

الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية

(دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى)



رسالة الماجستير

إعداد:

إحسان الدين

رقم التسجيل: ١٧٧٢٠٠٥٦

قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠١٩

الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية

(دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى)

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في تعليم اللغة العربية

إعداد:

إحسان الدين

رقم التسجيل: ١٧٧٢٠٠٥٦

قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠١٩

استهلال

قال تعالى

وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ مِلَّةَ أَبِيكُمْ إِبْرَاهِيمَ هُوَ سَمَّاكُمُ الْمُسْلِمِينَ مِنْ قَبْلُ وَفِي هَذَا لِيَكُونَ الرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيْكُمْ وَتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ^١

^١القرآن الكريم, الحاح الآية ٧٨

إهداء

أهد هذه الرسالة إلى:

أمي وأبي المحترمين والمحبوبين

الميدى و رسوان

أختي نور فيتني

أخي البدري

أخي مُحمَّد عارفين



موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدتها الطالبة

: إحسان الدين

الإسم

: ١٧٧٢٠٠٥٦

الرقم الجامعي

: الإدارة الإستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية

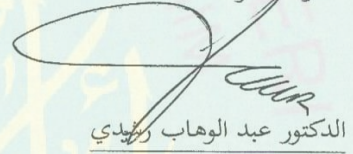
العنوان

(دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري)

وافق المشرفان على تقديمها إلى لجنة المناقشة

مالانج، سبتمبر ٢٠١٩

المشرف الأول،

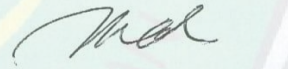


الدكتور عبد الوهاب ريدي

الرقم التوظيفي: ١٩٧٢٠٧١٢٢٠٠٠٠٣١٠٠٠٣

مالانج، أغسطس ٢٠١٩

المشرف الثاني،



الدكتور عبد المالك كريم أمر الله

الرقم التوظيفي: ١٩٧٦٠٦١٦٢٠٠٠٠١٠٠٥

الاعتماد

رئيس قسم تعليم اللغة العربية



الدكتور ولدنا ورغاديناتا

رقم التوظيف ١٩٧٠٠٣١٩١٩٩٨٠٣١٠٠١

اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان: الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري)، الذي أعده الطالب الاسم: إحسان الدين

الرقم الجامعي: ١٧٧٢٠٠٥٦

قد قدمتها أمام لجنة المناقشة قررت قبولها شرط للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، وذلك في يوم الإثنين، بتاريخ ١٤ أكتوبر ٢٠١٩م وتتكون لجنة المناقشة من السادة:

رئيس مناقشا	د. كتور نور هادي
..... التوقيع	رقم التوظيف: ١٩٦٤٠١٠٣٢٠٠٣١٢١٠٠١
مناقشة خارجيه	د. زكية عارفة
..... التوقيع	رقم التوظيف: ١٩٨٠٠٤١٦٢٠٠٨٠١٢٠٢٠
مشرفا مناقشا	د. عبد الوهاب رشيدى
..... التوقيع	رقم التوظيف: ١٩٧٢٠٧١٢٢٠٠٠٣١٠٠
مشرفا مناقشا	د. عبد المالك كريم أمر الله
..... التوقيع	رقم التوظيف: ١٩٧٦٠٦١٦٢٠٠٥٠١٠٠٥

اعتماد



أ.د. أمى
رقم التوظيف: ١٩٧١٠٨١١١٩٨٠٣٢٠٠٢

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

إحسان الدين :

الإسم

١٧٧٢٠٠٥٦ :

الرقم الجامعي

الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج

العنوان

تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري)

الاتصالي في الجامعة

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرته وكتبتة بنفسي وما زورته من إبداع غيري أو تأليف آخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلا ليس من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون السؤلية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

باتو ١٤ أكتوبر ٢٠١٩م

الطالب

إحسان الدين

METERAI
TEMPEL
TGL. 20
92189AFF570445173
6000
ENAM RIBURUPIAH

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعزّته وجلاله تتم الصالحات، يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، اللهم اغفر لنا وارحمنا وأرض عنا، وتقبّل منا وأدخلنا الجنة ونجنا من النار، وأصلح لنا شأننا كله، اللهم أحسن عاقبتنا في الأمور كلّها، وأجرنا من خزي الدنيا وعذاب الآخرة، اللهم يا من أظهر الجميل وستر القبيح، يا من لا يؤاخذ بالجريرة ولا يهتك السترة، يا عظيم العفو وحسن التجاوز. والصلاة والسلام على أشرف أنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه أجمعين. إني أشكر الله على ما من به علي من إتمام هذا البحث فله الفضل و المنّة

وأني أشكر جزيل الشكر إلى كل من بذل جهده في المساعدة على إتمام هذا البحث، ولا تتم هذا البحث إلا بالإشراف والتوجيهات والمساعدات من الأسرة المحبوبة والأساتذة الكرام والزملاء، وإني أرفع الشكر الجزيل لـ:

١. أ.د. عبد الحارس، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج على إتاحتني الفرصة الطلب التعليم في هذه الجامعة المباركة
٢. أ.د. أمي سنبوله، عميدة كلية الدراسات العليا، و د. ولدنا وركاديتنا رئيس قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، لما قام به إدارة الكلية و القسم
٣. د. عبد الوهاب رشيد، و د. عبد المالك كريم أمر الله المشرف الأول والثاني على هذا البحث اللذين وجهها الباحث و أرشدها و أشرفا على كل إهتمام وصبر و حكمة في كتابة البحث

٤. سماحة المعلمين في قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج الذين قدموا العلوم والمعارف والتشجيع للباحث، جزاهم الله خير كثيرا.

٥. أشكر الشكر إلى مدير مؤسسة الدورية مركز العربية ومدرسين فيها على مساعدتهم في كتابة هذا البحث

٦. وكذلك كل زملاء الفصل قسم تعليم اللغة العربية

هذا وأسأل الله أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة، ويكون هذا البحث نافعا ومفيد للجميع، آمين



مستخلص البحث

إحسان الدين، ٢٠١٩م. الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري). رسالة الماجستير. قسم تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول: د. عبد الوهاب رشيد، المشرف الثاني: د. عبد المالك كريم أمر الله.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإستراتيجية، برنامج التعليم، اللغة العربية

الإدارة الإستراتيجية هي المبدأ الجديد في المؤسسة التربوية على أساس نجاحها في المؤسسة الربحية في تحقيق أهداف المؤسسة. إن مركز العربية من المؤسسة الدورية لتعليم اللغة العربية في باري، لها برنامج تعليم اللغة العربية المتنوعات وابتكارات وهي من المؤسسة الجديدة هناك. يهدف هذا البحث إلى الكشف عن صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية ثم تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري

استخدم الباحث لهذا البحث على مدخل الكيفي وأما منهجه دراسة الحالة. وأسلوب جمع البيانات يتضمن على المقابلة والملاحظة والوثائق. استخدم الباحث أسلوب تحليل البيانات على نموذج ميليس وحوبرمان Miles and Hubberman يعبران عنه أن النشاط في تحليل البيانات البحث يتكون من تصنيف البيانات وعرض البيانات وتلخيص البيانات.

وأما نتائج هذا البحث فهي: (١) أن صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري تتكون على: مرحلة تحليل بيئة الداخلية و تحليل بيئة الخارجية، المرحلة إختيار الإستراتيجية (٢) أن تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري كالتالي: الإستراتيجية قيادة التكلفة، الإستراتيجية التنافسة، الإستراتيجية تحسين جودة الأساتيد وتطوير بواسطة الدراسية (٣) أن تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري كما يلي: التقويم على الإستراتيجية قيادة التكلفة، التقويم على عملية التعليمية ومنهج الدراسي، تتكون هذه عملية التقويم من التقويم اليومية (عصف الذهني)، التقويم الأسبوعية (لقا الأسبوع)، التقويم الشهرية أو الاختبار النهائي، الاختبار التجري لبرنامج المنحة (المنحة إلى الشرق الأوسط، اختبار الكفاءة في اللغة العربية)، التقويم على جودة الأساتيد والمعلمين، التقويم على وسائل ومرافق العامة في مركز العربية

ABSTRACT

Ihsanuddin, 2019. *Strategic Management for Competitive Advantage of Arabic Language Education Program in the Markaz Arabiyah Arabic Course Institute at Pare Kediri, East Java*. Thesis, Master Program in Arabic Education Postgraduate State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor: (I) Dr. Abdul Wahab Rosyidi, M.Pd (II) Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I

Keyword: Strategic, Management, Arabic Education Program, Arabic Course

Strategic management is a new approach that exists in the world of education, previously more widely used in institutions based on profit or companies. On the basis of its success in strategic management at profit institutions, applied in the education, including in course institutions. The purpose of this research is to reveal strategic formulation, reveal strategic application and reveal strategic evaluation in the Arabic language learning Program at institute of Arabic language course Markaz Arabiyah

The research method used by researcher is a qualitative design by using a type of case study. The researcher collected data in this research by interview techniques, observations and documentation. The data analysis techniques used by researchers in this research using concepts owned by Miles and Huberman who stated that activities in the analysis include data reduction, data display and conclusion retrieval

The results of this research indicate that: (1) Strategic formulation for the competitive advantage of the Arabic language Program at the institute of the Arabic language course Markaz Arabiyah Pare is using three stages. *First*, the internal analysis stage of the organizational environment to know its strengths and weaknesses. *Second*, the stage of the external organizational environment to know the opportunities and challenges facing. *Third* organization of the right strategy election for competitive advantage. (2) Strategic application for the competitive advantage of the Arabic language program at the Arabic language course Markaz Arabiyah Pare, the strategies applied are, cost leadership strategies, different power strategies or competition, strategy quality improvement of teachers and officers then development strategy of facilities and infrastructure. (3) Strategic evaluation of competitive advantage in Arabic language Program of the Arabic language course Markaz Arabiyah Pare. Evaluation is conducted on strategy with, evaluation of cost leadership strategy, evaluation of the learning process and curriculum; consisting of the daily evaluation (*Ashfuz Zihni*), The weekly evaluation (*Liqo' Usbu'i*), the monthly evaluation, the "Try out" of the Middle East scholarship Program and the TOAFL exam, evaluation of quality teachers and the last evaluation of facilities and infrastructure in Markaz Arabiyah.

ABSTRAK

Ihsanuddin, 2019. *Manajemen Strategi untuk keunggulan bersaing Pada Program Pembelajaran Bahasa Arab Studi Kasus di Lembaga Kursus Bahasa Arab Markaz Arabiyah, Pare Kediri*. Tesis, Program Magister Pendidikan Bahasa Arab Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dr. Abdul Wahab Rosyidi, M.Pd (II) Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I

Kata Kunci: Manajemen, Strategi, Program Pembelajaran, Bahasa Arab, Kursus

Manajemen strategi merupakan sebuah pendekatan baru dalam dunia pendidikan, sebelumnya lebih banyak digunakan dalam lembaga yang berbasis pada profit atau perusahaan, atas dasar keberhasilannya dalam lembaga profit manajemen strategi diterapkan dalam dunia pendidikan, termasuk di lembaga kursus. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap formulasi strategi, mengungkap penerapan strategi dan mengungkap evaluasi strategi untuk keunggulan bersaing pada program pembelajaran Bahasa Arab di lembaga kursus bahasa Arab Markaz Arabiyah Pare

Penelitian merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus, pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi, kemudian teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini dengan menggunakan konsep yang dimiliki oleh Miles dan Huberman yang mengemukakan bahwa analisis data dapat dilakukan dengan cara reduksi data, display data dan pengambilan kesimpulan

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Formulasi strategi untuk keunggulan bersaing pada program pembelajaran bahasa Arab di lembaga kursus bahasa Arab Markaz Arabiyah Pare adalah dengan menggunakan tiga tahapan. *Pertama*, tahap analisis lingkungan internal organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. *Kedua* analisis eksternal organisasi untuk mengetahui kesempatan dan tantangan yang dihadapi organisasi. *Ketiga* pemilihan strategi yang tepat untuk keunggulan bersaing (2) Penerapan strategi untuk keunggulan bersaing pada program pembelajaran bahasa Arab di lembaga kursus bahasa Arab Markaz Arabiyah Pare. Adapun strategi yang diterapkan adalah, strategi kepemimpinan biaya, strategi daya beda atau persaingan, strategi perbaikan kualitas guru dan pegawai kemudian strategi pengembangan sarana dan prasarana (3) Evaluasi strategi untuk keunggulan bersaing pada program pembelajaran bahasa Arab di lembaga kursus Markaz Arabiyah Pare yaitu dengan, evaluasi terhadap strategi kepemimpinan biaya, evaluasi terhadap proses pembelajaran dan kurikulum yang terdiri dari evaluasi harian (*Ashfuz zihni*), evaluasi mingguan (*Liqo' Usbu'i*), evaluasi bulanan (*Ikhtibar Niha'i*), Tryout bagi yang mengikuti program beasiswa Timur Tengah dan ujian Toaf, kemudian evaluasi terhadap kualitas guru dan pegawai, terakhir evaluasi terhadap sarana dan prasarana yang ada di Markaz Arabiyah, dengan menggunakan angket kepuasan siswa yang dibagikan disetiap akhir program.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	إهداء
ج	موافقة المشرف
د	اعتماد لجنة المناقشة
هـ	إقرار أصالة البحث
و	شكر وتقدير
ح	مستخلص البحث
ط	مستخلص البحث الإنجليزية
ي	مستخلص البحث الاندونيسي
ل	محتويات البحث

الفصل الأول

الإطار العام

١	المقدمة
٥	أسئلة البحث
٥	أهداف البحث
٥	فوائد البحث
٦	حدود البحث
٦	الدراسات السابقة
١٣	تحديد المصطلحات

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة:	١٥
أ) مفهوم الإدارة	١٥
ب) أهمية الإدارة	١٧
ج) مجالات الإدارة	١٨
د) وظائف الإدارة	٢٠
هـ) عناصر الإدارة	٢١
و) خصائص الإدارة	٢١

المبحث الثاني: إدارة الإستراتيجية

أ) مفهوم الإدارة الإستراتيجية	٢٥
ب) فوائد الإدارة الإستراتيجية	٢٧
ج) مراحل الإدارة الإستراتيجية	٢٩
د) أبعاد الإدارة الإستراتيجية	٣٢

المبحث الثالث: برنامج تعليم اللغة العربية

أ) تعريف البرنامج	٣٣
ب) مفهوم التعليم	٣٤
ج) برنامج التعليمية	٣٥
د) تعليم مهارات اللغة العربية	٣٥

الفصل الثالث

منهجية البحث

- أ. مدخل البحث ومنهجه ٣٧
- ب. حضور الباحث ٣٨
- ج. ميدان البحث ٣٨
- د. البيانات و مصادرها ٣٩
- هـ. أسلوب جمع البيانات ٤٣
- و. أسلوب تحليل البيانات ٤٠
- ز. فحص صحيحة البيانات ٤٥

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج البحث

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة الدور

- أ. لمحة المؤسسة الدور مركز العربية باري كادير جاوى الشرقية..... ٤٦
- ب. التاريخ عن المؤسسة ٤٦
- ج. رؤية مركز العربية ٤٨
- د. الرسالة مركز العربية ٤٩
- هـ. الصورة الجانبية من طلبة مركز العربية ٤٩
- و. الأهداف مركز العربية ٥٠
- ز. الأسباب لاختيار مركز العربية ٥١

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بدور مركز العربية بارى

- أ. صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بؤسسة
الدورية مركز العربية بارى ٥١
١. تحليل بيئة الداخلية من مركز العربية ٥٢
٢. تحليل بيئة الخارجية من مركز العربية ٥٤
٣. إختيار الإستراتيجية ٦٠
- ب. تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بؤسسة
الدورية مركز العربية بارى ٦٣
١. الإستراتيجية قيادة التكلفة ٦٣
٢. إستراتيجية التنافسة ٦٧
٣. الإستراتيجية تحسين جودة أعضاء هيئة المدرس أو المعلمين ٧٦
٤. الإستراتيجية التطوير بواسطة ٨٠
- ج. تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بؤسسة الدورية
مركز العربية بارى ٨٢
١. التقويم على الإستراتيجية قيادة التكلفة ٨٢
٢. التقويم على عملية التعليمية و منهج الدراسية ٨٣
- أ) تقويم اليومية (عصف الذهني) ٨٣
- ب) تقويم الأسبوعية (لقيا الأسبوع) ٨٤
- ج) تقويم الشهرية أو اختبار النهائي ٨٥
- د) اختبار التجربي لبرنامج منحة الدراسي (المنحة إلى الشرق
الأوسط ٨٦
- هـ) اختبار الكفاءة في اللغة العربية ٨٦

٣. التقييم على جودة الأساتيد و المعلمين ٨٧

٤. التقييم على وسائل و السهولة في مركز العربية ٨٨

المبحث الثالث: مناقشة نتائج البحث عن الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في

برنامج تعليم اللغة العربية بؤسسة الدورية مركز العربية باري ٩١

الفصل الخامس

الخاتمة

أ. ملخص نتائج البحث ١٠٥

ب. توصيات البحث ١٠٧

ج. مقترحات البحث ١٠٧

قائمة المصادر و المراجع ١٠٨

الملاحق

الفصل الأول الإطار العام

أ. المقدمة

تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في هذا عصر الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز على الأهداف معينة، والإدارة تعني الترتيب والتنظيم الخاص التي تحقق أهدافا كما أن الإدارة النظام أو الإنتظام. فالإدارة الناجحة هي سر نجاح للمؤسسة في أي مكان كان، في كلام آخر أن الإدارة الجيدة هي اهم عامل من عوامل في إستمرار المؤسسة وكذلك جودة المؤسسة تعتمد عليها. لكل مؤسسة إدارة خاصة بها تتماشى مع أهدافها فنجد أن الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية عبارة عن طريقة من خلالها يتم توجيه التعليم في مجتمع ما

الإدارة اصطلاحا يشير الى إدارة عملية تنفيذ الأنشطة انجزت بكفاءة مع أنشطة الآخرين⁶². ويعرف Siagian في كتابه أن الإدارية هي القدرة لحصول على نتائج من أجل تحقيق الأهداف مع الأنشطة الأخرى G.R Terry¹ ويشير إلى أن الإدارة هي عملية نموذجية

مع أسلوبها الخاص من الأنشطة، والتخطيط والتنظيم، والسيطرة أجريت لتحقيق الأهداف المقصودة من خلال الموارد الأخرى.⁶³ التعليم هو عملية التي تحتاج إلى التخطيط والتنفيذ والتقويم، بحسب إحتياجه في عملية التعليم دخل العلماء التربوي علم الإدارية في التعليم يسمى بإدارة التعليم.

فإن الإدارة تعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية او بينها وبين نفسها لتحقيقي الأغراض المنشودة من

⁶² Siagin. Fungsi-Fungsi Manajerial. Jakarta, Bumi Aksara, hlm 5

⁶³ GR Terry. Principles of Management (Alih bahasa winadri: Asas-Asas Manajemen, Bandung, 1927)hlm: 15

التربية. والإدارة تعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها.^{٦٤} ففي كلام آخر أن نجاح عملية التعليمية تؤثر بجودة الإدارية التي تسير في المؤسسة

نظرا إلى الإدارة من خلال عمليات الإجرائية التي تسير فيها فنقول مثلا، إن الإدارة تعنى تحديد الأهداف كخطوة أولى بترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، يالي ذلك اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف. إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الإستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات.

الإدارة الإستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن إعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها. ومن المعروف أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية كانت وليدة جهود الإدارة في البلدان المتقدمة، ومجال التطبيق فيها وتظهر بين حين وآخر في الإعلام الخاص بمجال إدارة الأعمال

إدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد كفاءة الشركة على المدى الطويلة، إدارة الإستراتيجية تتكون من الملاحظة البيئية، صياغة الإستراتيجية (تخطيط الإستراتيجية أو تخطيط وقت الطويل)، التقييم والرقابة.^{٦٥} إدارة الإستراتيجية هي من أشياء اهمية في الإستمرارية و مستقبلية المؤسسة، إما في المؤسسة الحكومية أو المؤسسة الأهلية. إدارة الإستراتيجية هي نموذج جديدة، على أساس نجاحها في عالم الأعمال أو عالم الصناعة تطبق العديد في بيئة غير هادفة للربح، أحد منها يعني

^{٦٤} محمد منير موسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها (القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٣) ص: ١٥٠

^{٦٥} Husein Umar, Desain penelitian Manajemen Strategik , Rajawali Pres, 2010: Jakarta hlm 16

في عالم التربية و الأهداف في تطبيق إدارة الإستراتيجية لحفاظ وتطوير على جودة المؤسسة.

هناك حاجة لإدارة الإستراتيجية في عملية التعليم أو المؤسسة فيها برنامج لتعليم، وكذلك برنامج تعليم اللغة العربية التي لديها أهداف محددة. يتم تحديد جودة المؤسسة من قبل الإدارة داخل المؤسسة، وكذلك الحال مع برنامج تعلم اللغة العربية الذين لديهم الكثير من صفات التعلم يتطلبون الإستراتيجية جيدة للبرنامج حتى يتمكنوا من المشي حسب الرغبة، تهم المؤسسة بإدارة الإستراتيجية هي تفرق مستوى الإنجاز المؤسسة على حصول أهدافها و كيفية المؤسسة أن تواجه تغير الحالة وتغير زمان.

إن في جمهور الاندوسيا كانت مؤسسة الدورية إحدى من المدرسة التعليمية المعترف بها، بدليل على أنها مضمون في دستور(القانون الأساسي) الإندونسيا يعني في فصل ٢٦ في باب ٥ الدستور (القانون الأساسي) نمرة ٢٠ سنة ٢٠٠٣ وأوضح أن الدورات والتدريب هو شكل من أشكال التعليم المستمر لتطوير مهارات المتعلمية مع التركيز على إتقان المهارات، ومعايير الكفاءة، وتطوير المواقف الريادية والمهنية و تنمية الشخصية^{٦٦}

كانت بارى قرية خاصة تصبح مركزا لتعليم اللغة الأجنبية التي مشهورة بإسم قرية الإنجليزية (Kampeong Inggris) فيها الدورات كثيرة وانتشرت فيها المؤسسة الدورية لتعليم اللغة الإنجليزية ثم هذا العصر قد انتشرت هناك المؤسسة الدورية لتعليم اللغة العربية مع برنامج المختلفة ليس فقط اللغة الإنجليزية مطابقا بإسمه لكن فيه الدورات للعربية أيضا. ظهرت الدورات اللغة العربية بباري بكثرة الدورات فلزم فيه المنافسة بعضها مع بعض. لنيل العملاء الكثير لا بد بإستراتيجية جيدة، مثلا ما يتعلق بإحتياجات العمال و ما يقنعهم و غير ذلك لا بد لكل الدورات أو مكان للخدمة يهتمها بالجد.

⁶⁶ Muhammad Ikram (Ketua Badan Penjamin Mutu Kampus Amigha, Singgil), *Lembaga Kursus dan Pelatihan*, Di akses pada, <http://bloganeuk-pidie.blogspot.co.id/2012/08/lembaga-kursus-danpelatihan.html>, diakses pada rabu 15 mei 2019 pukul 15.43

مؤسسة الدورية لتعليم اللغة العربية ببارى هي من برنامج تعليم اللغة العربية لأغرض خاصة، كمثل برنامج اللغة العربية إعداد الطلاب لإستمرار دراستهم إلى شرق الأوسط من بلاد العرب. يختار الباحث المؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية مركز العربية بارى ميدان البحث لإدارة الإستراتيجية برنامج لتعليم اللغة العربية لأن هي من المؤسسة الجديدة وكذلك من حيث جودتها جيدة. كانت مركز العربية المؤسسة عمره سنة وحدة تقريبا على هذه سبب لها إحتياجه إلى الإدارة الإستراتيجية لتطورها إلى المستقبلية والإستراتيجية لمواجهة الأوقات المتغيرة، و لمواجهة التنافسية أو المسابقة بمؤسسة الأخرى وكذلك التسوية مع البيئة.

يعد مركز العربية من مؤسسة الدورات اللغة العربية في بارى هي المؤسسات المنشأة حديثا والكثير من المهتمين، ومن ناحية أخرى مركز العربية لها خصائص من مؤسسة الدورات اللغة العربية في بارى يعني تستخدم في برنامجها على أساس الذكاءات المتعددة كمدخل التعليمها، بهذا المدخل يكون الطلاب فرحا وسرورا. مركز العربية لها برامج المتعددة التي تحتاج إلى حسن الإدارة، مركز العربية لديها مجموع متنوعة من البرامج بما في ذلك برنامج ساكان ، وبرنامج الشرق الأوسط ، وبرنامج أمثلي الأساسي وبرنامج شهادة الكفاءة في اللغة العربية، وبرنامج لهجة العرب، وبرنامج كتب التراث، وبرنامج الترجمة.

ركز الباحث هذا الموضوع في بحثه لأن مركز العربية لها خصائص من حيث برنامجها ومن حيث مدخل التعليمها، وكذلك بسبب الجديدة هذه المؤسسة تحتاج إلى إدارة الإستراتيجية لتحفيز إستمرار المؤسسة وارتفاع الجودتها، اسنادا إلى ما قد شرح الباحث سابقا، يراد الباحث أن تهتم بأسئلة البحث كمايلي:

ب. أسئلة البحث

انطلاقاً من خلفية البحث المذكورة، فأراد الباحث أن يبحث بعض الأسئلة التي تتعلق بها على الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية فيما يلي:

١. كيف صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى؟
٢. كيف تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى؟
٣. كيف تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى؟

ج. أهداف البحث

إعتماداً على أسئلة البحث السابقة فالأهداف في تأليف هذا البحث العلمي هي كما يلي:

١. الكشف عن صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى
٢. الكشف عن تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى
٣. الكشف عن تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى

د. فوائد البحث

تنقسم الفوائد في هذا البحث إلى قسمين، وهما الفائدة النظرية والفائدة التطبيقية. والفائدة النظرية متعلقة بوسعة العلوم الإدارية التعليم اللغة العربية

و إدارة المؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية، والنظرية التطبيقية متعلقة بمساهمة البحث إلى مكان البحث، مفعوله، فاعله. وأما تفصيلهما كما يلي:

(١) الفائدة النظرية

يمكن هذا البحث له الفوائد للباحثين في المستقبل من حيث تقديم موطئ البحث البنائي ويمكن على إثراء خزانة العلوم عن النظريات الجديدة خاصة في النشطة الإدارية أو إدارة الإستراتيجية برنامج لتعليم اللغة العربية

(٢) الفائدة التطبيقية

(أ) للمؤسسة

يمكن تقديم الفوائد للمؤسسة التعليمية وخاصة بمؤسسة الدورية المركز العربية، وهي المساهمة أي محاولة دقيقة لتحسين واستكمال الإدارة ويمكن أن يصنع بديل الإدارة الجيد تعليم اللغة العربية فيها من قبل

(ب) للمعلم

يمكن هذا البحث على تقديم التقويم في إدارة برنامج التعليم الجودود والفكرة الجيدة التي تتعلق بترقية وتحسين جودة تعليم اللغة العربية فيها

(ج) للباحثين

يمكن على تقديم المعلومات عن الإدارة وخاصة في إدارة جودة تعليم اللغة العربية. ويمكن بها على تقديم التطبيق الدقيق عن النظريات الإدارية لترقية البحث

هـ. حدود البحث

ولسهولة الباحث لنيل البيانات عن هذا البحث، اقتصر الباحث هذا البحث، سيسير هذا البحث سيرا يناسب على ثلاثة حدود وهي:

(١) **الحدود الموضوعية**: حدد الباحث موضوع البحث عن إدارة الإستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى من ناحية صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، وتقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية الدور الاستمرار بمركز العربية بارى، لأن التنافسة هي من أهم أعضاء من الإدارة الإستراتيجية

(٢) **الحدود المكانية**: مكان البحث الذي يجري فيه الباحث بحثه هو في برنامج لتعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية في بارى كاديري بجاوي الشرقية. يختار الباحث هذا المكان لأن فيها إدارة البرنامج جيدة في تعليم اللغة العربية وهي من المؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية الجديدة في بارى له من برامج متنوعة.

