة وإدارتها بطريقة منتظمة، إضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات، وخطط التحسين المبنية على معلومات موثوقة تشمل تصورات أصحاب المصلحة. تركز هذه إلى^{٤٧}:

١. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوضيحها لجميع أفراد المؤسسة
٢. تصميم مجموعة من العمليات المحورية والعمليات الرئيسية والرئيسية المتفرعة عنها والعمليات المساعدة وتحديد المسؤول عن كل عملية
٣. تصميم المقاييس الأساسية لكفاءة وفعالية كل عملية

⁴⁵ Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015),p 19

^{٤٦} نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في ...ص. ١٤٣

^{٤٧} نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في ...ص. ١٤٤

٤. جمع المعلومات اللازمة عن تلك المقاييس

٥. تحديد معايير اختبار العمليات التي تخضع لبرامج التحسين المستمر

٦. اختيار العمليات لتنفيذ عمليات التحسين

(٥) المعيار الخامس التركيز على المستفيدين

وهو فحص الكيفية التي تحدد بها المؤسسة متطلبات الزبائن والأسواق واحتياجاتهم، وبناء العلاقات مع الزبائن والحصول على المعلومات اللازمة بذلك الشأن والإفادة منها. عرف المستفيدون بأنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون الخدمات منها، ويطلق عليهم أيضا المستهلكين ويمكن تصنيفهم إلى نوعين رئيسيين المستفيد الخارجي والمستفيد الداخلي.^{٤٨}

من مؤشرات هذا المعيار^{٤٩}:

- صوت العميل: كيفية تحصل على المعلومات من طلابك والزبائن الآخرين
- مشاركة العملاء: كيف تشرك الطلاب والعملاء الآخرين من خلال خدمة احتياجاتهم وبناء علاقاتهم

^{٤٨} نجد بنت جمان، آراء القيادات والأكاديمية في ... ص ١٤٤

^{٤٩} Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015), p 13-15

٦) المعيار السادس: تحليل البيانات والمعلومات

وهذه تفحص الإدارة الاستخدام الفاعل والتحليل وتحسين المعلومات وتوفيرها لدعم عمليات التنظيم الرئيسية بقصد بالبيانات الحقائق الأولية الغير مرتبة والتي تم تجميعها مثل عدد العاملين- وعدد ساعات العمل- أرقام الطلاب. ولكي تتحقق الاستفادة من البيانات والمعلومات لابد أن تكون كاملة ومحتوية على جميع التفاصيل ومتلائمة مع حاجات المستخدم لها، كما يجب أن تكون حديثة وتتعلق بالهدف المنشود، وتتصف بالمرونة الكافية بحيث يمكن الاستفادة منها في أغراض متعددة وبواسطة عدة أفراد، كما يجب أن دقيقة وواضحة ومتوفرة بالوقت المناسب.^{٥٠}

من مؤشرات هذا المعيار^{٥١}:

- كيف تقيس وتحلل وتحسن الأداء التنظيمي
- كيف تدير أصول المعرفة المؤسسية الخاصة بك ، والمعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

٧) المعيار السابع: نتائج الأداء

هذه تفصح أداء المؤسسة وتحسين مجالات أعمالها ورضا الزبائن والأداء في الجوانب المالية، والأسواق والموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، هذا فضلا عن فحص كيفية أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الأخرى المنافسة لها. يقصد بنتائج الأداء تلك التي تحددها

^{٥٠} نجود بنت جمعان، آراء القيادات والأكاديمية في ...ص. ١٤٥

^{٥١} Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015),p 16-18

درجة رضا العملاء، والعاملين وجودة المنتج وأداء الموردين والأثر على المجتمع. وتحقق الجودة هنا من خلال تحقيق نتائج ترضى جميع أصحاب المصلحة، وتتوقف الجودة على تحقيق التوازن، وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة^{٥٢} من مؤشرات هذا المعيار:^{٥٣}

- ما هي نتائج تعلم الطالب وفعالية العملية
- ما هي نتائج الأداء التي تركز على المستفد
- ما هي نتائج الأداء التي تركز على القوة العاملة لدى المؤسسة
- ما هي نتائج القيادة والحكم لدى المؤسسة
- ما هي ميزانيتك المالية ونتائج أداء السوق

^{٥٢} نجد بنت جمان، آراء القيادات والأكاديمية في ...ص١٤٧.

^{٥٣} Baldrige Performance Excellence Program, (Gaithersburg: Baldrige Foundation, 2015),p 25-29

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ. مدخل البحث ومنهجه

إن هذا البحث بحث كفي ميداني بأسلوب بحث الحالة (Study Case) بمدخل الدراسة الميدانية وبالمنهج الكيفي.^١ وهو يتضمن جمع البيانات من أجل فحص النظريات أو الإجابة على أسئلة تهتم بالوضع الحالي للفئات المدروسة.^٢ تستخدم الباحثة هذا المنهج لأنه مع هذا المنهج تمكن الباحثة معرفة كيفية النظر إلى موضوع بحث أكثر تعمقا لا يمكن تمثيله بالأرقام الإحصائية. وتستخدم الباحثة أسلوب دراسة الحالة لأن هذا البحث بحث حالي ولأن الباحثة تريد أن تتعمق في فهم الظاهرة بل اكتشافها وإسهابها.

ب. حضور الباحثة

إن حضور الباحثة في البحث الكيفي محتاج مطلق. لنيل الأساليب لجمع البيانات ستتم الاستفادة عن طريق حضور الباحثة في مركز اللغة "العربية بإندونيسيا" عند أداء هذا البحث العلمي وذلك للحصول على البيانات أو المعلومات الصحيحة. بوجود هذه المشاركة، ترى وتسمع الباحثة كل أفعال المخبر وأقواله، ثم تحصل على الخبرة عن أنشطة مخبر البحث. وبعد ذلك تحصل على معرفة إدارة برنامج اللغة العربية.

^١ Anselm Strauss & Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, Terj. Muhammad Shodiq & Imam Muttaqien, Cetakan IV, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), p.4

^٢ منذر الضامن، أساسية البحث العلمي، (عمان: دار الميسرة، ٢٠٠٧)، ص. ١٣٣-١٣٤

ج. مصادر البيانات

إن البيانات في البحث النوعي تختلف عن البيانات في البحث الكمي، إذ مصادر البحث النوعي يكون من الجمل المنطوقة والمكتوبة والسلوك لا عن طريق عرض الأرقام. كالمصادر الإنسانية عن طريق المقابلة والملاحظة، والمصادر غير الإنسانية كالوثائق المكتوبة وخلفية مصادر البيانات هي حالة طبيعية.

البيانات من المصادر الإنسانية التي رغبت الباحثة في الحصول عنها هي الأحوال والأنشطة من برنامج اللغة العربية في هذه المؤسسة من خلال إدارية قي برنامج اللغة العربية المتنوعة في هذه المؤسسة التعليمية اللارسمي. وذلك عن طريق الأنشطة اللغوية في المؤسسة.

وأما البيانات التي حصلت عليها الباحثة من المصادر غير الإنسانية هي الوثيقة والصور، والنشرة. وهذه الحقائق تتعلق بإدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بإندونيسيا. وتقصد بالبيانات الوثائقية هنا البيانات التي تجدها الباحثة في الوثائق الموجودة في ذلك مركز اللغة العربية بإندونيسيا التي تتعلق بإدارة برنامج اللغة العربية.

المصادر الأساسية في البحث الكيفي الميداني هي الأقوال والأفعال. والمصادر الثانوية في هذا البحث هي الوثائق المكتوبة لدى المركز والوثائق الأخرى مما كانت لها أمور مرتبطة بإدارة برنامج اللغة في المركز.

د. أسلوب جمع البيانات

الأمران الأساسيان في البحث الميداني يعني جودة أدوات البحث وجودة أسلوب جمع البيانات.^٣ فأساليب جمع البيانات في هذا البحث أربعة أساليب، هي: (١) الملاحظة (٢) المقابلة أو الحوار (٣) الوثائق الكتابية (٤) والتثليث أو جمع الأساليب الثلاثة السابقة معا.^٤

وتفصيل استخدام هذه الأساليب:

أ) الملاحظة

قامت الباحثة بالملاحظة المعتدلة، لأن الباحثة قد لا تشترك في النشاطات التي قام به المظفين والمدرسين والطلبة. وتستخدم الباحثة هذا النوع من الملاحظة للحصول على البيانات عن أساليب الإدارية في برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بإندونيسيا. وكذلك لتحقيق الحقائق الموجودة في ميدان البحث عيانا.

ب) المقابلة

استعانت الباحثة في البحث بالمقابلة العميقة المفتوحة في الحوار شبه النظامية ويسعى كذلك المقابلة المقابلة المفتوحة. وذلك بأسئلة الباحثة المنظمة ثم التعمق لكل سؤال للحصول على البيانات الواضحة.^٥ واستخدمت الباحثة هذا الأسلوب للحصول على البيانات من المؤسس للتأكد من صحة نتيجة الملاحظة مع جمع البيانات عن فلسفة مركز اللغة وإدارية برنامج اللغة ومعايير برنامج اللغة ثم الصورة العامة والخاصة

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet. Ke-14 (Bandung:Alfabeta,2011), p.222

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian...hal.225*

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Cet. 15, (Jakarta: PT.Rineka Cipta,2013), p.270

عن برنامج اللغة العربية، ومن المدرسين لأجل جمع البيانات عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم وتنظيم في برنامج اللغة العربية وصورة القيادة في هذه المؤسسة. ثم من الموظفين المؤسسة للحصول على البيانات عن سيرة الإدارية في برنامج اللغة وتأثير القيادة في المؤسسة، ثم من الطلاب للحصول على البيانات عن مدى تشوقهم وانطباعاتهم حول التعليم والمؤسسة.

ج) الوثائق المكتوبة

تستخدم الباحثة الوثائق المكتوبة التي امتلكها مركز اللغة مثل النشرة والكتب التي كانت لها علاقة متينة مباشرة بالمركز. وتستعين الباحثة بالوثائق المكتوبة تكميلاً وتأيداً للبيانات من الملاحظة والمقابلة. وكذلك للحصول على البيانات الواضحة عن تاريخ تأسيس المركز والموقع الجغرافي وعدد المدرسات والموظفين وعدد الطلاب والإمكانات وجدول الدورية والجدول السنوي ودليل المركز.

د) التثليث

التثليث كما قاله الدكتور سوغيونو نوعان، تثليث الأسلوب وتثليث المصدر.^٦ وتستخدم الباحثة كلي الأسلوبين لجمع البيانات وتحقيقها. فتثليث الأسلوب مثل جمع البيانات عن إدارة برنامج اللغة العربية وأيضا تستخدم الباحثة تثليث المصدر مثل جمع البيانات من المؤسس والمدرسين والطلاب والموظفين بأسلوب واحد وهو المقابلة.

^٦ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*.....,p.241

هـ. أسلوب تحليل البيانات

المرحلة التالية من هذا إجراء البحث هي تحليل البيانات. تحليل بيانات عند Patton هو عملية ترتيب البيانات وتنظيمها في نمط وفئة ومجموعة من الأوصاف الأساسية.^٧ الغرض من تحليل البيانات هو تلخيص البيانات في شكل سهل الفهم وسهل التفسير، لذلك يمكن دراسة العلاقة بين مشاكل البحث واختبارها.^٨

من خصائص تصميم نوع البحث الكيفي أنه يكون تحليل البيانات مفتوحا واستقرائيا. وهذا التحليل لأجل فحص الفروض في الدراسة الميدانية.^٩ تستخدم الباحث في تحليل البيانات أسلوب في معايير الجودة الشاملة عند مالكونم بالدريج:

١. القيادة الإدارية وهي فن التوجيه والتنسيق وحث الأفراد والجماعات على إنجاز الأهداف التي تسعى إليها الإرادة
٢. التخطيط الاستراتيجي: نظام يتناول رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، معتمدا على تحليلات البيئة الخارجية والداخلية بالإضافة إلى تحويل الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط العمل
٣. إدارة الموارد البشرية: الفعاليات الإدارية المؤدية إلى تكوين دافعية، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية
٤. إدارة العمليات: وهي المنهجية المتبعة في تصميم وتنفيذ العمليات المرتبطة بإنجاز مهام وأنشطة وخدمات المؤسسة الحكومية

⁷ Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) p. 288

⁸ Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian*, cet. Ke 2 (Malang: UIN Maliki Press, 2010). p.120

⁹ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet.8, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), p.157

٥. التركيز على المستخدمين: أي الاهتمام بجميع من يتصل أو يتعامل مباشرة مع المؤسسة

٦. تحليل البيانات والمعلومات: فحص الحقائق والبيانات التي يتم جمعها داخل المؤسسة، لاتخاذ قرارات رشيدة وفعالة، وهي تشمل دراسات العلاقات ومعرفة السبب وتوفر الدليل والإشاد للإرادة من أجل تحقيق أفضل النتائج

٧. نتائج الأداء وهي النتائج التي تحددها درجة رضا العملاء، والعاملين وأداء الموردين، وأثر على المجتمع

الجدول ٣.١
منهجية البحث

الرقم	المؤشرات	مصادر البيانات	أسلوب جمع البيانات	البيانات
١	القيادة الإدارية	المؤسس الموظف المدرس الطالب النشرة الرسالة	الملاحظة المقابلة الوثائق التثليث	في كبار القيادة: كيفية القيادات في تنظيم المؤسسة والحكومة والمسؤوليات المجتمعية
٢	التخطيط	المؤسس	المقابلة	كيفية تحسين

الاستراتيجية المؤسسية للتقدم في البرنامج الذي يتم فيه ابتكارات لتحسين النتائج كيف تم تنفيذ الاستراتيجية، مع شكل خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل	الوثائق	الموظف المدرس النشرة الرسالة	الاستراتيجي	
كيفية تحصل على المعلومات من طلابك والزبائن الآخرين مشاركة العملاء: كيف تشرك الطلاب والعملاء الآخرين من خلال خدمة احتياجاتهم وبناء علاقاتهم	المقابلة الوثائق	المؤسس الموظف المدرس النشرة الرسالة	التركيز في المستفيد وسوق العمل	٣
كيف تقيس وتحلل وتحسن الأداء التنظيمي كيف تدير أصول المعرفة المؤسسية الخاصة بها، والمعلومات، والبنية	المقابلة الوثائق	المؤسس الموظف المدرس النشرة الرسالة	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	٤

التحتية لتكنولوجيا المعلومات				
كيفية جعل جو العمل فعالاً كيفية تحسين قدرة الموظفين والمعلمين	المقابلة الوثائق	الموظف المدرس النشرة الرسالة	التركيز في الموارد البشرية	٥
تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوضيحها لجميع أفراد المؤسسة تصميم مجموعة من العمليات المحورية والعمليات الرئيسية والرئيسية المتفرعة عنها والعمليات المساعدة وتحديد المسؤول عن كل عملية تصميم المقاييس الأساسية لكفاءة وفعالية كل عملية جمع المعلومات اللازمة	المقابلة الوثائق الملاحظة التثليث	المؤسس الموظف المدرس النشرة الجدول	إدارة العمليات	٦

عن تلك المقاييس تحديد معايير اختبار العمليات التي تخضع لبرامج التحسين المستمر اختيار العمليات لتنفيذ عمليات التحسين				
ما هي نتائج تعلم الطالب وفعالية العملية ما هي نتائج الأداء التي تركيز على المستفد ما هي نتائج الأداء التي تركز على القوة العاملة لدي المؤسسة ما هي نتائج القيادة والحكم لدي المؤسسة ما هي ميزانيتك المالية وننتائج أداء السوق	المقابلة الوثائق	المؤسس الموظف المدرس	نتائج أداء المؤسسة	٧

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج البحث

المبحث الأول: لمحة المؤسسة "العربية بإندونيسيا"

في هذا الفصل تعرض الباحثة أنواع البيانات عن المؤسسة "العربية بإندونيسيا". وهذا العرض يشمل البيانات عن اللوحة للمؤسسة والموقع الجغرافي والتاريخ والرؤية والرسالة

١. اللوحة عن المؤسسة "العربية بإندونيسيا"

يهتم في هذا البحث عرض اللوحة عن المؤسسة وبرامجها. فتحاول الباحثة عرض الأمور الآتية

٢. الموقع الجغرافي

لهذه المؤسسة موقع سهولة الوصول. يتفرع من مركزه لأول البناء. وقد انتشر إلى أنحاء الدائرة وليس بديوك فقط.

موقع الدراسة مركز العزة للعربية بإندونيسيا كما يلي^{٧٨}:

(١) المركز الرئيسي: مبني عربية، شارع مَرَعْنَدَا رَايا رقم ٢٥٠ مدينة ديوك، جاوي الغربية

١٦٤٢٣

^{٧٨} التشرة

- (٢) العربية في سنتول: مقر تلة الذكري سنتول، شارع ساخويا، منطقة متجر المنزل رقم ١٨ قرية تسيفامبوان المنطقة الفرعية باباكان مادنج، سنتول، بوغور.
- (٣) العربية في جاغاركسا- جاكارتا الجنوبية.
- (٤) مهوة للعربية: مقصف كلية الحقوق الطابق الثاني جامعة الإندونيسية بديوك.

٣. تاريخ تأسيس هذه المؤسسة

خلفية تأسيس هذه المؤسسة لأن المؤسسون يرون أن:

- هيمنة اللغة تدل على هيمنة الحضارة. فإذا أراد الإسلام أن يكون قيادةً على حضارة العالم، يجب أن تهيمن اللغة العربية على العالم.
- اللغة العربية حالياً من ضمن ست لغات الرسمية في العالم (اتحاد الأمم المتحدة).
- لكن اتقان اللغة العربية عند المسلمين غير العرب في حد الأدنى للغاية.
- قلة وجود معاهد اللغة العربية التي تدار بإدارة محترفة كما وجدت في معاهد غير اللغة العربية.