(٣) **الحدود الزمانية**: تعقد هذا البحث في شهر ابريل - مايو ٢٠١٩

و. **الدراسات السابقة**

البحث يحتاج إلى أصالة و مصادر من البحث السابقة التي تتعلق به، فلذلك تعرض الباحث في هذا البحث بعض الدراسات السابقة والبحوث القريبة بالموضوع في مجالات إدارة الإستراتيجية في برنامج التعليم و الإدارية في المؤسسة أو دورية لتعليم اللغة العربية أو تعليم اللغة العربية الدورية

(١) البحث من مغني ٢٠١٦م، رسالة الماجستير قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

أ) الموضوع: إدارة إستراتيجية تعليم اللغة العربية في المدرسة حمزواي

الثانوية نھضة الوطن فنشور

ب) يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل (١) لمعرفة تخطيط إستراتيجية تعليم

اللغة العربية في المدرسة حمزواي الثانوية نھضة الوطن فنشور لمبوك الشرقية

(٢) تنفيذ إستراتيجية تعليم اللغة العربية في المدرسة حمزواي الثانوية نھضة

الوطن فنشور لمبوك الشرقية (٣) لمعرفة تقويم إستراتيجية تعليم اللغة العربية في

المدرسة حمزواي الثانوية نھضة الوطن فنشور لمبوك الشرقية

ج) ويستخدم في هذا البحث المدخل الكيفي على المنهج دراسة الحالة، وجمع

البيانات يتخذ الأسلوب وهي الملاحظة والمقابلة والوثائق

د) ونتائجه: (١) تخطيط إستراتيجية تعليم اللغة العربية في المدرسة حمزواي

الثانوية نھضة الوطن فنشور لمبوك الشرقية أن تتم إعداد المعلمين وكل ما يلزم

في فئة تدرس وفقا للموضوع ووضح البرنامج السنوي، برنامج فصل دراسي

والمنهج وخطط الدرس (٢) تنفيذ إستراتيجية تعليم اللغة العربية في المدرسة

حمزواي الثانوية نھضة الوطن فنشور لمبوك الشرقية اعداد الكتب لتعليم اللغة

العربية والتي تشمل لقب والتقويم التربوي والجدول الزمني وقائمة الكتيبات

والبرنامج السنوي برنامج فصل دراسي والمنهج وخطط الدرس ومعايير الحد

الأدني لاكتمال (٣) إستراتيجية تعليم اللغة العربية في المدرسة حمزواي

الثانوية نھضة الوطن فنشور لمبوك الشرقية رئيس المدرسة لرصد وتقييم كل

ثلاثة أشهر مع التنسيق مع تصرفات المدرسين الموظفين مع التدريب والتوجيه

والتدريب وإدخال تحسينات مع زيادات دراسية إلى المؤسسات المدارس

مفهوم أكثر تطورا البحث من خيرية حارسة الحق ٢٠١٨ م قسم تعليم اللغة

العربية جامعة مولانا ملك إبراهيم مالانج

(٢) البحث من أخير الدين ٢٠١٦م، رسالة الماجستير قسم تعليم اللغة العربية جامعة

مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

(أ) الموضوع: الإستراتيجية التسويقية بمركز الدورة اللغوية (دراسة حالات في الدورات العربية المكثفة بباري كاديري)

(ب) يهدف هذا البحث إلى (١) وصيف الخصوصيات لاستراتيجية التسويقية المقدمة في كل مراكز الدورة بباري في ترقية رغبة الطلبة (٢) توصيف المنتج المقدمة لكل الدورة كقوة التعزيز (٣) توصيف المزايا من كل الدورة كأساس التمايز

(أ) يستخدم المنهج الكيفي على شكل دراسات حالات. أما أسلوب تحليل البيانات هي الملاحظة، لمقابلة و الوثائق لمعرفة عن الاستراتيجية التسويقية المقدمة في كل مراكز الدورة اللغوية بباري، ثم المنتج المقدمة و المزايا منها كأساس التمايز بعضها مع بعض

(ج) ونتائجه: باستراتيجية التسويقية المستخدمة في كل مراكز الدورة لترقية رغبة الطلبة اي العملاء، كمايلي: (١) يعتمد الى الاستراتيجية التسويقية الداخلية من الاستراتيجية التسويقية الخارجية. (٢) مقدم الطريقة التعليمية المختلفة من كل الدورة، التي هي من بديع المعلم في كل تلك الدورة و التي هي كمنتج الخاص المقدم لكل الدورة الى العملاء. (٣) نظام البرنامج المختلفة من كل الدورة الذي كان ذلك كحصوصية لكل الدورة لأن العملاء لا يستوي بعضها مع بعض. فيهم يحتاجون الى الدراسة الخاصة و فيهم يريدون أن يتعمق اللغة العربية فلكل منهم يختارون اختياريا ام ترتيبيا. بناء على ماضي من البيان، استخلصه الباحث أن لكل مراكز الدورة لها قوة المنافسة لانها يهتم الى الجودة او النوعية و الرضا من العملاء و يملك أساس التمايز بعضها

مع بعض. أن حفظ الجودة أحسن لمبيع الخدمة لأن الجودة سوف يجعل
العملاء رضا بها

(٣) البحث من محمد فطريان ريسفيدي ٢٠١٥م، قسم تعليم اللغة العربية جامعة
مولانا ملك إبراهيم مالانج

(ب)الموضوع: الإدارة الإستراتيجية لترقية كفاءة معلمي اللغة العربية دراسة
وصفية في مدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية وليعي بليتار.

(ج) يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل (١) لمعرفة الإدارة الإستراتيجية لترقية
كفاءة معلمي اللغة العربية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية وليعي
بليتار (٢) لمعرفة كيفية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة لترقية كفاءة معلمي اللغة
العربية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية وليعي بليتار

(د) ويستخدم المنهج المستخدم لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي. والبيانات في
هذا البحث فهي نتائج المقابلة والملاحظة والتحليلها والمناقشتها الذي قد عمل
الباحث مع المدير المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية وليعي بليتار والوكيلها وكذلك
الملاحظة حول الإدارة الإستراتيجية لترقية كفاءة معلمي اللغة العربية في تلك المدرسة
والوثائق لجمع البيانات. أدوات البحث المستخدم في هذا البحث هي الملاحظة
والمقابلة والوثائق

(هـ) ونتائجه: (١) أن مدرسة الثانوية الإسلامية وليعي بليتار تطبيق الإستراتيجية
لترقية كفاءة المعلميها من جميع المجال الأربعة يعني من جهة كفاءة التربوي
وكفاءة الشخصية وكفاءة الإجتماعية وكفاءة المهنية كافة (٢) وأما عن كيفية
التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة لترقية كفاءة معلمي اللغة العربية المدرسة تبدء من
ناحية المشاهدة والتفوييم ثم التقرير واعطى العلاج. وأنواع الأنشطة هي الرقابة
ومجموعة العمل للمعلم الدرس ومجموعة العمل للمدير المدرسة وذلك التحسين
يعمل بطريقة الإستمرار

(٤) البحث من حميدة أبوصاع قرة قسم الإدارة التربية الإسلامية ٢٠١٨ جامعة مولانا ملك إبراهيم مالانج.

(أ) الموضوع: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة في جامعة طرابلس

(ب) يهدف هذا البحث (١) لمعرفة على آراء أعضاء هيئة التدريس في متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة في جامعة طرابلس، (٢) المعرفة على دراجة متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة في جامعة طرابلس، (٣) المعرفة وجود فرق داله احصائية بين اعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات الآتية (٤) المعرفة مقترحات تساعد في تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

(ج) مدخل هذا البحث هو البحث على المنهج الوصفي والكمي حيث استخدام الباحثة المقابلة و الملاحظة والاستبانة

(د) ونتائج البحث: (١) أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية ناقصة وغير مكتملة أو تكاد تكون غير موجودة، (٢) كما ان تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت تقدير ضعيف بأن على إجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس (٣) كما بينت وجود فروق دالة بين اجابات اعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات الآتية في اهمية و امكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية (٤) كما قدم البحث العديد من المقترحات تساعد في تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس

(٥) البحث من لالو نصر الدين ٢٠١٦م، قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا ملك إبراهيم مالانج.

هـ) الموضوع: إدارة تعليم اللغة العربية على أساس اتصالية (دراسة حالة بمعهد

خالد بن الوليد جامعة مُجَدِيَة بماترام

و) يهدف هذا البحث لمعرفة تخطيط وتنفيذ وتقييم تعليم اللغة العربية على أساس اتصالية في المعهد خالد بن الوليد جامعة مُجَدِيَة بماترام.

ز) مدخل هذا البحث هو البحث النوعي، من نوع المنهج دراسة حالة. وأسلوب تحليل البيانات: بتخفيض البيانات، وعرض البيانات ثم الاستنباط. وتصديق البيانات علي طريق طول الاشتراك والتثليث والموثوقية.

ح) ونتائج البحث: ١. تخطيط تعليم اللغة العربية بمعهد خالد بن الوليد يشتمل

على: أ) تخطيط معيار المنهج المتابعة على منهج سلسلة تعليم اللغة العربية من حيث معيار الأهداف التعليمي، ومعيار الخطة التعليمية، ومعيار الوسائل التعليمية. ب) تخطيط الأهداف التعليمية تعني لدى المتعلم المهارات اللغوية الأربعة وعناصرها. ج) تخطيط تنفيذ العمل من حيث الأسبوع التعليمي ١٦ أسبوعاً، والأيام التعليمية ٥ أياماً، والوقت التعليم في اللقاء ٥٠ دقائق.

وتخطيط المواد المتعلمة للمستوى الأول ٦ مواد، للمستوى الثاني ٦ مواد، والمستوى الثالث ١١ مواد، والمستوى الرابع ١١ مواد. د) وتخطيط الخطة

الدراسية على طريقة البسيطة بمتابعة مع دليل المعلم في السلسلة. ٢) تنفيذ

تعليم اللغة العربية على أساس اتصالية بمعهد خالد بن الوليد ماترام يستعمل على: أ) إدارة الصف الجيد فيها ترتيب الوسائل التعليمية وإدارة المتعلم في

عملية التعليم اللغة العربية من حيث عملية المتقدمة، والعملية الأساسية،

والعملية الخاتمة. ب) إدارة المعلم اللغة العربية بتحديد تجنيد المعلم الجديد

بترقية كفاءة المعلم الناقصة، برقابة الاحتراف المعلم وبحوافز المعلم. ج) ترقية

المهارات اللغوية لدى المتعلم بصناعة النشاطات اللغوية في المعهد. ٣) تقييم

تعليم اللغة العربية على أساس اتصالية بمعهد خالد بن الوليد ماترام يستعمل

على: أ) تقويم نتيجة التعلم اللغة العربية من قبل المعلم بشكل الاختبار نصف الفصل على الدرجة ٣٠ والاختبار التحريري على الدرجة ٦٠ ونتيجة حضور المتعلم ١٠ كشروط اتباع الاختبار النهائي، ونوع الاختبار يعنى الاختبار الشفهي والاختبار التحريري. ب) وتقويم عملية التعليم اللغة العربية من قبل المعهد لمعرفة تامة النشاطات في عملية تعليم اللغة العربية

من الدراسات السابقة توجد حالة الفرق والتشابه بهذا البحث، الفرق الرئيسي من هذا البحث هو في حله، في هذا البحث ستحلل الباحث إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى التي تكون من صياغة الإستراتيجية و التنفيذ الإستراتيجية و التقويم الإستراتيجية، أما في البحث الآخر حلل الباحثون فقط على التخطيط والتنفيذ والتقييم أو من حلل من نظرية أخرى أو اختلاف من حيث ميدان البحث. وأما التشابه هو الذي يقع في البحوث السابقة وهذا البحث يبحث عن إدارة تعليم اللغة العربية وأساليبها المتعلقة بالإدارية الإستراتيجية

ز. تحديد المصطلحات

يستخدم الباحث بعض المصطلحات المهمة في هذا البحث، فلفهم المصطلحات المستخدمة لهذا البحث قدم الباحث علي شرحها كمايلي:

١. الإدارة الإستراتيجية هي الوصول إلى مفردة واحدة متفق عليه المعني الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفه خاصة، وعلى رأي (David) بأن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ^{٦٧}. ويستعمل الباحث لهد

^{٦٧} فيصل بن مُجد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة (المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية، ٢٠١٠) ص ١٠

البحث على ثلاثة المراحل من مرحلة في عملية إدارة الإستراتيجية تعني مرحلة صياغة الإستراتيجية، و تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية.

٢. برنامج تعليم اللغة العربية هو إيصال المعلم العلم والمعرفة أذهان التلاميذ^{٦٨} وفي وقت معين للحصول على علوم ومعارف ومهارة اللغة العربية. ومقصود من برنامج تعليم اللغة العربية في هذا البحث يعني برنامج الذي وجد في المؤسسة مركز اللغة، هي عملية إدارة العديدة في برنامج لتعليم اللغة العربية في مؤسسة الدورية مركز العربية باري التي تتكون من برنامج سكن (يسكن الطلاب في المسكن وهم يمارسون بمهارات اللغوية الأربعة وعناصر اللغة العربية)، وبرنامج الشرق الأوسط، وبرنامج أمثلي الأساسي وبرنامج شهادة الكفاءة في اللغة العربية، وبرنامج لهجة العرب، وبرنامج كتب التراث، وبرنامج الترجمة

^{٦٨} محمد علي السمان، التوجيه في تعليم اللغة العربية (القاهرة: دار المعارف ١٩٨٣م)، ص ١٢٠

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة

أ) مفهوم الإدارة

الإدارة في اللغة من الكلمة اللاتينية المشتقة من: الأول (*ad*) الثاني (*Ministrare*) والتي تعني باللغة الإنجليزية (*to sarve*) أي تقديم الخدمة، بمعنى أن من يدير أنشطة التعليم ستحصل أهدافه، أو أنها ستحصل أهداف التعليم بطريق الإدارة الجيدة.^{٦٩} وفي الإصطلاح يقول فريدريك تايلور *Frederic Taylor* أن الإدارة هي أيها المعرفة الصحيحة، الإدارة للأنشطة لنيل الأهداف بطريقة علمية.^{٧٠}

وكذلك كما وجد في التاريخ أصل كلمة إدارة يعود إلى العصر اليوناني أو الإغريقي "*serve*" ومعناها (الخدمة) على أساس أن من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين. يشير إلى أنشطة تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد وتبويب للمعلومات لخدمة الآخر. وهذا هو المعنى اللفظي الأصل الكلمة لأن كلمة يدير "*Administer*" مكونة من مقطعين باللاتيني هما: "*Ad*" و "*Minister*" بمعنى يخدم الآخرين، وبالمعنى العلمي: تنظيم شؤون الناس، والعناية بأمرهم لتحقيق أهداف معينة.^{٧١}

أن إدارة من كلمة الإنجليزية "*mangement*" بالعامية أن الإدارة هي الرعاية، التربية وتشغيل وطور أو قاد. في اللغة الفرنسية ما تسمى "*manager*" يعني عمل

^{٦٩} راتب السعود، الإشراف التربوي (طارق. ٢٠٠٧ م) ص. ٢٠.

^{٧٠} راتب السعود، الإشراف التربوي. ص. ٢٠.

^{٧١} إبراهيم بن عبد العزيز، الإدارة العامة والإدارة التربوية (عمان: دار الرواد، ٢٠٠٨) ص. ٩.

لتوجيه أو القاء.^{٧٢} في تعريف الإدارة هناك الفرق بين الخبراء. هناك من يقول أن الإدارة هي الفن، والإدارة هي المهنة، والإدارة هي العملية، والإدارة هي الخدمة، والإدارة هي كنظام^{٧٣}. ولفهم معنى الإدارة لو هناك الاختلافات قد شرحه في كتاب بعض الخبراء التالي:

الأول: تعريف الإدارة لدى حيمان (Haiman) الذي اقتبسه منلنج (Manullang) تعني الأنشطة مجموعة من الناس لتحقيق الأغراض المرجوة.^{٧٤}

الثاني: الإدارة هي أنشطة التي تستهدف الأهداف، يؤديها الأفراد الذين يبذلون أحسن جهودهم من خلال الأنشطة التي تم تعيينها من قبل. وهي تتعلق بمعرفة ما التي ستعمل، وكيف تثبت طريقتها وكيف تعملها، ويقاس فعاليتها من كل جهودهم. هناك ارتياح الخاص أن المنتجات وخدمة تكون أحسن.^{٧٥}

الثالث: وذكر في كتاب الإدارة التعليمية للدكتور محمد منير مرسى، أن الإدارة مجموعة من عمليات المتشابهات التي تتكامل فيها بينها لتحقيق غرضا مشتركا.^{٧٦}

الرابع: عرض جيلبرت الذي نقل اوويز وضوي في كتابه أن إدارة هي عملية من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعضاء المنظمة واستخدام الموارد الطبيعية والموارد المملوكة لتحقيق الأهداف التنظيمية.^{٧٧}

الخامس: في رأي حاسبويان الذي نقل من بحر الدين أن إدارة هي علم وفن لتنظيم عملية الاستفادة من الموارد البشرية وموارد غيرها بفعالية وكفاءة.^{٧٨}

⁷²Euis Karmawati, & Donni Juni Priansa, *Manajemen Kelas Classroom Management Guru Profesional Yang Inspiratif, Kreatif, Menyenangkan, Dan Berperestasi*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 4

^{٧٣} إبراهيم بن عبد العزيز، الإدارة العامة والإدارة التربوية (عمان: دار الرواد، ٢٠٠٨) ص.٩

⁷⁴ Yayat. M Herujito, *Dasar dasar manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2001) hal 3

⁷⁵ George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 9-10

^{٧٦} محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م) ص.٢٥٠.

⁷⁷ Euis Karmawati, & Donni Juni Priansa, hlm 4

ويتضح من التعاريف السابقة أن الفكر الإداري ما زال ضعيفا وذلك لعدم وجود اتفاق تام بين رجال الفكر فيما يتعلق بالمصطلحات الإدارية. ويمكن القول بأن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الحديث أوسع من المفاهيم التي استعرض بعضها فيما سبق. ذلك أن مفهوم الإدارة لم يعد قاصرا على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو القيادة الحازمة بل يتضمن المفهوم واتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.

من الرأي المذكور السابق، الإدارة هي عمليات مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يوجه إليها المدير من تحت إمرته، لتحقيقها بوصفها هدفا لإدارته وذلك لأعلى كفاءة وكفاية وأقل جهد وأكبر عائد.^{٧٩}

(ب) أهمية الإدارة

الإدارة مهمة جدا للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية جدا في القطاع العام والخاص حيث يشير بيتر دراكر (Peter Drucker) إلى أن الإدارة الفعالية أصبحت وبسرعة العنصر الرئيس في الدول النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحا في الدول المتقدمة. لذلك تتبلور أهمية الإدارة فيما يلي:^{٨٠}

١. تحديد أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف لبقاء المشروع ونموه
٢. توفير عناصر الإنتاج للمشروع ومزج عناصر الإنتاج هذه بالشكل المناسب.
٣. توضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
٤. تقوم بتوجيه الموظفين وحفزهم.

⁷⁸Bahrudin. *Manajemen Peserta Didik*, (Jakarta: PT. Indeks, 2014), hlm. 2

^{٧٩}إبراهيم بن عبد العزيز، *الإدارة العامة والإدارة التربوية* (عمان: دار الرواد، ٢٠٠٨) ص ٩٠.

^{٨٠}إبراهيم بن عبد العزيز، ص ١١٠.

٥. اكتشاف الانحرافات في التنظيم وتصحيح تلك الانحرافات.
٦. دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويكون ذلك عن طريق تحفيزهم والتأكد من أن لديهم المعلومات والمهارات الضرورية للقيام بعملية التنفيذ.
٧. الإدارة مهنة تمارس في أي مشروع لخدمة المجتمع.
٨. الإدارة تخلق قيادات واعية وتمد المشروع بالخلق والإبداع.
- الإدارة معياراً ومؤشراً لتطوير الأمم، فهناك دول صناعية متقدمة وهناك دول نامية وهناك دول متأخرة، وسبب ذلك اهتمام بعض الدول بالإدارة أكثر من الدول الأخرى.

ج) مجالات الإدارة

تطبيق الإدارة في خمسة مجالات رئيسية:^{٨١}

١. الإدارة العامة
- والإدارة العامة بمفهومها العلمي هي إدارة الأعمال الحكومية، ولفظ (العامة) هنا ليس معناه الشمول، وإزالة هذا اللبس اللفظي يطلق عليها بعض الإداريين (إدارة الأعمال العامة) ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها: تنسيق للجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة.
٢. إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصة
- وهي تتمثل في إدارة القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة زراعية، أو صناعية، أو خدمية والتي تستهدف تحقيق نفع خاص في القطاع الخاص. وهي من صنع النشاط

^{٨١} إبراهيم بن عبد العزيز، لإدارة العامة والإدارة التربوية (عمان: دار الرواد، ٢٠٠٨) ص ١٢٠.

الفردى وتستهدف المصلحة الخاصة، وأهمها تحقيق الربح، كما أنها تتحمل جميع مصروفاتها المالية، ولا تمارس شيئاً من اختصاصات السلطة العامة.

٣. الإدارة غير الربحية

وهي تطبيق في إدارة الهيئات التي لا تهدف إلى الربح، مثل إدارة الجمعيات التعاونية أو شركة أو مؤسسة

٤. المنظمات الدولية

تطبق الإدارة في المنظمات الدولية وهو مجال يتعلق بالمنظمات التي ينشئها المجتمع الدولي، مثل هيئة الأمم المتحدة، والهيئات الدولية والإقليمية مثل جامعة الدول العربية.

٥. مجال نظم المعلومات الإدارية

حيث يعمل على تقديم معلومات ضرورية للعمل الإداري. تتمثل في استخدام الحواسيب والبرمجيات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة وهو مجال حديث يمزج بين استخدام التقنية في العمل الإداري. هناك عدة مجالات عمل إجرائية الإدارة التي أشار إليها منير مرسي يخصص في إدارة التعليمية وهي:

أولاً علاقة المدرسة بالمجتمع، المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوى بالمجتمع الذي تعيش فيه. من هنا يصبح أول واجب رئيسى الإدارة التعليمية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع.

ثانياً: تطوير المناهج الدراسية، والمراد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعنى أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير

أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها الطلبة وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء الطلبة.

ثالثا: الطلبة يتضمن ميدان النشاط الاجرائي للإدارة التعليمية فيما يتعلق بالتلاميذ، تلك الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل، وأهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها، وكل هذا يتطلب من جانب الإدارة تنظيما وتنسيقا وإشرافا فعالا. رابعا: المبنى المدرسية والتجهيزات، وهي تكون جزء هام من نشاط الإدارة التعليمية.

(د) وظائف الإدارة

وشرح هي أنشطة أو وظائف محددة يمارسها الإداريون ويمكن جمعها في عناصر مختلفة. وهي متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، آراء الخبراء فيما يتعلق بوظيفة الإدارة مختلفة.

بين حنري فيول (*Handry Fayol*) الذي نقله حندكو أن من وظيفة الإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة.^{٨٢} أكد (*Harold Koontz dan Cyril*) هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة. وظائف الإدارة كما ذكر (*G.R. Terry*) أربعة وظائف وهي تخطيط، تنظيم، تنفيذ، والتقييم. وقال مليسى (*Mulyasa*) أن الإدارة برنامج التعليم يحتوي علي التخطيط، والتنظيم، والتقييم.^{٨٣}

ومن أهم هذه الوظائف أو العناصر في كتاب إبراهيم بن عبد العزيز: التخطيط (*Planning*)، التنظيم (*Organizing*)، التوجيه (*Directing*)، الاتصال (*Communication*)، الحفز (*Motivation*)، القيادة (*Leadership*)، اتخاذ القرار

⁸² T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2011) hal 21.

⁸³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda, 2012) hal 40

(Making Decision)، التوظيف (Staffing)، التنسيق (Coordination)، الرقابة (Controlling)، التقويم (Evaluation)

هـ) عناصر الإدارة

تتكون الإدارة التربوية عدة عناصر كما تلي:

١. العناصر البشرية ذات المواصفات التعليمية والثقافية والتدريسية القادرة على تحقيق أهداف العمل التربوي.
٢. الإطار التنظيمي للإدارة التربوية من حيث المستوى والصلاحيات والنظم والقوانين ونظم الحوافز وغير ذلك.
٣. برنامج العمل مع بيان الأهداف والغايات المرحلة والنهائية للعمل الإداري التربوي.
٤. الإمكانيات المادية من الأبنية والمعدات والتجهيزات والميزانيات اللازمة لتحقيق البرامج المطروحة.
٥. العوامل المؤثرة على العمل التربوية إذ تعد عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة التربوية.^{٨٤}

و) خصائص الإدارة

من أهم الخصائص الواردة للإدارة هي:^{٨٥}

١. إنها عملية اجتماعية ذات طابع قيادي
٢. إنها تسعى لتحقيق غايات معينة
٣. تسعى لتحقيق المصالح العامة وليس المصالح الفردية أو القبلية أو فئة معينة، وإنما مصالح عامة المواطنين
٤. أنها تعمل في حدود القوانين واللوائح والنظم الإدارية

^{٨٤} أحمد عبد الباقي بستان وحسن طه، مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم، ١٩٨٢م. ص ٤٢-٤٣.

^{٨٥} عباس بلة محمد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسة (الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠١٠) ص ١٩

٥. تعمل الإدارة على بلورة السياسات العامة وتنفيذها فهي تقدم النصح والمشورة لمختلف القرارات

٦. جميع موظفي الدولة بمستوياتهم المختلفة يسعون لتحقيق مطالب الجماهير دون استقلال النفوذ أو العمل أو تكاسل أو تباطؤ أو تقليل من شأن المواطنين.

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية للغة العربية مثلا ميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها. أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة على كل ميادين لإدارة. ومع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة التي تميز بها الأغراض والوظيفة. عناصر مميزة للإدارة التعليمية هي:

(١) ضرورتها الملحة (*Cruciality*)

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفروض في تعليم اللغة العربية أن تقدمها هذه المؤسسات وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال آباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى مواطن صالح تكون كلها ضرورة ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه.

(٢) المنظور الجماهيري (*Public Vicibility*)

ونعني أهمية النسبة العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى. فبصفة عامة نجد أن ما نحدث في مصنع لانتاج الصلب مثلا يبعد كثيرا من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة. فمما لا شك فيه أن اهتمام الجماهير بموضع التربية يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع: الأبناء - وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له آثاره المترتبة على الإدارة التعليمية. وإلى جانب هذا تتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من

الأجهزة الإجتماعية الأخرى، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

(٣) تعقد الوظائف والفعاليات (*Complexity of Functions*)

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة الفنية والتعقد. ومع عدم التقليل من التعقيد في المؤسسات والمنظمات الانتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيدا يفوق ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلا. وإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات نفوق المتوسط أو العدل. وهذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية. وإلى جانب هذا فإن التعقد في القيم الإجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج. وكذلك تعقد الثقافات والإيديولوجيات.

(٤) ألفة العلاقات الضرورية (*Intimacy of relationship*)

هنا أيضا نجد أن مستوى الفنى وألفة العمليات التعليمية وما تتضمنه من احتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة تمثل جانبا آخر مميزا للإدارة التعليمية - فهناك العلاقات بين المدرسين والمعلمين وبين التلاميذ بعضهم بعضا وبين المدرسين بعضهم بعضا وبين هؤلاء والآباء وبين هؤلاء والأبناء وبين المديرين والمدرسين وهكذا. وهي العلاقات تتضمن تفاعلا معقدا يحدث يوميا. ويجب أن يسود الإحترام هذه العلاقات ويجب أيضا أن يكون هناك تمييز بين مجال المدرسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع.

(٥) التأهيل الفني والمهني للعاملين (*Professionalised Staff*)

تساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى. من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلا فنيا

فالمعلمون يشترط فيهم توافر حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهني معين.

٦) مشكلة القياس والتقييم (*Appraisal difficulties*)

ومن المفهوم أن مشكلات التقويم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبة وتعقيدا من معظم المواقف الإدارية الأخرى. فكيف قياس التغير في السلوك بطريقة مناسبة؟ وكيف يمكن قياس التغير في السلوك المعرفي أو المهارات أو الإتجاهات وغيرها؟ وما هو الميزان أو المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية؟ وبالطبع هناك اجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة لكنها أكثر تعقيدا وصعوبة في تنفيذها إذاما قورنت بحساب عائد لانتاج الصلب مثلا. وهناك قوى معلمة في المجتمع لها تأثيرها شخصية التلميذ. فهناك على سبيل المثال تأثير المنزل والمؤسسات الدينية والمجمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل أيضا للإدارة التعليمية طابعا مميزة.

٧) التحكم النوعي (*Quality Control*)

فإدارة معظم المؤسسات تعني بالضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية أو الكيفية، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الانتاج ونوعية "التشطيب" وغيرها. وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقق أو التأكد من نوعية هذه الأنشاء بحيث يرفض مالا يوفق منها المستوى المطلوب. وعلى نقيض ذلك نجد أن المدرسة قلما تحظى بما تقوله في هذا الصدد. فالمدرسة الابتدائية مثلا أصبحت عامة جماهيرية ليجمع الأطفال، وكذلك المدرسة الثانوية في كثير من الدوال، وهناك فترة للإلزام التي يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة بصرف النظر عن مدى ما يمكن أن

يستفيدة تربويا في هذه الفترة.^{٨٦} خصائص الإدارة المذكورة يمكن ان يستعملها في كل المنظمات في عملية تنظيمها أو ارتفاع من جودة من المنظمات

المبحث الثاني: إدارة الإستراتيجية

(أ) مفهوم إدارة الإستراتيجية

ذكر كتاب الإدارة الإستراتيجية في كتاباتهم وأدبياتهم عدة تعريفات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها، كلمة إستراتيجي (Strategi) إنجليزية والمنشأ وتعني بالعربية الصراط أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكرم المخطط بإحكام في أثناء الحرب وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانيات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركنا رئيسيا من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط المرعية.^{٨٧}

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى أنها "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات. كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهداف

^{٨٦} محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤)، ٢٨ - ٣١.

^{٨٧} فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة (المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية، ٢٠١٠) ص ٨٠.

المنظمة.^{٨٨} إن الإدارة الإستراتيجية هي تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها^{٨٩} وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل"^{٩٠} من حيث اللغة أن كلمة "إستراتيجية" تستخدم في إدارة المؤسسة، ومعناها التقنيات، وطريقة وقت التي تصميم النظامي في تنفيذ وظائف الإدارة، الموجهة في أهداف إستراتيجية المؤسسة. وتصميم النظامي في بيئة المؤسسة تمي تخطيط الإستراتيجية^{٩١}

إن إدارة الإستراتيجية هي الوصول إلى مفردة واحدة متفق عليه المعني الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفه خاصة، وعلى رأي (David)

^{٨٨} نبيل مُجد مرسى وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧م) ص ١١

^{٨٩} إسماعيل مُجد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣م) ص ٣

^{٩٠} مُجد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية. الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م) ص ٦

^{٩١} Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik (Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan)*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 147-148

بأن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ ويرى الدوري أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية^{٩٢}

(أ) صياغة رسالة وتحديد أهدافها

(ب) التحليل الإستراتيجي

(ج) صياغة الإستراتيجية

(د) الاختيار الإستراتيجية

(هـ) تنفيذ الإستراتيجية

(و) تقييم الإستراتيجية

(ب) فوائد إدارة الإستراتيجية

أن في تنفيذ إدارة الإستراتيجية في المؤسسة التربية هناك بعض الفوائد التي يمكن أن تعزز الجهود لتحقيق بفعالية وكفاءة. الفوائد التي يمكن استخلاصها هي: أن إدارة الإستراتيجية حد من عدم اليقين والتعقيد في التخطيط بوصفها وظيفة الإدارة، وعملية تنفيذ العمل باستخدام جميع المصادر المملوكة فعليا من خلال عملية التي تتكامل مع وظائف الإدارة. وبالتفصيل الفوائد من إدارة الإستراتيجية كما يلي:^{٩٣}

١. منظمة التعليم المدرسة باعتبارها المنظمة من العمل لتكون دينامية لأن الخطة الإستراتيجية وخطة التشغيل يجب أن تعدل بشكل مستمر لظروف واقعية للمنظمة (التحليل الداخلي) والبيئة (التحليل

^{٩٢} فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي

وإدارة الجودة الشاملة (المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية، ٢٠١٠) ص ١٠

^{٩٣} Aime Heene dkk, *Manajemen Strategic Keorganisasian Public*, (Bandung: PT Refika Aditama), hlm 102

الخارجي) تتغير دائما بتأثير العولمة. وبعبارة أخرى إدارة الإستراتيجية مثل إدارة ومراقبة العمل هو واقعي في دينامياتها، سوف يكون دائما تركز على هدف المهمة واستراتيجية واقعية على أي حال

٢. تنفيذ إدارة الإستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي وتحقيق خطة عملية بمثابة تحكم في استخدام جميع الموارد المتاحة بطريقة متكاملة في تنفيذ وظائف الإدارة، من أجل اتخاذ مكان كعملية فعالية وكفاءة. وهذا يعني بالتالي أن إدارة الإستراتيجية دعم وظائف التحكم، بحيث العملية برمتها هي تحقيق استراتيجية ورؤية تجسيد تجري في الطريقة التي تسيطر عليها ويتم تنفيذ إدارة الإستراتيجية

٣. عن طريق اختيار وتحديد استراتيجية كنهج منطقي، عقلاني ومنهجي، وهو إشارة إلى تيسير صياغة وتنفيذ برنامج العمل. الإستراتيجية المختارة واتفقا على أن تقليل وحتى ينفي الاختلافات والخلافات في تحقيق المزايا التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية

٤. إدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون بمثابة وسيلة لإيصال الأفكار والإبداع والمبادرة والابتكار والمعلومات الجديدة، وكذلك كيفية الاستجابة للتغيرات والتطورات في البيئة التشغيلية، وطنيا وعالميا، لجميع الأطراف وفقا للسلطة والمسؤولية. وبالتالي فإنه من السهل الاتفاق على تغييرات أو تطوير الاستراتيجيات التي سيتم تنفيذها

٥. إدارة الإستراتيجية كنموذج جديد في منظمة التعليم البيئي، يمكن أن تشجع السلوك الاستباقي لجميع الأطراف للمشاركة وفقا للموقف،

سلطة ومسؤوليات كل منهما. وهكذا كل وحدة العمل سوف تسعى للتميز في هذا المجال لتعزيز التميز المؤسسي

٦. إدارة الإستراتيجية في تنظيم التعليم يتطلب من جميع الأطراف المعنية على المشاركة، والتي يكون لها تأثير على زيادة الشعور بالانتماء والشعور مسؤولة جزئياً والشعور المشاركة. وبعبارة أخرى، يخدم استراتيجية إدارة أيضا لتوحيد الموقف أن النجاح ليس فقط للإدارة العليا، وإنما هو نجاح مشترك أو للمنظمة وحتى بالنسبة للمجتمع الذي تخدمه

(ج) مراحل إدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية. أولها: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها، ثانياً: إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، ثالثاً: أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منهما، كما أن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلى تغيير الرسالة. رابعاً: إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة. فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية. خامساً: أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها^{٩٤}

^{٩٤} محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣ م) ص ١٣

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية:

١. مرحلة التصميم أو مرحلة الصياغة الإستراتيجية يطلق

عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي أو الصياغة، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية. ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فان اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم

٢. مرحلة التطبيق أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: تهدف

هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما

تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية

٣. مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق

أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات^{٩٥}

المرحلة في إدارة الإستراتيجية الثلاثة المذكورة السابقة تكون اساسية للباحث في إقامة هذا البحث وهي من مراحل المتكاملة، وهناك من مرحلة أخرى من المراجع عن المرحلة لإدارة الإستراتيجية المختلفة اعتادة من علماء في العلوم إدارة الإستراتيجية

(د) الإبعاد إدارة الإستراتيجية

إبعاد ادارة الإستراتيجية هي:^{٩٦}

١. إدارة الإستراتيجية هي عملية مأخذ التقرير وكيف عملية مباشرة في تنفيذ النظرية الضوئة مؤخوذ التقرير في شرح السابقة
٢. تقرير الثابتة بصفة الأساسية والشاملة التي تتعلق بجانب مهمة في حياة المؤسسة، خصوصا أهدافه وطريقة تنفيذ أو طريقة تبليغه
٣. ضع التقرير لابد للتنفيذ عند مسؤولية في نتائج أو فشل المؤسسة
٤. تنفيذ التقرير المذكور عند إستراتيجية المؤسسة لتبليغ الأهداف إستراتيجية التي تعمل الموظف المؤسسة الشاملة وكذلك ينبغي أن يعمل ويجري دورية المناسبة بكل المؤسسة
٥. تقرير الثابتة إدارة القمة لابد للتنفيذ عند كل المؤسسة في شكل البرنامج الأعمال الذي غير الموجهة في أهداف إستراتيجية المؤسسة

^{٩٥} محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية . الأصول والأسس العلمية (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣ م) ص ١٣

^{٩٦} Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik (Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan)*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 153

المبحث الثالث: برنامج تعليم اللغة العربية

(أ) تعريف البرنامج

البرنامج هو مجموعة من الأنشطة يهدف إلى تحقيق الأهداف مشترك أو المحدد،^{٩٧} البرنامج هو هيكل من الأغراض والأهداف الخاصة و المحتويات المنظمة بكيفية مقطعية و الوسائل التعليمية و نشاطات التعليم، التعلم و الأساليب التقييم لقياس مد بلوغ الأهداف متوقع لفترة زمنية محددة. ومجموعة متعددة من المهام والإجراءات المطلوبة (وفي بعض الأحيان التحديات) التي يجب تحقيق توازن في عملية التنسيق فيما بينهما و انجازها ضمن تسلسل دقيق و مرتبط زمنيا. عندما يتوصل إلى قرار أو إجراء معين تأتي مرحلة التنفيذ من حيث مستلزمات الإجراء المطلوب و ما يقتضية من أدوات أو تجهيزات أو ميزانية أو قوى قوى بشرية أو استعدادات معينة.^{٩٨}

وعليه تعد البرامج التعليمية إحدى العناصر الرئيسة للعملية التربوية، الواجب تحديثها باستمرار وتطويرها لتساعد في تحقيق جودة التعليم من جهة، ولكي تلي حاجات المجتمع من جهة أخرى. لقد عكست البرامج التعليمية ، وفي جميع مراحل التعليم، حالة المجتمع، ومدى التقدم العلمي الحاصل على مستوى العصر ومع بدء القرن الواحد والعشرون، اجمع الاختصاصيون في الشأن التربوي، في الجامعات والمدارس على ضرورة أن تلي البرامج التعليمية التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من هنا كان على التعليم العالي أن يياشر بتطور مناهجه التعليمية وان ينتقل من نقل المعرفة إلى عملية استحداث المعرفة

⁹⁷ Harry S. havens, *Program Evaluation and Program Management*, (Amerika; Wiley,1981), Public Administration Review, Vol. 41 No. 4 (Jul-Aug 1981), p.480

⁹⁸ منير موسى، مُجدد، الإدارة التعليمية أصولها و التطبيقات (القاهرة: الناشر، ١٩٨٣) ص. ٥٤-٦٦.

لذلك يمكن أن يعد البرنامج التعليمي "مجموعة الخبرات والمهارات والتي بدورها تركز على المتعلم وحاجاته وقدراته وخصائصه الذاتية وعملية التوازن بين المادة والمتعلم وبين مكونات البرنامج الأخرى وبين المعرفة والمهارات والقيم داخل المؤسسة التعليمية للطلبة مما يؤدي إلى نمو الشخصية في جوانبها كافة، المعرفية ، الوجدانية ، المهارية، ومع ما يتفق مع الأهداف التعليمية

(ب) البرنامج التعليمية

التعليم شيء ضروري في حياة الفرد والمجتمع لأن التعليم يرشد الناس من الجهل إلى المعرفة والعلوم الكثيرة في هذه الحياة، لا يستطيع الناس أن يعيشوا بدون التعليم، كل ما يفعل الناس من العمل لا بد بعلم، وكثير من العلوم تتجدد من التعلم، في المدرسة أو خارج المدرسة، ومنها العلوم الدنيوية والآخروية. ومن أهم أغراض التعليم هو إجادة المعرفة والعلوم لدي الطلبة.

ومصطلح التعليم هو عملية إعادة بناء الخبرة التي يكتسب المتعلم بواسطتها لمعرفة المهارات والإتجاهات والقيم. وبعبارة أخرى هو مجموع الأساليب التي يتم بواسطتها تنظيم عناصر البيئة المحيطة بالمتعلم ويمثل ما تتسع له كلمة البيئة من معان من اجل اكتسابه خبرات تربوية معينة. فالتعليم بهذا المفهوم أكثر من مجرد توصيل المعلومات إلى ذهن الطالب ثم مساءلته عنها بعد ذلك.

وهناك تصوير برونر (Burner) لعملية التعليم: لنعلم إنسانا في مادة أو علم معين، فإن المسألة لا تكون من أن نجعله يملأ عقله بالتأرجح، بل أن نعلمه أن يشارك في العملية التي تجعل في الإمكان ترسيخ المعرفة أو بنائها. إذا إن المعرفة عملية وليس ناتجا.^{٩٩}

^{٩٩} رشدي أحمد طعيمة، تعليم العربية لغير الناطقين بها، مناهجه وأساليبه، المراجع السابق، ص. ٤٥

ج) تعليم اللغة العربية

تعليم اللغة هو مصطلح يشير إلى العملية الواعية التي يقوم بها الفرد عند تعلم اللغة الثانية، وعلى وجه التفصيل، الوعي بقواعد اللغة ومعرفتها والقدرة على التحدث عنها.^{١٠٠} تعليم اللغة العربية هي عملية تربوية تهدف إلى الدفع و الإرشاد والتطور في بناء قدرة اللغة العربية إيجابيا كانت أم سلبيا وتنشئة النظرية بموقف إيجابي وهو اللغة العربية الفصحى. ومن قدرة اللغة العربية الإيجابي هي القدرة على التكلم شفويا كان أو كتابة. ومن الشفوي القدرة على التكلم مع الآخرين باللغة العربية. وأما الكتابة يهي القدرة على الإنشاء وقدرة اللغة السلبية هي القدرة على فهم كلام الآخرين وقدرة على فهم القراءة إن معرفة اللغة العربية لها فوائد عديدة من أهمها أن إجادتها ضروري لفهم القرآن الكريم والحديث النبوي والكتب الأخرى المتعلقة بالإسلام المكتوبة بالعربية.^{١٠١}

د) تعليم المهارات اللغة العربية

أهم الأهداف في تعليم اللغة العربية واللغة أجنبية هو الاستيعاب على المهارت اللغوية الأربع، وهي مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة القراءة ومهارة الكتابة. تسمى مهارة الاستماع والقراءة بالمهارة الاستقبالية (Receptive) وهي القدرة في استقبال وفهم وتحليل والأفكار أو الآراء أو الرسائل من الآخرين، وأما مهارة الكلام والكتابة فتسمى بالمهارة الإنتاجية (Productive) وهي القدرة في في تعبير الأفكار أو الآراء أو الرسائل الآخرين.^{١٠٢}

^{١٠٠} رشدي أحمد طعيمة، تعليم العربية لغير الناطقين بها، مناهجه وأساليبه، المراجع السابق، ص. ٣٠

^{١٠١} محمد علي الخولي، أساليب التدريس اللغة العربية، (رياض مطابع المعز والتجارية ١٩٨٢ م) ص. ١٩

¹⁰² Acep Hermawan, *Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h. 113

وقد قسم كذلك مريو اللغة العربية المهارات اللغوية قسمين كما في الشرح السابق: المهارات الاستيعابية كفي الاستماع كالقراءة، و المهارات الإبتكارية الحديث والكتابة. والسبب في هذا التقسيم اعتقاد المربين بأن هناك عوامل مشتركة بين الاستماع والقراءة منها أنه في موقف سلبي نسبيا فيستجيب فيه لما يسمعه أو يقرؤه، ومنها أيضا ما لاحظته المربون أن التعلم لديه حصيلة لغوية معينة على فهم ما يسمع ويقرأ أكبر نسبيا من تلك التي يستخدمها في الكلام والكتابة. وكذلك هناك عوامل مشتركة بين الحديث المنطوقة والكتابة حيث يختار المتحدث أو الكاتب المادة اللغوية التي يعبر بها عن أفكاره، وهو في الحالتين في موقف إيجابي ينتج فيه ويتكرر جملا يعبر بها عن أفكاره ويتصل عن طريقها بغيره.^{١٠٣} كان في تعليم اللغة الأجنبية معهارة اللغات الأربعة هي من اساسية كذلك أيضا في تعليم اللغة العربية كما في تعليم اللغة أخرى ولا بد لكل الطلاب أن ناجحة في كل منها.

^{١٠٣} صلاح عبد المجيد العربي، تعلم اللغة الحية وتعليمها بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: مكتبة لبنان، دون السنة) ص. ٢٣

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ. مدخل البحث منهجه

المنهج وهي كلمة بمعنى البحث أو النظري أو المعرفة ولكن معني الأصلي لها يدل على الطريقة أو المنهج المؤدى إلى الغرض المطلوب.^{١٠٤} وفي كلام الأخرى أن المنهج هو الأساليب المداخل المتعددة التي يستخدمها الباحث في بناء النسق المعرفى والبحث هو وسيلة للإستعلام والإستقصاء المنظم الدقيق الذى تقوم به الباحث بغرض إكتشاف معلومات أوعلاقات جديدة تؤدى إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الموجودة أصلا.

سيستخدم الباحث المدخل الكيفي المنهج دراسة الحالة، قال بمبانج ستيادي المدخل الكيفي هو تنفيذ البحث الذي انتاجه البيانات الوصفية واشتمل على الكلمات الشفوية أو التحريرية من الإنسان وطبيعتهم ويمكن ملاحظتها سيقوم الباحث بالبحث.^{١٠٥} يستخدم الباحث المدخل الكيفي لوصف الظواهر الحقيقية من البيانات المتعلقة بإدارة إستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى وهي تتكون من الصياغة، التنفيذ والتقويم من الإستراتيجية. على هذا المدخل البحث يمكن الباحث لنيل البيانات شفويا وتحريريا بأسلوب جمع البيانات الموجودة في هذا المدخل الثالثة، وهي الملاحظة والمقابلة والوثائق. مدخل النوعي أو كيفي يعني البحث الذي تستهدف للحصول على النتائج أو الكشف عما لا يمكن حصولها على الطريقة الإحصائية

^{١٠٤} عبد الرحمن بروي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، الناشر: وكالة المطبوعات، ١٩٧٧ : الكويت

¹⁰⁵ Bambang Setiadi, *Metode Penelitian untuk Pengajaran Bahasa Asing; Pendekatan Kuantitatif dan*

Kualitatif (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 219.

أو بمنهاج الكمي.^{١٠٦} بحسب سباب السابق يقوم الباحث هذا البحث علي بحث الكيفي ميداني بأسلوب بحث الحالة بدخل الدراسة الميدانية و على منهاج الكيفي.

ب. حضور الباحث

إن حضور الباحث في البحث الكيفي محتاج مطلق، لذلك لا بد على الباحث أن يحضر إلى ميدان بحثه لنيل البيانات و المعلومات و الخبرات عن إستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري. البحث الكيفي على منهاج الكيفي الباحث هو كمخطط، المنفذ في جمع البيانات، محلل البيانات وتفسيرها وفي النهاية سوف يكون الإبلاغ عن نتائج البحث.^{١٠٧} يجمع الباحث البيانات و المعلومات، وهذه من صفة من مواصفات الكيفي. قال سوغيونو الباحث في البحث الكيفي هو تحديد المشكلة البحث واختيار المصادر البيانات، جمع البيانات يقيم جودة البيانات، يحلل البيانات وتفسيرها وتقديم الخلاصة حول النتائج البحث.^{١٠٨}

المشارك الباحث في الميدان لهذا البحث العلمي للحصول على البيانات أو المعلومات الصحيحة، لأن يري ويسمع الباحث انشطات من مؤسسة الدورية المركز العربية لحصول على معرفة المرجوة. إن حضر البحث في ميدان البحث يبدأ بملاحظة الأول في شهر الفبرير لميبحث من البيانا عن مركز العربية في باري، ثم يقوم الباحث الملاحظة التالية، والمقابلة مع المصادر المحددة، وجمع من وثائق المتعلقة بالبحث

ج. ميدان البحث

¹⁰⁶ Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosda Karya, Cetakan Kedua Puluh Sembilan, 2010). Hlm 2.

¹⁰⁷ Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm 121

¹⁰⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm. 306

اختار الباحث المكان هذا البحث في مؤسسة الدورية مركز العربية باري،
وسباب اختيار الباحث على هذا المكان كما قد بين الباحث في الصفحة خلفية
هذا البحث أن هذه مؤسسة الجديدة في باري وتحتاج إلى إدارة الإستراتيجية
الجيدة.

د. البيانات ومصادرها

كان تختلف البيانات في البحث النوعي و البيانات في البحث الكمي،
المصادر في البحث النوعي يكون من الجمل المنطوقة و السلوك ليس من طريقة
عرض الأرقام. المهم من أهم يعني المصادر الإنسانية في اقامة قوائم المقابلة، والملاحظة
أنشطاتهم. وأما المصادر البيانا غير الإنسانية كالوثائق المكتوبة والصورة المناسبة

وهكذا فإن ما مصادر البحث الذي يرجع الباحث إليه بقصد الحصول
على معلومات أو حقائق أولية إما أن تكون من:

١. مصادر الأساسية: هي أقدم ما يجيو مادة موضوع ما، وهي الوثائق و
الدراسات الأولى عنه، وتشمل المخطوطات القيمة التي لم يسبق نشرها
والوثائق ومذكرات القادة الساسة وحيثيات الحكم المسببة للأحكام
القضائية الخطابات الخاصة اليوميات والدراسات الشخصية للأمكنة
واللوحات التاريخية والكتب التي يكون مؤلفوها شاهدوا الفترة التي هي
موضوع البحث والإحصائيات

٢. مصادر الثانوية: هي المراجع أو المصادر البيانات التي تعتمد في مادتها
العلمية على الصادر الأصلية الأولى على كل فالمصدر مرجع دون
العكس وهذه بمعنى كل ما رجع إليه الباحث أثناء بحثه، فأفاد منه فائدة
ثانوية، ولا يمانع البعض بإطلاق كلمة مصدر على كلا النوعين، وعدم
الميل إلى تلك التفرقة، المهم أن البحث الأصيل هو الذي يعتمد على

المصادر الأصلية، ومن أجل إبراز الأهمية العلمية للمصادر الأصيل، فإنه لدى توافر مصادر متعددة عن نقطة واحدة في البحث، يثبت في الهامش المصادر الأقدم، لأنه هو الأصيل، وقد يثبت المصدر المتأخر إذا كان الأول المنقول عنه مفقوداً أو مخطوطاً يصعب قراءة ويفضل العودة إلى المطبوع أكثر منه المخطوط أو احتوى المصدر المتأخر جوانب في البحث لم يستوفها المصدر التقدم ويفصل بين المصدر بفاصلة منقوطة.^{١٠٩} بعد أن يقدم و يكتب الباحث حضور الباحث ثم محل الباحث، يستمر الباحث إلى جمع البيانات و المعلومات و أما مصادر البيانات فهي كما يلي :

أ) مدير مؤسسة الدورية مركز العربية باري

ب) مدرس مركز العربية باري

ج) بعض المشاركين في مؤسسة الدور مركز العربية من الطلبة مركز العربية باري

يريد الباحث أن يأخذ منهم البيانات المتعلقة بصياغة، التنفيذ و التقييم من إستراتيجية كل ما يتعلق به البيانات الوصفية.

هـ. أسلوب جمع البيانات

البحث الميداني له اساسيان مهمان يعني جودة أدوات البحث وجودة أساليب جمع البيانات.^{١١٠} تختلف عدة أدوات البحث العلمي في طريقة جمع البيانات، وقد احتاج الباحث استخدام في طريقة جمع البيانات استخداماً خاصاً في مجالات النفس و الاجتماعي والتربوية إلى المقابلة و الملاحظة و الوثائق. فاستخدم الباحث أساليب جمع البيانات في هذا البحث من أربعة

^{١٠٩} رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر ٢٠٠٠م : دمشق ص ٣٥٩

^{١١٠} Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet. Ke-14 (Bandung:Alfabeta,2011), p.222

أساليب وهي الملاحظة والمقابلة أو الحوار و الوثائق الكتابة والتثليث أو جمع الأساليب الثلاثة السابقة معا.^{١١١} و بيان تلك عدة البيانات كما يلي :

١. الملاحظة

إن الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات او المعلومات، بل لعلها من أدق وسائل البحث.^{١١٢} وهناك نوعان اساسيان من الملاحظة، هما : الملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون المشاركة.^{١١٣}

وهناك نوعان من الملاحظة، هما: الملاحظة المشاركة والملاحظة غير المشاركة. والملاحظة بالمشاركة يعنى يقمص الباحث لسوكيات المجموعة مثل مجموعة الشحادين أو عصابة نصب وتزوير وفي هذه الحالة تشترك الباحث مع المجموعة المطلوبة ملاحظته فيما يقوم به من اهمال وانشطة. واما الملاحظة غير المشاركة فان الباحث تقف بعيدا ولاتشارك في أنشطة المجموعة التي يقوم بملاحظتها^{١١٤}

ويستخدم الباحث في هذا الحال ، الملاحظة المشاركة تحصيلا على البيانات المتعلقة بإدارة الإستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى هذه الملاحظة هناك مصادر كما يلي :

(أ) أحوال التلاميذ في تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى

(ب) أحوال المدرس و مسؤولي العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية

(ج) أحوال بيئة بمؤسسة الدورية المركز العربية

¹¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian...hal.225*

¹¹² ذوقان عبيدات مع الأصدقاء، البحث العلمي، الرياض : دار أسامة للنشر و التوزيع، ١٩٩٧، ص. ١٤٩

¹¹³ سامي عريفج مع الأصدقاء، في مناهج البحث العلمي و أساليبه، عمان : دار مجد لاوي، ١٩٩٩، ص. ٨٢

¹¹⁴ . عبد الرحمن احمد عثمان، الدكتور- "مناهج البحث وطرق كتابة الرسائل الجامعية"- (دار جامعة افريقيا)، ١٩٩٥، ص:

٢ . المقابلة

استعان الباحث لهذا البحث المقابلة العميقة المفتوحة في الحوار شبه النظامية يسعى كذلك المقابلة المفتوحة كذلك بأسئلة الباحث المنظمة ثم التعمق لكل سؤال للحصول على البيانات الواضحة.¹¹⁵ وذكر بوناعي أن المقابلة هي وسيلة لجمع المعلومات عن طريق طرح الأسئلة لفظيا وشفهيا الإجابة أيضا. بشكل عام هناك نوعان من حيث طبيعة الأسئلة : المقابلة المقننة : تحتوي على أسئلة موضوعية سلفا وبشكل دقيق و محدودة الإجابة.¹¹⁶ المقابلة غير المقننة : يتصف هذا النوع من المقابلة بالمرونة والجرية التي تتيح للمفحوص التعبير عن نفسه بصورة تلقائية. ومن هذين النوعين، استخدم الباحث المقابلة المقننة في هذا البحث لنيل البيانات المتعلقة بإدارة تعليم اللغة العربية في مؤسسة الدورية مركز العربية بارى.

هذه المقابلة المقننة وغير المقننة على ثلاثة من المصادرين كما يلي :

(أ) مدير مؤسسة الدورية مركز العربية بارى.

(ب) مدرس اللغة العربية في مؤسسة الدورية مركز العربية بارى

(ج) بعض التلاميذ في مؤسسة الدورية مركز العربية بارى

من هذه المقابلة ومصادرها يريد الباحث أن يتناول البيانات المتعلقة إدارة الإستراتيجية في برنامج لتعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى النشاطات التعليمية التي تكون فيها الدورية مركز العربية و المشترك العربية مؤسسة الدورية مركز العربية بارى

¹¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Cet. 15, (Jakarta: PT.Rineka Cipta,2013),hlm.270

¹¹⁶Ibid hlm 101-102

٣. الوثائق

الوثائق هي طلب البيانات أو مجتمع البحث الذي وجوده كمثل الملاحظة والنسخة والدفتر والجريدة والمجلة والوثيقة ومحضر وقائع الجلسة وجدول أعمال وغيرها.^{١١٧} الوثائق في هذا البحث تتعلق برؤية مؤسسة الدورية مركز العربية باري وبعثته وتاريخه والسياسات الأكاديمية، والمنهج الدراسي لتعليم اللغة العربية، برنامج تعليم اللغة العربية فيها. الوثائق التي تتعلق بإدارة الإستراتيجية من مؤسسة الدورية مركز العربية باري

و. أسلوب تحليل البيانات

تحليل البيانات هي علمية إعطاء تأويل معنى للبيانات التي قد جمعها الباحث حتى يمكن استخدامها للإجابة على المشاكل في البحث.^{١١٨} إن تحليل البيانات عند بحث الكيفي يقوم عندما الباحث يجمع البيانات أو بعد أنتهاء من جمع البيانات في في فطرة المعينة، حينما يقوم الباحث المقابلة وقد قام الباحث على الأسئلة مرة أخرى إلى حد ما، فيحصل على المصدقية.^{١١٩}

يستخدم الباحث أسلوب تحليل البيانات في هذا البحث على نموذج ميليس و حوبرمان Miles and Hubberman إن تحليل البيانات في البحث الكيفي يقوم بشكل التفاعلي ويستمر على مر الزمان حتي تجعل به البيانات الكاملة. ويتكون تحليل البيانات بمرحلة التالية:

١. تخفيض البيانات

¹¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 274.

¹¹⁸ Amirul Hadi, *Metodologi Penelitian pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 1998) hal 141

¹¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm 337

تنصف البيانات هو عملية التلخيص، واختيار الموضوع، وتركز على المهم، والبحث عن المواضيع أنماط وتجاهل لا لزوم لها، وتلك البيانات لا تخفاض توفر صورة أكثر وضوحا، وتسهيل الباحث في بحث من الزيادة البيانات.^{١٢٠} مرحلة تخفيض البيانات هي عملية تم بتصنيف و تعين البيانات النافعة و البيانات غير النافعة حتى تبقى لديه البيانات النافعة فقط.

٢. عرض البيانات

عرض البيانات في البحث الكيفي يمكن إقامته بشكل الوصف الموجز، الرسوم البيانية، العلاقات بين الفئات، والمخططات وما أشبه ذلك. وقال ميلس وهوبرمان، أن أكثر استخدام عرض البيانات في البحث الكيفي هو النص القصصي.^{١٢١} يسهل عرض البيانات على فهم ما يحدث، تخطيط العمل التالي على أساس ما قد فهم و يستخدم الباحث عرض البيانات في هذا البحث لوصف البيانات عن إدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري

٣. الاستنتاج والتحقق

لخطوة الثالثة في تحليل البيانات الكيفية عند ميلس وهوبرمان هي استنتاج وتحقق. الاستنتاج الأول الذي يطرح لا يزال المؤقتة، وسيتغير إذا لا يوجد الدليل القوي الذي يدعم على مرحلة جمع البيانات التالية. ولكن إذا كان الاستنتاج الأول مدعومة بأدلة صديقة وثابتة

¹²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm 338

¹²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm. 341

عندما عاد الباحث إلى الميدان لجمع البيانات، فيطرح أنها لاستنتاج
المصدقية^{١٢٢}

ز. فحص صدق البيانات

حص صدق البيانات المستخدم في هذا البحث هو التثليث. التثليث هو
تقنية جمع البيانات التي تجمع بين تقنيات جمع البيانات ومصادر البيانات
الموجودة.^{١٢٣} والتثليث ينقسم إلى ثلاثة أقسام، منها: المصدر، تقنيات جمع
البيانات، والوق/ الزمان.^{١٢٤} وأما رأى الدنزين Denzin حرسب ما نقل عنه
لكسي ج. موليونج Lexy J. Moleong في كتابه، هناك أربعة أقسام من التثليث
كتقنية التفتيش الذي يستفيد على استخدام المصادر والطريقة والتحقيق
والنظرية^{١٢٥}

اعتمادا إلى النظرية أعلاه، فاستخدم الباحث التثليث من تقنيات جمع
البيانات، وهي لتجربة صدق البيانات بطريقة فحص البيانات إلى المصادر
المتساوية بتقنيات مختلفة.^{١٢٦} والباحث يحتاج إلى المناقشة الإضافية عن مصادر
البيانات المرتبطة فيه إذا كان معها البيانات المختلفة، أي للحصول على
البيانات التي أصح منها، أو ممكن كلمنها صحيحة، لأنها من وجهة النظر
المختلفة.