٤. الرؤية والرسالة لهذه المؤسسة

الرؤية:^١

تأسيس أكبر المعهد للغة العربية بإدارة محترفة في اندونيسيا

الرسالة:

- تقديم المؤسسة لتعليم اللغة العربية مميز بإدارة محترفة.

^١ النشرة

- إجراء حملة منظمة ومبدعة في تنمية رغبة المجتمع وخاصة الشباب على أن فهم اللغة العربية من الأمور المهمة ورائعة.

٥. خمسة أسباب لاختيار "العربية بإندونيسيا":

- أ. وحدة الكتاب بمعيار الدولي وهو كتاب "العربية بين يديك" شامل الصوتيات التي أثبتت أنها فعالة للغاية كما يتم اختياره في بعض الدول.
- ب. ١٠٠ % باستخدام مقدمة باللغة العربية من أول يوم دخول المعهد وبشكل دوري سيُحضّر الناطقين بها
- ت. بيئة التعليم المريح المدعوم بمكان التعليم الرائع والعصري
- ث. وجود المعلمون الموهوبون والتفاني الشديد وذوي خبرة في مجاله.
- ج. تابع لمؤسسات العربية الدولية: " اللغة العربية للجميع "

المبحث الثاني: إدارة برنامج اللغة على ٧ معايير الجودة الشاملة عند مالكولم بالدريج

بعد عرض البيانات العامة في الملحة القصيرة عن المؤسسة، تستمر الباحثة في كتابة البيانات الخاصة عن إدارة برنامج اللغة العربية على معايير مالكولم بالدريج. ويعرض المعيار ٧ عناصر وهي القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الطلاب والمعنيين والسوق وإدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها والتركيز على الموارد البشرية وإدارة العمليات والتركيز على نتائج الأداء التنظيمي.

(١) القيادة الإدارية

وكثيرا ما يذكر موضوع القيادة على أنه في أغلب من المشاكل، وليس فقط تلك المرتبطة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولكن أيضا في توجيه المنظمة مع استراتيجيات سليمة لاستدامة الأداء التنافسي المتفوق والمنافسة على المدى الطويل^٢. تتطلب إدارة الجودة الشاملة نوعاً خاصاً من القيادة. إن أداء القادة في هذا العصر لا يتوقف فقط على مهمة أو مهمتين محددتين. حددت دراسة حديثة من ٩٠٠ قائد أربعة مجالات يركز فيها: الاهتمام من خلال الرؤية، الاهتمام بالاتصالات، والثقة من خلال تحديد المواقع، وتطوير الشخصية من خلال مراعاة الشخصية الإيجابية^٣.

هذا المعيار تريد أن ترى كيف تمكن القيادة تقديم قدراتهم: مثل كيفية تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها، ثم نقلها إلى كل عضو. هل يمتلك القائد المهارات اللازمة لإدارة وإلهام مرؤوسيه لتحقيق التميز في الأداء.

² Mohammed Zairi, Leadership in TQM Implementation, (MCB University Press, The TQM Magazine, Vol 6 No 6 Year 1994 p 9

³ Mohammed Zairi, Leadership in TQM p. 10

الجدول ٤.١

معيّار القيادة الإداريّة

البيانات	العناصر	الفقرات	المعايير السبعة	الرقم
أعد القيادة الإدارية الرؤية والرسالة والقيمة طويل المدى	الرؤية والرسالة والقيمة		القيادة الإدارية	١
ضربت القيادة على صورة الرؤية مثل المربع				
توجه القيادات العليا منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة	الاتصال والتنظيمية الأداء			
تطلع القيادات الإدارية العليا كافة منسوبي المؤسسة على خططها الإستراتيجية لتحقيق الجودة				
تهيئ القيادات الإدارية العليا المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم والتوقعات				

تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم والطرائق الموصلة إلى الجودة				
تعزز القيادات الإدارية العليا العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج المؤسسة				
تفعل القيادات الإدارية العليا استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم كـ (الكومبيوتر، والإنترنت والبريد الإلكتروني، والفاكسات الخ)، لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة				
تضع القيادات الإدارية العليا آليات، لنشر ثقافة الجودة وضبطها ومتابعتها				

ترفع القيادات الإدارية العليا لدعم المادى الكافى لبرامج مواكز الجودة				
تعمل القيادات الإدارية العليا على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة				
تستطيع القيادات الإدارية العليا تحديد درجة إسهام كل فرق في تحقيق الجودة	تنظيم أداء المؤسسة			
تشارك القيادات الإدارية العليا في عملية تقويم الأداء المؤسسة، للتأكد من تحقيق الجودة				
توفر القيادات الإدارية ا لعليا الدعم المعنوي لبرامج مراكز الجودة	السلوك القانوني والأخلاقي	الحكومة والمسؤوليات المجتمعية		
سجل المؤسس المؤسسة وجميع برنامج اللغة العربية كما يعلق في المعلق بجميع رسالة الاستئذان				
تشارك القيادات الإدارية العليا منسوبي المؤسسة بكافة	المسؤوليات المجتمعية			

مستوياتهم في تحقيق الجودة				
تتواصل القيادات الإدارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور المؤسسة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه				

قراءة النتيجة من ملاحظة الباحثة أن الجهة القيادة الإدارية في المؤسسة العربية
بإندونيسيا تمتلك الرؤية الواضحة. من النشرة التي وجدت الباحثة إن الرؤية هذه المؤسسة
هي: تأسيس أكبر المعهد اللغة العربية بإدارة محترفة في اندونيسيا.^٤ فصح الرئيس في مقابلة
الأخيرة معه أن هذه المؤسسة رؤيتها: تصبح أكبر مؤسسة اللغة العربية المهنية في اندونيسيا
ومعتبر دولياً

بعد أن قرر الرؤية، عيّن الرسالة للمؤسسة. وجدت الباحثة في الوثيقة من النشرة هي:
الرسالة:

- تقديم المؤسسة لتعليم اللغة العربية مميز بإدارة محترفة.

^٤ الوثيقة من النشرة

^٥ Business plan arabiya.id 2018

- إجراء حملة منظمة ومبدعة في تنمية رغبة المجتمع وخاصة الشباب

على أن فهم اللغة العربية من الأمور المهمة ورائعة.^٦

فصحح المؤسس في خطط العمل ٢٠١٨ لهذه المؤسسة كما يلي:

- تنظيم معهد اللغة العربية يدار باحترافية ويمكنه التنافس وجها لوجه مع أفضل مؤسسة اللغة الإنجليزية
 - تطوير نظام تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت يعتمد على أحدث التقنيات الفعالة ويمكنه الوصول إلى المشاركين على نطاق واسع
 - القيام بحملة منتظمة ومثيرة للاهتمام لغرس في نفوس المجتمع وخاصة عند الشباب أن الاتقان باللغة العربية أمر مهم ورائع
 - إقامة تعاون مع المؤسسات والمجتمع العربي الوطني والدولي^٧
- من نتيجة مقابلة الباحثة بالرئيس عن نظريته عن الرؤية فقال:

في الواقع، أهم شيء في نقل المؤسسة أو تقديم المؤسسة هو يرتبط ارتباطاً وثيقاً من رؤيتها، إلى أين ستسير هذه المؤسسة، ما هي رؤيتها، لأن ذلك سيجعل حجم مؤسسة ما. تعتبر الرؤية مثل الصندوق، الرؤية هي الصندوق، كلما كبر الصندوق كلما زادت الرؤية. إذا كانت رؤيته ضيقة، فلن يمرر أي صندوق. كلما كبر صندوق الرؤية الذي أنشأه أحد القادة، سيكون حجم هذه المؤسسة أكبر. الإمكانيات التي ستطور بها أكبر، لذا فإن رؤيته في المؤسسة هنا هي رؤية الآخرة، لذا فإن الغرفة كبيرة جداً. هذا جزء من مساهمتنا في إرساء أسس الحضارة الإسلامية. خطوتنا الصغيرة جزء

^٦ الوثيقة من النشرة

^٧ Business plan arabiya.id 2018

من رؤية عظيمة. من بين العديد من العوامل التي تؤثر على حجم الحضارة هي تطوير العلوم والتكنولوجيا وغيرها، ونحن هنا نلعب دورًا في دور اللغة.^٨



الصورة ٤.١ : رؤية

يعبر مؤسس هذه المؤسسة أن الرؤية تشبه الصندوق. كلما كبر الصندوق الذي يمثله القائد، كلما كانت رؤية المؤسسة أكبر. هنا رؤية الآخرة التي أطلقتها قيادة المؤسسة هي رؤية غير محدودة. ليس من المستغرب أنه في أقل من عام، فتحت هذه المؤسسة أربعة فروع منتشرة في مناطق مختلفة في ديبوك، بوغور وجاكارتا.

من بين رأي عن القيادة عند الموظفين الذين يعمل معه:

إن شخصية القيادة في هذه المؤسسة تكمل بعضها البعض. إذا رأينا مؤسسًا يتألف من أكثر من شخص واحد، فسوف نرى أنه يعطي كل قوة أخرى في كل الجوانب، سواء من حيث الإدارة أو من حيث البرنامج. على سبيل المثال، يمكننا أن نرى من السيد فاطمي، سوف نتحدث عن شخصية قيادية جيدة من حيث الإدارة، لأنه أساسي من الجمهور، لذلك بالنسبة للبرنامج والأشياء المتعلقة بمواد التعلم لم يتقن ذلك، ولكن بالنسبة للنصائح

^٨ نتيجة المقابلة مع المؤسس

والإستراتيجيات فهو يحملها بشكل جيد، وبالنسبة إلى الأستاذ محسن فوزي، لأن الخلفية العربية قوية للغاية، فإننا نرى مجموعة متنوعة من الاختلافات والابتكارات والتجديدات لتعلم اللغة العربية. هناك أخرى من سوليفيان، لكن ليس مؤسسها، لكنه هو القائد، على الرغم من أنه ليس في المكتب في كثير من الأحيان، لكن من بداية مؤسسة العربية هذه، تدخل على الفور إلى الميدان حول كيفية تعديل العربية.^٩

وأكدت الموظفة الأخرى:

إنه مثالي، يريد أن يكون العمل كاملاً ، لديه رؤية ورسالة قوية نحو التعليم العربي على الرغم من أنه لم يكن قادراً على التحدث بالعربية^{١٠}.

إحدى مؤشرات من القيادة عند مالكولم بالدريج هي نشر الرؤية إلى جميع العاملين والمجتمعين. فقال الرئيس في سعيه لإنشار هذه الرؤية:

رؤيتنا العظيمة هي أن نكون أكبر مؤسسة عربية في إندونيسيا ومؤثرة على المستوى الدولي ، إذا كنا نتحدث عن منافسنا فهي مؤسسة إنجليزية. نريد أن نكون أكبر من دورة اللغة الإنجليزية. ثم سيتم تحديد ما هي المهمة والدخول في البرنامج، ثم الدخول في الأهداف المستهدفة التي يجب تحقيقها، فمثال: هذا العام يتعين علينا فتح العديد من الفروع، وقد وصلنا إلى ٣ فروع "للعربية بإندونيسيا"^{١١}

يبن عن كيفية انشار هذه الرؤية:

^٩ المقابلة مع مورياتي ستي فاطمة

^{١٠} المقابلة مع آيفا

^{١١} المقابلة مع الرئيس

لنشر القيم والرؤية لمهمة المؤسسة لدينا برنامج اجتماع أسبوعي. في كل لقاءات أسبوعية، نكرر دائماً الرؤية إلى فرق العمل، بحيث تكون رغبتنا هناك أوجه تشابه، وهي نفس نقطة الانطلاق. والثاني هو أيضاً اجتماع المعلم، وهو أيضاً للتقييم نقوم به مع المعلمين. هنا ننقل رؤيتنا أيضاً. لذلك لدينا نفس الاتجاه، لأننا بحاجة لدعم قدرتها باللغة العربية^{١٢}

وأكدت موطته بأنه في ذلك الاجتماع الأسبوعي ليس فقط حول تقديم الرؤية والرسالة وحدها ولكن قصص الرئيس القصة المجذبة والحماسة لتجديد النية وللتشجيع^{١٣}.

من أحد الفقرات هذا المعيار هو إن القيادة العليا ينشئون مؤسسات دراسية تلتزم بالسلوك القانوني والأخلاقي ويتحقق هذا السلوك من خلال إصدار تصريح للمؤسسة للحصول على إذن من المجتمع المحلي ومن الحكومة. منذ تأسيسه، قام رئيس المؤسسة بإدارة جميع الرسائل المتعلقة بالقانون، مثل شهادة محل إقامة المؤسسة، وخطاب عدم ممانعة من البيئة، وخطاب الموافقة على إنشاء المؤسسة المسجلة برقم AHU0016756.AH.01.02 عام ٢٠١٧ بتاريخ ٧ سبتمبر ٢٠١٧^{١٤}

إن شكل نشر رؤية الرسالة للمجتمع مليء بالتسويق، لأنه يتطلب لغة بسيطة لتسهيل التسليم والاستقبال عند المجتمع، لذلك يستخدمون لغة التسويق. لأن الناس سوف يتلقون بسهولة مع لغة التسويق. مثل: اللغة العربية سهلة، وأهمية اللغة العربية.

بالإضافة إلى ذلك، اشتركت المؤسسات أيضاً المجتمعات العربية، مثل حضور مؤتمر مدرسي اللغة العربية في جميع أنحاء إندونيسيا. على سبيل المثال، مجموعة من المعلمين اللغة

^{١٢} المقابلة مع الرئيس

^{١٣} المقابلة مع إيفا

^{١٤} الوثائق: انظر في الملاحق

العربية، IMLA. هذه المؤسسة ترسل ممثلين من arabiya.id. ويتم ذلك أيضا لجعل تأثير العربية في الساحة الوطنية. كما اشتركت المؤسسات كل الفعاليات الوطنية والدولية التي تعقد. الهدف هو إقامة التواصل والاتصالات مع الأشخاص الذين يشتركون في نفس الرؤية باللغة العربية. من أجل أن تحصل هذه المؤسسات على زيادة الحماسة وأنها ليست وحدها، فإن هذه الدورة يساعد في إدارة رؤية نشر اللغة العربية.^{١٥}

ترى الباحثة أن كبار القادة لديهم رؤية عالية لتقدم اللغة العربية في إندونيسيا. لقد تعلم الموظفون الكثير واستفادوا دروس الحياة منه، رغم أنهم لم يتمكنوا من إتقان اللغة العربية، ولكن لديهم وعي كبير للترويج للإسلام من خلال اللغة العربية. وهومتفائل جدا في البعثات التبشيرية من خلال اللغة العربية ويعتقد بأن الحضارة الإسلامية ستعيش مرة أخرى.

(٢) التخطيط الاستراتيجي

يقصد بعملية التخطيط الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية، وتشرط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية

^{١٥} المقابلة مع المؤسس

والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الغدارة العليا علي تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

من أحد فقرات هذا المعيار هي تنفيذ الاستراتيجيات التي تم وضعها في شكل خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل إما من قبل المؤسسات والموظفين والمعلمين للنهوض بالبرنامج العربي.

الجدول ٤.٢

معيار التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المؤشرات	الفقرات	العناصر	البيان
٢	التخطيط الاستراتيجي	- كيفية تحسين الاستراتيجية المؤسسية للتقدم في البرنامج الذي يتم فيه ابتكارات لتحسين النتائج	توجد المؤسسة أهداف استراتيجية واضحة وملعنة	أهداف يصنع سنويا باستراتيجية الواضحة كما بيان بعد هذا الجدول
		- كيف تم تنفيذ الاستراتيجية، مع شكل خطط طويلة الأجل	تطور الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستمرار	يتم تحقيق الأهداف وفقا للهدف السنوي، والذي يزداد كل عام، سواء من حيث إضافة من عدد المشاركين في الدورة التدريبية، وعدد الفصول والدخل
			توجد رسالة ورؤية واضحة وملعنة للمؤسسة	يمكن نرى أن الرسالة والرؤية منذ بداية إنشاء

هذه المؤسسة العربية التي تجعل هذه اللغة العربية "ضاربة" ولغة يومية		وخطط قصيرة الأجل		
في كل اجتماع عمل سنوي إلى جانب تقييم ما تم القيام به خلال العام الماضي أعاد أيضًا العمل على الرؤية والرسالة والأهداف والتخطيط للسنة المقبلة	تطور رسالة ورؤية المؤسسة باستمرار			
يتم إعداد الخطط الإستراتيجية من قبل كل من الموظفين والمدرسين حتى يمكن المشاركين في الدورة التدريبية من الوصول إلى الهدف	توجد خطة استراتيجية لرفع مستوى التحصيل الطلابي			
يتم تنفيذ برامج العمل على المدى القصير والبعيد من قبل الموظفين والقادة من أجل إدارة أفضل، على سبيل المثال ، في المستقبل	توجد خطة استراتيجية لرفع مستوى الأداء الإداري			

سوف يتسابق الجميع ضد نظام التسجيل والتنفيذ والدفع عبر الإنترنت حتى يتمكن من الوصول إلى العالم بأسره				
لتسهيل المشاركين في الدورات التدريبية، فإن الخدمات المقدمة تتسم بأكبر قدر ممكن من الكفاءة ومن خلال توفير جو عائلي بين الموظفين والمعلمين والمشاركين في الدورات التدريبية	توجد خطة استراتيجية لرفع مستوى الخدمات الطلابية			
لتحسين الأداء الأكاديمي للمؤسسة ، فإنه يسهل الدورات التدريبية والندوات للمدرسين وبرامج الصف الإضافية للمشاركين في الدورة الدراسية الذين تركوا وراءهم في الدرس	توجد خطة استراتيجية لرفع مستوى الأداء الأكاديمي			
كل قسم يضع خطط	يتم خطط استراتيجية طويل			

طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف الأسبوعية والشهرية والسنوية	المدى وقصير المدى لكل قسم			
--	---------------------------	--	--	--

وهذا من خطط العمل للمؤسسة.