¹²² Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm. 345

¹²³ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm. 372.

¹²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm. 373

¹²⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2015), hlm. 330.

¹²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 2018 hlm. 374

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشة نتائج البحث

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة الدورية

أ. لمحة المؤسسة الدورية مركز العربية باري كادير جاوي الشرقية

١. اسم المؤسسة: مركز العربية
٢. عنوان المؤسسة: شارع جمفق رقم ٣٤ ب تغلساري باري كادير جاوي الشرقية
٣. الرمز البريدي: ٦٤٢١١
٤. رقم الهاتف: ٠٨١٢١٢٨٨٧٧٨٨
٥. البريد الإلكتروني: @infomarkazarabiyah.com
٦. المواقع: www.markazarabiyah.com
٧. رقم الإحصاء المؤسسة: SK.Diknas 421.8/9073/418.20/2018
٨. تاريخ الملاذي: ١١ أبريل ٢٠١٨
٩. حالة الأرض: إيجار
١٠. حالة البنيان: إيجار
١١. مدير المؤسسة: الحاج تيتس تريلاكستو الماجستير

ب. التاريخ عن المؤسسة

أسس المؤسسة مركز العربية في التاريخ ١١ ابريل من سنة ٢٠١٨ تأسسها بشخصين أستاذ تريلاك و أستاذ مقدر. إن خلفية التأسيس مركز العربية يعني المهمة من المؤسس لتحسين عملية تعليم اللغة العربية في باري بعدما علم اللغة العربية سنة واحدة في احدي مؤسسة الدورية التعليم اللغة العربية في باري بعد رجوعه من يمن. التقى أستاذ تريلاك مع صديقه أستاذ مقدر في إحدى مؤسسة الدورية لتعليم اللغة العربية باشتراكه أيضا بهذه الدورة في شهر رمضان وهو صاحب في جامعة الأحقاف اليمن. بعد

حصول من الخبرات كثيرة من الدورة الآخر وفق أستاذ تريلاك و أستاذ مقدر بتأسيس المؤسسة الجديدة في التعليم اللغة العربية الدورية.

قد إنتشرت المؤسسة التعليم اللغة العربية في باري ولكن لم تستهدف إلى أهداف المعينة ولا توجد فيها من إبتكارات وتطويرات لترقية عملية تعليم اللغة العربية في مؤسسة الدورية. قبل بداية عملية التعليم في مركز العربية، خطط المؤسسة عن أدوات التعليم، ومرافق العامة، والطريقة التعليمية ومنهج التعليم، استعداد الإحتياجات في ثمانية أشهر. ثم حدد المؤسسة أن مدخل التعليم لمركز العربية على أساس الذكاءات المتعددة، لأن المؤسسة أستاذ مقدر له كفاءة في الذكاءات المتعددة. كانت المحاولة تطبيق مدخل الذكاءات المتعددة في تعليم اللغة العربية هي الوحيد ولا موجودة في مؤسسة الدورية الآخر في باري وكذلك في إندونيسيا.

إن افتتاح مؤسسة التعليم تحتاج إلى تكلفة كثيرة ل يتم الإحتياجة ما يتعلق بعمالية التعليم والتعلم مرور الدورة وجذب الطلبة الجديدة. إن في أول المرور مركز العربية جمع التكلفة من مستثمر وتطبيق مركز العربية لإستراتيجية التسوق بعدم التكلفة إلى ثلاثين الطلبة من دفعة الأولى، هذه فرصة الجديد لمؤسس أن يظهر مزايا من مركز العربية حتى يشعر الطلبة بأن تعليم اللغة العربية في مركز العربية أحسن وأفضل. وينتشر الخبر عن مركز العربية إلى المجتمع بوسيلة الطلبة دفعة الأولى ثم هناك ترقية من الطلبة لدفعة الثانية ولو كانت الطلبة اتباع تكلفة الدراسية. يستطيعون الطلبة يخبرون عن فضيلة مركز العربية لأن معظم من الطلبة قد يتعلموا اللغة العربية في مؤسسة الدورية آخر. يوم بعد يوم كانت زيادة الطلبة إلى أربعين حتى مائة من الدفعة الأولى حتى الدفعة الثانية عشر مستمر مركز العربية ينال الطلبة.

من ناحية الأساتيد مركز العربية أيضا يطلب أولوية بطرق المتبادلة. بعدما يحتاج المركز العربية بالأساتيد أكثره يقدم مركز العربية بتسجيل الأساتيد بالشروط منظور كفاءة

الأساتيد بالملفات النفسية فحسب وهذا الطريق مشعور بالناقص لأن ما كان في سيرة ذاته أحيانا لايساوي بمايطبق المعلم في الفصل. ولذلك الشرط الثاني يزداد بارسال الفيديو عن حالة المستعجل في الفصل أو علمية التعليم المصغر. ويرى المؤسس أيضا بالناقص في هذه الطريقة لأن يستطيع مستعجل أن يخطط ما حدث في الفيديو. ولذلك نشأت الطريقة الثالثة أن المستعجل لايد له أن يحضر أمام أستاذا في مركز العربية أن يطبق علمية التعلم أمام الأساتيد من مركز العربية حتى عرفوا مباشرة أنه كفاءة كمعلم اللغة العربية. ولكن في بعض الاحيان غير المتسوي أيضا ما مطبق أمام الأساتيد بما مطبق أمام الطلبة.

سوى طريقة التسجيل لمعلم، يحدد ويصلح مركز العربية أيضا عمالية تسجيل القبول لأساتيد بالطريقة المنحة التي تقسم على طريقتين، الأول منحة الماجستير والثاني منحة البرنامج. منحة الماجستير هي يأخذ الاشخاص من مرحلة بكالوريا المختارة من الاختبارات المعدة باعطاء منحة الماجستير مع الاتفاق أنهم يعلموا طالما دراسهم الماجستير. وأما منحة البرامج هي المنحة لطلبة بعد أن يشترك البرنامج من مركز العربية مجاناً لمدة ستة أشهر بشرط أن يكون أستاذا بعد درسه على الأقل سنة واحدة. هذه كلها كما قال الاستاذ تريلاك مؤسس هذا الدروة مركز العربية الذي يمر بالتاريخ يكبره ويرفع مرتبته لاشعار لغة اللجنة اللغة العربية.^{١٢٧}

ج. الرؤية مركز العربية^{١٢٨}

جعل مركز العربية كمركز لعلوم اللغة العربية ويولد متخرجها الذي يستولي على أربعة مهارات اللغة العربية وكذلك أنه قادر تطبيق علوم اللغة العربية في كل أنحاء العالم

^{١٢٧}المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

^{١٢٨}النشرة

د. الرسالة مركز العربية

١. التربية: تطبيق عمالية التعليم المفرح بطرق العصرية والسهولة وعلى أساس الذكاءات المتعددة مناسبة بميول ذكاء الطلبة.

٢. التمكين: دفع وتوجيه الطلبة لتعاون على تكوين البيئة اللغوية العربية في اي مكان كان.

٣. التفوق: شكل على نفسية الطلبة مبدعاً ومتحركاً ومنجزاً ومتجرداً ومأثراً في كل مجالات من المجال الوطني أو المجال الدولي

٤. تحقيق على الانشطة الاضافية أو لا صفى لتنمية مهارة أساسية الطلبة

هـ. الصورة الجانبية من طلبة مركز العربية

يملك الطلبة الذين لهم النفوس KAPOK (Kreatif, Aktif, Prestatif, Objektif dan Kontributif)

١. مبدع: الإبتكار على الدوام لترقية كفاءة الطلبة في اللغة العربية.

٢. متكرك: لا بد له بالميل إلى العمل واعطاء الطاقة الايجابية في عالم اللغة العربية

٣. منجز: جهود وحماسة بذل جهده في العمل و الحصول على ممتاز و مرور الاعمال و ذو مسؤولية على كل ما عمل به.

٤. متجرد: الأفكار المفتوح على الدوام لتنمية النفس التي تتعلق بالثقافة اللغة العربية.

٥. مؤثر: الإهتمام ومساعدة الحقيقية لتنمية الحالة وبيئة اللغة العربية

و. الأهداف مركز العربية:

١. إعداد المتخرج هزيمة العالم باللغة العربية
٢. تجهز المتخرج بكفاءة اللغة العربية التي يستطع بها قدرة التنافسة في العولمة العالم
٣. إعداد المتخرج الذي عندهم رغبة كبيرة في مجال اللغة العربية
٤. لتكوين البيئة التي تساعد لترقية كل مهارات اللغة العربية.

الجدول ٤.١

(هيئة أعضاء المعلمين والموظفات)

رقم	توظيف العمل	اسم الأعضاء
١	مدير مركز العربية	الحاج تيتيس تراك سوتو
٢	رئيس مجال المنهاج و التعليم	الحاج مقدار الخير الماجستير
٣	رئيس مجال ترقية الطلبة	انيسة النور ليلي الماجستير
٤	رئيس مجال الإدارية والنقود	ريكا جهيا وحيوني
٥	المعلم	رؤس الفردوس
٦	المعلم	امام مشهوري
٧	المعلم	محين
٨	المعلم	سيقي اقمارينا
٩	المعلم	تيتي مصلحة
١٠	المعلم	زاكي اكبر
١١	الموظف	رزقي

ز. الأسباب لاختيار مركز العربية

١. الهمة لمعرفة علوم أساسيات اللغة العربية
٢. الهمة لاستطاع أن يتكلم باللغة العربية سريعاً و إمتيازاً
٣. الرغبة في استمرار الدراسة خارج البلاد
٤. الهمة لحصول على الوظيفة في الشرق الأوسط
٥. الهمة لاتقان في قراءة كتب التراث
٦. الهمة لنيل شهادة الكفاءة في اللغة العربية (ToafI)

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى

بعد عرض البيانات العامة في اللمحة القصيرة عن مؤسسة الدورية لتعليم اللغة العربية مركز العربية يستمر الباحث في كتابة البيانات الخاصة عن الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى وهي تتكون من ثلاثة مراحل يعني صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة وتنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة و عن تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى

أ. صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى

الصياغة هي خطوة من خطوات الأساسية لتخطيط الإستراتيجية في برنامج التعليم اللغة العربية الدورية، علمية تخطيط الإستراتيجية من مهمة و أساسية على تحديد مسار وتحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة. حدد تخطيط

الإستراتيجية لاستعداد تحضير المستقبل المؤسسة. التخطيط هو عملية الإدارية في منظمة المؤسسة خاصة في مؤسسة التعليمية، التخطيط في وظائف الإدارة الإستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات الأساسية بشأن الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف. في هذا الحال، المراد بعملية الصياغة الإستراتيجية يعني عملية تحليل بيئة الداخلية على غرض معرفة نقاط الضعف والقوة التي موجودة في المؤسسة، وتحليل بيئة الخارجية بغرض معرفة أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، ثم من نتائج تحليل البيئة استمرار بإختيار الإستراتيجية المناسبة بحالة المؤسسة ولازم أن تكون هذه العملية مستمرة لكي خدمة عملية تصميم الإستراتيجية. تشترط في عملية تحليل البيئة أن تكون مكوناتها لها علاقة مباشرة ومتصلة التأثير مع أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا في علاقتها بترقية قدرة التنافسة المؤسسة، أما الخطوات التي صاغه مدير مركز العربية في تحديد الإستراتيجية فهي كما يلي:

١. تحليل بيئة الداخلية من مركز العربية

قد لاحظ الباحث بمركز العربية في تاريخ ٢٢ من فبراير ٢٠١٩ لتحديد ميدان البحث في كتابة خطة البحث، من هذه ملاحظة عرف الباحث أن مركز العربية هي المؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية التي فيها البرامج المتنوعات لتعليم اللغة العربية وتكون هذه المؤسسة ازدهارا وحديثا. إن مركز العربية هي مؤسسة الجديدة وتحتاج إلى إستراتيجية مناسبة لتكون قادرة على المنافسة بؤسسة برنامج لتعليم اللغة العربية الدورية أخرى. من هذه ملاحظة وجد الباحث أيضا أن عملية التعليمية في مركز العربية قد سارت على ما يرام و تملك بواسطة المختلفة التي تتكون من غرفة الإدارية وغرفة المدير مركز العربية، وغرفة رئيس لمنهجي والتعليم، وتملك ٥ من

السكن وهذه كلها المستأجر، ثم هناك قاعة متعددة الوظائف التي تستخدم أيضا كصف الدراسي، ولكل مسكن يتم تسهيل المشتركة مع شبكة (Wifi) التي يمكن بوصول إليها حتى ٢٤ ساعة، وجميع كلها مساعدة في عملية تعليم اللغة العربية وتخطيط كل هذه بأحسن التخطيط تتم إنشاؤه بطريقة تهيئ بيئة التعليمية مريحة بحيث يمكن تحقيق الغرض من المؤسسة بشكل فعال. تكون بيئة الداخلية لمركز العربية على أهداف تحقيق بيئة اللغوية ومساعدة الطلبة لتعليم اللغة العربية الجيدة، من عوامل النجاح عملية التعلمية يعني جودة البيئة التعليمية لمؤسسة، على هذه سبب تهم مدير مركز العربية بيئة الداخلية في صياغة الإستراتيجية فيها.^{١٢٩}

تحليل بيئة الداخلية مركز العربية اللازمة لتحديد نقاط القوة والضعف من المؤسسة. من أجل أن تكون قادرة على مواجهة المنافسة مع المؤسسات الأخرى، من خلال إجراء تحليل داخلية المؤسسة يمكن للمدير صياغة الإستراتيجية الصحيحة لتطوير المؤسسة في المستقبل. مركز العربية كمؤسسة الجديدة واجب لتكون قادرة على تحسين جودة بيئتها الداخلية ولزيادة على اهتمام الطلاب لتعليم اللغة العربية في هذه المؤسسة وتحقيق بيئة المعينة بحيث يمكن تحقيق رؤية والرسالة تأسيس مركز العربية.

وجد الباحث أن بيئة الداخلية لمركز العربية قسمان هي نقاط القوة المؤسسة والضعف المؤسسة، أما من حيث القوة المؤسسة التي موجود في مركز العربية كمايلي:

^{١٢٩} الملاحظة الباحث في التاريخ ٢٢ فبراير ٢٠١٩

أ) الموارد البشرية (المعلم أو الأساتيد، والموظف والطلبة)
 ب) البوابة الكافية لتكون قادرة على تشغيل برنامج تعلم اللغة العربية بشكل صحيح
 ج) المنهج الدراسي على أساس الذكاءات المتعدد
 البيئة الداخلية التي مستخدمة لصياغة التخطيط الاستراتيجي في برنامج تعلم اللغة العربية لمؤسسة لتعليم اللغة العربية مركز العربية بارى يعني:

أ) ضعف كفاية نظام توظيف المعلمين
 ب) قدرة المعلم أو أستاذ على استيعاب قدرات الطلاب المتنوعة من تحليل بيئة الداخلية من مركز العربية عرف الباحث أن فيها القوة المؤسسة من حيث الموارد البشرية، لأن مؤسس مركز العربية يهتم بجودة أساتيد وكذلك جودة الموظفين لتحقيق جودة المؤسسة ولترقية قدرة التنافسة، فصاح مدير مركز العربية في المقابلة مع الباحث كما يلي " نريد أن نجعل مؤسسة الدورية لتعليم اللغة العربية تختلف عن غيرها من المؤسسات أخرى، التي تعطي الأولوية للجودة وليس فقط الكمية، سواء كان من حيث المعلم أو المتخرجا "١٣٠.

٢. تحليل بيئة الخارجية من مركز العربية

وتحليل البيئة الخارجية بغرض معرفة أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، حدد الباحث لهذا البحث الفرصة و التهديدات على قدرة تنافسية المؤسسة بمؤسسات أخرى في بارى. بناء على ملاحظات البيئة الخارجية التي أقامها الباحث أثناء وجوده في الميدان

١٣٠ المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

البحث عرف الباحث بأن بيئة الخارجية تأثر في إرتفاع جودة المؤسسة برنامج لتعليم اللغة العربية الدورية مركز العربية، حتى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

وضع مؤسس مركز العربية البيئة الخارجية في الاعتبار عند تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية فيها، بحيث تكون صيغة التخطيط الإستراتيجي جيدة لمواجهة المنافسة. بناء على ملاحظة الباحث من المعروف أن مركز العربية موقعها في بيئة خارجية جيدة هي تقع في بارى التي قد مشهورة كهدف لتعلم اللغات الأجنبية، بما في ذلك تعليم اللغة العربية، يتم التعرف على هذه العوامل البيئية من قبل مؤسس المؤسسة لتكون واحدة من الفرص المفيدة لتطوير المؤسسة. كما في مقابلة الباحث مع أحد مؤسس مركز العربية

" بارى التي كانت مشهورة بالقرية الإنجليزية لها تأثير في تطوير مركز العربية، لأن هناك التسوق، لذلك نستطيع ترويج المؤسسة بسهولة، علينا أن نظهر عن الجودة لدينا مستحق لاختيار أم لا. ثم المتخرج من المعاهد التي قد يتعلم اللغة الإنجليزية في بارى هم يريدون أن يتعلم اللغة العربية وكذلك هؤلاء الذين يحتاجون إلى شهادة الكفاءة اللغة العربية (Toafl) هم تأتون إلى مركز العربية"^{٣١}

موقعة مركز العربية في بارى كغاية شخص لتعليم لغات الأجنبية أصبحت مركز العربية لا بد لها من الإستراتيجية في مواجهة التنافسة مع المؤسسات الدورات آخر. هناك كثرة مؤسسات الدورات برنامج لتعليم اللغة العربية في بارى ولكل الدورة مزايا، أنها واجب على كل

^{٣١}المقابلة مع الرئيس منهجي والتعليم أستاذ مقدر، التاريخ ٠٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٥.٢٤

الدورة أن تقدم جودتها الجيدة، حتى يفضل الطلبة لتعليم اللغة العربية تلك المؤسسة.

فضلا عن جانب موقع الجغرافي، عوامل بيئة الخارجية أخذ بعين الاعتبار في صياغة الإستراتيجية لقدرة مواجهة التنافسة في مركز العربية هي التقدم التكنولوجية. تطوير التكنولوجي السريع يسبب تغيرات في عدد المجالات تتضمن هناك تغيرات في مستوى التعليم. مستند إلى ملاحظة الباحث استعمل التكنولوجي في مركز العربية لديه دور مهم، إما في تعزيز برنامج التعليم لمركز العربية ولا في عمالية تعليم فيها.

في مقابلة مع الرئيس المنهج والتعليم، قال أستاذ مقدر أن " استعمل التكنولوجي وسائل التواصل الاجتماعي خاصة انستغرام مفيد جدا في الترويج لمركز العربية وكذلك استخدم الويب مفيد في عملية التسوق. في تسجيل الطلاب الجدد القيام به أيضا من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أي من خلال واتساب (Whatsapp)"^{١٣٢}

إن استعمل التكنولوجي في مركز اللعربية مطبق في توظيف المعلمين الذين يتم تسجيلهم عبر الإنترنت، ثم يرسلون فيديو تطبيق تعليم المصغر إلى مدير مركز اللعربية كما قال مدير مركز العربية أستاذ تريلا كستو في المقابلة مع الباحث "تم توظيف المعلمين بطرق مختلفة، بما في ذلك إرسال مقاطع فيديو عن التطبيق تعليم المصغر، التي

^{١٣٢}المقابلة مع الرئيس منهجي والتعليم أستاذ مقدر، التاريخ ٠٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٥.٢٤

تناسب بحاجة لعملية تعليم في مركز العربية دعا إلى اختبار لأهليتها
لتصبح المعلمين^{١٣٣}

إن مركز العربية تنتفع في برنامج التعليمها اللغة العربية على تقدم
التكنولوجي فيما ذلك يعني في تنفيذ برنامج إختبار الكفاءة اللغة
العربية بوصلة الأنترنت (Tes Toafl Online) ثم تنفيذ الإختبار
التجريبي بوصلة الأنترنت مع أندروثيت لبرنامج منحة يعني برنامج
إعداد منحة الدراسية إلى الشرق الأوسط. بالإضافة إلى ذلك، يتم
استخدام التكنولوجيا مطبق في التعليم مهارة الإستماع.

من البيانات أعلاه، فإن العوامل البيئية الخارجية على شكل
التقدم التكنولوجي هي الأشياء التي تهتمها في الاعتبار عند صياغة
الاستراتيجيات لقدرة التنافسة في برنامج لتعليم اللغة العربية الدرو
مركز العربية. صياغة الإستراتيجية المناسبة بإهتمام على تقدم
التكنولوجي هي تستهدف لارتفاع جودة برنامج تعليم اللغة العربية
التي موجود في مركز العربية حتى لها قدرة لتنافسية بمؤسسات آخر.

العامل من العوامل بيئة الخارجية من مركز العربية كان تفكير في
صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة هي الاهتمام الكبير عند الطلبة
أو رغبة الطلبة بتعليم اللغة العربية في باري. تطوير تعليم اللغة العربية
في باري من حيث اهتمام الطلاب كما يتضح من عدد الطلبة يأتين
من مختلف البلدان مثل ماليزيا وتايلاند وبروني دار السلام هم
تفضلون بتعلم اللغة العربية هناك. وفقا مع ذلك تقدير رئيس منح
و التعليم مركز العربية في فترة موحش باري، كانت مركز العربية

^{١٣٣}المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

حصلوا على الكثير من الطلبة هذه تدل على ارتفاع رغبة الطلاب لتعليم اللغة العربية.

التعاون مع المؤسسات التي تركزها على تعليم اللغة العربية أما الوطني أو الدولي هو اعتبار من اعتبارات في صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسة في مركز العربية منها إقامة تعاون لبرنامج إختبار الكفاءة اللغة العربية وكذلك برنامج منحة لإعداد منحة الدراسية إلى الشرق الأوسط، ويتم التعاون من أجل تحسين الجودة وكذلك تطوير الشبكات التي تملكها مركز العربية.

إن عملية تحليل بيئة الداخلية و بيئة الخارجية من مركز العربية يهدف إلى صياغة الإستراتيجية المناسبة لقدرة التنافسة، تستخدم لتحليل بيئة الخارجية و الداخلية علي النظري سوت (SWOT) يعنى لمعرفة القوة و الضعف من الدخول المؤسسة و لمعرفة الفرصة والتهديدات التي تأتي من بيئة الخارجية المؤسسة. لوصف النتائج تحليل البيئة من مركز العربية، انظر الجدول التالي:

الجدول ٤.٢

(النتائج تحليل بيئة الداخلية و بيئة الخارجية من مركز العربية)

بيئة الداخلية من مركز العربية بارى		القوة	الضعف
(أ) الموارد البشرية (المعلم أ) ضعف كفاية نظام	أو	الأساتيد،	توظيف المعلمين
(ب) قدرة المعلم أو أستاذ	والموظف و الطلبة)		
(ب) التسهيلات	والبنية		على استيعاب قدرات
التحتية الكافية لتكون			الطلاب المتنوعة

قادرة على تشغيل
برنامج تعلم اللغة العربية
بشكل صحيح

(ج) المنهج الدراسي على
أساس الذكاءات المتعدد

التحديات

الفرصة

بيئة الخارجية من مركز

العربية باري

(أ) الموقع الجغرافي لمركز هناك مؤسسة أخرى لدورة
العربية في القرية اللغة العربية تحتل المرتبة

الإنجليزية باري الأولى

(ب) التقدم التكنولوجية هي

مفيدة جدا لتطوير مركز

العربية

(ج) اهتمام كبير الطلاب

الذين يأتون إلى باري

لتعليم اللغة العربية

(د) فرصة التعاون في تحسين

الجودة مع المؤسسات

التي تركز على برامج

تعليم اللغة العربية

بعد إجراء تحليل بيئة الداخلية و بيئة الخارجة لمؤسسة مركز العربية التي تتمها لصياغة الإستراتيجية، على أسس النظرية التي موجودة في علم الإدارة الإستراتيجية، ثم مرحلة التالية هي إختيار الإستراتيجية المناسبة، تتم هذه مرحلة إختيار الإستراتيجية لمستقبل المؤسسة، المسؤول من هذه الإختيار يعنى مدير المؤسسة

٣. إختيار الإستراتيجية

إختيار الإستراتيجية هي طريقة لتحديد أفضل بديل التي سيتم استخدامه في تحقيق الأهداف من خلال النظر تحليل البيئة الذي تم تنفيذه سابقا. بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية من مؤسسة مركز العربية، صاغ مدير مركز العربية عدة استراتيجيات لتحسين الجودة وفقا للرؤية والرسالة والهدف من تأسيس المؤسسة لتعليم اللغة العربية بمركز اللغة العربية للفوز المنافسة مع مؤسسات المماثلة، بناء على مقابلة مع مدير مركز العربية على النحو التالي:

"الخلفية تأسيس هذه المؤسسة هي من خبرتي كنت في بارى كمدرس اللغة العربية في إحدى المؤسسة التعليم اللغة العربية الدورية و من خبرتي عندما تعلمت في البلاد العرب يعنى في جامعة الأحقاف بيمن، من خبرتي هذا أريد أن أجهز برنامج التعليم اللغة العربية مختلفة وأفضل من مؤسسة الموجودة سابقا في بارى".^{١٣٤}

من بيانات المقابلة سابقا، أن خلفية تأسيس مركز العربية هي إرادة من المؤسس لإصلاح برنامج لتعليم اللغة العربية في بارى التي لم تستهدف على الأهداف و على الطريقة ملة. هكذا أيضا كما قال

^{١٣٤} المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

أستاذ مقدر المؤسس و الرئيس لمنهج الدراسي مركز العربية في المقابلة مع الباحث كما يلي: "كان برنامج التعليم اللغة العربية في بارى منشوء عنه في دراجة سريعة ولكن يبدو رتبيا وليس هناك ابتكار حقيقي. علي هذه الخلفية نحن نأسس مركز العربية بإبكار منها المنهج على أساس الذكاءات المتعددة في عملة التعليمها، ثم إبكار في تطوير مواد التعليم الخاصة تسمى بملزمة العربية، وإبتكار في برنامج إختبار الكفاءة اللغة العربية، و تقويم اليومية (عصف الذهني)، كذلك تقويم أسبوعي (لقاء الأسبوعي) و تقويم في نهاية البرنامج شهريا (الإختبار النهائي) تنفيذ عملية التقويم و الرقبة بجيد وباستمرار لمعرفة التطوير الطلاب حتى يكونو المتخرج منها جيدا. مركز العربية موجه نحو الجودة وليس كمية الطلاب ويقدم برامج مبتكرة تختلف عن المؤسسات الأخرى ولها قدر التنافسة".^{١٣٥}

بناء على النتائج التي وصل إليها الباحث في مجال صياغة الإستراتيجية لمؤسسات برنامج التعليم اللغة العربية بمركز بالعربية، وذلك استنادا إلى تأثير البيئة، والخبرة التي اكتسبها المؤسس، وكذلك الموارد البشرية وغيرها من بواسطة أو مرافق العامة الداعمة. خبرة المؤسس مركز العربية التي تشارك في برنامج تعليم اللغة العربية جعل مؤسس ترغب في صنع ابتكار في تعليم اللغة العربية. من الملاحظات والمقابلات والوثائق التي أجراه الباحث أثناء وجوده في ميدان البحث، من المعروف أن صياغة الاستراتيجيات المنفذة من أجل القدرة على المنافسة في مركز العربية هي كما يلي:

أ. الإستراتيجية قيادة التكلفة

^{١٣٥}المقابلة مع الرئيس منهجي والتعليم أستاذ مقدر، التاريخ ٠٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٥.٢٤

- ١) التكلفة أرخص من تكلفة المؤسسات الأخرى
- ٢) المنحة الدراسية كاملة للدفعة الأولى من مركز العربية
- ٣) المنحة الدراسية في شكل التكلفة إدارية مجانية للطلاب المتفوقين الذين يرغبون في مواصلة دراستهم في مركز العربية
- ٤) مستأجر الأساتيد أعلى من أجر الأساتيد المؤسسات الأخرى

- ب. الإستراتيجية تحسين جودة أعضاء هيئة الأساتيد أو المعلمين
 - ١) التجنيد الأساتيد بشرط على أقل من بكالوريا في قسم تعليم اللغة العربية أو المتخرج من شرق الأوسط
 - ٢) ترقية جودة الأساتيد بالدورة التدريبية لمهارات المعلم
- ج. الإستراتيجية التنافسة
 - ١) التطوير المنهج الدراسي على أساس الذكاءات المتعددة
 - ٢) التطوير الإبتكار لبرنامج التعليم اللغة العربية بمعايير المتخرج Kreatif Aktif Prestatif Objektif dan (KAPOK) Kontributif
 - ٣) التطوير البرنامج التعليم اللغة العربية على أساس التكنولوجي
 - ٤) التطوير الوسائل التعليم و مواد التعليم
- د. الإستراتيجية التطوير بواسطة الدراسية