الهدف المستهدف بحلول عام ٢٠١٨^{١٦}

- حصل على ٤٣ فصل و ٣٧٤ مشارك في الفصل المنتظم
- حصل على ١٠ فصول و ١٢٠ طالبًا في الفصول عن بعد
- ١.٦ مليون إيراد، ٢٦٣ مليونًا الربح الصافي
- ٧ فروع جديدة
- ١٥ فريق معلم مرخص
- الحصول على ترخيص رسمي من شركة العربية للجميع لبرنامج العربية عبر الإنترنت أوالعربية عن بعد (AOL)
- معترف بها بشكل جيد في مختلف الكيانات اللغوية الرسمية للغة العربية سواء كانت محلية أو وطنية أو دولية
- خطط العمل ٢٠١٨
- زيادة الإشغال لما يصل إلى ١٦ صفا في الفصول المنتظم في المكتب المركزي مارغوندا

^{١٦} خطط العمل ٢٠١٨

- افتتاح ٧ فروع في الموقع
- تقوية نظام التعليم عبر الإنترنت من خلال برنامج "العربية Arabic Online Class"
- (AOC) وتشكيل ١٠ فصول جديدة.
- تدريب مكثف للمعلمين
- الانتساب إلى المؤسسات / الكيانات العربية الوطنية كانت والدولية

- خطة لفتح ٧ فروع جديدة^{١٧}
- الهدف الافتتاحي لـ ٧ فروع جديدة
- الفروع المرشحة سيوقع فيه عملية الدورية من ٤ فروع، وهي: كلية الحقوق جامعة إندونيسيا ، فروع الذكرى سينتول، جاغاكارسي، جاكرتا الشمالية و Pondok Gede Bekasi.
- نظام التعاون: يوفر الشركاء الفصول الدراسية وجميع الأدوات التعليمية، وتقوم "العربية بإندونيسيا" بتعبئة محتوى وعمليات الدورة بمشاركة المراجعة.
- افتتاح فرصة دورة الشركات الداخلية Pertamina و Telkomsel
- تصميم الفصول الدراسية عبر الإنترنت
- إن هذا اليوم يتطور إلى العصر الرقمي، نهضت "العربية بإندونيسيا" نهضة سريعة في المستقبل إذا كان التركيز على تعزيز الطبقة عبر الإنترنت.

¹⁷ Bussiness plan 2018 arabiya.id

- البنية التحتية (البرامج) الذي تمتلك "العربية بإندونيسيا" له أساس جيداً، حيث يعيش باستمرار من جانب إكمال برامجها ومحتواها.
- هناك حاجة إلى الشكل عملية التعليم والتعلم بفعالة ما يمكن، لذلك فإن أمكن أساليب الإنترنت لها نفس جودة المخرجات مثل التعلم في الفصول
- مع فئة (Arabiya Online Class (AOC)، يمكن الحصول على الآلاف من المشاركين في الدورات التدريبية للغة العربية مع أن مدرسين يكفيهم بتدريس من منازلهم
- أصبح الآن زخماً مناسباً للغاية ليستولي مجال التعلم عبر الإنترنت، مما يسمح العربية على المستوى الدولي، حيث لم ينجح الكثيرون في هذا المجال.

الجدول ٤.٣: التصور الميزانية: ^{١٨}

الأمكنة	عدد الفصل	عدد الطلاب	مجموع الطلاب	مجموع الدخل الإجمالي	المصروفات	الربح الصافي
مارغوندا مركزي	١٦	٨	١٢٨	٧٤١٩٠٠٠٠	٦٦٢٦٦٨٦٧٧	٧٩٢٣١٣٢٣
سينتول	٦	٨	٤٨	١٦٥٣٦٠٠٠	١٤٠٧٤٠٠٠	٢٤٦٢٠٠٠
المقوه العربية	٦	٨	٤٨	١٦٥٣٦٠٠٠	١٤٠٧٤٠٠٠	٢٤٦٢٠٠٠
فوندوك غيدي	٥	٨	٤٠	٩١٨٦٦٦٦٧	٨٠٦٦٦٦٦٧	١١٢٠٠٠٠
جاكارتا الشمالية	٥	٨	٤٠	١٣٧٨٠٠٠٠	١٢١٠٠٠٠٠	١٦٨٠٠٠٠
Corporate & Community Inhouse	٥	١٤	٧٠	١٦٠٧٦٦٦٦٧	١١٦٠٦٦٦٦٧	٤٤٧٠٠٠٠

¹⁸ Business plan 2018 arabiya.id

العربية عبر إنترنت	١٠	١٢	١٢٠	١٣٨٠٠٠٠٠	٧٦٠٥٠٠٠٠	٦١٩٥٠٠٠٠
المجموع	٥٣	٦٦	٤٩٤	١٦٠١٠٥٣٣٣٣	١٣٣٧٩٣٢٠١٠	٢٦٣١٢١٣٢٣

حتى نهاية عام ٢٠١٨ يتم استهدافها للحصول على ١.٦ مليون إيرادات و ٢٦٣ مليون الربح الصافي

الجدول ٤.٤: الميزانية في الفصول المنتظم

الربح الصافي	المصروفات	مجموع الدخل الإجمالي	مجموع الطلاب	عدد الطلاب	عدد الفصل	الشهر
-١٠٦٨٩٠٥٦	٣٧٣٨٩٠٥٦	٢٦٧٠٠٠٠٠	٣٠	٦	٥	يناير
-١٠٤٤٠٠٥٦	٣٧٦٢٠٠٥٦	٢٧١٨٠٠٠٠	٤٢	٦	٧	فبراير
-٦١٦١٠٥٦	٤١٧٢١٠٥٦	٣٥٥٦٠٠٠٠	٥٦	٧	٨	مارس
-٢٤٠٩٠٥٦	٥٦٣٠٩٠٥٦	٥٣٩٠٠٠٠٠	٧٠	٧	١٠	أبريل
١٢٧٨٩٤٤	٤٩٦٨١٠٥٦	٥٠٩٦٠٠٠٠	٨٤	٧	١٢	مايو
٩٩٥١٩٤٤	٦١١٦٨٠٥٦	٧١١٢٠٠٠٠	١١٢	٧	١٦	يونيو
١٨٣٣٧٩٤٤	٥٧٥٠٢٠٥٦	٧٥٨٤٠٠٠٠	١٢٨	٨	١٦	يوليو
١٧٠٠١٩٤٤	٧٧٧١٨٠٥٦	٩٤٧٢٠٠٠٠	١٢٨	٨	١٦	أغسطس
١٥٧٨٥٩٤٤	٥٤٦١٤٠٥٦	٧٠٤٠٠٠٠٠	١٢٨	٨	١٦	سبتمبر

أكتوبر	١٦	٨	١٢٨	٧٠٤٠٠٠٠٠	٥٤٦١٤٠٥٦	١٥٧٨٥٩٤٤
نوفمبر	١٦	٨	١٢٨	٧٠٤٠٠٠٠٠	٥٤٦١٤٠٥٦	١٣٧٨٥٩٤٤
ديسمبر	١٦	٨	١٢٨	٩٤٧٢٠٠٠٠	٧٧٧١٨٠٥٦	١٧٠٠١٩٤٤
مجموع الكل				٧٤١٩٠٠٠٠٠	٦٦٢٦٦٨٦٧٧	٧٩٢٣١٣٢٣

حتى نهاية عام ٢٠١٨ استهدفت ١٦ فصلا، ١٢٨ مشاركا، مع إجمالي الإيرادات ٧٤١.٩ مليون وصافي الربح من ٧٩ مليون^{١٩}

هذه هي خطة عمل أنشأها مؤسس المؤسسة حيث توجد خطة طويلة الأجل وخطة قصيرة الأجل كجزء من تنفيذ استراتيجية. وأما من الموظفة التي سألت الباحثة عن هذا، رأت مورنياقي:

على المدى الطويل، نريد أن نطرح هذه اللغة العربية ونعرف المجتمع، لأن هذه هي جوهر رؤية عربية، وتدعو الناس إلى الاقتراب من دينه، وتعليمه في شكل نهج من خلال هذه اللغة. للخطط قصيرة المدى، اعتمادًا على التقسيم لأنني أحمل قسم اللغة العربية على الإنترنت، فإن الخطة قصيرة المدى في قسم اللغة العربية على الإنترنت إعداد دروسًا عبر الإنترنت إما من الفصول أو من المادة أو جدول المدرس.^{٢٠}

وأما من بينما من قسم الإدارة، إن خطة قصيرة الأجل هي تكميل الإدارة المالية للمعلمين والموظفين والطلاب، وكذلك صناعة كشف الحضور في الفصل الدراسي، وتقرير

¹⁹ Business plan arabiya.id 2018

^{٢٠} المقابلة مع مورنياقي ستي فاطمة

حضور المعلمين، وأما خطة طويلة الأجل هو توظيف فصول جديدة عن طريق بث الرسائل عبر whatsapp أو من وسائل الإعلام الاجتماعية Instagram أو^{٢١} facebook

الأشياء المذكورة أعلاه هي جزء من تنفيذ استراتيجيات برمجة الدورة العربية من القادة والموظفين والمعلمين. بينما من الابتكار هو وجود التعلم خارج جدار الفصول، أي التعلم في عالم الطبيعة. والذي يتوقع هنا ليس فقط الدراسة في الغرفة ولكن في بقاع الأرض لإقامة علاقات بين المشاركين مع يشعرون باختلاف جواتعليمي، على الرغم من أن المعرفة التي تعطى أقل من التعلم في الفصل ولكن لديهم انطباع عميق، وهذا أكثر أهمية لأن المهارات اللغوية ستضرب بسبب الانطباع، فإنه يتحول أن تعلم اللغة العربية هي ممتعة. ابتكار آخر، مر عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بصناعة المحتوى وإنشاء المفردات من بعض الصور على مواقع الويب وبعض المواقع العربية، ما يحدث في المجتمع، نصنع تصميم نقدم فيه المفردات. إما الترجمة من العربية إلى الاندونيسي أو العكس. وكان طلاب من بعض المشاركين هم مثيرون للاهتمام مع هذا المحتوى، ويتقاسمون في وسائل الإعلام الاجتماعية ومجموعة من المشاركين.^{٢٢}

وأما من قبل المدرسين، قابلت الباحثة وتناولت بعض الاستراتيجيات من بعض المدرسين، منها من يقوم بتدريس في المستوى الثاني، حيث لا يزال تركيز التعلم هنا في تركيز التواصل على اللغة بطلاقة، لذلك لا تزال الاستراتيجية التي استخدمها هنا في نطاق تحفيز المشاركين على:

١. جعل الطلاب يحب بالعربية

^{٢١} المقابلة مع إيفا

^{٢٢} من نتيجة الملاحظة والمقابلة مع فاطمة

٢. جعل الطلاب يحب التحدث باللغة العربية

٣. جعل الطلاب متحمسون باستخدام اللغة العربية^{٢٣}

وحققت بذلك الأمر بقول:

لذلك يجب أن تنمو كل شيء في كل لقاء التدريس بتقليل استخدام اللغة الأم. في كل بيان الدرس تستخدم اللغة العربية. لن أشرح بلغة الأم، إن لم يكن مفهوما بلغة الجسد.^{٢٤}

ودلت من البيانات السابقة أن اللغة العربية هي اللغة المستخدمة عند التعليم في برنامج اللغة العربية من شرح المواد المدروسة، يتحدث المدرس باللغة العربية ويتعامل بها أمام الطلاب فتصبح اللغة العربية لغة رسمية في المواد التي تميل إلى ترقية جودة تعليم اللغة العربية في الفصول وتنمية كفاءة الطلاب على اكتساب المهارات اللغوية الأربع. تبياننا لما سبق أيضا فلاحظت الباحثة عملية التعليم في المستوى الثاني، وقد صححت الباحثة بما وقع في الفصل كما هو بيان من المدرسة.

ومن البيانات السابقة تؤكد ما مضى مما يعبره مدرس اللغة العربية من استعمال طريقة المباشرة وتدل لنا أيضا على أنه لا يكتفي المدرس بالطريقة المباشرة بل إنما يستعمل الطريقة السمعية الشفهية أيضا.

وأما خاص العربية للأطفال، فإنها لها طريقة متفرقة. في هذا البرنامج تفضل المدرس قدرة الطلاب على همارة الكتابة أولا. فتكثر في التمرينات على القراءة الصحيحة ثم علمتهم

^{٢٣} المقالة مع المدرس المستوى الثاني

^{٢٤} المقالة مع المدرس المستوى الثاني

بمهارة الكتابة حول ما علموا. بعد أن استوعب تلك مهارتين ثم تدرس المدرسة مهارة الكلام.

وهذه هي الطريقة التي سارت بها استراتيجية التعلم في الفصل الدراسي التي تتكيف فيها المؤسسة مع عمر المتعلمين، بحيث يتحقق ما هو مرغوب. إذا كانت الطريقة صحيحة، فسيتم تعظيم تحقيق نتائج التعلم.

لتحقيق الأهداف المتوقعة، فإن كل من المسؤولين في المؤسسة لديهم خططها الإستراتيجية الخاصة، سواء كانت خططاً قصيرة المدى أو خططاً طويلة الأجل. حيث تهدف الإستراتيجيات إلى تطوير البرنامج العربي.

الجدول ٤.٥ خطط الأعمال

الرقم	القسم	خطط قصيرة الأجل	خطط طويلة الأجل
١	المؤسسة	- الهدف الافتتاحي ل ٧ فروع جديدة - الفروع المرشحة سيوقع فيه عملية الدورية من ٤ فروع، وهي: كلية الحقوق جامعة إندونيسيا، فروع الذكرى سينتول، جاغاكارسى، جاكارتا الشمالية	- زيادة الإشغال لما يصل إلى ١٦ صفا في الفصول المنتظم في المكتب المركزي مارغوندا - افتتاح ٧ فروع في الموقع - تقوية نظام التعليم عبر الإنترنت من خلال برنامج "العربية Arabic Online"

Class " (AOC) وتشكيل ١٠ فصول جديدة. - تدريب مكثف للمعلمين - الانتساب إلى المؤسسات/ الكيانات العربية الوطنية كانت والدولية	Pondok Gede و .Bekasi - نظام التعاون: يوفر الشركاء الفصول الدراسية وجميع الأدوات التعليمية، وتقوم "العربية باندونيسيا" بتعبئة محتوى وعمليات الدورة بمشاركة المراجعة. - افتتاح فرصة دورة الشركات الداخلية - Telkomsel و Pertamina - افتتاح الفصول العربية عبر الانترنت - ترتيب الإدارية والميزانية		
طرح هذه اللغة العربية ونعرف المجتمع، لأن هذه هي جوهر رؤية عربية، وتدعو الناس إلى الاقتراب من دينه، وتعليمه في شكل نهج من خلال هذه اللغة.	إعداد دروس عبر الإنترنت إما من الفصول أو من المادة أو جدول المدرس	قسم العربية عبر الانترنت	٢

٣	قسم المالية	تكميل الإدارة المالية للمعلمين والموظفين والطلاب، وكذلك صناعة كشف الحضور في الفصل الدراسي، وتقرير حضور المعلمين	هو توظيف فصول جديدة عن طريق بث الرسائل عبر whatsapp أو من وسائل الإعلام الاجتماعية Instagram صناعة الدفاع على الانترنت
٤	المدرس	- تحفيز المشاركين - تعليم العربية خارج الفصل حسب المواد المدروسة	جعل الطلاب يحب بالعربية جعل الطلاب يحب التحدث باللغة العربية جعل الطلاب متحمسون باستخدام اللغة العربية

من هنا خلصت الباحثة على الأمور:

- تطبق المؤسسة خططها الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج اللغة
- تتلاءم آليات القرارات الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج اللغة
- تقوم خطط المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته والمخاطر المستقبلية

(٣) التركيز في الاستفادة وسوق العمل

تعتبر نسبة التركيز على الطلبة بالمؤسسة من وجهة نظر الجهات الاشرافية متوسطة على الرغم من أهمية الطلبة في المؤسسات فهي المخرج الأساسي الذي يجب على هذه

الإدارات أن توليه اهتماما خاصا، وهذا يؤدي إلى اهتمام المؤسسة كيفية التركيز على الطلبة من تجهيزه لسوق العمل ومنحه ودعمه الخبرة والكفاءة في التعليم وتعزيز مشاركتهم الفعالة في منهجية تعليمهم، وترى الباحثة أن الاهتمام بالطلبة والتركيز على تهيئتهم وتحقيق احتياجاتهم كفيل بتحقيق أداء البرنامج في المؤسسة المتميزة وكفيل بقدرة تعليم المدرسين في الفصول وكفيل بأداء الإدارية جيدة من الموظفين.^{٢٥}

تعرف المؤسسة مستوى رضا المشاركين في الدورة من حيث نشاطه الحضور للمشاركين في الدورة التدريبية، وروح الحماسة في الفصل لأن بعض المشاركين لا يريدون يوم العطلة عندما يكون التاريخ أحمر^{٢٦} وطريقة أخرى غير رسمية لإجراء مقابلات مع المشاركين في الدورة التدريبية الذين يكون توجههم للتحدث بخفة أو التحدث حول ما هي مشكلتهم في الفصل، سواء عن أعضاء هيئة التدريس أو المواد. ومن من طريقة الرسمية بالإستبانة. في كل نهاية من البرنامج، وزعت المؤسسة الاستبيان حتى تعرف كيف أساتذتهم وانطباعاتهم أثناء الدراسة^{٢٧}

بناء علاقات جيدة مع المشاركين في الدورة التدريبية: إنهم بالازدهار، ودعوتهم إلى التكلم، والتساؤل عن الدروس الموجودة في الفصول الدراسية، وتعرفهم على التحدث باللغة العربية بنشاط مع الموظفين.^{٢٨} وأكدت فاطمة بقول

^{٢٥} نتيجة الملاحظة

^{٢٦} مقابلة مع إيفا

^{٢٧} مقابلة مع فاطمة

^{٢٨} المقابلة مع إيفا

هذا يبدأ بالاتصالات، ونجلب إحساسًا بالقرابة والأسرة. عندما وصل المشاركون في المؤسسة الدورة للمرة الأولى، استقبلنا بالود. لذا نريد أن نجعل الجواتعلم في العربية بإندونيسيا ليس مجرد بيئة تعليمية كما هو الحال في المدارس الرسمية، نحن نقدم طبقة صفية مسترخية ، حتى أننا نجعل قهوة العربية، وهي طبقة مريحة، أمرًا لا غنى عنه في أن تعلم اللغة العربية يمكن أن يكون ممتعًا.

يأتي كل مشارك، ونحن نحبي اللغة العربية الصديقة لبناء ذوق اللغة العربية بقدر ما يمكن الدروس التي حصلوا عليها بحيث يمكن إنشاء بيئة اللغة^{٢٩}

أحد أشكال التركيز على الطلاب هو بناء تواصل جيد، سواء كان داخل أواخر الفصل. يقدم الموظفون أفضل خدمة أيضًا مع التواصل في بيئة المؤسسة. مع قدرة الموظفين الناشطين باللغة العربية على تسريع الأهداف التي تم الحصول عليها، وخلق بيئة من اللغة بشكل مباشر. عند الخروج من الفصل الدراسي والمؤسسة، يمكن إنشاء بيئة اللغة من خلال مجموعات whatsapp من خلال الإعلانات باستخدام اللغة العربية.

عندما يحظى المشاركون في الدورة بالرضا عن البرامج الموجودة في هذه المؤسسة، فإنها ستصبح بشكل غير مباشر شكلاً من أشكال الترويج. وهذا يتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة

الجدول: ٤.٦ معيار التركيز على المستفيدين

الرقم	المؤشرات	الفقرات	العناصر	البيان
٣	التركيز على المستفيدين	كيفية تحصل على المعلومات من	توجد عمليات فعالة، لتحديد	العملية التي تتم من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية.

^{٢٩} المقابلة مع فاطمة

طلابك والزبائن الآخرين	احتياجات الطلاب	في نهاية كل مستوى ، تقدم المؤسسة استبياناً لتحديد مستوى رضا المشاركين في الدورة لمعرفة مدى رضا الطلاب
مشاركة العملاء: كيف تشرك الطلاب والعملاء الآخرين من خلال خدمة احتياجاتهم وبناء علاقاتهم	إيجاد عمليات فعالة لتحديد احتياجات سوق العمل من الخريجين	في تحسين جودة المشاركين في الدورة ، يتم عقد الابتكارات في البرامج العربية مثل الفصول الخارجية أو التسكع في المقاهي أثناء تعلم اللغة العربية
	تحرص المؤسسة عند وضع برامجها لدراسة احتياجات أصحاب سوق العمل	لمعرفة احتياجات المشاركين، تطلب المؤسسة من المشاركين من البداية قبل دخول الدورة. يهدف معظم المشاركين في الدورة إلى رفع مستوى المعرفة حول الإسلام من خلال اللغة العربية
	تهيئة البيئة التعليمية النشيطة، لتحقيق رفاهية الطلاب	بناء تواصل جيد، سواء كان داخل أواخر الفصل مع قدرة الموظفين الناشطين باللغة

العربية على تسريع الأهداف التي تم الحصول عليها	وضمن رضاهم		
لا يوجد رأي للخريجين والأدوار في المجتمع بسبب غياب الخريجين إلى المستوى النهائي	استطلاع آراء الخريجين وذوى العلاقة من رجال الأعمال وغيرهم من مستوى رضاهم عن أداء المؤسسة		
لم يجد الخريجين حتى المستوى النهائي	الاستفادة من التغذية الراجعة لاستطلاع رأي الطلاب والخريجين وذوى العلاقة عن أداء المؤسسة، لتطوير مستوى أدائها		
لمعرفة ذلك ، تابعت المؤسسة من الخريجين للاستمرار إلى مستوى أعلى	معرفة خصائص واحتياجات المستفيدين من المؤسسة مستقبلا		
بسبب عدم وجود منافسة	تحديد مستوى رضا		

الطلاب عن المؤسسة ومقارنتها بمستوى رضا الطلاب عن المؤسسة المنافسة	في دورات اللغة العربية ، لم تتمكن من تحديد ذلك إلا مع مؤسسات دورات اللغة العربية التي تستحق المؤسس نفسها
تحرص المؤسسة على استفادة غير الخريجين من خدماتها المقدمة	لم يشعر المشاركون أنفسهم فقط بالمزايا، ولكن المجتمع أيضاً يشعر بوجود المؤسسة

(٤) القياس والتحليل وإدارة المعرفة

تري الباحثة أن آلية القياس والتحليل وإدارة المعرفة في المؤسسات قد ترتقي للمستوى المطلوب، وهناك معيار واضح في بناء أنظمة المعلومات وبناء قاعدة معارف قادرة على خدمة الإدارة العليا ونظم دعم القرارات الاستراتيجية، على رغم أن المؤسسات أدركت تماماً وأبدعت في بناء نظم محوسبة لمعالجة المعاملات والبيانات.^{٣٠}

وهذه كذلك هدفت المؤسسات إلى اكتشاف أن أنظمة المؤسسات تؤثر على خصائص عمليات المعرفة الجارية في داخلها. وفيه وجود قدرة الأفراد على الحصول على

^{٣٠} ملاحظة الباحثة

المعرفة والمعلومات المتعلقة بمقياس ما قرره المؤسسة تمكهم من اتخاذ القرارات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في المؤسسة.

في هذه الحالة، تضع المؤسسة المعيار القياسي كإجراء للبرامج في موقع arabiya.id، مثل المرافق والبنية التحتية القياسية، معايير المعلم، معايير النجاح للمشاركين في الدورة التدريبية، معايير الموظفين. من معايير مرافق :

- المبنى، على سبيل المثال، يجب أن يكون ممثلة.
- عنوان المكتب على الطريق الرئيسي
- غرفة دراسة لها مكيف الهواء
- هناك أريكة للضيوف في المكتب الأمامي،
- وجود غرفة خدمة
- فيها المكتب الإداري (للمكتب الخلفي)،
- يجب أيضًا أن توجد الأشخاص في المكتب الأمامي إلى اللغة العربية النشطة والسلبية ، ولديهم المهارات اللازمة لخدمة الناس (ودية، ومتبسم، وما إلى ذلك)،
- فيها قاعة الاجتماعات في الطابق الثالث،
- هناك الفصول الدراسية النموذجية (التي أتخذها من المؤسسة الدورية للغة الإنجليزية)
- الحد الأقصى ١٤ شخصا لا ينبغي أن يكون أكثر من ذلك، في الغرفة شاشة LED، والحاسوب والتلفزيون

من معايير المدرسين:

- لهم الكفاءة اللغوية جيدة (بأربع المهارات)

- كانوا متخرجين من كلية الدراسات العليا من الجامعة الإسلامية في خارج البلاد خاصة في بلاد الشرق الأوسط كي حصلوا على الذوق العربية (ما عدا المدرسة العربية للأطفال، المعيار هو المتخرجات من معهد دار السلام كونتور)
- لهم الكفاءة التدريسية جيدة

أخذ الرئيس المعايير من المؤسسة التدريبية للغة الإنجليزية. فيقول:

لأنني أرغب في إحضار هذه المؤسسة إلى نفس المستوى مع الدورات المتقدمة الأخرى التي أدرسها في مؤسسة الدورة التدريبية. في مؤسسة اللغة الإنجليزية المتقدمة هي اللغة English First ثم هناك المعهد البريطاني وهناك LIA الخ وقد أخذت القسم الأول من English First، بعد دورة المستوى الأول. لمعرفة ما هي English First، أي نوع من الاختبار الأولي، أي نوع من الخدمة لهذه الطريقة. من هناك أحصل على مستوى المؤسسات بالطبع. هذا هو ما هو المعيار الفصول الدراسية، ما هو نوع الكرسي. ويتم تدريس المعلمين في كل مستوى من قبل شخصين ليكون وجهات نظرهم وآرائهم الخاصة. لذلك، فمن هنا تكيف ونسخ بعض النظام English First. ولكن ليس مع نظام التدريس. الاستبدال على كل مستوى ليس وسط المستوى. من مختلف المعلمين سوف تحصل على الكثير من الإثراء.^{٣١}

من معيار استخدام وسائل التعليم

وسائل التعليم التي استخدمت المؤسسة هي ما أجرى الكتاب التعليمي تعني من كتاب العربية بين يديك، الملف السمعية الموجودة في الكتاب. لذلك في كل صف نقوم بتسهيل عملنا مع LED، والسبورة، والكتب. سنقوم بإضافة مقاطع فيديو تعليمية عن طريق الفيديو تشعل قبل بداية التدريس. على الرغم من عدم اتساقها، إلا أن هناك بيئة تتحدث اللغة العربية.

^{٣١} المقابلة مع الرئيس

وأما من جهة الميزانية بين الرئيس:

حتى الآن ليس كل من تكلفة الدورة، لا يزال من المؤسس. لكن لدينا خطة العمل، سيتم ميزانيتها كاملة في أي عام. لا تزال البداية ثقيلة، لأننا ندير الشركة المالية، ونستخدم البرمجيات التي تستخدمها الشركات أيضًا، ومسك الدفاتر وجميع أنواعها المتعلقة بالتمويل القياسي مع الشركة. لتكون جديرة بالتدقيق، أعرف بالفعل الفجوة في كيفية تدقيق الشؤون المالية. وتحليل التمويل، نحسب بالميزانية إلى أي وقت نعيش حتى نموت. لذلك نحن نصنع الهدف حتى نتمكن من حياة طويلة، وهذا العام على الأقل يمكننا تحقيق عدد الطلاب، حيث أن هذا الشهر يجب أن يصل إلى الفصلين، في الشهر المقبل هناك هدف لعدد أكبر من الطلاب. وحتى نهاية العام كم عدد الفصول وعدد المشاركين^{٣٢}

وأما معيار النجاح في كل مستوى هي نتيجة ٧٠ إلى ١٠٠ ، لماذا ٧٠ هو بالتالي معيار جيد. تقييم أن مستوى الأمس قد بلغ ٩٥٪ ما عدا شخص واحد (بسبب عدم إتباع الدورة)

الجدول ٤.٧ معايير

الرقم	الجهاز	المعيار
١	معايير مرافق	- المبنى، على سبيل المثال، يجب أن يكون ممثلة. - عنوان المكتب على الطريق الرئيسي - غرفة دراسة لها مكيف الهواء - هناك أريكة للضيوف في المكتب الأمامي،

^{٣٢}المقابلة مع الرئيس

- وجود غرفة خدمة - فيها المكتب الإداري (للمكتب الخلفي)، - يجب أيضًا أن توجد الأشخاص في المكتب - الأمامي إلى اللغة العربية النشطة والسلبية، - ولديهم المهارات اللازمة لخدمة الناس (ودية، - ومتبسم، وما إلى ذلك)، - فيها قاعة الاجتماعات في الطابق الثالث، - هناك الفصول الدراسية النموذجية (التي - أخذها من المؤسسة الدورية للغة الإنجليزية) - الحد الأقصى ١٤ شخصا لا ينبغي أن يكون - أكثر من ذلك، في الغرفة شاشة LED، - والحاسوب والتلفزيون		
- لهم الكفاءة اللغوية جيدة (بأربع المهارات) - كانوا متخرجين من كلية الدراسات العليا من - الجامعة الإسلامية في خارج البلاد خاصة في - بلاد الشرق الأوسط كي حصلوا على الذوق - العربية (ما عدا المدرسة العربية للأطفال، - المعيار هو المتخرجات من معهد دار السلام - كونتور) - لهم الكفاءة التدريسية جيدة	معايير المدرسين	

٣	معيار استخدام وسائل التعليم	وسائل التعليم التي استخدمت المؤسسة هي ما أجرى الكتاب التعليمي تعني من كتاب العربية بين يديك، الملف السماعية الموجودة في الكتاب. لذلك في كل صف نقوم بتسهيل عملنا مع LED، والسبورة، والكتب. سنقوم بإضافة مقاطع فيديو تعليمية عن طريق الفيديو تشعل قبل بداية التدريس.
٤	معيار النجاح	حصل في أقل النتيجة ٧٠ الامتحان

الجدول ٤.٨

معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

البيان	العناصر	الفقرات	المؤشرات	الرقم
تضع المؤسسة المعيار القياسي كإجراء للبرامج في موقع arabiya.id، مثل المرافق والبنية التحتية القياسية، معايير المعلم، معايير النجاح للمشاركين في الدورة التدريبية، معايير الموظفين	المعايير أعدها المؤسسة للقياس	كيف تقيس وتحلل وتحسن الأداء التنظيمي	القياس والتحليل وإدارة المعرفة	٥

استطلاع آراء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة				
استطلاع آراء المتخرجين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة				
استطلاع آراء الأفراد المهتمين بالتعليم العالي لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة	كيف تدير أصول المعرفة المؤسسية الخاصة بها والمعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	في إدارة المعرفة		
استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة				
استطلاع آراء القيادات المؤسسة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة				
الاستفادة من البيانات				

والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة لتعزيز عملية صنع القرار الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة لرفع مستوى الأداء الإداري تتم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة لرفع المستوى الأكاديمي تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء المؤسسة عن طريق شبكة الإنترنت توثيق البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء المؤسسة في سجلات ورقية تتوفر وسائل لتقييم الأجهزة والبرامج الالكترونية، للتأكد من صلاحيتها بصورة دورية				
--	--	--	--	--

(٥) التركيز في الموارد البشرية

في هذا التركيز كيف تقوم المؤسسة بتمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة المؤسسة. قد عرف بأن كفاءة وأداء المورد البشري هو جزء من المنظومة الكبرى للمؤسسة إذ تعكس بشكل إيجابي كفاءة وفعالية أداء المؤسسة بأكملها، وقد اكتسب وظيفة تنمية الموارد البشرية أهمية استراتيجية في جميع أنحاء العالم وانعكس ذلك وبشكل ملحوظ على درجة الاهتمام بأنشطتها، والسبب في ذلك يعود إلى كون فشل أو نجاح المؤسسات المختلفة في تحقيق استراتيجياتها يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءة العنصر البشري لديها ومدى إمكانية تطويره وتغييره.^{٣٣}

بيان ذلك قابلت الباحثة بمقالة غير رسمية مع الموظفين وبعض مع الرئيس أن المؤسسة تقوم بإعطاء الندوات والتدريبات إلى الموظفين لتحسين أداء العمل والجودة. بعض أمثلة البرنامج لترقية كفاءة:

- يحصل قسم التسويق على التدريب على التسويق من خلال الندوات حول التسويق وكذلك التدريب المكثف
- يحصل القسم العربية على الانترنت على تدريب من مطوري الويب حول إدارة محتوى الموقع الإلكتروني للتعلم الإلكتروني على الإنترنت وكيف يصبح مشرف

^{٣٣} مروان جهودة الدهدار، تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا لنموذج بالدريج "دراسة

موقع، بالإضافة إلى التدريب العربية لأولئك الذين لم يكونوا قادرين على التحدث باللغة العربية

- التدريب على المراجعة المالية لقسم المالية
- تدريب المدربين للمعلمين الذين سيحضرون كتاب الكتب المباشرة من البرامج المذكورة أعلاه، ومن المتوقع أن تحسن القدرة على حد سواء للموظفين والمعلمين في إدارة البرامج العربية في arabiya.id

لاحظت الباحثة بعض الموظفين والمدرسين توارثوا من خبرتهم قبل إدارة arabiya.id، مثل بعض الموظفين متخرجين من معهد كونتور وهم يتعاونون بأنشطة الإدارية، أو المعلمين الذين لديهم الخبرة في التدريس قبل الدخول إلى arabiya.id، ولكن مع التدريب المكثف سيزيد إلى معرفة موظفي ومعلمي اللغة العربية. وترى الباحثة أنه لا يوجد في القسم العربية عبر الانترنت أي مجلس التصحيح، سواء من المحتوى أو من اللغة لإحياء بيئة الأعمال الفعالة قالت فاطمة:

تطوير وتعزيز هذه القدرة الإدارية، نحن منفتحون على جميع التحديثات الجديدة، مفتوحة للتصحيح والانفتاح على النقد للطبيعة البناءة، والتواصل مع بعضنا البعض^{٣٤}

وزادت إيفا بأن كل من الموظفين في هذه المؤسسة، لابد أن يعمل بما في خطته الأسبوعية في كل يوم.