ب. تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى

إن تنفيذ الإستراتيجية هي المحاولة الحقيقية من الإستراتيجية التي مصوغ قبله بطريقة تطبيق الإستراتيجية في أعمال ملموسة و تنفيذ من برنامج المحددة لكي ارتفاع قدرة المؤسسة في التنافسة. أما الإستراتيجية التي منفوذ اليه لقدرة التنافسة في مركز العربية بارى كمايلي:

١. الإستراتيجية قيادة التكلفة (الداخلية)

التكلفة هو أحد مكونات الإدارة التي تجب إدارتها بشكل صحيح ، وقد تحقق ذلك من قبل مدير مركز العربية بحيث تم تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة. تطبيق الإستراتيجية قيادة التكلفة لمحاولة ارتفاع لقدرة التنافسة مع المؤسسة أخرى وكذلك لارتفاع رغبة الطلاب لتعليم اللغة العربية في مركز العربية أما الإستراتيجية المنفوذ يعني كما يلي:

أ) التكلفة أرخص من تكلفة المؤسسات الأخرى

تنفيذ مركز العربية إستراتيجية مخفضة التكلفة مع ضمان جودة جيد، تطبيق هذه الإستراتيجية لسبب مركز العربية هي إحدى من المؤسسة الجديدة من أجل تشجيع وجذب الطلاب لتعليم اللغة العربية في مركز العربية. هذا ما قاله أحد الطلاب في مركز العربية من خلال مقابلة مع الباحث: " تعد تكلفة الدراسة في مركز العربية أرخص من التكلفة الدورات الأخرى. يتم دفع التكلفة فقط عندما تسجيل الدخول تتكون التكلفة لبواسطة المسكن، والكتب، قطع الإضافية لمركز العربية، ولباس لمركز العربية، وغيرها من المرافق وفقاً لبرنامج الفائدة ، دون أي تكاليف إضافية. و التكلفة في مركز العربية أرخص من مؤسسة الدورية

أخرى لأن قد إشتراك أنا في المؤسسة التعليم اللغة العربية أخرى قبل دخلت إلى هذه المؤسسة، وأظن أن مركز العربية أحسن من حيث الجودة أنشطة التعليم اللغة العربية^{١٣٦}

من نتائج المقابلة مع أحد الطالب مركز العربية سابقا، عرف الباحث أن التكلفة الدراسية في مركز العربية أرخص من التكلفة المؤسسة أخرى وهي من أسباب الطلبة أن تفضل في إختيار مركز العربية كمكان التعليم اللغة العربية مقرنة من المؤسسة الأخرى. هذه الحالة المناسبة مع قال مدير مركز العربية في مقابلة مع الباحث "في الحالة التكلفة، نحن نعطي التكلفة الدراسي رخيص للطلبة، المهم تملك الطلبة الشجاعة لتعليم اللغة العربية. هذه من نوبنا من المؤسيس والأساتيد أن نجعل هذه المؤسسة كمزرعة للعمل الجرية لنا، و لإنتشار اللغة العربية كلغة القراء و اللغة الرسول الله في أنحاء العالم".^{١٣٧} لقد تم الأخذ بعين الاعتبار تنفيذ الصناديق منخفضة التكلفة في علامة العربية قبل تنفيذها، وقد تم استعراض هذا من قبل، من خلال إجراء تحليل الاحتياجات والأموال التشغيلية اللازمة

(ب) منحة دراسية كاملة للدفعة الأولى من مركز العربية

إن مركز العربية تعطي لطلبة دفعة الأول كله منحة الدراسية يعني إلى ثلاثين طلبة، تنفيذ هذه الإستراتيجية بهدف تسوق أو لتعزيز برنامج، خطوة التحرر التكلفة لثلاثين طالبا لفة الأولى من مركز العربية هي إستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تطوير هذه المؤسسة، هذا لأنه من خلال الدفعة الأولى من الطلبة يتم التنشئة الاجتماعية الشفوية بها،

^{١٣٦} المقابلة مع ريقى الطالب من مركز العربية دفعة ١٣ التاريخ ٥ مايو ٢٠١٩

^{١٣٧} المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

والطلبة تملكون خبرات المباشرة عن كيفية التعليم اللغة العربية في مركز العربية أفضل من الدورات أخرى و تستهدف بهدف مع بيئة مريح والشروع. كما قال مدير مركز العربية في المقابلة مع الباحث " كانت مركز العربية مفتوحا في التاريخ ١١ أبريل ٢٠١٨ بعدد الطلاب ثلاثين طلابا بلا تكلفة الدراسية أو مجانا لزيادة رغبة الطلاب و الشعور بيئة التعليم اللغة العربية المختلفة من المؤسسات الدورات المقدمة في بارى، إجراء التعزيز لجذب غربة الطلاب لتعلم اللغة العربية في مركز العربية. معظم من الطلاب دفعة الأولى المتخرج من المؤسسات من مؤسسات الدورات لتعليم اللغة العربية من قبل، حتي الطلبة يملكون من خبرات ويستطيعون أن يفضلون أي المؤسسة أحسن من المؤسسات الموجود في بارى، ومعظم منهم يقترحون باختيار مركز العربية لتعليم اللغة العربية".^{١٣٨} كانت هذه الإستراتيجية تأثر كثيرا في عملية التعزيز المؤسسة إلى مجتمع كله، بوصيلة توصيات الطلبة دفعة الأولى كانت مركز العربية معروفا لطلاب الذين يرغبون في تعليم اللغة العربية.

(ج) المنحة الدراسية في شكل التكلفة إدارية مجانية للطلاب المتفوقين الذين يرغبون في مواصلة دراستهم في مركز العربية

يعد تقديم المنحة الدراسية للطلبة المتفوقين في مركز العربية أحد من الاستراتيجيات المطبقة في القدرة على التنافسية. للطلبة الذين المتفوقين في دفعة السابقة يتمون منحهم الفرصة لمواصلة الدراسة في مركز العربية في الشهر أو الدفعة التالي مجانا، تقديم المنحة الدراسية هو من أجل تقدير الطلبة الذين درسوا بجدية. يتم تقديم المنحة الدراسية للطلبة

^{١٣٨}المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

على أعلى درجات الاختبار ومن خلال اختيار المعلمين المؤهلين للحصول على المنحة بناء على اعتبارات معينة.

(د) مستأجر الأساتيد أعلى من أجر أساتيد المؤسسات الآخر

كان التأسيس مركز العربية بأهداف الإبتكارات في تعليم اللغة العربية لذلك جودة المعلمين هي شيء مهم لمؤسسة. لهذا السبب قدم مدير مركز العربية معلمين أكثر كثافة من المتوسط في مؤسسات الدورة في باري، تطبيق هذه الإستراتيجية لإكرام على المعلمين الذين قد يعلموا يجدي وكذلك معلم سيعلم بالشجاعة في التعليم وهم يتحملون مسؤولية توجيه الطلاب وتعزيز الإحساس بملكية المؤسسة. كما قال مدير مركز العربية "أحد الأشياء التي نريد تغييرها هو تقدير المعلمين في شكل أجر أعلى، ويتم ذلك لاحترامهم حتى يحصلوا على عمل مكثف أكثر ملاءمة وفقاً لجهودهم. بالإضافة إلى ذلك، نريد أن نشكل جوا عائليا حتى يشعر المعلمون بأنهم يتحملون و المسؤولية تجاه مركز العربية".^{١٣٩}

بناء على ملاحظات الباحث من المعروف أن جو التعليم الذي يشكل في مركز العربية هو جو العائلي، حتي الطلبة يشعرون الشور و الحدوء في عملية التعليمية، كما قال أحد المعلم " هنا الأولوية هي شعور القرابة بحيث عندما يكون التعلم أكثر راحة، والطلاب لا يشعرون بالخرج والحجل للتعبير عن أنفسهم في تعليم اللغة العربية، فهذا شيء يميز مركز العربية مقارنة بالمؤسسات الأخرى".^{١٤٠}

^{١٣٩} المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

^{١٤٠} المقابلة مع أستاذ مشهور معلم في مركز العربية في التاريخ ٣٠ أبريل ٢٠١٩

٢. الإستراتيجية التنافسة (الخارجية)

أ) تطوير منهج الدراسي على أساس الذكاءات المتعددة

إن المنهج هو شئ أساسي للمؤسسة التعليمية الرسمية وغير الرسمية، كمؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية، لقد حول مركز العربية في تطوير المنهج علي أساس الذكاءات المتعددة وهي الوحيدة المؤسسة في التطبيق هذا المنهج. إن تطبيق المنهج على أساس الذكاءات المتعددة تبدأ في عملية التسجيل الطلبة بوصلة إملاء الإستثمار لمعرفة رغبتهم، ثم واجب لكل الطلبة يتبعون الإختبار القبولي لمعرفة الكفاءتهم. النتائج من الإختبار القبولي مستخدم لقسمهم إلى الفصول الموفق بكفائهم و رغبتهم من برنامج. بعد تقسيم الطلاب وفقا لصفهم، وضع كل طالب في غرفة نوم مشتركة وفقا لميل التعليم سواء كان ذلك صوتيا أو بصريا أو صوتيا بصريا أو حركيا. لاكتشاف اتجاه التعليم لدى هؤلاء الطلاب، يوجد لدى مركز اللغة العربية معلمون خبراء في الذكاءات المتعددة يصفون الإرشادات لمعرفة اتجاهات التعليم لكل طالب.

ب) التطوير الإبتكار لبرنامج التعليم اللغة العربية بمعايير المتخرج (KAPOK)
Kreatif Aktif Prestatif Objektif dan Kontibutif

تسعى مركز العربية لتطوير برنامج تعليمي مبتكر لتعليم اللغة العربية، وتطوير هذا البرنامج لتعلم اللغة العربية لتعزيز اهتمام الطلبة بتعلم اللغة العربية، أما معايير المتخرج منها تملك النفسية KAPOK (Kreatif, Aktif, Prestatif, Objektif dan Kontributif) البين كمايلي^{١٤١}:

¹⁴¹ Dokumentasi TOR Markaz Arabiyah

- مبديع (Kreatif): الإبتكار على الدوام لترقية كفاءة الطلبة في اللغة العربية.
 - متحرك (Aktif): لا بد له بالميول الى العمل و اعطاء الطاقة الايجابية في عالم اللغة العربية
 - منجز (Prestatif): جهود و حماسة بذل جهده في العمل و الحصول على ممتاز و مرور الاعمال و ذو مسؤولية على كل ما عمل به.
 - متجرد (Objektif) : الأفكار المفتوح على الدوام لتنمية النفس التي تتعلق بالثقافة اللغة العربية.
 - مؤثر (Kontributif) : الإهتمام و مساعدة الحقيقية لتنمية الحالة و بيئة اللغة العربية
- تطوير عن برنامج التعليم اللغة العربية لمركز العربية كما في الصورة التالي:
- الصورة ٤.١
- (تطوير برنامج تعليم اللغة العربية تتعلق بأهداف المؤسسة)



Biaya Terjangkau

Kualitas Dijamin Memukau

BIAYA PENDIDIKAN
 Program 1 Bulan = 385.000
 Asrama 1 Bulan = 265.000
 Program 2 Minggu = 285.000
 Asrama 2 Minggu = 200.000
 Program Ekstra = 50.000/75.000/100.000

* Kelas dimulai pada tanggal 9 / 10 tiap bulan
 * Bisa registrasi online via online kapan saja

PROGRAM KAMI

Program 1 Bulan :
 ✓ Program 1' dad muhadatsah
 (program pra-syaraj bagi mereka yang belum punya baik bahasa Arab atau masih lemah dalam muhadatsah)
 ✓ Program Syaraj (Level 1-3)
 (Program kelas untuk menguasai bahasa Arab mulai dasar sampai profesional)
 Target Level 1
 Mampu berdialog, memahami dan merespon bahasa Arab Fushhah, menguasai materi Nahwu secara global.
 Target Level 2
 Mampu berdebat ilmiah, mempresentasikan teks dalam bahasa Arab, menguasai Sharaf secara global
 Target Level 3
 Mampu berceramah, berdialog, memahami dan merespon bahasa 'Arabiyyah, menguasai Balaghah secara global.
 ✓ Program Kitabah
 (Program yang dibuat untuk menstimulus peserta didik bagaimana mereka bisa menulis bahasa Arab dengan benar)
 ✓ program Tahhousus
 (program bagi mereka yang berminat untuk mendalami Gramatikal bahasa Arab.)
 ✓ Program Asrama (Sahan / Camp)
 Asrama bagi peserta didik yang difokuskan untuk memperkaya mufradat dan ekspresi sehari-hari dalam bahasa Arab.

Program BBM Timur - Tengah
 (Program spesial bagi pemburu beasiswa kuliah di Timur tengah agar lulus tes khusus bagi yang telah menyelesaikan Level 1 & 2 atau ada basic yang setara)
Program Ekstra
 ✓ Program Lahjah
 (Belajar ngomong Arab rasa Arab dengan memaknai dialek Arab, dan dialek yang diajarkan pun beragam sesuai peminatnya mulai dari dialek Mesir, Syam, Yaman, dll.)
 ✓ Program Terjemah
 (Menghaji tentang teori - teori menterjemahkan dan menguasai tips & trik dalam menterjemahkan)
 ✓ Program TOAFL
 (Menganal apa itu TOAFL, menguasai tips & trik lulus ujian, serta simulasi scoring ujian TOAFL)
 ✓ Program Sarogan
 (Menghaji cara membaca kitab kuning ala - ala pondok pesantren salaf, dan belajar 1'rob serta 1'ial)
 ✓ Kelas Nahwu komprehensif
 (Kelas malam untuk mendalami nahwu dari dasar dengan sistem slow but nyampah)



للوصل إلى أهداف وفقا للملف الشخصي المذكور أعلاه، تقوم
مركز العربية ببرنامج تعليم اللغة العربية على النحو التالي^{١٤٢}:

(١) برنامج الإعداد المحدث هي البرنامج لإعداد قبل فصل
الشرقي هذا برنامج لطلبة الذين ليس لديهم مهارات العربية
قياسية، أو لا يزالون ضعفاء في محادثة بالعربية. تركز الطلبة
في هذا البرنامج على تعليم التعبيرات اليومية وإتقان المفردات
العربية (المفردات) بطريقة المباشرة من قبل المعلم وتحفيظها. ثم
من حفظ التعبيرات اليومية تم تطويره وفقا لسياق الحال
ويعمل في بيئة اللغة من مركز العربية، إما في غرفة السكن
أو في فصول الدراسية. في تطبيق هذه اللغة، لا بد على كل
طالب ممارسة المفردات التي تعلمها، إن لم يتم معاقبته في فترة
ما بعد العصر بعد التقويم اليومي (عصف الذهني)

(٢) البرنامج الشرقي (مرحلة ١-٣) هو البرنامج مصمم لإتقان
اللغة العربية من الأساسي إلى المتقدم مع المستويات التالية:

الشرق الأول: تم تصميم هذا البرنامج بحيث يتمكن
الطلبة من الحوار أو المحدث باللغة العربية وفهمها والرد
عليها باللغة العربية، وقادر الطلبة على إتقان مواد
النحوية على مستوى الشاملة. في هذا المستوى، سيتم
تدريب الطلبة على استخدام اللغة العربية كلغة محادثة
وفقا للمواد التي يتم تدريسها. إن مستوى الشرق الأول
سيعلم الطلبة العلم النحوية المباشرة تطبيقها في المحادة
اليومية.

¹⁴² Dukumen Markaz Arabiyah

الشرق الثاني: تم تصميم هذا البرنامج حتى يتمكن الطلبة من مجادلة علمية باللغة العربية، ويكونوا قادرين على تقديم مقالات أو أعمال علمية باستخدام اللغة العربية وإتقانها بشكل عام والتعليم الصربية الشاملة. "في هذا البرنامج، سيتم توجيه الطلبة من المعلم للتعبير عن أفكارهم باللغة العربية، وسيقوم المعلم بإعطاء الموضوع ثم يقوم الطلاب بتطوير أنفسهم وتعبئتهم في شكل مناقشات أو تقديم أفكارهم أمام الفصل".^{١٤٣}

الشرق الثالث: تم تصميم هذا البرنامج بحيث يتمكن الطلبة من إلقاء المحاضرات أو الخطابة، وإجراء حوار لفهم اللغة العربية والرد عليها في الشرق الثالث علم المعلم الطلبة بمعرفة عن اللغة الأمية وأيضا علم البلاغة بشكل عام.

(٣) برنامج الكتابة: هو برنامج مصمم لترقية كفاءة الطلبة في مهارة الكتابة باللغة العربية الصحيحة أما الإنشاء العربية أو كتابة مقلة العلمية.

(٤) برنامج التخصص: هو برنامج مصمم للطلبة الذين يرغبون في استكشاف قواعد اللغة العربية، هذا البرنامج يركز الطلبة على القدرة على إتقان القواعد باللغة العربية على حد سواء العلم النحوية الصرفية والبلاغة

^{١٤٣} المقابلة مع الأستاذة تيبك مصلحة في التاريخ ٠٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٠.٠٤

٥) برنامج الشرق الأوسط للمنحة الدراسية هو برنامج مصمم للطلبة الذين يرغبون في استمرار دراستهم إلى الشرق الأوسط. يركز الطلبة في هذا البرنامج على نجاح لاختبارات المنحة الدراسية، سواء من قبل الحكومة أو الجامعات في الشرق الأوسط. يعد برنامج منحة من أكثر البرامج المرغوبة في مركز العربية لأنه ثبت أنه يساعد الطلبة على نجاح لاختبارات المنحة الدراسية إلى الشرق الأوسط.

٦) البرنامج إختبار الكفاءة اللغة العربية (ToafI) هو البرنامج مصمم للطلبة للتعرف على toafI وتدريب على الحيل لتكون قادرة على اجابة أسئلة الإختبار والحصول على درجة عالية. هذا البرنامج هو واحد من برنامج البارع، مركز العربية هو المرجع الرئيسي لشهادة الكفاءة اللغة العربية في ببارى، هذا برنامج يتم تدريب الطلبة على الإجابة على أسئلة toafI ثم توفير فرصة للطلبة حصول على شهادة toafI يشير التقييم القياسي إلى المعيار الذي وضعته جامعة لايزيغ. يمكن استخدام شهادة ToafI الصادرة عن مركز العربية في مجموعة متنوعة من الأغراض، بما في ذلك تقديم المنحة الدراسية. كانت مركز العربية موصلة التطوير لإختبار الكفاءة اللغة العربية من خلال التعاون مع المؤسسات الأخرى، بما في ذلك مركز تطوير اللغة جامعة سونان أنبال سوريا وكذلك جامعة لايزيغ. أما لصورة شهادة الإختبار الكفاءة اللغة العربية كما يالي:

الصورة ٤.٢

(شهادة الكفاءة في اللغة العربية من مركز العربية)



إن برنامج لتعليم اللغة العربية تم تصميمه في مركز العربية العربية التي تم تنظيمها وفقا لجدول زمني يبدأ في الساعة ٥:٣٠ صباحا حتى الساعة ١١:٣٠ صباحًا لعملية التعليم في الفصل، ثم استمرار في المساء الدخول إلى الفصل لتقويم اليومية يعني في الساعة ١٦.٠٠ حتى ١٧.٠٠ مساء. لكل برنامج لمدة شهرة واحدة منذ يوم الإثنين حتى يوم الجمعة كل أسبوع، وليوم السبت لأنشطة الرياضية ويوم الأحد للعطلة. أما الجدول التعليم في مركز العربية كما يلي:

الصورة ٤.٣

(جدول أنشطة التعليمية في مركز العربية)

TENTANG KAMI

Markaz Arabiyah adalah lembaga kursus bahasa Arab yang didirikan oleh alumni Timur Tengah untuk menguasai lima maharah serta mampu berinteraksi langsung dengan lajnah Arab, sehingga kurikulumnya dapat membuat KAPOK (Kreatif - Aktif - Prestatif - Objectif - Kontributif) peserta yang belajar bahasa Arab, apalagi disertai pendekatan kecerdasan yang dimiliki oleh masing - masing peserta.

JADWAL PELAJARAN

(05.30 - 06.30) = Nahwu / Shorof / Balaqah
(07.00 - 08.00) = Muhadatsah fusha / Amiyah
(08.00 - 09.00) = Istima / Mufrodah / Tabiroh
(09.30 - 10.30) = Muhadatsah (2) / Kitabah
(10.30 - 11.30) = Istima` (2) / Qiroah
(16.00 - 17.00) = `Asfudz Dzihni
* Program Asrama dilaksanakan setelah Shalat Shubuh dan Magrib
* Program Ekstra bersifat fleksibel



MARKAZ ARABIYAH
*Kursusan Bahasa Arab Berbasis
Multiple Intelligence*





Jalan Cempaka, No. 43B, Tegalsari, Pare, Kediri
081212887788 (Call / Wa) 087867887788 (Call)
www.markazarabiyah.com

**يلا... انضموا إلينا
كلنا معا لنعزم العالم**



مركز العربية
مركز اللغة العربية

(ج) تطوير برنامج التعليم اللغة العربية على أساس التكنولوجي

استخدام تكنولوجيا هي واحدة من الابتكارات لبرامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية، وبوصلة تحديد من خلال تطوير البرنامج باستخدام التكنولوجيا في كل عملية التعليم وعملية التقييم، فإن التطوير الذي قامت به مركز العربية مع استخدام التكنولوجيا يعني بإقامة E- daurah أو التعليم بوصلة الإنترنت ثم إقامة الإختبار الكفاءة اللغة العربية بوصيلة الإنترنت للطلبة الذين يرغبون في إجراء اختبار الكفاءة اللغة العربية Toafl لا يحتاجون الحضور إلى موقع الاختبار بدرجة كافية لإجراء الاختبار عبر الهاتف المحمول مع التطبيق الذي تم تطويره. مع E-toafl، من الأسهل أيضا على المعلمين تقييم نتائج اختبار الطلبة، لأنه يتم على جهاز كمبيوتر، ويمكن معرفة نتائج الإختبار بسرعة، ثم يتم توزيع

الشهادات على وصيلة الإنترنت، ويمكن أيضا طباعتها إذا رغب الطلبة ذلك. التطوير هذه الوسائط باستخدام التكنولوجيا توسع الدولية نطاق الطلبة الذين يرغبون في تعليم اللغة العربية.

(د) تطوير وسائل التعليم ومواد التعليم

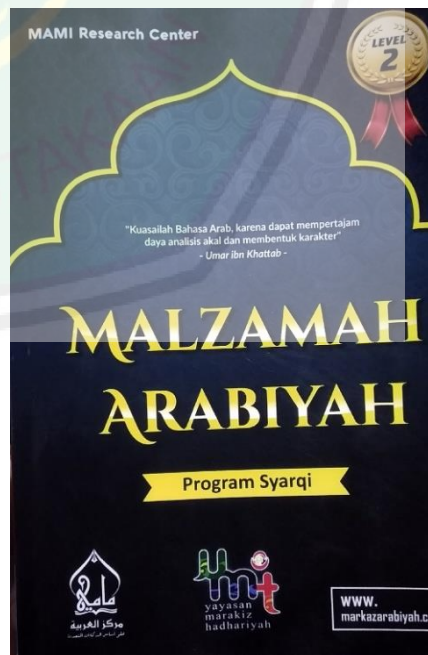
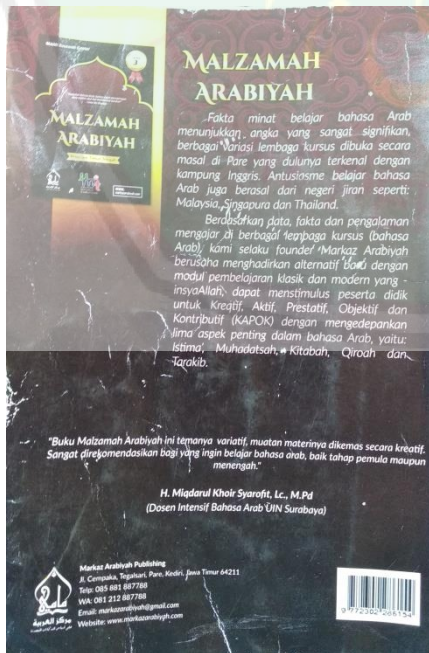
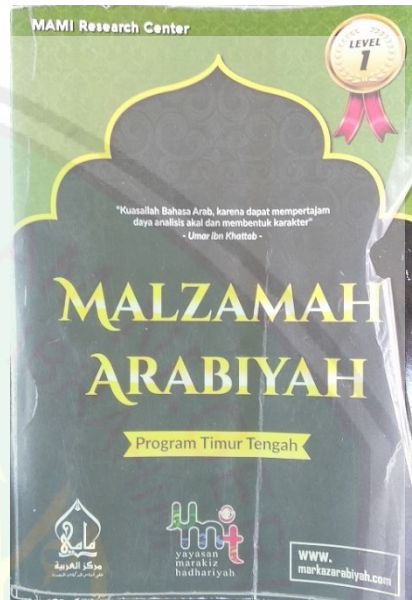
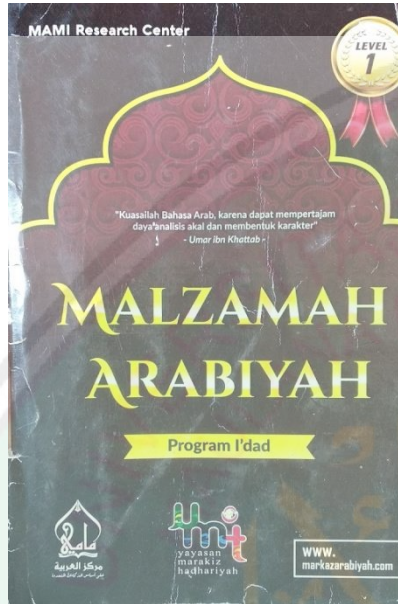
قامت مركز العربية بتطوير مواد التعليمية الخاصة تسمى ملزمة العربية. ملزمة العربية هي مقرر لمادة تعليمية يتم تطويرها وفقا لمستوى الفصل في مركز العربية، مع تعليل الأهداف التعليمية لكل فصل لمحدد. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المعلم أيضا بتطوير وسائل تعليمية تدعم عملية التعليم في شكل وسائل إلكترونية وتقليدية. يتم أيضا تطوير وسائل التعلمية من أجل تحقيق بيئة لغوية فعالة لمركز العربية، مثل رصع كرتاس المفردات والتعبيرات اليومية على جدران المسكن حتى يتمكن الطلبة ممارستها أثناء وجودهم في المسكن. تطوير الكتاب لبرنامج يتوافق مع صورة جانبية المتخرج الذي نريد تحقيقها، لا يحتوي على الجمعية معين، هو في الحقيقة تحتوي من المادة اللغة العربية. ^{١٤٤}

التطوير مواد تعليمية مثيرة للاهتمام الطلبة أيضا وهذا يميز عن غيرها من المؤسسات. المحتويات من ملزمة العربية تتكون من مادة اللغة العربية المناسبة والمستعلمة مع اللغة العربية الأصلية، أما الصور الملزمة العربية كما في الصورة التالي:

^{١٤٤} المقابلة مع الرئيس منهجي والتعليم أستاذ مقدر، التاريخ ٠٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٥.٢٤

الصورة ٤.٤

(تطوير المادة التعليمية لمركز العربية لكل برنامج كتاب خاص)



٣. الإستراتيجية تحسين جودة أعضاء هيئة الأساتيد أو المعلمين (الداخلية)

إن تحسين جودة أعضاء الأساتيد أو المعلمين هي من أهم الإهتمام في مركز العربية هذا لأن كفاءة الأساتيد في المؤسسات التعليمية هو الشيء الأساسي. قام مدير مركز العربية المحاولة في ترقية جودة الأساتيد ومهارتهم منها كمايلي:

(أ) التجنيد الأساتيد بشرط على أقل من بكالوريا العليم اللغة العربية أو المتخرج من شرق الأوسط.

إن في سد حاجة الأساتيد في مركز العربية، ابتدأت مركز العربية عملية تسجيل القبول الأساتيد. تشترط مركز العربية لأساتيد فيها يعني المتخرج من الجامعة في قسم تعليم اللغة العربية البكالوريا أو المتخرج من الشرق الأوسط، تطبيق هذا الشرط لضمان القدرة في اللغة العربية التي يملكها المعلم الذي سيقوم بالتدريس في مركز العربية. كما قال رئيس المنهج والتدريس لمركز العربية في مقابلة مع الباحث " قام بترقية جودة المعلمين وفقا للمعيار الدولية في الشهادة الكفاءة اللغة العربية (Toafl) على المعيار المستخدمة في الجامعة لابزنج ولابد المعلم في مركز العربية متخرج من الجامعة قسم التعليم اللغة العربية أو المتخرج من الشرق الأوسط".^{١٤٥} عند توظيف المعلمين في مركز العربية يتم ذلك بطرق مختلفة سواء على الإنترنت أو يدويا، يتم التوظيف اليدوي عن طريق فتح الوظائف الشاغرة، ثم اختيار الملف، إختبار لكفاءة التعليم بعملية التعليم المصغر و المقابلة من هذه مراحل المقبول من أحسن المعلمين.

^{١٤٥} المقابلة مع الرئيس منهجي والتعليم أستاذ مقدر، التاريخ ٠٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٥.٢٤

إن مركز العربية تعطي المنحة الداسية لاستمرار الدروس العليا لمرحلة الماجستير في قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا ملك إبراهيم مالانج، باتفاق أن يكون معلما في مركز العربية طالما تدرس في الجامعة. هذه المنحة الدراسية للذين اجتازوا من الاختيارات التي جرها لجنة التوظيف، بدءا من اختيار الملف، ثم إختبار القبولي، والإختبار الكفاءة اللغة العربية و المقابلة. الإعلان عن المنحة الداسية تنتشر بوصلة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي في انستغرام مع طريق إجراء التجنيد تجريبيا، كما كشفه أحد صاحب المنحة الداسية الأستاذ محين كمايلي:

"نحن نمر بسلسلة من مراحل الاختيار المنحة الدراسية لدراسة الماجستير قسم التعليم اللغة العربية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، من تلك مراحل يعني مرحلة الإختيار الملف، الإختيار في الكفاءة عملية التعليم بعملية التعليم المصغر، الإختيار لمهارة اللغوية و الإختيار الكفاءة اللغة العربية ثم المقابلة، يجب اجتياز جميع دوائر الإختيار، والإعلان عن تصريح مرور جديد يحق له الحصول على المنحة الدراسية، و المشترك لهذه المنحة الكثيرة ولكن الناجح منهم يعني أربعة شخصنة"^{١٤٦} و أما الصورة عن المنحة الداسية كما يلي:

^{١٤٦} المقابلة مع أستاذ محين التاريخ ٥ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٠.١٥

الصورة ٤.٥

(الإعلان عن منحة الماجستير لمعلم مركز العربية)

MARKAZ ARABIYAH MEMBERIKAN BEASISWA MAGISTER PENDIDIKAN BAHASA ARAB (PBA) 2019

Beasiswa Magister PBA Markaz Arabiyah bertujuan untuk memberikan beasasi kepada calon pengajar bahasa Arab untuk mengembangkan softskill sekaligus melanjutkan pendidikan pada program magister di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

✓ PERSYARATAN:

- >> Pendidikan akhir S1 Pendidikan Bahasa Arab, Sastra Arab dan Alumni Timor Tengah.
- >> Siap mengabdikan Markaz Arabiyah baik secara konsep maupun waktu selama masa perkuliahan.
- >> Bertanggung jawab dan mudah bergaul dengan peserta didik.
- >> Memiliki skill mengajar dan berbicara skil maupun pasif Bahasa Arab dengan dibuktikan melalui Skor TOAFL 500+.

✓ FASILITAS:

- >> Biaya kuliah empat semester di PBA Pascasarjana UIN Malang
- >> Bisyarah Pengabdian
- >> Asrama full wifi
- >> Layanan Transportasi

✓ TEST WAWANCARA, MICROTEACHING & TOAFL:

- >> Tanggal 02 - 05 Maret 2019

✓ PENDAFTARAN:

- >> Daftar via Whatsapp dengan ketik DAFTAR(spasi) Btk kirim ke 081 357 811600 beserta CV, Ijazah S1 dan Sertifikat, Plagam atau Dokumen Pendukung lainnya
- >> Batas akhir pendaftaran: 01 Maret 2019

✓ START PENGABDIAN:

- >> Tanggal 10 Maret 2019

BEASISWA MAGISTER PBA MARKAZ ARABIYAH 2019

Online: www.markazarabiyah.com
 info@markazarabiyah.com | Markaz Arabiyah | markazarabiyah | Markaz Arabiyah | 081 212 887788

(الإعلان عن مرحلة تجنيد منحة الماجستير)



Markaz Arabiyah Berbasis Multiple Intelligences

Jl. Cempaka 43B, Tegalsari, Tulungrejo, Pare, Kediri, Jawa Timur
 Telp. (+6281) 212 887788, <http://www.markazarabiyah.com>

PENGUMUMAN

Nomor: 05/PPBM/MA/III/2019

Tentang
 Hasil Seleksi Administrasi
 Calon Penerima Beasiswa Magister Pendidikan Bahasa Arab
 Markaz Arabiyah Tahun 2019

Bismillahirrahmanirrahim

Berdasarkan hasil pemeriksaan/penilaian dalam seleksi administrasi, diputuskan bahwa nama-nama calon penerima beasiswa magister pendidikan bahasa arab yang lolos dalam lampiran ini berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya.

Adapun tahapan seleksi berikutnya adalah:

No.	Seleksi	Hari/Tanggal	Tempat
1.	Micro Teaching	03 – 06 Maret 2019	Online
2.	Wawancara	06 Maret 2019	Online

Demikian, untuk menjadi periksa dan maklum adanya. Terima kasih.

Alhamdulillahirabbil'alamin

Kediri, 02 Maret 2019

Ketua Tim Penyeleksi
Beasiswa Magister PBA-MA 2019

H. Miqdarul Khoir Syarofit, Lc., M.Pd.

Direktur
Markaz Arabiyah

H. Trilaksito, MA.

ب) ترقية جودة الأساتيد بالدورة التدريبية لمهارات المعلم

بالإضافة إلى العملية الانتقائية لتوظيف المعلمين لضمان جودة المعلمين ، تطبيق مركز العربية بعمل برنامج تدريبي للمعلمين في الكفاءة التدريسية وترقية مهارات اللغة العربية للمعلم. التدريبات للمعلم بناء على نتائج تقييم لكل معلم، يقدم الزملاء المعلمون لبعضهم البعض مدخلات حول كيفية تدريس اللغة العربية بشكل أكثر فعالية بناء على تجاربهم التعليمية، كما عبر عنها أحد المعلمة في مركز العربية: " تطبيق التقييم للأساتيد لكل شهر لتحسين لشهر القادم، قدم كل معلم مدخلات لبعضهم البعض فيما يتعلق بكيفية التدريس، هذا يصبح قوة مختلفة أو مزايا من مركز العربية، تطبيق معلم طرق المتنوعة وكذلك استخدام على وسائل و طرق الحديثة في عملية التعليمية، وكذلك كيفية التعامل مع الطلبة بطريقة عشائري، هناك دائما تجديد في التعليم بحيث يكون موجودا حتى الآن بسبب الأنشطة التي تتم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي الموجودة للترويج لوسائل الإعلام.^{٤٧}" بالإضافة إلى الأشياء الموضحة أعلاه، يقوم المعلم بعمله في إشارة إلى المعايير التشغيلية والإجراءات التي اتخذتها مركز العربية^{٤٨}، وجود SOP هو بأهداف أن المعلم لديه مرجع قياسي في الاضطلاع بمسؤولياته كمعلم.

إن ترقية معيار الكفاءة المدرس في اللغة العربية على دليل يمتلك قيمة نتائج اختبار الكفاءة اللغة العربية على أساس الدولية. المحاولة ترقية كفاءات مهارات اللغوي للأساتيد، كانت مركز العربية تجب للأساتيد أن يمتلك النتائج اختبار الكفاءة في اللغة العربية في دراجة العليا، على

^{٤٧} المقابلة مع أستاذة تينك مصلحة في التاريخ ٦ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٠.٠٤

^{٤٨} Dokumen SOP Markaz Arabiyah Terlampir dihalaman lampiran

أساس المعايير شهادة العالمية. معيار لإختبار الكفاءة في اللغة العربية هو المعيار لجامعة لابزيفغ ألمانيا

٤. الإستراتيجية تطوير بواسطة الدراسية (الخارجية)

البرنامج الذي أنشأه مركز العربية ليس فقط من جانب الموارد البشرية، لترقية قدرة التنافسة يتم مركز العربية أيضا الإستراتيجية لترقية أو تحسين على بواسطة الدراسية وسائل لمركز العربية. بدأ ترقية بواسطة الدراسية وسائل في سنة الأولى من التأسيس المؤسسة يعني بي القاعة و الفصول لعملية التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، يستمر تطوير المسكان، من خلال استئجار منزل لاستخدامه كمساعدة للطلبة.

الإستراتيجية المذكورة السابقة يعني من الإستراتيجية لدي مركز العربية لقدرة التنافسة مع المؤسسة الأخرى. بالإضافة إلى برنامج الذي يتم تنفيذها في شكل جيد ، تخطيط مركز العربية أيضا على المدى الطويل تحسين الجودة بشكل أفضل بما في ذلك رغبة مؤسسة في تطوير منهج كمثل الجامعة LIPIA جاكرتا و يحق له إصدار الشهادة دبلوم يعادل الدبلوم ١ والدبلوم ٢، ثم إقامة تعاون مع جامعة لايزيفغ في تطوير اختبار الكفاءة في اللغة العربية (Toafl) اليدوي والإلكتروني.^{١٤٩}

^{١٤٩} مأخذ من خطبة لإفتتاح دفعة ١٣ في التاريخ ٦ مايو ٢٠١٩

ج. التقييم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري

التقييم الإستراتيجية هي عملية تحكم للتأكيد على أن التنفيذ الإستراتيجية يتوافق مع الخطط الإستراتيجية أو لتأكيد أن أهداف المؤسسة قد تحققت. عند عملية تقييم الإستراتيجية، من الضروري أن هناك المقارنة بين صياغة الإستراتيجية والتنفيذ والنتائج لترقية العمل أو إجراءات التحسين لمدة مستقبل المؤسسة. التقييم الإستراتيجية التي فعله مدير مركز العربية بوسيلة ملاحظة المباشرة لكل برنامج وأدوة التعليمية وكذلك المواد البشرية فيها، و على أساس التقرير من كل برنامج ثم استيعاب جميع المداخلات من المعلمين والطلبة. أما عملية التقييم الإستراتيجية في مركز العربية كما يلي:

(١) التقييم على الإستراتيجية القيادة التكلفة

إن التقييم لتكلفة هي مهم لمعرفة المقارن بين التكلفة و الفائدتها لدي طلبة في مركز العربية. يتم التقييم على التكلفة في نهاية كل شهر على طريق الإستبيان عن رضا الطلبة، الأسئلة فيها عن التكلفة ومستوى رضا الطلبة عن بواسطة التعليمية في مركز العربية. اسناد من معرفة مستوى رضا الطلبة، يمكن مدير معرفة أن التكلفة المستخدمة تناسب مع الفائد عند الطلبة متعلق بالهدف بشكل فعالة وفقا لتعيين دفعها. من نتائج المقابلة مع الطالب في مركز العربية قالوا إنهم راضون تماما عن التكلفة وبواسطة التعليمية التي تم الحصول عليها، أما المقابلة كما يأتي: "من حيث التكلفة هنا أرخص من تكلفة المؤسسة ممثلة في باري، ومن حيث بواسطتها جيدة المناسب

مع إرادتنا و ممكن أكثر من مطلبنا، وليس من زيادة التكلفة أخرى،
موجود علاقة بين التكلفة مع الفائدة عند الطلبة".^{١٥٠}

سيستمر تنفيذ الإستراتيجية التكلفة المعقولة أو التكلفة الرخيص
في مركز العربية وكذلك من خلال تقديم منحة دراسية للطلبة الذين
حققوا إنجازات جيدة و ترقية الجودة المؤسسة لقدرة على التنافسة مع
المؤسسات أخرى.

(٢) التقويم على عملية تعليمية ومنهج الدراسي

إن مركز العربية تنفيذ الإستراتيجية القدرة التنافسة على التطوير
برنامج و التطوير المنهج الدراسية على أساس الذكاءات المتعددة و
التطوير ابتكار في برنامج التعليم اللغة العربية بأهداف المتخرج لديهم
نفوس KAPOK كما بين الباحث السابقاً، كذلك تطوير برنامج
على أساس التكنولوجي و التطوير في تصميم المادة و وسائل التعليمية
بعض الجوانب المذكورة أعلاه هي قوى مختلفة لقدرة التنافسة تمتلكها
مركز العربية، لابد إقامه بتقويمها بشكل مستمرا لترقية جودة مركز
العربية كمؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية. أما التقويم في عملية
التعليم و المنهج الدراسية كما يأتي:

(أ) التقويم اليومية (عصف الذهني)

إن التقويم اليومية في مركز العربية يسمى بعصف الذهني على
أهداف لمعرفة الطالب إتقان فهم المواد التي يدرسها المعلم
يبدأ من الساعة ٠٥.٣٠ صباحي حتى الساعة ١١.٣٠ ثم
في المساء يقوم بتقويم اليومية الساعة ١٦.٠٠ حتى ١٧.٠٠

^{١٥٠} المقابلة مع سفيان الثور في التاريخ ١ مايو ٢٠١٩ الساعة ١٧.٠٩

كما قال المعلمة مركز العربية تلي: "التقويم اليومية يسمى بعصف الذهني هو الإختبار اليومية لمعرفة الفهم الطلاب عن المادة الدراسية في اليوم".^{١٥١} عصف الذهني لمعرفة الفهم الطلاب على المادة الدراسية لتأكيد أن الطلبة قد يفهموا عن المادة حقيقيا

ب)التقويم الأسبوعية (لقيا الأسبوع)

التقويم في عملية التعليمية ليس فقط لكل يوم و لكن تطبيق مركز العربية بالتقويم الأسبوعية التي يسمى بلقيا الأسبوع، تؤدي القيا الأسبوع كل يوم الجمعة في الساعة ٠٥.٣٠ حتى الساعة ٠٧.٣٠ والإستراحة لمدة ٣٠ دقيقة ثم تستمر بمشاهدة المعرض من الفصل المسؤولة من قبل. المسؤولة من الفصل توزع من قبل يعنى في الأسبوع الأول من برنامج، تهدف هذا المظهر أو المعرض لتدريب الطلبة استخدام اللغة العربية في شكل كالرئيس الجلسة، و عرض الخطابة و المسرحية.

إن التقويم الأسبوعيا لمعرفة الفهم الطلاب عن الماد لمدة الوقت في الأسبوع كما قال أستاذة أقمارينا " أدى القيا الأسبوع لكل يوم الجمعة لتقويم فهم الطلبة عن المادة لمدة الأسبوع، بدأ الإختبار الأسبوع في الساعة ٠٥.٣٠ و تنتهي في الساعة ٠٧.٣٠ والإستراحة لمدة ٣٠ دقيقة ثم تستمر بمشاهدة المعرض في قاعة مركز العربية. العرض

^{١٥١} المقابلة مع استاذة أقمارينا في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩ الساعة ١٢.١٦

باستخدام اللغة العربية في أسبوع الأول المسؤولة من الفصل الشرق الأول، و الأسبوع الثاني الفرصة لفصل الشرق الثاني، و الأسبوع الثالث لشرق الثالث، و أخير الأسبوع الرابع لفصل الإعداد. العرض تتكون من الرئيس الجلسة، و القراءة القرآن الكريم، الغني العربية، الغني مترجمة إلى اللغة العربية، العرض الشعر العربية و المسرحية ثم في المساء الحرية لطلبة حول باري كمثل لعبة العربية. والنتائج من اللقاء الأسبوع لتحسين عملية التعليم لأسبوع القادم".^{١٥٢}

إن النتائج التقويم الأسبوع تؤخذ بعين الاعتبار ما يجب القيام به لأسبوع القادم. التقويم الأسبوع ليس فقط لطلبة كذلك للمعلم عن الكيفية التعليم لترقية فهم الطلبة عن المادة يعلمه.

ج) التقويم الشهرية أو اختبار النهائي

إن التقويم الشهرية أو الإختبار النهائي هو التقويم الشاملة لكل الطلبة لمعرفة فهمهم وكفائهم عن البرنامج المختار طالما يتعلم الطلبة في مركز العربية، لأن البرنامج المنعقد في مركز العربية هو برنامج لتعليم اللغة لمدة شهر واحد. تطبيق الإختبار النهائي لمعرفة درجة كفاءة الطلبة عن البرنامج الذي تم اختيارهم، تحدد نتائج هذا التقويم أن الطلبة مستحق لنيل الشهادة من مركز العربية وفقا لمستوى الفصل الذي تم

^{١٥٢} المقابلة مع استاذة أقمارينا في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩ الساعة ١٢.١٦

متابعتهم، ولهم الحق في الاستمرار إلى فصل التالي من برنامج
إذا كانت له رغبة في الإستمرار التعليمه في مركز العربية.

د) اختبار التجري لبرنامج المنحة الدراسي (المنحة إلى الشرق الأوسط

أدى اختبار التجري لطلبة الذين يشترك في برنامج المنحة،
يتم ذلك حتى معرفة قدرات الطلبة في الإجابة على الأسئلة
المتعلقة باختبار المنحة الدراسية، وكذلك لتدريب الطلبة على
التعرف على الأسئلة التي مستخدمة في إختبار المنحة
الدرسية خاصة منحة الدراسية إلى شرق الأوسط

هـ) اختبار الكفاءة في اللغة العربية

اختبار الكفاءة في اللغة العربية هو لمعرفة مستوى قدرة اللغة
العربية لغير الناطقين بها، إعطاء مركز العربية فرصة لأي
شخص الذي يريد إجراء اختبار toafl بوصلة الإنترنت وغير
الإنترنت. بعد إجراء الاختبار، يحق للمشارك الحصول على
شهادة وفقا لدرجة التقويم التي حصل عليها، الشهادة
الإختبار الكفاءة في اللغة العربية يمكن استخدامها لمجموعة
متنوعة من الأغراض بما في ذلك الدراسات المستمرة
وتسجيل الطلبة لمنحة الدراسية الذي يحتاج إلى شهادات
مهارات اللغة الأجنبية.

المعلقة بإعطاء الشهادات للطلبة التي قد تم تعليم في مركز العربية
مع شروط التي تحديدها من قبل، لتأكيد على أن الطلبة المناسبة من

حيث جودتهم، من شروط الحصول على شهادة في مركز العربية كما يأتي:

- أ) يجب على الطلبة حضور البرنامج لمدة شهر كامل ويسمح لهم فقط بعدم الدخول ٣ مرات طالما البرنامج
- ب) تم إعلان أن الطلبة قد اجتازوا المعايير المحددة في جميع المواد الدراسية
- ج) يجب على الطلبة إيداع المفردات في الكتاب مع المعلم
- د) يتم إعلان أن الطلبة مستحق للحصول على شهادة ذات أخلاق الكريم

أشكال التقويم الموضحة أعلاه هي تقويمات تم إجراؤها في مركز العربية المتعلقة مع عملية التعليم وتطوير المنهج الدراسية. تؤدي هذه العملية التقويم بطريقة الإستمرار لتأكيد على الجودة المؤسسة وترقية القدرة التنافسة لمركز العربية مع المؤسسات أخرى.

٣) التقويم على جودة الأساتيد و المعلمين

يعتمد تحسين جودة المعلم في مركز العربية على نتائج التقويم التي تنفيذ على كفاءة الأداء المعلم، يتم التقويم أما المعلم لنفسه أو من قبل مدير مركز العربية ومن قبل زملاء المعلمين، و من قبل الطلبة على أداء كل معلم في المركز العربية. يتم التقويم بطريق المختلفة بما في ذلك بوسيلة الملاحظة المباشرة من قبل مدير ثم المداحلات من زملاء المعلمين أو من وصيلة الأستيانة عند الطلبة. يهدف التقويم أداء المعلم إلى تحسين جودة كل معلم حتى يمكن تعظيمه في علمية

التعليمية. ثم من نتائج هذا التقييم، تم اختيار المعلم المفضل حسب الطلبة بطريق الاقتراع.

٤) التقييم على وسائل و مرافق العامة في مركز العربية

تطبيق مركز العربية أيضا بتقييم على المرافق العامة أو وسائل والبنية التحتية الموجودة في محاولة لتهيئة بيئة تعليمية مريحة و بيئة المعينة لتعليم حتى تملك القدرة التنافسة مع المؤسسات أخرى من حيث جودة مرافق العامة الكافية. تتم التقييم على وسائل و السهولة في مركز العربية بوسيلة الأستبانة من قبل الطلبة حتى معروف ما الضرورة مرفق العامة و الوسائل السهولة ليتم توفيرها وتحتاج إلى ترفيتها. كما أن موجود الوسائل و السهولة جيدة يعد معايير من مؤسسة يمكن القول بأنها جيدة، لذلك يجب أن تتم العناية أو التطوير والصيانة دائما. التطوير و الصيانة من ملفق العامة ووسائل التعليمية من أساس نتائج التقييم من قبل الطلبة حتى المناسبة من حيث الفائدتها.

إن التقييم الإستراتيجية التي فعله مدير مركز العربية بوسيلة ملاحظة المباشرة و قدمت تقارير من كل برنامج ثم استيعاب جميع المدخلات من المعلم والطلبة. كذلك من عملية التقييم في مركز العربية على تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة الجيدة. أما بشكل عام يملأ كل طالب استبانة كمواود تقويم كاملة، النتائج من إستبان التي تعدها مركز العربية إلى الطلبة في النهاية برنامج عرف أن الطلبة يشعر بشور على ما حصل عليهم من أنشطة التعليم و بواسطة في مركز العربية أما الصورة من الأستبانة.^{١٥٣} أما النتيجة من استبانات يدل على:

¹⁵³ Dokumen Markaz Arabiyah, terlampir dihalaman lampiran

أن النتائج من التقويم التكلفة على أساس النتائج إستبانة عرف الباحث أن هناك مستوى عال من رضا الطلاب و هناك علاقة المناسبة بين التكلفة والبواسطة عند الطلبة، عرف هذه من ٨٢ الطلبة الدفعة ١٢ معظم منهم يعطى درجة ٥ من إجابة إستبانة بمعنى جيد جدا المجموع إجتمالي من الطلبة ٧٣، وفي كلمة أخرى أن $٧٣ \div ٨٢ \times ١٠٠\% = ٨٩\%$ المراد من هذه النتيجة أن ٨٩% من الطلبة الدفعة ١٢ من مركز العربية يقول جيد جدا في مسألة التكلفة في مركز العربية

أن نتائج الإستبانة رضا الطلاب من حيث عملية التعليمية والمنهج الدراسي يدل أن يعطى الطلبة الدفعة ١٢ درجة ٥ عددهم ٦٩ من ٨٢ المجموع الإجتمالي الطلبة هذه الدليل أن $٦٩ \div ٨٢ \times ١٠٠\% = ٨٤\%$ من الطلبة دفعة ١٢ من مركز العربية يقول أن عملية التعليمية و المنهجي الدراسي في مركز العربية جيد جدا

أن نتائج الإستبانة رضا الطلاب من حيث جودة أساتيد والمعلمين وجد معظم الطلبة يعطى درجة ٥ في إجابة إستبانة عددهم ٧٥ من ٨٢ المجموع الإجتمالي الطلبة، في كلة أخرى $٧٥ \div ٨٢ \times ١٠٠\% = ٩١\%$ عدلة الطلبة دفعة ١٢ من مركز العربية معظم منهم يقولوا أن جودة أساتيد والمعلمين في مركز العربية درجة الجيدة في كفاءة أساتيد و المعلمين

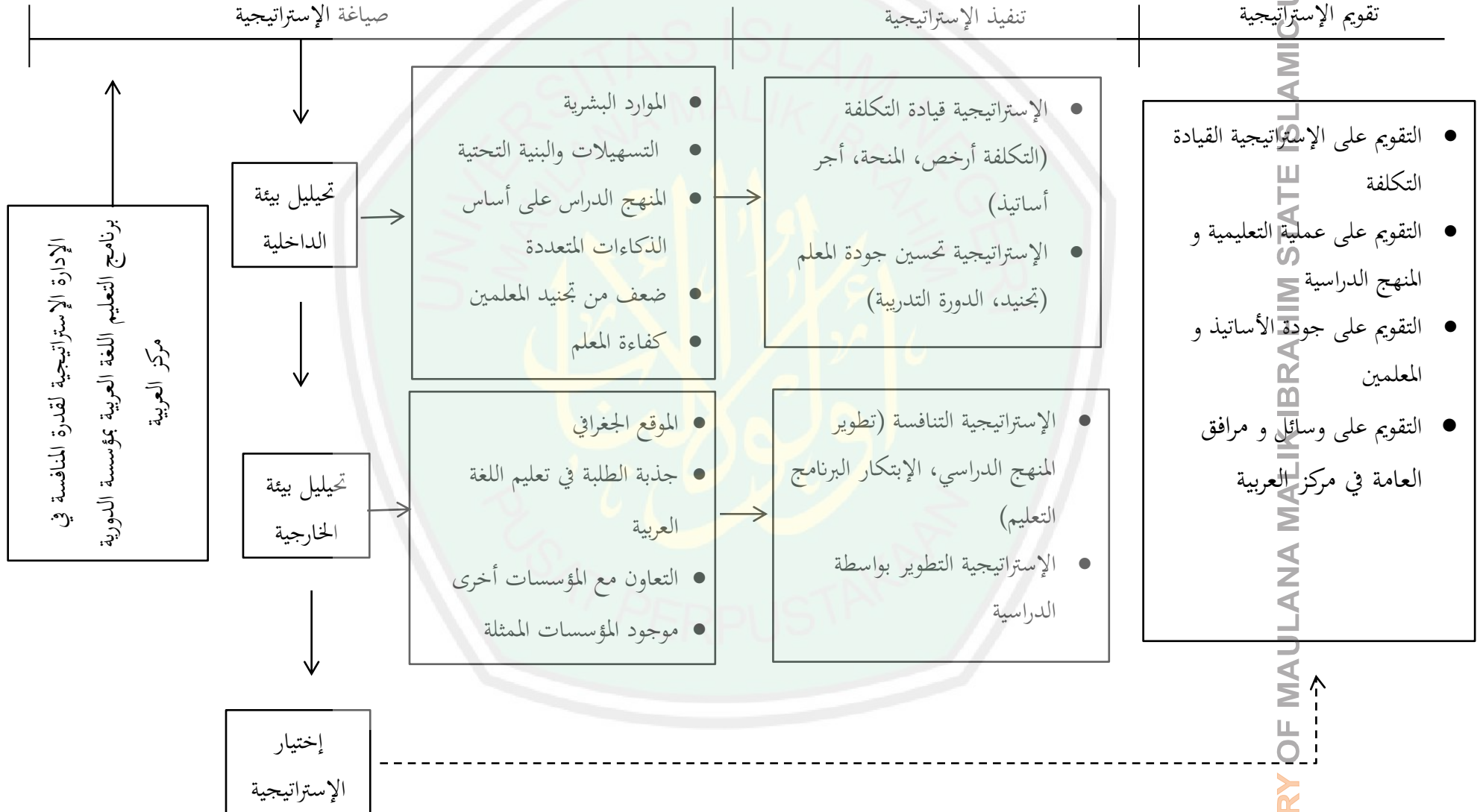
وأخرا، أن أن نتائج الإستبانة رضا الطلاب من حيث وسائل التعليمية ومرافق العامة لمركز العربية، تعطي ٦٧ الطلبة درجة ٥ في إجابة الإستبانة من ٨٢ المجموع الإجتمالي الطلبة دفعة ١٢ من مركز العربية هذه يدل أن $٦٧ \div ٨٢ \times ١٠٠\% = ٨١\%$ عدلة الطلبة يقولوا أن وسائل التعليمية ومرافق العامة لمركز العربية في درجة الجيدة

مرحلة التخطيط الإستراتيجية و تنفيذ الإستراتيجية السابقة التي تطبيقها في محاولة ارتفاع قدرة التنافسة لمركز العربية، من نتائج البيانات حصل الباحث إليها يتم الباحث رسم البياتا التالي لسهولة فهمها انظر إلى رسم التالي:



الصورة ٤.٦

الرسم البيانات عن عملية الإدارة الإستراتيجية لقدرة المنافسة في برنامج التعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية



المبحث الثالث: مناقشة النتائج البحث عن الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري

وبعد لاحظ وأطلاع بسلة طريقة الملاحظة والمقابلة ما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري، فحلل الباحث عن نتائج البحث المحصولات كما في المبحث الأول و المبحث الثاني من هذ الباب الشرح من البيانات و تتعلقها مع النظرية كما تأتي:

أ. صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري

الصياغة هي خطوة من خطوات الأساسية لتخطيط الإستراتيجية في علمية تخطيط الإستراتيجية من مهمة وأساسية على تحديد مسار وتحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة، حدد تخطيط الإستراتيجية لاستعداد تحضير الإستقبلية المؤسسة.^{١٥٤} التخطيط هو من عملية الإدارية في منظمة المؤسسة خاصة في مؤسسة التعليمية، تخطيط الإستراتيجية في وظائف الإدارة الإستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات الأساسية بشأن الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف^{١٥٥}. إن بيئة الداخلية لمركز العربية يمكن تقسمها إلى نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أما من حيث القوة المؤسسة التي وجد في مركز العربية كمايلي:

الأول الموارد البشرية (المعلم أو الأساتيد، والموظف والطلبة) هي أهم عامل من العوامل لتحديد جودة المؤسسة، ولتكون المؤسسة التربوية التي ينجذب من المجتمع فعليها أن تملك من الموارد البشرية الجيدة. لتحقيق الموارد البشرية الجيدة واجب على المؤسسة بعمالية المحاولة المختلفة وإستراتيجيات في تنظيم والتطوير الموارد البشرية الموجودة بأقصى المحاولة، إما من التسجيل والتوظيف حتي

¹⁵⁴ Rahmat. *Manajemen Strategik* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), hlm. 125

¹⁵⁵ Fredd David dan Forest R David, *Konsep Manajemen Strategik, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2016) hlm 4

الإدارة العمل.^{٩٦} إن الموارد البشرية هي العماد المؤسسة الأساسية على هذه أسباب تنفيذ مركز العربية الإستراتيجيات المتنوعات في ترقية الجودة المؤسسة. الثاني مرافق العامة و وسائل التعليمية والبنية التحتية الكافية لتكون قادرة على تشغيل برنامج تعليم اللغة العربية بشكل صحيح الثالث يتكون منهج الدراسية على أساس الذكاءات المتعدد.