^{٣٤} المقابلة مع فاطمة

الجدول ٤.٩ معيار الموارد البشرية

البيان	العناصر	الفقرات	المؤشرات	الرقم
في هذه الحالة تضع المؤسسة معلمين ومعلمين مختصين في مجالاتهم	استقطاب وتعيين العاملين المتميزين بالمؤسسة	كيفية جعل جو العمل فعالاً كيفية تحسين قدرة الموظفين والمعلمين	الموارد البشرية	٥
يتم استيفاء مرتبات الموظفين المضمونة للوفاء بحقوقهم	تقدم رعاية صحية وسلامة مهنية بالمؤسسة			
جميع القطاعات والإدارات حضور التدريب في مجالات تخصصهم	تنمية وتدريب معتمد لجميع منسوبي المؤسسة على كافة مستوياتهم			
توفير التدريب والتوجيه لشركاء الهوية العربية مثل مقاهي العربية في الجامعات الإندونيسية	تقديم برامج تنمية وتدريب منسوبي المؤسسة حسب احتياجاتهم التدريبية			
في هذه الحالة لا يوجد تدريب للمدرسين	تتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم والتأكد من درجة ايتفادتهم من البرامج التدريبية			
عادة ما يتم تقييم أداء الموظفين أسبوعياً	تقويم الأداء الوظيفي لجميع إداريي المؤسسة			
قال معظم الموظفين إنهم راضون	يقاس مستوى الرضا			

الوظيفي لمنسوبي المؤسسة	عن العمل في هذه المؤسسة بسبب الجو العائلي
تقدم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المؤسسة	للموظفين الذين يعملون بجد ، يحق لهم الحصول على مكافآت من القادة
تمتاز أنظمة العمل بالمؤسسة بالعدالة والنزاهة والشفافية	في هذه الحالة يعطي الزعيم للموظفين والمعلمين
تبنى أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود	يتم إعطاء أولوية عالية لعمل فريق العمل في أداء هذه المؤسسة بالتعاون مع زملائهم من الموظفين والمدرسين والمشاركين في الدورة
يتم إلحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تتناسب وطبيعة أعمالهم	مقدمة إلى مكان العمل يتم إعطاء الموظفين الجدد التوجيه من كل من القيادة والموظفين ومن التدريب التدريبي المكثف
توجد وحدة لتنمية الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية تأتي من القائد نفسه وكبار الموظفين
تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	بالإضافة إلى الموظفين المناوبين، يتم أيضًا تقييم خاص للمعلمين
تتم عملية تنمية الموارد	هناك برنامج سنوي لتطوير الموارد

البشرية	البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد			
---------	------------------------------------	--	--	--

٦) إدارة العمليات

إن إدارة العمليات توجه كيف تقوم المؤسسة بتصميم، والإدارة ، تحسين، وابتكار برنامجها التعليمية وخدماتها وعملياتها، وكيف تعمل على تحسين الفاعلية التشغيلية لتقديم القيمة إلى الطلاب وغيرهم من العملاء وتحقيق النجاح التنظيمي المستمر.^{٣٥}

في هذه المؤسسة أنواع من البرامج، وقد فتح إلى هذه السنة برامج في تعليم اللغة العربية، من صورة تصميم البرنامج الذي عقد في هذه المؤسسة. وهي:^{٣٦}

- ١) العربية منتظم: التعليم يتكون من ثماني مستويات، لكل مستوى يستغرق ٧٢ ساعة من ٢٤ لقاء، مرتين في الأسبوع لمدة ثلاثة أشهر.
- ٢) العربية عن بعد: تعليم عربية عن بعد هوالتعليم الإلكتروني للغة العربية باستخدام نظام إدارة التعلم في عملية تعليمه. التعليم الإلكتروني مجهز بمصممة لدعم الدراسة القائم بذاته لدي كل المشارك لكل أسبوع ومجهز بأسئلة التي يمكن على كل مشارك معرفة نتائجها النهائية مباشرة وكذلك الواجبات التي يقوم بتصحيحها من قبل فريق التدريس في المعهد.

³⁵ NIST, Baldrige Excellence Framework, (Ghaitersburg, National Institute of Standars and Technology) Januari 2015, page 23

³⁶ النشرة للعربية بإندونيسيا

٣) العربية للأطفال

- أهداف التدريس لكل مستوى لمدة شهرين (المكوّن من ست مستويات)
- ترتيب المستوى معتمد على حسب نتائج اختبار تحديد المستوى.
- أوقات الدراسة: لقاءان من كل أسبوع
- مدة الدراسة : ساعتان وعشرة دقائق لكل لقاء
- حصّة المواد:
- ساعة وخمسة وعشرون دقيقة إتقان القراءة، وكتابة الحروف الهجائية والقرآن
- خمسة وعشرون دقيقة تطبيق المحادثة باللغة العربية.
- عشرون دقيقة للحفظ (المادة المختارة على حسب أعمار الأطفال)
- ٤) مخيم عربية: هذا البرنامج خاص وبالإمكان اتمامه في مدة ثلاثة أشهر لإتقان ثماني مواد. ويمكن أن يكون هذا البرنامج خيارا للطلاب لزيادة المعرفة والقدرة باللغة العربية لسد أوقات الفراغة في أيام العطلة المدرسية.
- ٥) قهوة عربية: تعليم اللغة العربية بتركيب مميز من نوعه لمحبي القهوة بالجمع بين الأجواء المريحة للمقهى مع نقل المعرفة العربية والدراسات الإسلامية الأخرى.

مستوى المشاركين^{٣٧}

- هذه الدورات يتكون من ثماني مستويات وفي كل مستوى يستغرق ثلاثة أشهر تقريبا.

^{٣٧} النشرة

- سيعقد اختبار تحديد المستوى لكل مشارك ووضع مستوى كل مشارك على حسب نتائج هذا الاختبار.

مستويات الدورات كما يلي^{٣٨}:

- مستوى الأول: المقرر الكتاب العربية بين يديك ١ المجلد الأول.
- مستوى الثاني: المقرر الكتاب العربية بين يديك ١ المجلد الثاني.
- مستوى الثالث: المقرر الكتاب العربية بين يديك ٢ المجلد الأول.
- مستوى الرابع: المقرر الكتاب العربية بين يديك ٢ المجلد الثاني.
- مستوى الخامس: المقرر الكتاب العربية بين يديك ٣ المجلد الأول.
- مستوى السادس: المقرر الكتاب العربية بين يديك ٣ المجلد الثاني.
- مستوى السابع: المقرر الكتاب العربية بين يديك ٤ المجلد الأول.
- مستوى الأول: المقرر الكتاب العربية بين يديك ٤ المجلد الثاني.

٥. أهداف برامج المؤسسة

- من خلال البرامج المتنوعة، تهدف المؤسسة إلى أمور، منها:
- فهم القرآن الكريم والأحاديث النبوية فهماً صحيحاً وصواباً
- فصاحة اللسان عند الكلام باللغة العربية
- المهارة للغة العربية بشكل شامل

^{٣٨} النشرة

- فهم ثقافة الإسلامية والعربية

٦. مدة برنامج اللغة العربية^{٣٩}

مدة الدراسة: ٢٤ لقاءات أومدة ثلاثة أشهر في كل مستويات. وعدد المستويات الكل ٨ مستويات.

أوقات الدراسة: يوم من أيام الأسبوع أونهاية الأسبوع، مرتين في الأسبوع، ثلاث ساعات لكل لقاءات.

من هنا يمكن ملاحظة أن هذه المؤسسة لديها تصميم وتوجيه واضح في تشغيل البرنامج. في الإدارة العمليات يتكون من ٤ جوانب وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومن جهة التخطيط نحصل إلى البيان ما قبل بداية إقامة المؤسسة.

الأول هو دعوة الأشخاص الذين لديهم اهتمام كبير باللغة العربية، والبحث عن الشخصيات الذي سيكون التميمة في هذه المؤسسة. واختار الشخصية من ديبوك. لكي تكون قادرًا على الحاوية. الأول هو دعوة الناس الذين لديهم المزيد من الاهتمام باللغة العربية، والبحث عن الشخصيات التي سيتم التميمة في arabiya.id. ما هو واضح هو الرقم في ديبوك. لكي تكون قادرًا على الحاوية. لذا فأنا أجند الأشخاص الذين يدعمون أهداف هذه المؤسسة العربية نفسها. لذلك أنا تجنيد ٥ أشخاص:

(١) شخصية وخريج من الشرق الأوسط، الأستاذ محسنين فوزي، لماذا؟ لأنه شخصية في ديبوك. ورجال الدين في ديبوك وكان مشهورا عند المجتمع، ألقى في المجلس التعليم والبرامج التلفزيونية

(٢) الأستاذ ساندي، خريج الأزهر في مصر

^{٣٩} التشرة

٣) الأستاذ حق اليقين، خريجين إندونيسيا، لكنه مكثف جداً في تعليم الكتاب باللغة العربية

٤) الأستاذ سولفيان لأنه لديه خبرة في إدارة العمليات في Yarsi

٥) السيد فاطني كالمؤسس

زاد المؤسس بقول:

بالطبع في دعوة الشخص الأول يجب التأكد من أن يكون لديهم نفس الرؤية. وهؤلاء الناس أعتقد أننا في رؤية واحدة. رؤيته هي رؤية الآخرة. الناس بعدد قليل أفضل ولكن لديهم نفس الرؤية وقوية، لديهم نفس المخاوف، نفس التصميم، ونفس الزخارف من كثير من الناس. لأول مرة نضع شكلاً من على أساس المؤسسة. سوف يتم إجراء التالي بشكل الشوكة.

لتخطيط المناهج، هو ٣ أشخاص، وهذا هو محور إعداد الوحدة أو مدولات، لأن روح هذه المؤسسة في المدولات

التخطيط، والرؤية، والوكالة، مني. ستكون هذه المؤسسة مثل ما؟. وكيف الصورة في المستقبل؟، حيث الاتجاه والتشغيلية هو السيد سلفيان.

تختلف الأساليب الموجودة في mustaqilli عن الأساليب الموجودة في arabiya.id. في المقطع المستقبلي، يكون المقطع المستهدف مختلفاً، وأخيراً، تم اختيار العربية بين يديك.^{٤٠}

من هنا لاحظت الباحثة أن المؤسسة بدأ البرنامج من خلال اختيار الأشخاص المختارين الذين هم خبراء في مجالات تخصصهم. اختيار شخصية شهيرة لتكون مؤسسة التميمة، ولها دور مهم في ديوك. بحيث يتم دعم المؤسسات بالفعل مع الأشخاص الذين يثق بهم المجتمع، لذلك يصبح قوة الجذب والبيع للمؤسسة.

^{٤٠} المقابلة مع المؤسس

أوجه القصور هي حتى الآن لا تمتلك هذه المؤسسة منهجًا مكتوبًا، لذا فإن الوقت المستهدف والدرس المستهدف للمشاركين في الدورة التدريبية لا يتوافق مع ما تم التخطيط له بعد ذلك توظيف الموظفين التي ليست دائمة ولكن العقد الذي يمكن تمديده كل عام. اتبعت المؤسسة اللوائح الحكومية في التوظيف.^{٤١}

ثم لتوظيف المعلمين التي تستند إلى المعايير المذكورة، بعد ذلك هناك اختيار المقابلة التي تشمل:

- عن قدرته باللغة العربية
 - عملية التدريس
 - الإدارة: التخرج من أية جامعة
 - الرؤية والرسالة (الدافع الذي يريد أن يعلّمه وهو ما يحفز عمله في المؤسسة)
- إن الموظفين والمعلمين هنا هم عمال غير دائمين، يمكنهم تجديد عقودهم سنوياً.

بعد الحصول على العاملين هو إعداد التسويق. يقوم موظف التسويق بإصدار إعلانات صفية جديدة في كل برنامج يتم نشرها للجمهور المجتمع من خلال الرسائل القصيرة، ووسائل الإعلام الاجتماعية، والكتيبات. في الكتيب، هناك نظرة عامة موجزة عن المؤسسات وبرامج اللغة العربية الموجودة باللغة العربية والأهداف والرؤية والرسالة وتكلفة كل برنامج. ولا تنسى باستخدام اللغة شيقة وبسيطة حتى يهتم الناس بمتابعة الدورات الموجودة على arabiya.id

^{٤١} المقابلة مع المؤسس

في ملاحظة الباحثة، قبل اتخاذ القرار بالانضمام إلى البرنامج التدريبي، يتم منح المشاركين الفرصة للانضمام إلى برنامج تجربة الفصل، حيث لا يتم تحميل المشاركين على البرنامج، سواء أكانوا من طلاب الصف العاديين، أو الفصل عبر الإنترنت أو القهوة العربية.

تنظيم البرنامج على arabiya.id

لأن فريقه محدودان فريقه عادة يعبر القزحية. وهناك أيضاً فرق من الخارج نشارك في المشروع. في المستقبل سيكون هناك العربية على الإنترنت. لأنه ليس كل شيء يمكن أن يكون غير متصل بالإنترنت. في المستقبل سيكون الناس كسالى لترك بيوتهم ، وتريد أن تتعلم من المنزل. تقتصر الفئة نفسها على ١٥ شخصاً ولكن النظام عبر الإنترنت. تعلم أينما ومتى وأينما ومتى. وسيكون هناك مؤتمر فيديو حول هذا الموضوع.^{٤٢}

من حيث تحفيز الموظفين والمعلمين، يجتمع الرئيس اجتماعات أسبوعية، حيث تكون الاجتماعات بين الموظفين والمعلمين منفصلة. في الاجتماع يستذكر الرئيس رؤية ورسالة المؤسسة، ويطلب من الأهداف التي تم تحقيقها من قبل كل من الموظفين والمدربين، لتوفير الدوافع لإحياء الحماسة من خلال قصص أصحاب النبي وقصة الناس الناجحين. بهذه الطريقة، يحصل الموظفون والمعلمون كل أسبوع على روح الحماسة مواصلة جهاد هذه المؤسسة العربية

المثال من إدارة العمليات لبرنامج اللغة العربية على الإنترنت:

- التخطيط قبل الطبقة عبر الإنترنت نقوم بإعداد المواد التي سيتم تقديمها في فصل السبت

- التنظيم:

^{٤٢} المقابلة مع المؤسس

- ✓ تقسيم المهام من فريق مطور الموقع،
- ✓ يتم تعيين تقنية المعلومات أوتعيين كل مجموعة، وهناك مسؤول فئة عبر الإنترنت الذي يرتب التواصل مع المشاركين في الدورة التدريبية، وهناك إعدادات الفصل الدراسي عبر الإنترنت
- ✓ إعدادات المعلمين الذين سيعلمون في الفصول الدراسية عبر الإنترنت

من جهة الرقابة فيه الاجتماع الأسبوعي، هناك تقويم أسبوعي للبرامج، حيث يقوم الموظفون بالإبلاغ عن عملهم في البرامج العربية التي كانت تعمل لمدة أسبوع. ثم هناك تقييم سنوي، حيث يقدم الموظفون والمعلمون تقارير سنوية عن برامج arabiya.id لمدة السنة واحدة، وإنشاء خطط برامج العمل جديدة للسنة القادمة.^{٤٣}

من بداية التخطيط والتسويق، ترى الباحثة أن مؤسسة الدورة arabiya.id لديه إستراتيجية جيدة. بدءاً من اختيار مواقع المكتب المركزي في الموقع سهولة الوصول، مثل المركز الحضري في ديبوك، وهو الطريق الرئيسي وسهولة الوصول بمراكب العامة، وكذلك موقع سينتول، بوجور، ويقع في مكان قريب من مركز سكني ومركزي التعليم (بالقرب من Tazkia بوجور، مدرسة داخلية Azzikra)، فضلاً عن اختيار المقاهي حيث فتحت العربية المقوة في مركز مقصف بجامعة إندونيسيا زارها الشباب الذين هم طلاب في تلك الجامعة. مع العديد من المهتمين بتعلم اللغة العربية وتحقيق رؤية اللغة العربية، تصبح اللغة كلغة يومية وتصبح لغة رائعة.

كما يظهر الابتكار في البرنامج من التجربة التطبيقية في كل برنامج. ومن أراد ويرغب في الحصول على دورة في هذه المؤسسة أن يحضر برنامجاً مجانياً للاجتماعات من الدرجة

^{٤٣} المقابلة مع الرئيس

الأولى. من أجل أن يقرر المشاركون في الدورة التدريبية ما إذا كانوا مهتمين بمتابعة البرنامج العربي أم لا.

كما لا يستبعد المؤسس على المشاركين في الدورات الدراسية المحتملين الذين لا يستطيعون تحمل تكاليف الدورات لتعلم اللغة العربية، فهم يقدمون منحًا دراسية لأولئك الذين لديهم رغبة قوية في تعلم اللغة العربية. بشرط أن يتبع المتلقون للمنح الدراسية الدورة التدريبية ولا يفوتون الدورة أبدًا.

فيما يتعلق بالتنظيم، يتمتع رئيس المؤسسة بمهارات إدارية جيدة ، بسبب الخلفية العائلية الذين يرغبون في التنظيم وغالباً ما يحصلون على تدريب على القيادة.

بالإضافة إلى امتلاك الموظفين لمهارات إدارية جيدة في كل من التمويل والإدارة، فهم مطالبون بالتحدث باللغة العربية بشكل جيد. بعض الموظفين يأتون من المعهد، وبالتالي لديهم ناطق بالعربية الأساسية المتفوقة. بالنسبة لأولئك الذين لم يتمكنوا من التحدث باللغة، يتم تسهيلهم لمتابعة برنامج الدورة مجاناً.

إن الضوابط التي تتم داخل طبقة البرمجة وخارجها من قبل الموظفين والقيادات المؤسسية شديدة للغاية. للسيطرة على المعلمين في الفصل الدراسي، يجب التأكد من أن المشاركين في الدورة يمكنهم إتقان المواد المقدمة. بالنسبة لموظفي الرقابة يتم إجراء تقييمات في أقسامهم وتقييمات أداءهم من قبل رئيس المؤسسة.

الجدول ٤.١٠
معيار إدارة العمليات

الرقم	المؤشرات	الفقرات	العناصر	البيان
٦	إدارة العمليات	- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوضيحها لجميع أفراد المؤسسة - تصميم مجموعة من العمليات المحورية والعمليات الرئيسية والرئيسية المتفرعة عنها والعمليات المساعدة - وتحديد المسؤول عن كل عملية - تصميم المقاييس الأساسية لكفاءة وفعالية كل عملية - جمع المعلومات اللازمة عن تلك المقاييس - تحديد معايير اختبار العمليات التي تخضع لبرامج التحسين المستمر	إدارة العمليات في المؤسسة	صناعة الإجراءات لكل البرنامج هي ساعة التدريس والمنهج الدراسي يتمها من التخطيط والتنفيذ والتقييم
			إدارة العمليات في الأكاديمي	يراعي عند تصميم العملية التعليمية أساليب التعليم المختلفة، تقديرا للظروف الفردية للطلاب تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية، للتقسيم المستمر لتحسينها وتطويرها

تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية يتم استطلاع آراء الطلاب، لتقييم الخدمات المقدمة لهم تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم، بهدف تحسينها وتحقيق الاستفادة القصوى منها يتم تطوير الخدمات الطلابية باستمرار يتوفر الدعم المادي الكافي، لتطوير الخدمات الطلابية في الوقت المناسب		- اختيار العمليات لتنفيذ عمليات التحسين		
---	--	--	--	--

يؤخذ رأي منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية والبرامج الدراسية				
---	--	--	--	--

٧) نتائج الأداء

هذا المعيار هو نتائج عن أداء المؤسسة وتحسينها في جميع مجالات البرنامج الرئيسية ونتائج العملية. النتائج التي يركز عليها العميل النتائج التي تركز على الموارد البشرية، القيادة ونتائج الحوكمة والميزانية، المالية، ونتائج السوق. تسأل الفئة عن عروض البرامج اللغة العربية وعروض الأداء في مجال الأداء

الجدول ٤.١١

نتائج الأداء

الرقم	المؤشرات	الفقرات	العناصر	البيان
٧	نتائج الأداء	أداء تعلم الطالب	ما هي نتائج تعلم الطالب	نتائج الأداء ١- توجد معايير دقيقة

ومعلنة، لتقييم مستوى تعلم الطلاب	وفعالية العملية ما هي نتائج	أداء في تركيز على المستفد		
٢- استطلاع آراء الطلاب نحوى تحصيلهم العلمي	الأداء التي تركيز على المستفد ما هي نتائج	أداء في تركز على القوة العاملة لدي		
٣- استطلاع آراء رجال الأعمال نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم	الأداء التي تركز على القوة العاملة لدي المؤسسة	المؤسسة أداء نتائج القيادة		
٤- تبين البيانات والمعلومات المعلنة عن المؤسسة إمكانياتها، لتخريج كفاءات قادرة على العمل والنجاح في سوق العمل من حيث خصائصهم، وتخصصاتهم وأعدادهم	ما هي نتائج القيادة والحكم لدي المؤسسة ما هي ميزانية المالية ونتائج أداء السوق			
٥- تهتم المؤسسة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس و المشاركين الدورة التدريبية				
٦- تهيئة البيئة التعليمية المناسبة، لرفع مستوى				

التحصيل العلمي للطلاب				
٧- توجد آلية لتحديد				
درجة تحقيق المؤسسة				
لأهدافها التي تؤهلها للتميز				
٨- تهتم المؤسسة بمقارنة				
جودة نتائجها مع جودة				
النتائج المؤسسة				
٩- تتوافق توقعات				
القيادات الإدارية العليا				
وقيمتها مع قيم وتوقعات				
أصحاب الأعمال				

المبحث الثالث: مناقشة نتائج البحث

خلصت الباحثة من جميع المعايير السبعة حلت فيما يلي:

الجدول ٤.١٢ مناقشة نتائج البحث

البيانات	المعيار	الرقم
أعد القيادة الإدارية الرؤية والرسالة والقيمة طويل المدى ضربت القيادة على صورة الرؤية مثل المربع توجه القيادات العليا منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتهم لممارسة الجودة تطلع القيادات الإدارية العليا كافة منسوبي المؤسسة على خططها الإستراتيجية لتحقيق الجودة تهيئ القيادات الإدارية العليا المناخ التعليمي الجيد المفعم بالقيم والتوقعات تمتلك القيادات الإدارية المهارات اللازمة لابتكار الاستراتيجيات والنظم والطرائق الموصلة إلى الجودة تعزز القيادات الإدارية العليا العملية التعليمية من خلال اتخاذ القرارات التي تكفل دعم مؤسسات القطاع الخاص لبرامج المؤسسة تفعل القيادات الإدارية العليا استخدام وتوظيف تقنيات الاتصالات الحديثة في كافة مستويات التنظيم ك (الكومبيوتر، والإنترنت والبريد الإلكتروني، والفاكسات الخ)، لتسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة تضع القيادات الإدارية العليا آليات، لنشر ثقافة الجودة وضبطها ومتابعتها ترفع القيادات الإدارية العليا لدعم المادى الكافي لبرامج مراكز الجودة تعمل القيادات الإدارية العليا على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة	القيادة الإدارية	١

تستطيع القيادات الإدارية العليا تحديد درجة إسهام كل فرق في تحقيق الجودة تشارك القيادات الإدارية العليا في عملية تقويم الأداء المؤسسة، للتأكد من تحقيق الجودة سجل المؤسس المؤسسة وجميع برنامج اللغة العربية كما يعلق في المعلق بجميع رسالة تشرك القيادات الإدارية العليا منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتهم في تحقيق الجودة تتواصل القيادات الإدارية العليا مع المجتمع الخارجي لتفعيل دور المؤسسة في تحقيق المسؤولية الوطنية تجاهه		
أهداف يصنع سنويا باستراتيجية الواضحة كما بيان بعد هذا الجدول يتم تحقيق الأهداف وفقا للهدف السنوي، والذي يزداد كل عام، سواء من حيث إضافة من عدد المشاركين في الدورة التدريبية، وعدد الفصول والدخل يمكن نرى أن الرسالة والرؤية منذ بداية إنشاء هذه المؤسسة العربية التي تجعل هذه اللغة العربية "ضاربة" ولغة يومية في كل اجتماع عمل سنوي إلى جانب تقييم ما تم القيام به خلال العام الماضي أعاد أيضا العمل على الرؤية والرسالة والأهداف والتخطيط للسنة المقبلة يتم إعداد الخطط الإستراتيجية من قبل كل من الموظفين والمدرسين حتى يتمكن المشاركون في الدورة التدريبية من الوصول إلى الهدف يتم تنفيذ برامج العمل على المدى القصير والبعيد من قبل الموظفين والقادة من أجل إدارة أفضل، على سبيل المثال، في المستقبل سوف يتسابق الجميع ضد نظام التسجيل والتنفيذ والدفع عبر الإنترنت حتى يتمكن من الوصول إلى العالم بأسره لتسهيل المشاركين في الدورات التدريبية، فإن الخدمات المقدمة تتسم بأكبر قدر	التخطيط الاستراتيجي جبي	٢

يمكن من الكفاءة ومن خلال توفير جو عائلي بين الموظفين والمعلمين والمشاركين في الدورات التدريبية لتحسين الأداء الأكاديمي للمؤسسة ، فإنه يسهل الدورات التدريبية والندوات للمدرسين وبرامج الصف الإضافية للمشاركين في الدورة الدراسية الذين تركوا وراءهم في الدرس كل قسم يضع خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف الأسبوعية والشهرية والسنوية		
العملية التي تتم من خلال المقابلات الرسمية وغير الرسمية. في نهاية كل مستوى ، تقدم المؤسسة استبياناً لتحديد مستوى رضا المشاركين في الدورة لمعرفة مدى رضا الطلاب في تحسين جودة المشاركين في الدورة ، يتم عقد الابتكارات في البرامج العربية مثل الفصول الخارجية أو التسكع في المقاهي أثناء تعلم اللغة العربية لمعرفة احتياجات المشاركين، تطلب المؤسسة من المشاركين من البداية قبل دخول الدورة. يهدف معظم المشاركين في الدورة إلى رفع مستوى المعرفة حول الإسلام من خلال اللغة العربية بناء تواصل جيد، سواء كان داخل أواخر الفصل مع قدرة الموظفين الناشطين باللغة العربية على تسريع الأهداف التي تم الحصول عليها لا يوجد رأي للخريجين والأدوار في المجتمع بسبب غياب الخريجين إلى المستوى النهائي	التركيز في المستفيد وسوق العمل	٣
تضع المؤسسة المعيار القياسي كإجراء للبرامج في موقع arabiya.id، مثل المرافق والبنية التحتية القياسية، معايير المعلم، معايير النجاح للمشاركين في الدورة التدريبية، معايير	معياري القياس	٤

الموظفين استطلاع آراء الطلاب المقيدين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة استطلاع آراء المتخرجين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة استطلاع آراء الأفراد المهتمين بالتعليم العالي لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة استطلاع آراء القيادات المؤسسة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، لقياس مستوى أداء المؤسسة الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة لتعزيز عملية صنع القرار الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة لرفع مستوى الأداء الإداري تم الاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من تقييم أداء المؤسسة لرفع المستوى الأكاديمي تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء المؤسسة عن طريق شبكة الإنترنت توثيق البيانات والمعلومات المتعلقة بمستوى أداء المؤسسة في سجلات ورقية تتوفر وسائل لتقييم الأجهزة والبرامج الالكترونية، للتأكد من صلاحيتها بصورة دورية	والتحليل وإدارة المعرفة	
استقطاب وتعيين العاملين المتميزين بالمؤسسة تقدم رعاية صحية وسلامة مهنية بالمؤسسة	التركيز في	هـ

تنمية وتدريب معتمد لجميع منسوبي المؤسسة على كافة مستوياتهم تقديم برامج تنمية وتدريب منسوبي المؤسسة حسب احتياجاتهم التدريبية تتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم والتأكد من درجة ايفادتهم من البرامج التدريبية تقويم الأداء الوظيفي لجميع إداريي المؤسسة يقاس مستوى الرضا الوظيفي لمنسوبي المؤسسة تقدم الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي المؤسسة تمتاز أنظمة العمل بالمؤسسة بالعدالة والنزاهة والشفافية تبنى أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود يتم إلحاق الموظفين الجدد بدورات تدريبية تناسب وطبيعة أعمالهم توجد وحدة لتنمية الموارد البشرية تقويم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق جدول زمني سنوي محدد	الموارد البشرية	
صناعة الإجراءات لكل البرنامج هي ساعة التدريسي والمنهج الدراسي يتمها من التخطيط والتنفيذ والتقييم يراعي عند تصميم العملية التعليمية أساليب التعليم المختلفة، تقديرا للظروف الفردية للطلاب تخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام الأكاديمية، للتقسيم المستمر لتحسينها وتطويرها تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من تقييم البرامج الدراسية في تطوير المقررات الدراسية يتم استطلاع آراء الطلاب، لتقييم الخدمات المقدمة لهم	إدارة العمليات	٦

تتم الاستفادة من التغذية الراجعة من استطلاع آراء الطلاب نحو الخدمات المقدمة لهم، بهدف تحسينها وتحقيق الاستفادة القصوى منها يتم تطوير الخدمات الطلابية باستمرار الوقت المناسب يؤخذ رأي منسوبي المؤسسة بكافة مستوياتهم عند تطوير المقررات الدراسية والبرامج الدراسية		
توجد معايير دقيقة ومعلنة، لتقييم مستوى تعلم الطلاب استطلاع آراء الطلاب نحوى تحصيلهم العلمي استطلاع آراء رجال الأعمال نحو مستوى الخريجين الملتحقين بالعمل لديهم تبين البيانات والمعلومات المعلنة عن المؤسسة إمكانياتها، لتخريج كفاءات قادرة على العمل والنجاح في سوق العمل من حيث خصائصهم، وتخصصاتهم وأعدادهم تهتم المؤسسة بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس و المشاركين الدورة التدريبية تهيئة البيئة التعليمية المناسبة، لرفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب توجد آلية لتحديد درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها التي تؤهلها للتميز تهتم المؤسسة بمقارنة جودة نتائجها مع جودة النتائج المؤسسة تتوافق توقعات القيادات الإدارية العليا وقيمها مع قيم وتوقعات أصحاب الأعمال	نتائج الأداء	٧

في إحدى من كتاباته في مجلة النجاح، فإن مولعه هو استخلاص الإلهام من الآخرين أو يأخذ الخبرة من غيره، أيا كان، سواء عن طريق الحوار أو من خلال الاجتماع مباشرة أو من خلال قراءة كتاباته. لذا إذا كان يوماً ما يلتقي بأشخاص جديد، فهو يريد أن يعرف الأشياء الإيجابية التي يمكن إلهامها لتحسين الجودة الشخصية.

لذلك مع هذا الأمر، أراد إنشاء مؤسسة اللغة العربية، مستلهماً من مؤسسة التعليمية الناجحة. لتحقيق جودة عالية وتحقيق مهمة. هذه المرة استلهم من أعلى مؤسسة اللغة الإنجليزية في العاصمة، English First.

من خلال دخول المؤسسة English First، شارك الرئيس في دورة اللغة الإنجليزية بهدف معرفة كيفية تبني إدارة المؤسسة التدريبية ليتم تنفيذها في المؤسسة التي أقامه. يستلهم من تلك المؤسسة على عدد الطلاب والمرافق والبنية التحتية في المؤسسة حتى إدارة القبول ووضع العديد من الذين تم تبنيهم. إنه الشخص الذي يأخذ دائماً قيمة الحياة من الآخرين.

في نشر قيمة الدعوة ورسالتها التي يحملها في هذا البرنامج العربي، إنه من قدوة حسنة جيدة. يتضح من بعض الأحاديث مع بعض الموظفين أنه بالرغم من أنه لم يتمكن من التحدث بالعربية بفاعلية، لكنه يريد تعلم اللغة العربية كغيرها من المشاركين في الدورة عن طريق التعلم في المستوى جنبا إلى جنب مع بعض الموظفين الذين لا يزالون أقل القدرة من المستوى القياسي

من نتائج التعلم للطلاب ينظر من الامتحانات من المستوى الأول هي تلك التي تمر ٩٥ في المئة. المشاركون الذين لم ينجحوا في الدورة بسبب عدم اتباع الدورة العربية .

البرامج المقدمة في arabiya.id هي البرامج اللازمة لعامة الناس. في هذه الحالة، برنامج arabiya.id يصل إلى جميع الأعمار. هناك من سن المدرسة الابتدائية، وهناك أيضا برامج

للشباب الذي هو المقهوة العربية. وبالتالي يمكن تحقيق الهدف يعني انشار اللغة العربية إلى بقاع الأرض على الفور. لبرامج التنمية الذاتية للمعلمين والموظفين، من خلال المشاركة في مختلف المناسبات الوطنية والدولية يمكن تحسين مهاراتهم وفتح شبكة أوسع



الفصل الخامس

الخاتمة

أ. نتائج البحث

مؤسسا على البيانات السابقة، حصلت الباحثة على النتائج التالية:

١. القيادة الإدارية

- تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة العمل، تساعد على تحسين الأداء في برنامج اللغة العربية في "العربية بإندونيسيا"

- ينظر العاملون إلى الإدارة العليا كقدوة حسنة تمنحهم الدافعية والإنجاز

٢. التخطيط الاستراتيجي

- تطبق المؤسسة خططها الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج اللغة

- تتلاءم آليات القرارات الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للبرنامج اللغة

- تقوم خطط المؤسسة على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته والمخاطر المستقبلية

٣. تحليل فقرات معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

- يضمن نظام قياس الأداء الاستجابة، السريعة للتغيرات غير المتوقعة

- صنع المؤسسات المعايير لأداء القياس في برنامج اللغة

٤. الموارد البشرية

- تساعد بيئة المؤسسة على قيام العاملين بأفضل الأداء

- يتم تعيين الأشخاص بناء على أسس دقيقة في الوظائف المختلفة

- برامج التدريب والتطوير للعاملين متنوعة وفعالة

٥. إدارات العمليات

- تتميز ممارسات آليات تحديد الخدمات والعمليات بوضوح المتطلبات وكيفية تحقيقها (التصميم للخدمات والعمليات)

٦. التركيز على الطلبة

- يتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة

٧. نتائج الأداء

- توجد في المؤسسة استراتيجية للعملية تحقق رسالتها وأهدافها

- قد تتلائم البرامج التعليمية في المؤسسة مع احتياجات سوق العمل

أ. توصيات البحث

بناء على ما بحثته الباحثة عن إدارة برنامج اللغة العربية على معايير مالكولم بالدريج بمؤسسة "العربية بإندونيسيا"، ترغب الباحثة في أن توصي توصية مفيدة إن شاء الله، وهي كما تلي:

١. أن تعتمد المؤسسة نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة برنامج اللغة العربية من

خلال تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة، لتعزيز كفاءتها وفعاليتها

بآليات

- أن تضع المؤسسات معايير مالمكولم بالدريج للجودة ضمن سياساتها ولوائها

- أن يكون من أهداف المؤسسات بالقيادات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وإدارات العمليات، والتركيز على المستفيدين، وتحليل البيانات والمعلومات ونتائج الأداء

٢. الاهتمام بآراء ومقترحات الطلاب والخريجين وذوى العلاقة من رجال الأعمال وغيرهم من خلال استطلاع آراءهم إما إلكترونيا أو استفتاء يدوي، أو مقابلات لتفعيل

ج. مقترحات البحث

فبعد إجراء الباحثة بحثها، ترغب أن تقترح أمورا، منها:

(١) أن يقوم الموظفون والمعلمون بسرعة بإنشاء منهج مكتوب لتسهيل وصول المعلمين إلى الأهداف في كل اجتماع من اجتماعاتهم

(٢) أن تقدم مجلس التصحيح للمحتوى العربية على الإنترنت بحيث يكون ما يتم تقديمه للمشاركين في الدورة التدريبية هو المحتوى الصحيح واللغة الجيدة التي تم تحسينها بواسطة الخبراء

٣) أن توفير تدريب للمدرّين للمعلمين من خلال إحصار مؤلف الكتاب بحيث يمكن توجيه ما يقصده مؤلف الكتاب بشكل جيد ويحصل المعلمون على طريقة مباشرة من المؤلف.