بيئة الداخلية من قبل نقطة ضعف تكمن وراء صياغة التخطيط الاستراتيجي برنامج تعليم اللغة العربية في المؤسسة برنامج لتعليم اللغة العربية مركز العربية يرى يعني ضعف كفاية نظام توظيف المعلمين، قدرة المعلم أو أستاذ على استيعاب قدرات الطلبة المتنوعة. كما قال ريجارد في كتابة أن تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة هي محدد واقعي لتصور جميع نقاط القوة والضعف في المؤسسة. لا بد لمؤسسة أن تأخذ الفوائد من قوتها و المحاولة لمواجهة الضعفها.^{٩٧} إن تحليل بيئة الداخلية من مركز العربية عرف الباحث أن فيها القوة المؤسسة من حيث الموارد البشرية، لأن مؤسس مركز العربية يهتم بجودة أساتيد وكذلك جودة الموظفين لتحقيق جودة المؤسسة لتملك قدرة التنافسة.

المرحلة التالية لصياغة الإستراتيجية هي تحليل بيئة الخارجية، وتحليل بيئة الخارجية بأهداف تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، حدد الباحث لهذا البحث الفرصة التهديدات على قدرة التنافسة المؤسسة بمؤسسات أخرى في بارى. بناء على ملاحظات البيئة الخارجية التي قامه الباحث أثناء وجوده في ميدان البحث عرف الباحث أن بيئة الخارجية تأثر في ترقية جودة المؤسسة برنامج لتعليم اللغة العربية في مؤسسة الدورية مركز العربية، حتى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التنافسة.

⁹⁶ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. 9

⁹⁷ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010) hlm. 125-126.

وضع مؤسس مركز العربية البيئة الخارجية في الاعتبار عند تخطيط برامج تعليم اللغة العربية فيها، بحيث تكون صيغة التخطيط الإستراتيجي جيدة لمواجهة المنافسة. بناء على ملاحظة الباحث من المعروف أن مركز العربية يقع في بيئة الخارجية جيدة وهي تقع في باري التي مشهورة كهدف لتعلم اللغات الأجنبية، بما في ذلك تعليم اللغة العربية، يتم التعرف على هذه العوامل البيئية من قبل مؤسسي المؤسسة لتكون واحدة من الفرص المفيدة لتطوير المؤسسة.

موقع مركز العربية في باري كغاية الشخص لتعليم لغات الأجنبية أصبحت مركز العربية لا بد لها من الإستراتيجية في مواجهة التنافس مع المؤسسات الدورات آخر. هناك كثرة مؤسسات الدورات برنامج لتعليم اللغة العربية في باري ولكل الدورة مزايا، أنها واجب على كل الدورة أن تقدم جودتهم الجيدة، حتى يفضل الطلبة لتعليم اللغة العربية في هذه المؤسسة.

تطوير التكنولوجي السريع بتغيرات في عدد المجالات تتضمن هناك تغيرات في مستوى التعليم. مستند إلى ملاحظة الباحث استعمل التكنولوجي في مركز العربية لديه دور مهم، إما في تعزيز برنامج التعليم لمركز العربية ولا في عمالية تعليم فيها.

فإن عوامل بيئية الخارجية على شكل تقدم التكنولوجي هي الأشياء التي تهتمها في الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات لقدرة التنافس في برنامج لتعليم اللغة العربية الدرو مركز العربية. صياغة الإستراتيجية المناسبة بإهتمام على تقدم التكنولوجي هي تستهدف لارتفاع جودة برنامج تعليم اللغة العربية التي توجد في مركز العربية حتى لها قدرة لتنافسية بمؤسسات آخر.

التعاون مع المؤسسات التي التركيزها على تعلم اللغة العربية هو اعتبار في صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافس في مركز العربية منها بتعاون لبرنامج إختبار الكفاءة اللغة العربية وكذلك برنامج منحة هي إعداد المنح الدراسية إلى الشرق

الأوسط، ويتم التعاون من أجل تحسين الجودة وكذلك تطوير الشبكات التي تملكها مركز العربية.

كما قال ريجارد في كتابه أن بيئة الخارية التعرف و التقييم عن الجوانب الإجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية و عوامل الخارج التي تؤثر على المؤسسة. من النتائج تحليل بيئة الخارجية حصل أن الفرص التي لا بد لمؤسسة في الانتفاعها و التحديدات التي لا بد لتمنيها.^{٩٨}

إن عملية تحليل بيئة الداخلية و بيئة الخارجية من مركز العربية يهدف إلى صياغة الإستراتيجية المناسبة لقدرة التنافسة تستخدم لتحليل بيئة الخارجية و الداخلية علي النظري سوت (SWOT) يعنى لمعرفة القوة و الضعف من الدوخول المؤسسة و لمعرفة الفرصة والتهديدات التي تأتي من بيئة الخارجية المؤسسة^{٩٩} اختيار الإستراتيجية هي طريقة لتحديد أفضل بديل التي الذي سيتم استخدامه في تحقيق الأهداف من خلال النظر في تحليل البيئة التي تم تنفيذها سابقا. بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية من المؤسسة مركز العربية، صاغ مدير مركز العربية عدة استراتيجيات لتحسين الجودة وفقا للرؤية والرسالة والهدف من تأسيس المؤسسة لتعليم اللغة العربية بمركز اللغة العربية للفوز بالمنافسة مع المؤسسات المماثلة

وجد الباحث أن خلفية تأسيس مركز العربية هي إرادة من المؤسس لإصلاح برنامج لتعليم اللغة العربية في باري التي لم تستهدف على الأهداف و على الطريقة مملّة. بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث في مجال صياغة الإستراتيجية لمؤسسات برنامج التعليم اللغة العربية بمركز بالعربية، وذلك استنادا إلى تأثير البيئة، والخبرة التي اكتسبها المؤسس، وكذلك الموارد البشرية وغيرها من مرافق البنية التحتية الداعمة. خبرة المؤسس مركز العربية التي تشارك في برنامج

⁹⁸ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010) hlm. 120.

⁹⁹ Rahmat. *Manajemen Strategik* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), hlm. 127

تعليم اللغة العربية جعل مؤسس ترغب في صنع ابتكار في تعليم اللغة العربية. من الملاحظات والمقابلات والوثائق التي أجراها الباحث أثناء وجوده في ميدان البحث، من المعروف أن صياغة الاستراتيجيات المنفذة من أجل القدرة على المنافسة في مركز العربية هي كما يلي:

(١) الإستراتيجية قيادة التكلفة

(٢) الإستراتيجية التنافسة تتكون

(٣) الإستراتيجية تحسين جودة أعضاء هيئة الأساتيد أو المعلمين

(٤) الإستراتيجية التطوير بواسطة

**ب. تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة
الدورية مركز العربية بارى**

إن تنفيذ الإستراتيجية هي محاولة الحقيقية من الإستراتيجية التي مصوغ قبله يعنى بطريقة تطبيق الاستراتيجية في أعمال ملموسة وتنفيذ من برنامج المحددة لكي ارتفاع قدرة المؤسسة في التنافسة^{١٠٠}. أما الإستراتيجية التي منفوذ اليه لقدرة التنافسة في مركز العربية بارى كمايلي:

١. الإستراتيجية قيادة التكلفة

التكلفة هو أحد مكونات الإدارة التي تجب إدارتها بشكل صحيح، وقد تحقق ذلك من قبل مدير مركز العربية بحيث تم تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة. تطبيق الإستراتيجية قيادة التكلفة لمحاولة ارتفاع لقدرة التنافسة مع المؤسسة أخرى وكذلك لارتفاع رغبة الطلاب لتعليم اللغة العربية في مركز العربية أما الإستراتيجية المنفوذ يعنى كما يلي:

¹⁰⁰ Fredd David dan Forest R David, *Konsep Manajemen Strategic, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2016) hlm 207

التكلفة أرخص من التكلفة في المؤسسات الأخرى و أفضل من حيث جودة تنفيذ مركز العربية إستراتيجية منخفضة التكلفة مع ضمان جودة جيد، تطبيق هذه الإستراتيجية لسبب مركز العربية هي إحدى من المؤسسة الجديدة من أجل تشجيع وجذب الطلاب لتعليم اللغة العربية في مركز العربية. الإستراتيجية قيادة التكلفة الناجحة تطبيقها في كل المؤسسة الصحيحة مع علامة تحقيق أعلى من حيث التكلفة رخيصة و وسائل المحدد و عدم تبذير على مورد، و الضبط بعملية تخطيط ميزانية، و مجال الرقبة واسعة، استغلال التكلفة والمشاركة مواظف المؤسسة من حيث رقبة التكلفة بطريقة الجيدة¹⁰¹

تقديم المنحة الدراسية كاملة للدفعة الأولى من مركز العربية إن مركز العربية تعطي لطلاب دفعة الأول كله منحة الدراسية يعني إلى ثلاثين طلاب، تنفيذ هذه الإستراتيجية بهدف تسوق أو لتعزيز برنامج، خطوة التحرر التكلفة لثلاثين طالبا لدفعة الأولى من مركز العربية هي إستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تطوير هذه المؤسسة، هذا لأنه من خلال الدفعة الأولى من الطلاب يتم التنشئة الاجتماعية الشفوية بها، بسبب الطلاب تملكون خبرات المباشرة كيفية التعليم اللغة العربية في مركز العربية أفضل من الدورات أخرى و تستهدف بهدف مع بيئة مريح والشروع. كانت هذه الإستراتيجية تأثر كثيرا في عملية التعزيز المؤسسة إلى مجتمع كله، بوصيلة توصيات الطلاب دفعة الأولى كانت مركز العربية معروفا لطلاب الذين يرغبون تعليم اللغة العربية.

تقديم المنحة الدراسية في شكل التكلفة إدارية مجانية للطلاب المتفوقين الذين يرغبون في مواصلة دراستهم في مركز العربية يعد تقديم المنحة الدراسية للطلبة المتفوقين في مركز العربية هو أحد من الاستراتيجيات المطبقة في القدرة

¹⁰¹ Fredd David dan Forest R David, *Konsep Manajemen Strategic, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (Jakarta: Salemba Empat, 2016) hal 143

على التنافسية. للطلبة الذين المتفوقين في دفعة السابقة يتمون منحهم الفرصة لمواصلة الدراسة في مركز العربية في الشهر أو الدفعة التالي مجاناً، تقديم المنحة الدراسية هو من أجل تقدير الطلاب الذين درسوا بجدية. يتم تقديم المنحة الدراسية للطلبة على أعلى درجات الاختبار ومن خلال اختيار المعلمين المؤهلين للحصول على المنحة بناء على اعتبارات معينة.

مستأجر الأساتيد أعلى من أجر الأساتيد المؤسسات الآخر كان التأسيس مركز العربية بأهداف الابتكار في تعليم اللغة العربية لذلك جودة التعليم هي شيء مهم لمؤسسة. لهذا السبب قدم مدير مركز العربية معلمين أكثر كثافة من المتوسط في مؤسسات الدورة في باري، تطبيق هذه الإستراتيجية لإكرام على المعلمين الذين قد يعلموا يجدي وكذلك معلم ستعلم والشجاعة في التعليم و هم يتحملون مسؤولية توجيه الطلاب وتعزيز الإحساس بملكية المؤسسة. كما قال مدير مركز العربية " أحد الأشياء التي نريد تغييرها هو تقدير المعلمين في شكل رواتب أعلى، ويتم ذلك لاحترامهم حتى يحصلوا على عمل مكثف أكثر ملاءمة وفقاً لجهودهم. بالإضافة إلى ذلك، نريد أن نشكل جوا عائليا حتى يشعر المعلمون بأنهم يتحملون المسؤولية والمسؤولية تجاه مركز العربية".^{١٠٢}

٢. الإستراتيجية التنافسية

(أ) تطوير منهج الدراسي على أساس الذكاءات المتعددة

إن المنهج أساسي للمؤسسة التعليمية الرسمية وغير الرسمية، كمؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية، لقد حول مركز العربية في تطوير المنهج على أساس الذكاءات المتعددة وهي الوحيدة المؤسسة في التطبيق هذا المنهج. المنهج الدراسي هي يتم تنظيم خطة أو برنامج أنشطة

^{١٠٢}المقابلة مع أستاذ تريلاك، مدير و مؤسس لمركز العربية في التاريخ ٢٩ أبريل ٢٠١٩

بشكل منهجي وتوجيهها من قبل المدرسة لتحقيق أهدافها.^{١٠٣} إن تطبيق المنهج على أساس الذكاءات المتعددة تبدأ في عملية التسجيل الطلاب بوصلة إملاء الإستتمارة لمعرفة رغبة الطلاب، ثم واجب لكل الطلاب يتبعون الإختبار القبولي لمعرفة الكفاء الطلاب. النتائج من الإختبار القبولي مستخدم لمزعة الطلاب الى الفصول الموفق بكفائهم و رغبهم من برنامج. بعد تقسيم الطلاب وفقا لفصمهم، يتم وضع كل طالب في غرفة نوم مشتركة وفقا لميل التعليم سواء كان ذلك صوتيا أو بصريا أو صوتيا بصريا أو حركيا. لاكتشاف اتجاه التعليم لدى هؤلاء الطلاب، يوجد لدى مركز اللغة العربية معلمون خبراء في الذكاءات المتعددة يصفون الإرشادات لمعرفة اتجاهات التعليم لكل طالب.

تطوير الإبتكار لبرنامج التعليم اللغة العربية بمعايير المتخرج تسعى مركز العربي لتطوير برنامج تعليمي مبتكر لتعليم اللغة العربية، وتطوير هذا البرنامج لتعلم اللغة العربية لتعزيز اهتمام الطلاب بتعلم اللغة العربية، أما معايير المتخرج منها تملك النفسية (Kreatif, Aktif, Prestatif, Objektif dan Kontributif)

ب)التطوير البرنامج التعليم اللغة العربية على أساس التكنولوجي

تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من الابتكارات في برامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية، وبالتحديد من خلال تطوير البرامج باستخدام التكنولوجيا في كل عملية التعليم وعملية التقييم، فإن التطوير الذي قامت به مركز العربية في تطوير البرنامج. التطوير الذي قامت به مركز العربية في استخدام التكنولوجيا يعني بإقامة E- daurah أو التعليم بوصلة الإنترنت ثم إقامة الإختبار الكفاءة اللغة العربية بوسيلة الإنترنت للطلاب الذين يرغبون في إجراء اختبار Toafl لا

¹⁰³ Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 5

يحتاجون الحضور إلى موقع الاختبار بدرجة كافية لإجراء الاختبار عبر الهاتف المحمول مع التطبيق الذي تم تطويره. مع E-toafI، من الأسهل أيضا على المعلمين تقويم نتائج امتحانات الطلاب، لأنه يتم على جهاز كمبيوتر، ويمكن معرفة نتائج الإختبار بسرعة.

(ج) تطوير وسائل التعليم و مواد التعليم

قام مركز العربية بتطوير المواد التعليمية الخاصة به والتي تسمى ملزمة العربية. ملزمة العربية هي مادة تعليمية في شكل وحدات يتم تطويرها وفقا لمستوى الفصل في مركز العربية الداخلية من خلال النظر في الأهداف التعليمية لكل فصل لتحقيقه. بالإضافة إلى ذلك، يقوم المعلم أيضا بتطوير وسائط تعليمية تدعم عملية التعليم في شكل وسائط إلكترونية وتقليدية. يتم أيضا تطوير وسائط التعلمية من أجل تهيئة بيئة لغوية فعالة، مثل إرفاق المفردات والتعبيرات اليومية على جدران المسكن حتى يتمكن الطلاب ممارستها أثناء وجودهم في المسكن.

٣. الإستراتيجية تحسين جودة أعضاء هيئة المدرس أو المعلمين

إن تحسين جودة أعضاء المعلمين تصبح مصدر قلق مهم في مركز العربية هذا لأن قال محيمين في كتابة هناك علاقة كبيرة بين جودة المعلمين المؤهلين في المؤسسات التعليمية مع جودة عملية التعليمية فيها كفاءة المعلم هو الشيء الأساسي^{١٠٤}. قام مدير مركز العربية المحاولة في ترقية جودة المعلمين ومهارتهم منها كمايلي:

(أ) عملية تجنيد الأساتيد بشرط على أقل من بكالوريا العليم اللغة العربية أو المتخرج من شرق الأوسط.

¹⁰⁴ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003) hlm. 219-220.

لتلبية احتياجات المعلمين في مركز العربية، افتتح عملية توظيف المعلمين، مع الحد الأدنى من متطلبات التعليم المتخريج اللغة العربية البكلوريا أو المتخرج من الشرق الأوسط يرصد هذا الشرط لضمان القدرة في اللغة العربية التي يملكها المعلم الذي سيقوم بالتدريس في مركز العربية. عند توظيف المعلمين في الكلية العربية، يتم ذلك بطرق مختلفة سواء على الإنترنت أو يدويا، يتم التوظيف اليدوي عن طريق فتح الوظائف الشاغرة، ثم اختيار الملف، إختبار لكفاءة التعليم بعملية العليم المصغر و المقابلة من هذه مراحل المقبول من أحسن المعلمين.

ب) ترقية جودة الأساتيد بجعل تدريب مهارات المعلم بالإضافة إلى العملية الانتقائية لتوظيف المعلمين لضمان جودة المعلمين، تقوم مركز العربية بعمل برنامج تدريبي للمعلمين في الكفاءة التدريسية وترقية مهارات اللغة العربية للمعلم. التدريبات للمعلم بناء على نتائج تقويم لكل معلم، يقدم الزملاء المعلمون لبعضهم البعض مدخلات حول كيفية تدريس اللغة العربية بشكل أكثر فعالية بناء على تجاربهم التعليمية، يقوم المعلم بعمله في إشارة إلى المعايير التشغيلية والإجراءات التي اتخذتها مركز العربية، وجود SOP هو أن المعلم لديه مرجع قياسي في الاضطلاع بمسؤولياته كمعلم. التحسين هو تنفيذ كلها بجميع التحسين الإعادة من جديد والشئ الذي يقام في هذه الخطة هو تنفيذ خطة ترقية الجودة، ويشتمل فيه على تحسين المعوقات في النرة ٣ و ملاحظته نتائجه.^{١٠٥} ولكل معلم في مركز العربية لا بد أن يرجع إليها في الإدارة العمل. ارتفاع معايير قدرة مدرس اللغة العربية بمعايير يملك قمة نتائج اختبار الكفاءة اللغة العربية على أساس الدولية يعني بمعايير جامعة

¹⁰⁵ Mukhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 301-302.

لايزيغ الألمانية، المحاولة لترقية كفاءات مهارات اللغوي للأساتيد، كانت مركز العربية تجب للأساتيد أن يملكون النتائج إختبار الكفاءة في اللغة العربية في دراجة العليا، على أساس المعايير شهادة العالمية.

٤. الإستراتيجية تطوير وسائل التعليمية والبنية التحتية

البرنامج الذي أنشأه مركز العربية ليس فقط من جانب الموارد البشرية، لترقية قدرة التنافسة يتم أيضا وضع برنامج لتحسين البنية التحتية الحالية و وسائل مركز العربية. بدأ الترقية في وسائل و البنية التحتية الحالية في سنة الأولى من التأسيس المؤسسة يعني بي القاعة و الفصول لعملية التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، يستمر تطوير المسكان، من خلال استئجار منزل لاستخدامه كمساعدة للطلاب.

ج. التقييم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري

التقييم الإستراتيجية هو أنشطة أخير في عملية الإدارة الإستراتيجية^{١٠٦} وهو خطوة تحكم للتأكيد على أن التنفيذ يتوافق مع الخطط الإستراتيجية أو لتأكيد أن أهداف المؤسسة قد تحققت أهدافها^{١٠٧}. عند تقييم الإستراتيجية، من الضروري أن هناك المقارنة بين صياغة الإستراتيجية والتنفيذ والنتائج التي تحققت لتقديم ملاحظات أو إجراءات تصحيحية. التقييم الإستراتيجية التي فعله مدير مركز العربية بوصيلة ملاحظة المباشرة و قدمت تقارير من كل برنامج ثم استيعاب جميع المدخلات من المعلم والطلاب. أما عملية التقييم الإستراتيجية في مركز العربية كما يلي:

١. التقييم على الإستراتيجية القيادة التكلفة

إن التقييم لتكلفة هي مهم لمعرفة المقارن بين التكلفة والفائدتها لدي طلاب في مركز العربية، يتم ذلك في نهاية كل شهر على طريق إعطاء استبيان

¹⁰⁶ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen...*, (Jakarta: Salemba Empat 2010) hlm. 226.

¹⁰⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, (Jogyakarta: 2003) hlm. 17.

عن رضا الطلاب، شيء من الأشياء التي يتم طرحها هو التمويل ومستوى رضا الطلاب في وسائل التعليم. من خلال معرفة مستوى رضا الطلاب، يمكن استخدام التكاليف المتكبدة فيما يتعلق بالهدف بشكل فعال وفقا لتعيينه. من النتائج المقابلة مع الطالب في مركز العربية قالوا إنهم راضون تمامًا عن التكاليف والتسهيلات التي تم الحصول عليها. سيستمر تنفيذ برامج التكلفة المعقولة أو التكلفة الرخيص في مركز العربية وكذلك من خلال تقديم منحة دراسية للطلاب الذين حققوا إنجازات جيدة ليتمكنوا من تحسين الجودة ولدي المؤسسة لقدرة على التنافسية.

٢. التقييم على عملية التعليمية والمنهج الدراسية

إن مركز العربية تفيذ الإستراتيجية القدرة التنافسة على التطوير برنامج وتطوير المنهج الدراسية على أساس الذكاءات المتعددة والتطوير ابرتكار في برنامج التعليم اللغة العربية على أهداف المتخرج لديهم نفوس KAPOK كما بين الباحث السابق، كذلك تطوير برنامج على أساس التكنولوجي والتطوير في تصمم المادة ووسائل التعليمية بعض الجوانب المذكورة أعلاه هي قوى مختلفة القدرة التنافسة تمتلكها مركز العربية التي إقامه بتقويمها بشكل مستمر لترقية جودة مركز العربية كمؤسسة لتعليم اللغة العربية الدورية. تطبيق التقييم في عملية التعليمية على طريقة اخبار و غير الاختبار عند مركز العربية^{١٠٨}، و هناك اختبار شفهي و التحرير. التقييم عملية التعليمية لمعرفة قدرة الطلبة وكفائتهم عن المادة التعليمية المناسبة مع الأهداف المؤسسة الدورية المعين، التقييم في عملية التعليم والمنهج الدراسية كما يأتي:

التقييم اليومية (عصف الذهني): إن التقييم اليومية في مركز العربية يسمى بعصف الذهني على أهداف لمعرفة الطالب إتقان المواد التي يدرسه المعلم يوميا،

¹⁰⁸ Djuju sujana. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah; untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006) hlm. 173

عصف الذهني لمعرفة فهم الطلاب على المادة الدراسية تقوم لتأكيد أن الطلاب قد يفهموا عن المادة حقيقيا. قال أدوار سلس في كتابه أن لابد في عملية التقييم يتضمن على أهداف الشخصية وأهداف المؤسسة، تطبيقه يعني بتنفيذ التقييم اليومية على قدرة الطلبة لهصول ارتفاع مهارة الطلبة.¹⁰⁹ التقييم اليومية على عملية التعليمية في مركز العربية هي من القرار الجيدة و تختلف من المؤسسات الأخرى في بارى.

التقييم الأسبوعية (لقباً الأسبوع) التقييم في عملية التعليمية ليس فقد لكل يوم و لكن تحقي مركز العربية بالتقييم الأسبوعية التي يسمى بلقباً الأسبوع، تأدي لقباً الأسبوع كل يوم الجمعة في الساعة ٠٥.٣٠ حتى الساعة ٠٧.٣٠ والإستراحة لمدة ٣٠ دقيقة ثم تسمر بمشاهدة المعرض من الفصل المسؤولة من قبل. المسؤولة من الفصل توزع من قبل يعني في الأسبوع الأول هذا المظهر أو المعرض هو لتدريب الطلاب على استخدام اللغة العربية في شكل كالرئيس الجلسة، و عرض الخطابة و المسرحية. إن التقييم الأسبوعيا لمعرفة الفهم الطلاب عن الماد لمدة الوقت في الأسبوع كما قال أستاذة أقمارينا، إن النتائج التقييم الأسبوع تؤخذ بعين الاعتبار ما يجب القيام به للأسبوع القادم. التقييم الأسبوع ليس فقد لطلاب و كذلك للمعلم عن الكيفية التعليم لترقية فهم الطلاب عن المادة

التقييم الشهرية أو الأختبار النهائي: إن التقييم الشهرية أو الإختبار النهائي هي التقييم الشاملة لكل الطلاب لمعرفة معرفة فهم الطلاب خلال البرنامج المختار طالما يتعلموا في مركز العربية، لأن البرنامج المنعقد في مركز العربية هو برنامج لتعلم اللغة لمدة شهر واحد. الإختبار النهائي لمعرفة ما إذا كان الطلاب قد أتقن البرنامج الذي تم اختياره، ستحدد نتائج هذا التقييم أن الطلاب

¹⁰⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jogjakarta:IRCiSoD, 2012) hlm 236

يستحقون الشهادة وفقا لمستوى الفصل الذي تم متابعته، ولهم الحق في الاستمرار في فصل أعلى إذا كانت له رغبة في الإستمرار التعليم في مركز العربية.

٣. التقييم على جودة الأساتيد والمعلمين

يعتمد تحسين جودة المعلم في مركز العربية على التقييمات التي أجريت على أداء المعلم، يتم التقييم أما المعلم لنفسه أو من قبل مدير مركز العربية ومن قبل زملاء المعلمين، و من قبل الطلاب على أداء كل معلم في المركز العربية. يتم التقييم بطريق المختلفة بما في ذلك بوصيلة الملاحظة المباشرة من قبل مدير ثم المداحلات من زملاء المعلمين أو من وصيلة الأستيانة عند الطلاب. يهدف تقييم أداء المعلم إلى تحسين جودة كل معلم حتى يمكن تعظيمه في التدريس. ثم من نتائج هذا التقييم، تم اختيار المعلم المفضل حسب الطلاب بطريق الاقتراع.

٤. التقييم على وسائل و السهولة في مركز العربية

يقوم مركز العربية أيضا بتقييم وسائل والبنية التحتية الموجودة في محاولة لتهيئة بيئة تعليمية مريحة وبيئة المعينة لتعليم حتى تملك القدرة التنافسة مع المؤسسات أخرى من حيث توافر المرافق الكافية. الدعم من أدوات التعلم مهم جدا في مساعدة المعلمين. تسهيلات التعلم الأكثر اكتمالا وكافية التي تملكها المدرسة سوف تسهل المعلمين في أداء واجباتهم كأفراد التعليم.¹¹⁰ تتم التقييم على وسائل والسهولة في مركز العربية بوصيلة الإستيانة من قبل الطلاب حتى معروف ما الضرورة الوسائل والسهولة ليتم توفيرها وتحتاج إلى ترقية.