قائمة المراجع

- آدم، طلعت محمد محمد ٢٠١٤، الإدارة المدرسية الميدانية، الإسكندرية: دار الوفاء الدنيا
- الدجني، إياد علي، ٢٠١١، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دمشق: جامعة دمشق
- الدهدار، مروان جهودة، تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية، مجلة الاقتصادي جامعة الاسلامية بغزة، المجلد ٢٥ الرقم ٢، السنة ٢٠١٧
- الشواورة، فيصل محمود ٢٠١٣م، مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار المناهج، الطبعة الأولى
- الضامن، منذر، ٢٠٠٧، أساسية البحث العلمي، عمان: دار الميسرة
- طعيمة، رشدي أحمد، ١٩٨٩، تعليم العربية لغير الناطقين بها مناهجه وأساليبه، الرباط: منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة
- العلاق، بشير، ١٩٩٩، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن: دار اليازوري العلمية
- عمر محمد دزه، ٢٠٠٩، مدخل إلى الإدارة، مصر: جامعة عين الشمس
- الفوزان، عبد الرحمن بن إبراهيم، ١٤٣٢ هـ، إضاءات لمعلمي اللغة العربية لغير الناطقين بها، الطبعة الأولى، العربية للجميع، الرياض

اللوزي، موسى، ٢٠٠٤، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة
٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠١٤، مصر: المنظمات العربية لتنمية الغدرة

مُحَمَّد، عبس بلة ، ٢٠١٠، مبادئ الإدارة المدرسية، الرياض: مكتبة الرشد

الدهدار، مروان جهودة، تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا لنموذج بالدريج "دراسة
استكشافية، مجلة الاقتصادى جامعة الاسلامى بغزى، المجلد ٢٥ الرقم ٢، السنة
٢٠١٧

معمار، صلاح صالح درويش، ١٤٢٩ هـ، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في
التدريب التربوي، الأميركا: جامعة كولومبيا

المغرمي، مُحَمَّد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٤، مبادئ الإدارة، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع،
، الطبعة الأولى

الناصر، البراء، مفهوم الإدارة الإسلامية ، السنة ١٤٣٥ هـ، دون الطباعة

نجدود بنت جمعان، ٢٠٠٩، آراء القيادات والأكاديمية فيالجامعات السعودية نحو درجة تطبيق
الجودة في ضوء الاطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدريج للجودة، السعودية: جامعة
أم القرى

Arikunto, Suharsimi, 2013, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Cet. 15,
Jakarta: PT.Rineka Cipta,

Havens, Harry S. 1981, *Program Evaluation and Program Management*, (Amerika; Wiley,1981), Public Administration Review, Vol. 41 No. 4 . Jul-Aug

Kasiram, Moh.2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Maliki Press

_____, 2010. *Metodologi Penelitian*, cet. Ke 2. Malang: UIN Maliki Press

Moleong, Lexy J. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosdakarya

Mulyana, Deddy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet.8. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Project Management Institute, 2006, *Standar of Program Management*, Pennsylvania: Project Management Institute Inc

Sarinah dan Mardalena, 2017, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish, cetakan pertama

Siswanto, 2011, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, cetakan ke 7

Strauss , Anselm & Juliet Corbin.2015. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, Terj. Muhammad Shodiq & Imam Muttaqien, Cetakan IV. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet. Ke-14. Bandung: Alfabeta

Sunhaji, 2006, *Manajemen Madrasah*, Yogyakarta, Grafindo

<https://hrdiscussion.com/hr>

<https://www.nist.gov>

<https://www.managementstudyguide.com>

<http://www.managementparadise.com>



نموذج دليل المقابلة

- (١) ما هي الإستراتيجية في نشر الرؤية وتضييع الوقت للموظفين والمعلمين والمجتمع
- (٢) ما هي الخطط قصيرة المدى وطويلة الأجل في البرنامج العربي
- (٣) ما هي الابتكارات في البرنامج العربي؟
- (٤) اذكر الأشياء التي تزيد من رضا الطلاب؟
- (٥) ما هي المعايير التي حددها المعهد من حيث المعلمين والمرافق والبنية التحتية ومعايير النجاح؟
- (٦) كيف نخلق بيئة عمل جيدة؟
- (٧) ما هو التشغيلي في البرنامج العربي؟
- (٨) كيف نتائج الأداء كل معيار؟

SURAT PERNYATAAN TIDAK KEBERATAN DARI LINGKUNGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, kami warga Rt. 02.. Rw 01 Kelurahan Kemiri Muka Kecamatan Baji Kota Depok.

Dengan ini membuat pernyataan dengan sebenarnya bahwa kami, tetangga yang berbatasan langsung tidak merasa keberatan dengan beroperasinya kegiatan kursus B. Arab yang dilakukan oleh PT/CV Tayusun Arabiya Al-Izzah yang berlokasi di Jl. Margonda Raya No. 250 Rt. 02..Rw. 01 Kelurahan Kemiri Muka Kecamatan Baji Kota Depok
A/n Sdr. Sulpan I'M Fathoni Yusia Sepanjang tidak menimbulkan gangguan terhadap lingkungan sekitarnya yang diakibatkan atas kegiatan usaha dimaksud.

Demikian, Surat Pernyataan ini kami buat dan kami tanda tangani untuk dapat dipergunakan sebagai persyaratan proses perijinan lebih lanjut.

Depok,

KAMI YANG MEMBUAT PERNYATAAN :

NO.	NAMA	TANDA TANGAN
1.	<u>Rendra Putra</u>	<u>[Signature]</u>
2.	<u>H. Sumarto</u>	<u>[Signature]</u>
3.	<u>GUNHWAN</u>	<u>[Signature]</u>
4.	<u>Chusma Mawar</u>	<u>[Signature]</u>
5.	<u>Fadi A - W</u>	<u>[Signature]</u>

Dst.

Mengetahui :

Ketua RT

RT. 02 RW. 01
KELURAHAN KEMIRI MUKA
KOTA DEPOK
[Signature]
HERA POMULISE

Ketua RW 01

[Signature]
KOTA DEPOK
H. Kothirio



PEMERINTAH KOTA DEPOK
KECAMATAN BEJI
KELURAHAN KEMIRIMUKA
Jl. Margonda Raya Gg. Hj. Fatimah No. 5 Depok Kode Pos 16423
Telp. (021) 77206647

SURAT KETERANGAN DOMISILI YAYASAN

Nomor : 503 / 12 -Ekbang

Yang bertanda tangan dibawah ini Lurah Kemirimuka Kecamatan Beji Kota Depok, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama Lengkap : **MUHAMMAD FATHONI YASIN**
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tgl Lahir : Nganjuk, 28 Desember 1972
Warga Negara : Indonesia
Pekerjaan : Karyawan BUMN
Nomor KTP/ KITAS : 3276022812720003
Alamat : Perum Permata Darussalam Blok E-4 Rt.003/002
Kelurahan Kukusan Kecamatan Beji Kota Depok .

Benar pada saat ini membuka /mempunyai Yayasan sebagaimana tersebut dibawah ini :

Nama Yayasan : **" YAYASAN ARABIYA AL AZZAH INDONESIA "**
Jenis Usaha : Sosial, Pendidikan .
Alamat Usaha : Jl. Margonda Raya No. 250 Rt.002/001
Kelurahan Kemirimuka Kecamatan Beji Kota Depok
Status Bangunan : Sewa
Ruang Usaha : -
Izin Mendirikan Bangunan : Nomor : 644.2/22/IMB/DTB/2008
Tanggal : 21 Januari 2008
Akte Pendirian : Notaris : **NUR QOMSAH SUKARNO, SH**
Nomor : - 03 -
Tanggal : 05 September 2017
Jumlah Karyawan : -
Penanggung Jawab : **MUHAMMAD FATHONI YASIN**

Demikian Surat Keterangan Domisili Yayasan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya dan berlaku sampai dengan Bulan : **September 2018**

Kemirimuka, 28 September 2017



RUKUN TETANGGA ...02/01.
KELURAHAN KEMIRIMUKA

Depok, 14 September 2017
Kepada,
Yth. Bapak Lurah Kemirimuka
Di
Kemirimuka

SURAT PENGANTAR
No. 181/KM2/P3/17

Dengan ini, kami hadapkan :

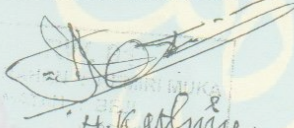
Nama : SILFIAN / M. FATHONI YASIN
Tempat/tanggal lahir : JAKARTA, 23 - 06 - 1981
Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan
Agama : ISLAM
Kewarganegaraan : INDONESIA
Pekerjaan : KARYAWAN
Alamat tempat Tinggal : JL. MASJID ASSALAHIYAH GIPAYUNG
Terdftar pada KK : 327602306810002
Keperluan : IJIN DOMISILI YAYASAN ARABIYA
(YAAI)
JL. MARGENDA RAYA RT 02/01

Demikian, agar mendapat bantuan seperlunya :

Nomor : 181/KM2/P3/17
Tanggal : 14 September 2017
Mengetahui :

KETUA RUKUN WARGA 01

KETUA RUKUN TETANGGA 02/01


H. Khatun

RT. 02 RW. 01
KELURAHAN KEMIRI MUKA
KECAMATAN : BEBI
KOTA : DEPOK
(H. Khatun)



**LAMPIRAN KEPUTUSAN MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR AHU-0013558.AH.01.04.Tahun 2017
TENTANG
PENGESAHAN PENDIRIAN BADAN HUKUM
YAYASAN ARABIYA AL-IZZAH INDONESIA**

1. Kekayaan awal: Rp. 10.000.000
2. Pendiri Yayasan

NAMA	NO KTP / PASSPORT
MUHAMMAD FATHONI YASIN	3276022812720003
MUHSININ FAUZI	3276010403720007

3. Susunan Organ Yayasan

NAMA	NO KTP/PASSPORT	ORGAN YAYASAN	JABATAN
MUHSININ FAUZI	3276010403720007	PEMBINA	ANGGOTA
SANDI ANDRIANSYAH	3204372611830002	PENGURUS	KETUA
HAQQUL YAQIN	3276051908870010	PENGURUS	SEKRETARIS
SILFIAN	3276012306810002	PENGURUS	BENDAHARA
MUHAMMAD FATHONI YASIN	3276022812720003	PENGAWAS	ANGGOTA

Ditetapkan di Jakarta, Tanggal 07 September
2017.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTUR JENDERAL ADMINISTRASI HUKUM
UMUM,

DR. FREDDY HARRIS, SH, LL.M, ACCS.

DICETAK PADA TANGGAL 07 September 2017

DAFTAR YAYASAN NOMOR AHU-0016756.AH.01.12.Tahun 2017 TANGGAL 07 September 2017



**KEPUTUSAN MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR AHU-0013558.AH.01.04.Tahun 2017
TENTANG
PENGESEHAN PENDIRIAN BADAN HUKUM
YAYASAN ARABIYA AL-IZZAH INDONESIA**

- Menimbang : a. Bahwa berdasarkan Permohonan Notaris NUR QOMSAH SUKARNO, SH, sesuai Akta Notaris Nomor 3, tanggal 05 September 2017 yang dibuat oleh Notaris NUR QOMSAH SUKARNO, SH tentang Pengesahan Badan Hukum Yayasan ARABIYA AL-IZZAH INDONESIA disingkat YAAI tanggal 06 September 2017 dengan Nomor Pendaftaran 5017090632100170 telah sesuai dengan persyaratan Pengesahan Badan Hukum Yayasan;
- b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang Pengesahan Badan Hukum Yayasan ARABIYA AL-IZZAH INDONESIA disingkat YAAI;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan :
KESATU : Memberikan pengesahan badan hukum:
YAYASAN ARABIYA AL-IZZAH INDONESIA disingkat YAAI
berkedudukan di KOTA DEPOK sesuai Akta Notaris Nomor 3, tanggal 05 September 2017 yang dibuat oleh Notaris NUR QOMSAH SUKARNO, SH berkedudukan di KABUPATEN BEKASI.
- KEDUA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.
Apabila ternyata dikemudian hari terdapat kekeliruan maka akan diperbaiki sebagaimana mestinya dan/atau apabila terjadi kesalahan, keputusan ini akan dibatalkan atau dicabut.

Ditetapkan di Jakarta, Tanggal 07 September 2017.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTUR JENDERAL ADMINISTRASI HUKUM
UMUM,

DR. FREDDY HARRIS, SH, LL.M, ACCS.



DICETAK PADA TANGGAL 07 September 2017

DAFTAR YAYASAN NOMOR AHU-0016756.AH.01.12.Tahun 2017 TANGGAL 07 September 2017

Nomor :
Lampiran :
Perihal : Permohonan Surat Keterangan
Domisili Perusahaan/Usaha/Yayasan

Depok,

Kepada Yth :
Lurah Kemirimuka
Di -
KEMIRIMUKA

Yang bertanda tangan dibawah ini ; M. Fathoni Yasin
Alamat Jl. KHM Usman, Perumahan Darussalam, Kukusan, Bekasi
dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama : Yayasan Arabiya AE-12207
dengan ini mengajukan permohonan Surat Keterangan Domisili Indonesia
Perusahaan/Usaha/Yayasan / Koperasi dengan keterangan sebagai berikut :

I. DATA PEMOHON :

1. Nama Lengkap : M. Fathoni Yasin
2. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
3. Tempat Tanggal Lahir : Kiganjur, 28 Desember 1972
4. Warga Negara : INDONESIA
5. Pekerjaan : Wiraswasta
6. Nomor KTP : 32.760.228.1272.0003
7. Alamat : Perumahan Darussalam No 4, Jl. KHM Usman, Kukusan, Bep. Depok

II. DATA PERUSAHAAN :

1. Nama Perusahaan/Yayasan : Yayasan Arabiya AE-12207 Indonesia
2. Jenis Usaha/Yayasan : Sosial Pendidikan
3. Alamat Usaha/Yayasan : Jl. Margonda Raya No 250 Depok
4. Status Bangunan : Sewa / Kompartemen Kojakama
5. Ruang Usaha yg digunakan : Ruko
6. Izin Mendirikan Bangunan : Nomor : 644.2/22/IMB/DTB/2008
Tanggal : 21/01/2008
7. Akta Pendirian PT/CV/Yayasan : Notaris : Murqomah Sukarno SH
Nomor : 3
Tanggal : 05 September 2017
8. Jumlah Karyawan : 1 orang
9. Penanggung Jawab : Silvion / M. Fathoni Yasin

III. SURAT-SURAT YANG DILAMPIRKAN :

- 1. ☒ Surat Pengantar RT/RW
- 2. ☒ Foto Copy KTP Pemohon
- 3. ☒ Foto Copy Lunas PBB tahun berjalan th. 2017
- 4. ☒ Foto Copy Bukti Pemilikan (Bila milik sendiri)
- 5. ☒ Foto Copy Perjanjian Sewa (Bila menyewa)
- 6. ☒ Foto Copy Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)
- 7. ☒ Foto Copy Akta Pendirian PT/CV/Yayasan dll
- 8. ☒ Foto Copy Akta Pendirian Cabang (Bila ada)
- 9. ☒ Foto Copy SK/Surat Penunjukan/Tugas (Bila terdapat perbedaan kepengurusan).
- 10.
- 11.
- 12.

Demikian permohonan kami atas dikabulkannya permohonan ini kami ucapkan terima kasih.

Pemohon,


M. Fathoni Yasin



1

Business Plan 2018

Click to edit Master subtitle style

VISI-MISI ARABIYA 2018-2023

VISI
Menjadi Lembaga Kursus Bahasa Arab profesional terbesar di Indonesia dan diperhitungkan di dunia Internasional

Misi

- Menyelenggarakan lembaga kursus Bahasa Arab yang dikelola dengan profesional yang dapat bersaing *head to head* dengan Lembaga Kursus Bahasa Inggris papan atas.
- Mengembangkan sistem pembelajaran Bahasa Arab online berbasis teknologi terkini yang efektif dan dapat menjangkau peserta secara masif
- Melakukan *campaign* yang sistematis dan menarik untuk menanamkan kepada masyarakat, khususnya generasi muda, bahwa menguasai Bahasa Arab itu penting dan 'keren'
- Menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga dan komunitas Bahasa Arab nasional dan internasional

Target 2018



- 43 Kelas dan 374 Peserta Onsite Class
- 10 Kelas dan 120 siswa Online Class
- 1.6 M Revenue, 263 Juta Net Profit
- 7 Cabang Baru
- 15 Tim Pengajar berstandar
- Mendapatkan lisensi resmi dari Al-'Arabiyyah lil Jamie' untuk Program Arabiya Online Class (AOL)
- Diakui secara baik di berbagai entitas resmi Bahasa Arab, baik skala lokal, nasional maupun internasional

2

Program 2018



- Peningkatan okupansi hingga 16 kelas onsite di HO Margonda
- Pembukaan 7 Cabang kelas onsite
- Pemantapan system pembelajaran online melalui program Arabiya Online Class (AOC) dan membentuk 10 kelas baru.
- Pelatihan Intensif Pengajar
- Aviliasi dengan lembaga / entitas Bahasa Arab nasional dan internasional

Rencana Pembukaan 7 Cabang Baru

- Target pembukaan sebanyak 7 cabang baru
- Kandidat Cabang yang sudah dalam proses sebanyak 4 cabang, yaitu: FH UI, Cabang Az-Zikra Sentul, Jagakarsa Jaksel, dan Pondok Gede Bekasi.
- Konsep kerja sama: Mitra menyediakan ruang kelas dan seluruh perlengkapan belajar, Arabiya mengisi konten dan operasional kursusnya dengan sekema bagi hasil.
- Peluang pembukaan *Corporate Inhouse Course* di Pertamina dan Telkomsel

Arabiya Online Class (AOC)

- Seiring dengan perkembangan dunia yang mengarah ke **dunia digital**, maka Arabiya akan cukup pesat perkembangannya ke depan jika fokus di penguatan kelas online.
- Secara infrastruktur (*Software*) Arabiya telah memiliki **fondasi yang cukup baik**, tinggal penyempurnaan secara terus menerus baik dari sisi soft ware nya maupun kontennya.
- Perlu ditemukan **formula proses belajar-mengajar** yang paling efektif, sehingga Metode online memiliki kualitas output yang sama dengan belajar secara onsite
- Dengan Arabiya Online Class (AOC) memungkinkan mendapatkan **ribuan peserta** kursus dengan pengajar cukup mengajar dari rumahnya masing-masing.
- Saat ini merupakan **momentum** yang sangat tepat untuk mengambil posisi **leading** di bidang pembelajaran online, yang memungkinkan Arabiya diperhitungkan di kancah internasional, mengingat belum banyak yang berhasil di bidang ini.

Proyeksi Total Revenue VS Cost 2018



Revenue Center	Jml Kelas	Jml Siswa / kelas	Total Siswa	Total Revenue	Total Cost & Expense	Net Profit
Margonda Pusat	16	8	128	741,900,000	662,668,677	79,231,323
Cabang Sentul	6	8	48	165,360,000	140,740,000	24,620,000
Cabang Arabiya Coffee	6	8	48	165,360,000	140,740,000	24,620,000
Cabang Pd Gede	5	8	40	91,866,667	80,666,667	11,200,000
Cabang Jaksel	5	8	40	137,800,000	121,000,000	16,800,000
Corporate & Community Inhouse	5	14	70	160,766,667	116,066,667	44,700,000
Arabiya Online	10	12	120	138,000,000	76,050,000	61,950,000
Total	53	66	494	1,601,053,333	1,337,932,010	263,121,323

Sampai akhir tahun 2018 ditargetkan memperoleh 1.6 M Revenue dan 263 Juta Net Profit

Target Kelas 2018 - Margonda Office



Bulan	Jml Kelas	Jml siswa / kelas	Total Siswa	Revenue (Rp)	Cost (Rp)	Net Profit (Rp)
Jan	5	6	30	26,700,000	37,389,056	(10,689,056)
Feb	7	6	42	27,180,000	37,620,056	(10,440,056)
Mar	8	7	56	35,560,000	41,721,056	(6,161,056)
Apr	10	7	70	53,900,000	56,309,056	(2,409,056)
May	12	7	84	50,960,000	49,681,056	1,278,944
Jun	16	7	112	71,120,000	61,168,056	9,951,944
Jul	16	8	128	75,840,000	57,502,056	18,337,944
Aug	16	8	128	94,720,000	77,718,056	17,001,944
Sep	16	8	128	70,400,000	54,614,056	15,785,944
Oct	16	8	128	70,400,000	54,614,056	15,785,944
Nov	16	8	128	70,400,000	56,614,056	13,785,944
Dec	16	8	128	94,720,000	77,718,056	17,001,944
Total				741,900,000	662,668,677	79,231,323

6

Sampai akhir 2018 ditargetkan 16 kelas, 128 peserta, dengan Total Revenue 741,9 jt dan Net profit sebesar 79 juta

سجل التدريس في الفصل المنتظم

سجل التدريس

الفرقة : الأولى
الفصل : السبت والأحد صباحا

الرقم	التاريخ مارس	المادة	الصفحة	الملاحظات	توقيع المدرس	
				محاورة	واجب منزلي	ثالث
١	٣٠	الحوار الأول - المفردات	٧-١	✓	✓	✓
٢	٣١	هم يعجزون	-			
٣	٧	التدريبات - ملخص الترميز	١٣-٨	-	✓	✓
٤	٨	الاصوات - ثبات الحوار	١٨-١٤	✓	✓	✓
٥	١٤	تبادل الحوار - صواب اللغات	٢٢-١٥	✓	✓	✓
٦	١٥	الكتابة - والاسرة	٢٧-٢٣	✓	✓	✓
٧	٢١	الاسرة - المفردات	٣٢-٢٨	✓	✓	✓
٨	٢٢	الاصوات - المفردات	٣٧-٣٤	-	✓	✓
٩	٢٨	التدريبات - فهم المسوع	٤٠-٣٨	✓	✓	✓
١٠	٢٩	فهم المسوع - التدريبات	٤٤-٤١	✓	✓	✓
١١	٥	التدريبات - الكتابة	٤٩-٤٥	✓	✓	✓
١٢	٦	-	-			
١٣	١١	الكتابة - السكن	٥٦-٤٩	✓	✓	✓
١٤	١٢	-	-			✓
١٥	١٩	السكن - الحوار الثالث	٥٨-٥١	✓	✓	✓
١٦	٢٥	الحوار الثالث - الترتيبات	٦٤-٥٨	✓	✓	✓
١٧						
١٨						
١٩						
٢٠						
٢١						
٢٢						
٢٣						
٢٤						

كشف الحضور للفصول عن بعد (Arabiya Online)

Minggu Ke: 6						
Vicon: Bab 3 (Pengulangan)						
Quiz:						
Assignment:						
No	Nama	Asal	Vicon	Quiz	Assignment	Ket
1	Annisa	Depok	✓			
2	Nadlirun	Demak	×			
3	Ummu Iltizam-Sarnita		✓			
4	M. Syahrir	Sulsel	✓			
5	Shinta	Cileungsi	✓			
6	M. Syaffi'i	Balikipapan	×			
7	Aisyatul	Makassar	×			
8	Fahira	Makassar	×			
9	Yulius	Rusia	×			
10	Imam	Bekasi	×			
11	Suryana	Pandeglang	×			
12	Musta'idun	Tangerang	×			
13	Mustofa	Depok	✓			
14	Siti Ulfatussaniya	Tangerang	×			
15	Honey Febriyani	Jakarta Pusat	✓			
16						
17						
18						
19						
20						

رسالة الاستئذان لبحث العلمي



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133, Faksimile (0341) 531130
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-133/Ps/HM.01/05/2018

7 Mei 2018

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada
Yth. Ketua Lembaga Kursus Bahasa Arab Arabiya.Id
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan adanya tugas akhir, kami menganjurkan mahasiswa dibawah ini melakukan penelitian ke lembaga yang Bapak/Ibu Pimpin. Oleh karena itu, mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin pengambilan data bagi mahasiswa kami:

Nama : Haeriyah Harisahaq
NIM : 16720021
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab
Semester : IV (Empat)
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. M. Abdul Hamid, M.A.
2. Dr. H. Dewi Chamidah, M.Pd.
Judul Penelitian : إدارة برنامج اللغة العربية على معيار الجودة الشاملة عند مالكو لم
بالدرج مؤسسة "العربية بإندونيسيا" بديوك حاوى الغربية

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

Mulyadi

شهادة المؤسسة للباحثة



SURAT KETERANGAN

No. / / /

Yang bertanda tangan di bawah ini, kami:

Nama : Muhammad Fathoni Yasin

Jabatan : Direktur

Dengan ini kami menerangkan bahwa:

Nama : Haeriyah Harisahaq

Status : Mahasiswi Pasca Sarjana UIN Malik Ibrahim Malang

Jurusan : Magister Pendidikan Bahasa Arab

NIM : 16720021

Judul Penelitian :

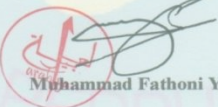
إدارة برنامج اللغة العربية على معايير الجودة مالكولم بالدريج بمؤسسة العربية بإندونيسيا، بديوك جاوى الغربية

Benar benar telah mengadakan penelitian di Markazul Izzah arabiya.id, Depok, Jawa Barat selama bulan Januari- Mei 2018

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan dengan semestinya.

Depok, 23 Mei 2018

Direktur


Muhammad Fathoni Yasin

ARABIYA
Bahasa Arab dalam Genggamanmu
Jl. Margonda Raya no.250 Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia 16423
Telp. 0821-1212 1353 email: arabiya.id@gmail.com
www.arabiya.id



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

PASCASARJANA

Jalan: Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo, Kota Batu 65323. Telepon. 0341-531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-007/Ps/HM.01/01/2018
Hal : Permohonan Ijin Survey

29 Januari 2018

Kepada

Yth. Kepada Pusat Lembaga Kursus Bahasa Arab IAC
Pondok Labu, Depok.

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan adanya tugas akhir perkuliahan, kami menganjurkan mahasiswa dibawah ini diminta untuk melakukan survey ke lembaga yang Bapak/Ibu pimpin. Oleh karena itu, mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin bagi mahasiswa kami :

Nama : Haeriyah Harisahq
NIM : 16720021
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. M. Abdul Hamid, M.A.
2. Dr. H. Dewi Chamidah, M.Pd.
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab
Judul Tesis : Manajemen program bahasa arab di lembaga kursus Indonesia
Arabic Center (IAC) berdasarkan Total Quality Management

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Mulyadi

الصور في المؤسسة العربية بإندونيسيا مع الرئيس والموظفين



العربية للأطفال



المقابلات



صورة الباحثة أمام مبنى
المؤسسة



Arabiya Online Class



LATAR BELAKANG

- Dominasi bahasa menunjukkan dominasi peradaban, maka jika Islam ingin memimpin peradaban dunia, bahasa Arab harus mendominasi dunia.
- Saat ini Bahasa Arab termasuk 6 bahasa resmi dunia (PBB), namun penguasaan bahasa Arab di kalangan masyarakat muslim dunia non Arab masih sangat minim.
- Masih sangat minimnya keberadaan Lembaga Bahasa Arab yang dikelola dengan profesional sebagaimana lembaga pendidikan bahasa lainnya.

5 ALASAN Mengapa Arabiya

- Modul buku berstandar internasional, yaitu buku : "Al-'Arabiyyah Baina Yadaik" lengkap dengan audio yang sudah terbukti sangat efektif diujicobakan di berbagai negara
- 100 % menggunakan pengantar Bahasa Arab dari hari pertama masuk kursus, dan secara periodik akan mendatangkan *native speaker*
- Suasana belajar yang menyenangkan, didukung tempat belajar yang bagus dan modern
- Pengajar yang bertalenta, berdedikasi tinggi dan sangat berpengalaman
- Berafiliasi dengan lembaga Bahasa Arab internasional : ARABIC FOR ALL INTERNATIONAL

3 TARGET PROGRAM BELAJAR

Specialized Courses

Mahir dan fasih berkomunikasi menggunakan Bahasa Arab *fushah* dengan pemilik bahasa aslinya (*native*).

Menguasai Bahasa Arab secara komprehensif, yang meliputi kemahiran dalam: *Reading* (قراءة), *Writing* (كتابة), *Listening* (إستماع) dan *Conversation* (محادثة)

Memiliki *tsaqofah* (knowledge) Islamiyah dan 'Arabiyyah yang baik

VISI MISI

- Menjadi lembaga pendidikan Bahasa Arab profesional terbesar di Indonesia.
- Menyelenggarakan lembaga kursus Bahasa Arab yang dikelola dengan profesional.
- Melakukan 'kampanye' yang sistematis dan menarik untuk menanamkan kepada masyarakat, khususnya generasi muda, bahwa menguasai bahasa Arab itu penting dan 'keren'.

PROGRAM BELAJAR

CLASS MEETING داخل الفصل

Pembelajaran terbagi menjadi 8 Level, setiap level membutuhkan 72 jam, yang terdiri dari 24 kali pertemuan, 2 kali seminggu selama 3 bulan

Outdoor Class خارج الفصل

Secara periodik diadakan program *Outdoor Class*, baik berupa *fun game* maupun *outing* (*rihlah*) yang semuanya wajib menggunakan Bahasa Arab. Hal ini sangat penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri dalam berbahasa sekaligus membentuk lingkungan berbahasa yang baik.

ARABIYA

Bahasa Arab Dalam Genggamanmu

العربية بين يديك

ONLINE LAB معمل اللغة

Dengan *Online Lab*, memungkinkan setiap siswa dapat secara mandiri mengulang dan mempraktekkan Bahasa Arab secara interaktif bersama para *native speaker* di manapun dan kapanpun. Hal ini akan sangat membantu dalam mempercepat penguasaan Bahasa Arab.

Untuk info lebih lanjut silakan hubungi :

0821 1212 1353

www.arabiya.id

Kantor Pusat : Jl. Margonda Raya No. 250,
Kota Depok, Jawa Barat 16423
HP : 0821 1212 1353
www.arabiya.id

النشرة

KURSUS ARABIYA

Pembelajaran kursus Arabiya Terbagi menjadi 8 Level, Setiap level membutuhkan 72 Jam, yang terdiri dari 24 kali pertemuan, 2 kali seminggu selama 3 bulan

ARABIYA ONLINE

"Belajar kapan aja, di mana aja"

Arabiya Online adalah e-Learning Bahasa Arab yang menggunakan LMS (Learning Management System) dalam proses belajarnya.

E-learning Arabiya dilengkapi dengan materi yang dirancang untuk mendukung belajar mandiri setiap pekannya dan dilengkapi dengan latihan soal yang bisa diketahui langsung hasil akhirnya serta tugas yang akan di koreksi oleh tim pengajar.

ARABIYA FOR KIDS

- Target belajar tiap Level selama 2 bulan (Total 6 Level)
- Penempatan kelas / tingkatan level akan disesuaikan dengan hasil placement test.
- Waktu belajar 2 x pertemuan dalam sepekan
- Durasi belajar 2 Jam, 10 menit setiap pertemuan

Pembagian Materi

- 1 jam 25 menit : memahamkan membaca, menulis Arab & Al-Qur'an
- 25 Menit : praktek percakapan bhs. Arab
- 20 menit hafalan (materi disesuaikan dengan umur Anak-anak)

ARABIYA CAMP

Program penguasaan bahasa Arab Super Intensif model karantina atau Arabic Camp.

Program ini dirancang khusus yang dapat ditempuh dalam waktu 3 bulan untuk menguasai 8 modul.

Program ini dapat menjadi alternatif pilihan bagi para siswa dalam rangka menambah wawasan dan skill dalam berbahasa Arab, disamping mengisi kekosongan pada waktu liburan sekolah.

ARABIYA COFFEE

Belajar bahasa Arab dengan kombinasi unik bagi Anda pecinta kopi. Memadukan antara suasana santai dalam kafe dengan transfer ilmu bahasa Arab maupun kajian keislaman lain.

FOUNDER ARABIYA

KH. Muhsinin Fauzi, Lc, MM
Alumni Islamic University of Madina, Saudi Arabia

"Dengan Arabiya, belajar Bahasa Arab menjadi semakin Keren"

BELAJAR DI ARABIYA

- Lokasi Belajar**
Graha Arabiya, Jl. Margonda Raya No.250 Kota Depok, Jawa Barat 16423
- Lama Belajar**
24 kali pertemuan atau selama 3 Bulan setiap levelnya. Total ada 8 level
- Waktu Belajar**
Weekdays atau weekend, 2 kali seminggu, 3 jam disetiap pertemuan.
- Fasilitas**
Maksimal 12 orang per-kelas, AC, Multimedia. Gratis Kopil Teh.

BIAYA KURSUS

- Pendaftaran Rp. 150.000,-
- SPP Bulanan Rp. 550.000,-
- Harga Buku Rp. 190.000,- /Jld

3 TARGET BELAJAR

Menguasai Bahasa Arab secara komprehensif, yang meliputi kemahiran dalam : reading [قراءة] Writing [كتابة] Listening [استماع] dan Conversation [محادثة]

Mahir dan fasih berkomunikasi menggunakan Bahasa Arab fushah dengan pemilik bahasa Aslinya (native)

Memiliki tsaqofah (knowledge) Islamiyah dan 'Arobiyah yang baik

5 ALASAN MENGAPA ARABIYA

- Modul Buku berstandar International, yaitu buku : "Al-Arabiyyah Balina 'Yadlak" lengkap dengan audio yang sudah terbukti sangat efektif diujicobakan diberbagai negara.
- 100% menggunakan pengantar Bahasa Arab dari hari pertama masuk kursus, dan secara periodik mendatangkan native speaker.
- Suasana belajar yang menyenangkan, didukung tempat belajar yang bagus dan modern.
- Pengajar yang bertelanta, berdedikasi tinggi dan sangat berpengalaman.
- Berafiliasi dengan lembaga Bahasa Arab tingkat Nasional dan International

Bersama ARABIYA, belajar bahasa Arab kini lebih cepat, mudah dan menyenangkan

Belajar di Arabiya, InsyaAllah Anda akan Bisa

- Paham Quran-Hadits dengan baik dan benar.
- Fasih berkomunikasi dengan bahasa Arab.
- Mahir bahasa Arab secara komprehensif.
- Mengerti Tsaqofah Islamiyah dan 'Arobiyah.

PENGAJAR LULUSAN TIMUR TENGAH

- KH. Muhsinin Fauzi, Lc, MM.
- Ust. Sandi Andriansyah, Lc.
- Ust. Zulfikar Ismail, Lc, MA.
- Ust. Naif Yahya Asy'ari, Lc.
- Ust. Ahmad Fahry, Lc.
- Ust. Rian Bianda, Lc, MA.
- Ust. Mahir MS, Lc.

KURSUS BAHASA ARAB PROFESIONAL PERTAMA DI INDONESIA

ARABIYA

Bahasa Arab Dalam Genggamanmu

العربية بين يديك

WWW.ARABIYA.ID
contact center
0821 1212 1353

Kantor Pusat : Jl. Margonda Raya No. 250 Kota Depok.

السيرة الذاتية للباحثة



الاسم : خيرية حارسه الحق

رقم التسجيل : ١٦٧٢٠٠٢١

تاريخ الميلاد : ٥ مايو ١٩٩١

العنوان : لومبوك الوسطي

رقم الهاتف : ٠٨٢١٧٤٣٩٣٥٦٠

البريد الإلكتروني : haeriyah5@gmail.com

رحلة طلب العلم :

- التحقت بالمدرسة الابتدائية الحكومية ٢ برايا (سنة ١٩٩٧-٢٠٠٣)
- التحقت بالمدرسة المتوسطة الحكومية ٢ برايا (سنة ٢٠٠٣-٢٠٠٦)
- متخرجة من كلية المعلمات الإسلامية كونتور للبنات الأول ٢٠١٠ (سنة ٢٠٠٧-٢٠١٠)
- متخرجة من كلية أصول الدين قسم العقيدة والفلسفة الإسلامية بجامعة دار السلام كونتور (سنة ٢٠١٠-٢٠١٤)

رحلة في خدمة التربية:

- المدرسة في معهد دار السلام كونتور للبنات الأول (سنة ٢٠١٠-٢٠١٥)
- المدرسة في المدرسة الابتدائية نور السلام مانتانجان (٢٠١٠-٢٠١٤)
- المدرسة في مركز حفصة بنت عمر باتو (٢٠١٦-٢٠١٨)