¹¹⁰ Suryobroto. *Manajemen Pendidikan Sekolah* (Jakarta: 2004, PT Rineka Cipta)

الفصل الخامس

الخاتمة

(أ) ملخص نتائج البحث

استنادا إلى البحث العلمي و العرض البيانات نتائج المقابلة وملاحظة و الوثائق عن الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج التعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى. يتقدم الباحث هذا الباب النتائج و التوصيات والمقترحات، بعد أن قام الباحث ببحثه حصل الباحث على النتائج التالية:

١. أن صياغة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى تتكون على ثلاثة مراحل هي كماأتي:

مرحلة تحليل بيئة الداخلية عرف أن مركز العربية لها نقط القوة من حيث الموارد البشرية، التسهيلات والبنية التحتية الكافية، منهج الدراس على أساس الذكاءات المتعدد. ومن حيث نقط الضعف لمؤسسة يعني ضعف كفاية نظام توظيف المعلمين، قدرة المعلم أو أستاذ على استيعاب قدرات الطلاب المتنوعة مرحلة تحليل بيئة الخارجية عرف أن الفرصة لمركز العربية أن لها موقعة الجغرافية الجيدة، جذبة الطلبة في تعليم اللغة العربية، التعاون مع المؤسسات أخرى، موجود المؤسسات الممثلة

المرحلة إختيار الإستراتيجية، عرف أن الإستراتيجية المختارة هي: الإستراتيجية قيادة التكلفة، الإستراتيجية تحسين جودة المعلم، الإستراتيجية التنافسة، الإستراتيجية تطوير بواسطة الدراسية

٢. أن تنفيذ الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى كمايلي:

أ. الإستراتيجية قيادة التكلفة: تنفيذ الإستراتيجية قيادة التكلفة في مركز العربية بطريقة التكلفة أرخص من تكلفة المؤسسات الأخرى والمنحة

الدراسية كاملة للدفعة الأولى من مركز العربية والمنحة الدراسية في شكل التكلفة إدارية مجانية للطلاب المتفوقين الذين يرغبون في مواصلة دراستهم في مركز العربية ومستأجر الأساتيد أعلى من أجر الأساتيد المؤسسات الآخر

ب. الإستراتيجية التنافسة (الخارجية): تنفيذ الإستراتيجية التنافسة في مركز العربية بتطوير منهج الدراسي على أساس الذكاءات المتعددة والتطوير الإبتكار لبرنامج التعليم اللغة العربية بمعايير المتخرج (Kreatif (KAPOK Aktif Prestatif Objektif dan Kontributif تطوير البرنامج تعليم اللغة العربية على أساس التكنولوجي وتطوير وسائل التعليم و مواد التعليم ج. الإستراتيجية تحسين جودة أعضاء هيئة الأساتيد أو المعلمين (الداخلية) تنفيذ هذه الإستراتيجية بالتجنيد الأساتيد بشرط المعين وترقية جودة الأساتيد بالدورة التدريبية لمهارات المعلم د. الإستراتيجية التطوير البواسطة الدراسية (الخارجية)

٣. أن تقويم الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية بارى كما يالى:

- أ. التقويم على الإستراتيجية القيادة التكلفة
- ب. التقويم على عملية التعليمية و المنهج الدراسية، تتكون هذه عملية التقويم من التقويم اليومية (عصف الذهني)، التقويم الأسبوعية (لقباً الأسبوع)، التقويم الشهرية أو الإختبار النهائي، الإختبار التجري لبرنامج المنحة الدراسي (المنحة إلى الشرق الأوسط، إختبار الكفاءة في اللغة العربية ج. التقويم على جودة الأساتيد و المعلمين د. التقويم على وسائل ومرافق العامة في مركز العربية

ب) التوصيات

بناء على ما بحثه الباحث عن الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري، يوصي الباحث توصية مفيدة ما يتعلق بنتائج البحث وهي كما تأتي:

١. أن تعتمد المؤسسة مبدأ الإدارة الإستراتيجية بشاملة أما في التخطيط الإستراتيجية، أو التنفيذ الإستراتيجية، والتقييم الإستراتيجية لترقية الجودة و لتعزيز كفاءها و فاعليتها المؤسسة مركز العربية كذلك ارتفاع قدرة التنافسة مع المؤسسة الممثلة
٢. أن تضع المؤسسات خاصة لمؤسسة التعليمية المبدأ الإدارة الإستراتيجية لترقية جودة المؤسسة و لدرة التنافسة و المسوية مع البيئة
٣. ينبغي لمدرس في مؤسسة لترقية كفاءهم في عملية التعليمية و أن تتبع الندوة لترقية مهارة و معرفة عن التكنولوجي حديثا لسهولة في تنفيذ الإستراتيجية المحددة في التخطيط لكي تحقيق أهداف المؤسسة و رؤيتها

ج) الاقتراحات

تحديد هذا البحث بنقائص كذلك يحتاج هذا البحث عن الإصلاح والتطوير في المستقبل، مع ذلك يرج الباحث إلى الباحث الآخر لقيام البحوث المتجانسة من خلال اتخاذ منطقة البحث على نطاق أوسع، والعينات الكثيرة، وموجود النتائج يمكن تعميمها على النطقة الوسعة

المراجع

- إبراهيم بن عبد العزيز. الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد، ٢٠٠٨
- أحمد عبد الباقي بستان وحسن طه. مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم،
١٩٨٢م
- حسن شحاتة. تعليم اللغة العربية بين النظرية والتطبيق، مصر: الدار المصرية اللبنانية،
١٩٩٣
- ذوقان عبيدات مع الأصدقاء. البحث العلمي، الرياض: دار أسامة للنشر و التوزيع،
١٩٩٧.
- راتب السعود. الإشراف التربوي: مفهيمه ونظرياته وأساليبه، عمان: مركز طارق، ٢٠٠٧
م.
- رجاء وحيد دويدري. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، دمشق: دار
الفكر ٢٠٠٠م.
- رشدي أحمد طعيمة. تعليم العربية لغير الناطقين بها، مناهجه وأساليبه، مصر: الرياط،
١٩٨٩.
- سامي عريفج مع الأصدقاء. في مناهج البحث العلمي و أساليبه، عمان: دار مجد لاوي
١٩٩٩.
- صلاح عبد المجيد العربي. تعلم اللغة الحية وتعليمها بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة
لبنان، دون السنة.
- عباس بلة مُجَّد أحمد. مبادئ الإدارة المدرسة، الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠١٠.
- عبد الرحمن أحمد عثمان، مناهج البحث العلمي وطرق كتابة الرسائل الجامعية، إفريقيا
العالمية: دار جامعة، ١٩٩٥.

فيصل بن مُجَّد بن مطلق الخنفرى القحطاني. الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية، ٢٠١٠م.

مُجَّد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.

مُجَّد على السمان. التوجيه في تعليم اللغة العربية، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٣م.

مُجَّد علي الخولي. أساليب التدريس اللغة العربية، رياض: مطابع المعزز والتجارية ١٩٨٢م.

مُجَّد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.

Acep Hermawan. *Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011

Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2011

Aime Heene dkk. *Manajemen Strategic Keorganisasian Public*, Bandung: PT Refika Aditama, 2015

Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Bahrudin. *Manajemen Peserta Didik*, Jakarta: PT. Indeks, 2014

Bambang Setiadi. *Metode Penelitian untuk Pengajaran Bahasa Asing; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006

Daryanto. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998.

Djuju sujana. *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah; untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006.

Euis Karmawati, & Donni Juni Priansa. *Manajemen Kelas Classroom Management Guru Profesional Yang Inspiratif, Kreatif, Menyenangkan, Dan Berperestasi*, Bandung: Alfabeta, 2014)

- Fredd David dan Forest R David, *Konsep Manajemen Strategis, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat, 2016
- George R Terry. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- GR Terry. *Principles of Management* (Alih Bahasa Winadri: Asas-Asas Manajemen, Bandung: 1927
- Hadari Nawawi. *Manajemen Strategik (Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan)*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005
- Hether Fry, dkk. *Hand Book Teaching Strategi And Learning Strategi Peningkatan Mutu di Perguruan Tinggi*, Diterjemahkan Oleh Ahmad Asnawi, Riau: Zanafa Publishing, 2013
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung S. Yogyakarta: Andi.
- Husein Umar. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Jakarta: Rajawali Pres, 2010
- Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosda, 2012
- Ricard. L. Daft, *New Era Of Management*, 2005
- Robbin. Stephen P. Mary Coulter. 2010. *Manajemen Edisi Kedelapan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Cet. XVI, Jogjakarta: IRCiSoD. 2012
- Siagin. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara,
- Suaidah Madeng. *Manajemen Pembelajaran Agama Islam Di Attarkiah Islamiyah Narathiwat Thailand*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang 2012 Tesis Tidak Diterbitkan
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet. Ke-27, Bandung: Alfabeta, 2018
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010

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

Suryobroto. 2004. *Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta

T. Hani Handoko. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2011

Yayat. M Herujito, *Dasar dasar manajemen*, Jakarta: Grasindo, 2001







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-175/Ps/HM.01/04/2019

25 April 2019

Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada
Yth. Direktur Markaz Arabiyah

di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Berkenaan dengan adanya penulisan 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 : Ihsanuddin
NIM : 17720056
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab
Semester : IV (Empat)
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Abdul Wahab Rosyidi, M.Pd
2. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I
Judul Penelitian : الإدارة الاستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة
بدور مركز العربية باري)

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

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Direktur,





Markaz Arabiyah

Kursusan Bahasa Arab Berbasis Multiple Intelligence
S.K. DIKNAS : 421.8/9073/418.20/2018

No : 10/SPJ-MKZ/01/19
Perihal : SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Titis Trilaksito
Jabatan : Direktur Markaz Arabiyah

Dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Ihsanuddin
Status : Mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Jurusan : Magister Pendidikan Bahasa Arab
NIM : 17720056
Judul Tesis :

الإدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة
الدورية مركز العربية باري)

Benar-benar telah melakukan penelitian di Markaz Arabiyah, Pare, Kediri, Jawa Timur pada tanggal 25 juni sampai Mei 2019

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat digunakan dengan semestinya

Hormat saya

H. Titis Trilaksito ,Lc
Direktur Markaz Arabiyah



LAMPIRAN 1

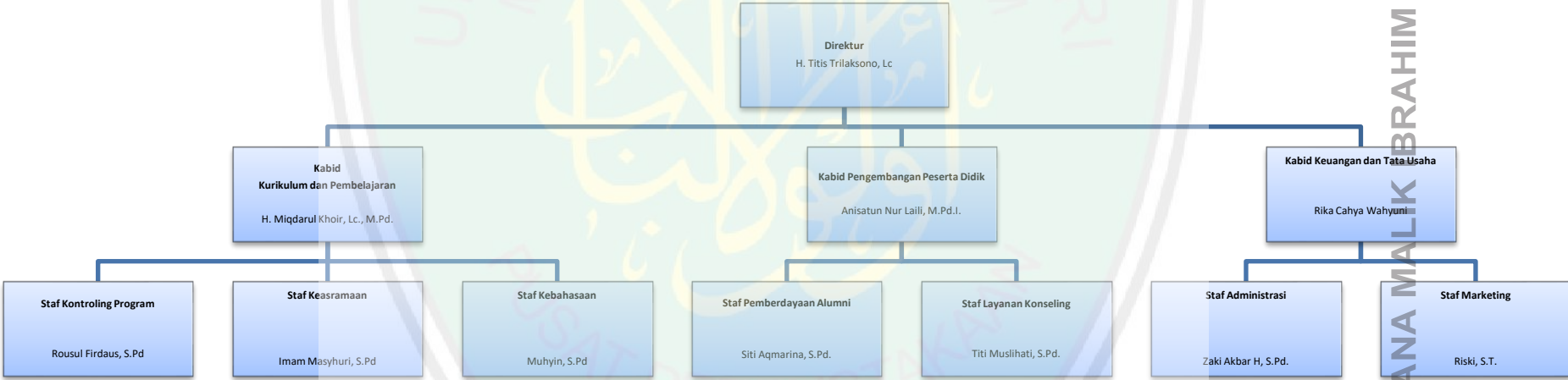
Sejarah Markaz Arabiyah

Fakta minat belajar bahasa Arab menunjukkan angka peningkatan yang cukup signifikan dalam tiga tahun terakhir, berbagai variasi lembaga kursus bahasa Arab dibuka secara masal di Pare yang lebih dulu terkenal dengan julukan Kampung Inggris. Antusiasme belajar bahasa Arab juga berasal dari negeri jiran, seperti: Malaysia, Singapura dan Thailand.

Berdasarkan kompetensi keilmuan dan pengalaman mengajar di berbagai lembaga dan universitas, maka pada tanggal 11 April 2018, *founder* Markaz Arabiyah berusaha menghadirkan alternatif baru melalui penyajian modul serta metode pembelajaran integrasi klasik dan modern yang – insya Allah, dapat menstimulus peserta didik untuk Kreatif, Aktif, Prestatif, Objektif dan Kontributif (KAPOK) dengan mengedepankan lima aspek penting dalam bahasa Arab, yaitu: *Istima*, *Muhadatsah*, *Kitabah*, *Qiroah* dan *Tarakib*.

Selain hal tersebut, Markaz ‘Arabiyyah juga mengembangkan pendekatan berbasis *Multiple Intelligent* (MAMI), sesuai dengan kecenderungan fitrah kecerdasan peserta didik, karena pada sejatinya manusia terlahir membawa potensi perubahan positif.

STEERING COMMITTEE
LEMBAGA PENGEMBANGAN BAHASA ARAB
“ MARKAZ ARABIYAH ”
BERBASIS *MULTIPLE INTELLIGENT*



LAMPIRAN 2

ANGKET KEPUASAN PESERTA DIDIK TERHADAP PEMBELAJARAN DI MARKAZ ARABIYAH

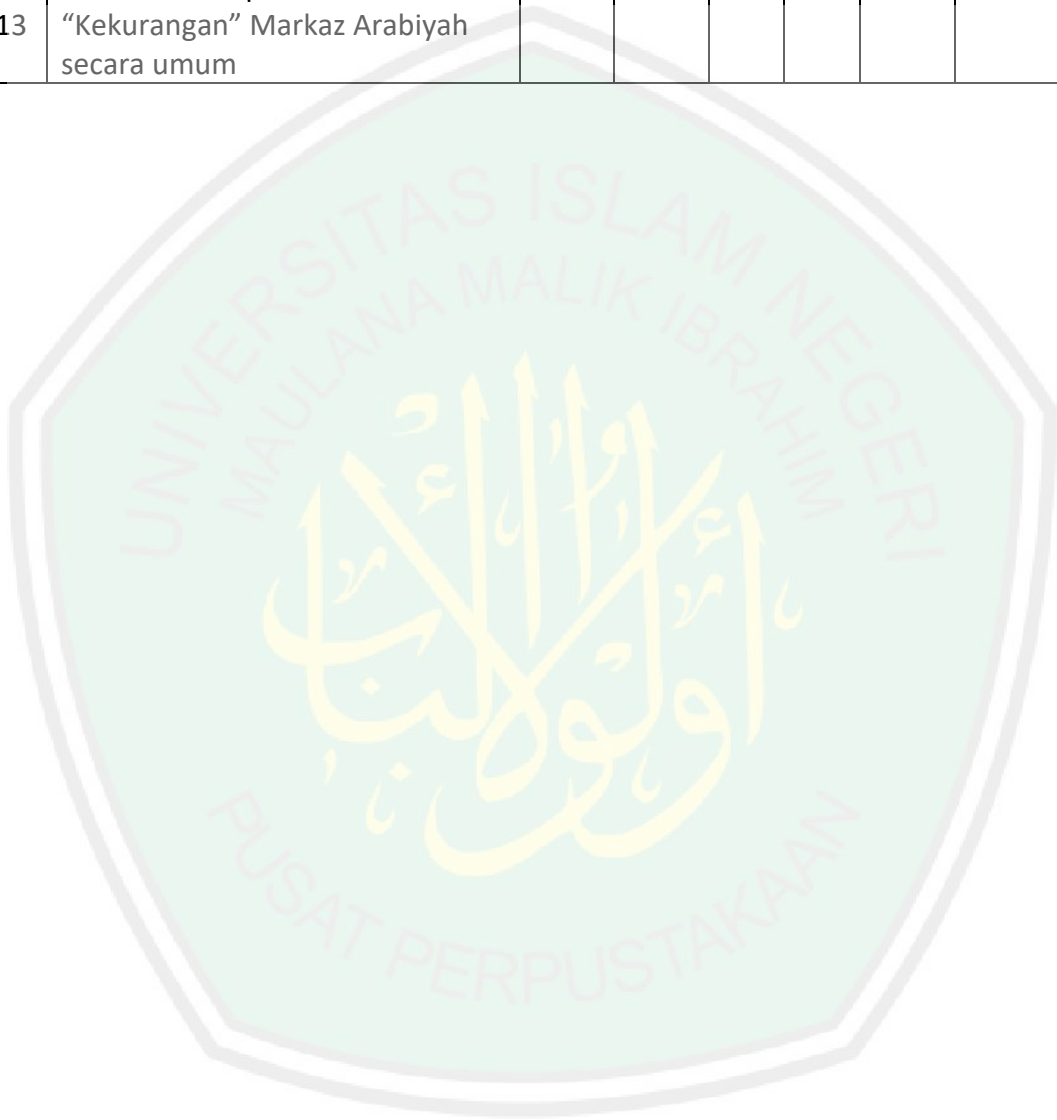
Jl Cempaka, 43 B Tegal Sari Pare, Kediri

Petunjuk :

1. Antum diminta untuk mengisi angket berikut
2. Tujuan dari angket ini untuk membantu kami mengevaluasi mutu pembelajaran di Markaz Arabiyah
3. Jawaban antum akan kami gunakan untuk membantu meningkatkan kualitas pembelajaran di Markaz Arabiyah
4. Beri tanda ceklist pada kolom nilai kepuasan dengan kriteria sebagai berikut ;
5: Sangat baik 4: baik 3: Sedang 2: Cukup Buruk 1: Buruk
5. Beri alasan singkat tentang nilai kepuasan yang sudah ditandai ceklist

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan					Alasan
		1	2	3	4	5	
1	Bagaimana kondisi ruang belajarmu saat ini ?						
2	Bagaimana kelengkapan fasilitas di ruang belajarmu?						
3	Bagaimana pelaksanaan kedisiplinan di Markaz Arabiyah?						
4	Bagaimana kinerja assatidz di saat pembelajaran						
5	Bagaimana hubungan dewan Assatidz dengan peserta didik?						
6	Bagaimana saran anda terhadap standar materi Malzamah Arabiyah? Istima', Muhaddatsah, Tarakib, Qira'ah dan Ashfudz Dzihni?						
7	Bagaimana metode pembelajaran selama di kelas						
8	Bagaimana kebersihan di sakan Markaz Arabiyah?						
9	Bagaimana pelaksanaan aturan di sakan Markaz Arabiyah?						
10	Bagaimana lingkungan berbahasa						

	Arab di Markaz Arabiyah?						
11	Bagaimanan biaya Pendidikan di Marakaz Arabiyah?						
12	Siapa Ustadz favorit menurutmu? Mengapa?						
13	Berikan saran positif untuk "Kekurangan" Markaz Arabiyah secara umum						



LAMPIRAN 3

Instrumen Penelitian

Pedoman wawancara

1. Direktur Markaz Arabiyah Pare
2. Ustad Markaz Arabiyah Pare
3. Siswa Markaz Arabiyah Pare
4. Warga sekitar Markaz Arabiyah Pare

Pedoman Observasi

1. Lingkungan Internal dan Eksternal Markaz Arabiyah Pare
(kekuatan dan kelemahan Internal. Peluang dan tantangan Eksternal)
2. Pelaksanaan Program Pembelajaran bahasa Arab Markaz Arabiyah Pare
3. Pengawasan dan Evaluasi Program Pembelajaran Bahasa Arab Markaz Arabiyah Pare
4. Sarana Prasaranan
 - Sumber daya manusia yang ada, (minat siswa, keterampilan guru)
 - Sarana yang dimiliki dalam mendukung berlangsungnya program yang dirancang

Dokumentasi

1. Dokumen Profil lembaga, sejarah dan sebagainya
2. Dokumen data siswa,
3. Data struktur organisasi
4. Data siswa yang mencapai tujuan yang diinginkan, seperti siswa yang diterima di timur tengah,
5. Profil Program yang dirancang

Instrumen Penelitian

Pedoman Wawancara untuk Mudir Markaz Arabiyah

Nama Informan :

Waktu :

Lokasi :

A. Perumusan Tujuan dan pembentukan visi misi lembaga

1. Sejak kapan markaz arabiyah ini berdiri?
2. Apa tujuan awal pendirian lembaga kursus bahasa Arab Markaz Arabiyah ini?
3. Apa visi misi yang dibuat agar tujuan berdirinya markaz arabiyah ini tercapai?
4. Dari visi yang diinginkan, program-program apa saja yang dibentuk agar visi tersebut tercapai?
5. Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menetapkan tujuan Markaz Arabiyah?

B. Pengimplentasian Strategi Persaingan

1. Apa yang menjadi program unggulan dari Markaz Arabiyah ini?
2. Apa yang menjadi tantangan dalam pelaksanaan Program?
3. Dari tantangan yang ada apa yang anda lakukan agar tujuan yang diinginkan tetap tercapai?
4. Dalam menghadapi perubahan zaman dan tuntutan seperti industry 4.0 dan kemajuan teknologi sebagai pimpinan apa yang dilakukan agar markaz Arabiyah tetap eksis dan diminati oleh peserta didik?

C. Evaluasi Strategi

1. Program yang dibuat, untuk mengetahui program itu berjalan apa yang anda lakukan?
2. Apakah program yang sudah di rancang berjalan sesuai dengan harapan dan tujuan yang dibuat? Jika tidak, apa yang dilakukan?
3. Apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya, baik itu pengajar maupun lulusan markaz arabiyah?

Pedoman Wawancara untuk Bagian Kurikulum

Nama Informan :

Waktu :

1. Apa yang menjadi pertimbangan dalam menentukan program kurikulum
2. Apakah program yang dirancang berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan program tersebut dibuat?
3. Kendala apa yang dihadapi dalam menyusun perencanaan kurikulum?
4. Bagaimana pelaksanaan program yang dirancang?
5. Apa bentuk evaluasi terhadap program yang telah dibuat?

Pedoman Wawancara untuk bagian manajemen

Nama Informan :

Waktu :

1. Apakah dalam manajemen menggunakan prinsip manajemen strategic?
2. Apa tantangan yang dihadapi dalam mengelola lembaga kursus bahasa arab?
3. Adaptasi dengan lingkungan yang ada, seperti apa manajemen adaptasi?
4. Strategi apa yang dilakukan agar tantangan itu dapat teratasi?
5. Dalam melaksanakan program bagaimana peran pimpinan agar program tersebut tepat sasaran?
6. Apa yang dilakukan manajemen dalam mensiasati keterbatasan sumber daya yang ada?

Pedoman Wawancara untuk Mentor Atau pengajar

Nama Informan :

Waktu :

1. Sejak kapan anda mengajar bahasa Arab di markaz Arabiyah ini?

2. Tantangan apa yang anda rasakan dalam mengajarkan bahasa Arab di lembaga kursus khususnya markaz Arabiyah?
3. Apa yang membedakan Markaz Arabiyah dengan lembaga pembelajaran Bahasa Arab lainnya?
4. Program apa yang anda mentori? Bagaimana program tersebut berjalan?
5. Bagaimana evaluasi program tersebut?
6. Apakah program tersebut tepat sasaran?

Pedoman Wawancara untuk siswa

Nama Informan :

Waktu :

1. Apa yang tujuan anda belajar bahasa arab
2. Program Apa yang anda ikuti?
3. Kenapa memilih markaz Arabiyah sebagai tempat kursus
4. Apa kelebihan markaz Arabiyah menurut anda jika dibandingkan dengan lembaga lain
5. Bagaimana suasana belajar bahasa Arab dimarkaz Arabiyah apakah sesuai dengan harapan anda?
6. Kesulitan yang anda hadapi saat belajar dimarkaz Arabiyah?
7. Apakah Program yang anda ikuti tepat sasaran?

Pedoman Wawancara untuk warga sekitar

Nama Informan :

Waktu :

1. Apakah keberadaan lembaga kursus markaz Arabiyah ini memiliki dampak terhadap lingkungan sekitar?
2. Bagaimana hubungan lembaga dengan masyarakat?
3. Apakah kegiatan yang dibuat oleh lembaga melibatkan masyarakat sekitar?

LAMPIRAN 5
SOP (STANDARD OPERATING PROCEDURE)
PROSEDUR OPERASIONAL STANDAR



مركز العربية على أساس الزكّاءات المتعددة

باري، كديري

DIREKTUR

AKTIVITAS/ TUPOKSI	PROSEDUR OPERASIONAL
	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="687 414 1434 824">1. Bertanggung jawab dalam:<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="751 459 1434 539">• Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan<li data-bbox="751 551 1043 591">• Pengorganisasian<li data-bbox="751 600 963 640">• Pengarahan<li data-bbox="751 649 963 689">• Ketenagaan<li data-bbox="751 698 1050 739">• Pengkoordinasian<li data-bbox="751 748 970 788">• Pengawasan<li data-bbox="751 797 922 837">• Penilaian<li data-bbox="687 833 1434 913">2. Mengidentifikasi pengumpulan data pendidikan secara detail<li data-bbox="687 922 1434 1048">3. Mewakili Markaz Arabiyah dalam menghadiri berbagai event, terutama yang berkaitan dengan masalah pendidikan<li data-bbox="687 1057 1219 1097">4. Membuat laporan secara berkala

<p>KEPALA BIDANG KURIKULUM</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun program pembelajaran 2. Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan 3. Menyusun pembagian tugas asatidz dan jadwal pelajaran 4. Menyusun jadwal evaluasi belajar, nilai ujian akhir dan penjaminan mutu 5. Mengkoordinasikan, menyusun dan mengarahkan silabus, RPP dan perangkat pembelajaran lainnya 6. Menyusun laporan secara berkala
<p>KEPALA BAGIAN KEUANGAN</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima uang dari admin beserta validasi bukti kuitansinya. 2. Membukukan uang masuk dan keluar 3. Membayar bisyarah asatidz, dhawabith dan staff lainnya 4. Membayar biaya operasional Markaz Arabiyah 5. Menyetorkan uang ke rekening Markaz Arabiyah 6. Mengeluarkan uang sesuai dengan RAB atas persetujuan Direktur 7. Menyimpan arsip keuangan Markaz Arabiyah 8. Bertanggungjawab atas pengelolaan keuangan Markaz Arabiyah 9. Membuat laporan keuangan kepada Direktur dan Donatur setiap triwulan. 10.

<p style="text-align: center;">WALI KELAS</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu konsep penampilan kelas pada acara Liqa' Usbu'i 2. Mewakili posisi orang tua sekaligus sahabat dalam lingkungan pendidikan di kelas 3. Membantu pengembangan keterampilan, kecerdasan serta etika peserta didik 4. Mengetahui jumlah dan identitas peserta didik 5. Mengetahui masalah yang dihadapi peserta didik (tentang pelajaran, sosial atau lainnya)
<p style="text-align: center;">KOORDINATOR BIMBINGAN KONSELING</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun dan melaksanakan program Bimbingan Konseling berbasis Multiple Intelligences 2. Berkoordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah 3. Memberikan layanan, konsultasi dan bimbingan kepada peserta didik, agar mengetahui potensi kecerdasannya, sehingga mampu lebih berprestasi 4. Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar 5. Mengadakan penilaian bimbingan dan konseling 6. Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling 7. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan bimbingan dan konseling

DEWAN ASATIDZ

AKTIVITAS/ TUPOKSI		PROSEDUR OPERASIONAL
Pembelajaran Materi		<ol style="list-style-type: none">5. Asatidz hadir di tempat pembelajaran sesuai jadwal yang telah ditentukan tepat waktu6. Asatidz mengondisikan santri untuk tertib dan rapi7. Asatidz mengucapkan salam, menanyakan kabar, mengabsen dan mengisi jurnal8. Peserta didik yang telat melebihi 15 menit, dicatat 'ghaib'9. Asatidz memotivasi peserta didik dengan mengajak untuk aktif dalam kegiatan, memurojaah pelajaran sebelumnya serta fokus mengikuti pembelajaran10. Selama proses belajar-mengajar, asatidz ataupun peserta didik dilarang memakai handphone dan tidur11. Asatidz melakukan penilaian keaktifan peserta didik dengan mengisi kolom keterangan pada saat proses pembelajaran berlangsung12. Sebelum menutup pelajaran, asatidz mengulang kembali pokok bahasan13. Setelah waktu pelajaran berakhir, asatidz mengingatkan tugas - tugas di asrama14. Menutup pelajaran dengan doa penutup majelis15. Pindah ke ruang kelas lain / kembali ke asrama
	Evaluasi	<ol style="list-style-type: none">7. Membuat dan mengoreksi soal ujian usbu'i ataupun syahri8. Menyetorkan nilai sesuai acuan kepada admin Markaz Arabiyah sebelum deadline terakhir

WALI KELAS

6. Membantu konsep penampilan kelas pada acara Liqa' Usbu'i
7. Mewakili posisi orang tua sekaligus sahabat dalam lingkungan pendidikan di kelas
8. Membantu pengembangan keterampilan, kecerdasan serta etika peserta didik



AKTIVITAS/ TUPOKSI		PROSEDUR OPERASIONAL
DHABITH SAKAN	Pengembangan Budaya Arabik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontroling penggunaan bahasa Arab dengan sistem yang telah disepakati, seperti: Hari atau Jam Wajib Berbahasa Arab 2. Memberikan apresiasi dan efek jera sesuai kebijakan musyrif 3. Mengajarkan materi Ta'birat Yaumiyah berbasis Multiple Intelligences setiap bakda Maghrib
	Peningkatan Kedisiplinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi kedisiplinan peserta didik, terutama jam bangun tidur, jam shalat dan jam kelas 2. Musyrif memberikan kebijakan terkait izin sakit, keluar (baik dalam/luar kota) melalui surat tertulis 3. Menyetorkan nilai kedisiplinan asrama sesuai deadline pengumpulan kepada admin Markaz Arabiyah
	Kebersihan Sakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengondisikan kebersihan asrama, minimal sehari sekali atau program Tandzif Jama'i sepekan sekali
KEPALA ASRAMA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengorganisir kiinerja Sie Bahasa, Sie Kebersihan, Sie Ibadah 2. Menampung aspirasi dan saran positif musyarik asrama 3. Membuat inovasi terkait kegiatan asrama 4. Menjaga stabilitas kesemangatan musyarik asrama

SIE KEBERSIHAN		<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu Dhabith Sakan mengondisikan piket kebersihan asrama, minimal sehari sekali atau program Tandzif Jama'i sepekan sekali 2. Area Tandhif meliputi: Bagian dalam dan luar asrama 3. Menertibkan sandal yang semrawut
SIE BAHASA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi kedisiplinan bahasa musyarik asrama 2. Menstimulus musyarik untuk berbahasa Arab 3. Mencatat pelanggaran bahasa dan menyetorkannya kepada Dhabith
SIE IBADAH		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengontrol piket imam shalat Shubuh dan Maghrib 2. Menggilir jadwal adzan dan khutbah singkat bakda Shubuh 3. Membantu Dhabith dalam membangunkan musyarik untuk shalat Shubuh berjama'ah

AKTIVITAS/TUPOKSI		PROSEDUR OPERASIONAL
ADMIN	Pengelolaan Keuangan	
	a. Menerima pembayaran biaya Syahriyah atau lainnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wali atau calon peserta didik yang mendaftar (baik secara online ataupun offline) harus melunasi biaya sebesar nominal yang telah ditentukan ke bagian Admin 2. Admin memberikan bukti tertulis berupa pencatatan kuitansi, baik ke pihak bendahara, wali atau calon peserta didik
	b. Setor uang ke Kepala Bagian Keuangan (Akhi Masyhuri/Ustadzah Rika)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua uang pembayaran terkumpul di bagian Admin selama sehari, wajib disetorkan ke Bendahara, maksimal pukul 18.00 WIB
	2. Pengelolaan Media Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meng-<i>upload</i> ataupun meng-<i>update</i> berita terbaru dari Markaz Arabiyah, baik melalui akun Fanspage Facebook, Instagram, Youtube dan Website secara kreatif dan inovatif, minimal 3x dalam sehari

