

البحث الجامعي  
إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم  
الإسلامية الحكومية مالانج

مقدم لإكمال بعض شروط الاختبار للحصول على درجة سرجانا (S-1)

إعداد:

أحمد زهر الدين

رقم القيد: ١٥١٥٠٠٩٥

إشراف:

الدكتورة ديوى حميدة الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٥٠٩٠٦٢٠٠٨٠١٢٠٠٩



قسم تعليم اللغة العربية

كلية علوم التربية والتعليم

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠١٩ م

البحث الجامعي  
إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم  
الإسلامية الحكومية مالانج

مقدم لإكمال بعض شروط الاختبار للحصول على درجة سرجانا (S-1)

إعداد:

أحمد زهر الدين

رقم القيد: ١٥١٥٠٠٩٥

إشراف:

الدكتورة ديوى حميدة الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٥٠٩٠٦٢٠٠٨٠١٢٠٠٩

قسم تعليم اللغة العربية  
كلية علوم التربية والتعليم  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج  
٢٠١٩ م

## استهلال

قل هل ننبئكم بالأخسرين أعمالاً (١٠٣) الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم  
يحسبون أنهم يحسنون صنعا (١٠٤)

(سورة الكهف)



## إهداء

الحمد لله الذي فضل بني آدم بالعلم والعمل على جميع العالم والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد العرب والعجم وعلى آله وصحبه ينابيع العلوم والحكم. وبعد

أهدى هذا البحث الجامعي:

إلى من فيه رضى الله:

- ١) أمي المحبوبة، نور عزيزة الحاجة
- ٢) أبي المحبوب، جنيدي الحاج
- ٣) أخي الكبيرين، أحمددي و حريص
- ٤) أختي الصغيرة، نور جهان أليفة
- ٥) جدتي الكريمة، ستي رابعة الحاجة

## كلمة الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

- الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله، وعلى آله وصحبه الفائزين برضا الله. أما بعد فأود أن أقدم خالص شكري و تقديري بمناسبة نهاية كتابة رسالتي، خصوصا إلى:
١. فضيلة الأستاذ الدكتور عبد الحارس الماجستير بوصفه مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
  ٢. فضيلة الدكتور الحاج أغوس ميمون الماجستير بوصفه عميد كلية التربية و التعليم جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
  ٣. فضيلة الدكتورة الحاجة مملوءة الحسنة الماجستير بوصفها رئيسة قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
  ٤. فضيلة الدكتورة ديوى حميدة الماجستير بوصفها مشرفة البحث على توجيهاتها حتى يتم إكمال هذا البحث الجامعي بشكل كما هو.
  ٥. جميع الأساتذة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
  ٦. جمعية الكندي التي قد منحتني الفرصة الثمينة لعملية البحث في تلك الجمعية.
  ٧. شكرا جزيلاً لجميع إخواني وأخواتي الذين قد رافقني وشجعني في إكمال هذا البحث. وأخص بذكر اسم "المرحومة ثريا رزنت حلا والمرحوم حماس الدخيل وكذلك كريستين أدي نيلمساري" الذين أحثوني و ساعدوني في إكمال هذا البحث الجامعي.

مالانج، ٢٥ أكتوبر ٢٠١٩ م

الباحث



أحمد زهر الدين

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية علوم التربية والتعليم

قسم تعليم اللغة العربية



تقرير المشرفة

بسم الله الرحمن الرحيم

تقدم إلى حضرتكم هذا البحث الجامعي الذي قدمه الباحث:

الإسم : أحمد زهر الدين

رقم القيد : ١٥١٥٠٠٩٥

موضوع البحث : إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة

مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

وقد نظرنا فيه حق النظر، و أدخلنا فيه بعض التعديلات والإصلاحات اللازمة ليكون

على الشكل المطلوب لاستيفاء شروط المناقشة لإتمام دراسته و للحصول على درجة

سرجانا (S-1) من قسم تعليم اللغة العربية كلية علوم التربية والتعليم جامعة مولانا

مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

مالانج، ٢٥ أكتوبر ٢٠١٩ م

المشرفة،

الدكتورة ديوى حميدة الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٥٠٩٠٦٢٠٠٨٠١٢٠٠٩

وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج  
كلية علوم التربية والتعليم  
قسم تعليم اللغة العربية



تقرير لجنة المناقشة

تقدم إلى حضرتكم هذا البحث الجامعي الذي قد مه الباحث:

الإسم : أحمد زهر الدين  
رقم القيد : ١٥١٥٠٠٩٥  
موضوع البحث : إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة ويقر قبولها شرطاً للحصول على درجة سرجانا (S-1) في قسم تعليم اللغة العربية كلية علوم التربية والتعليم جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، في يوم الخميس تاريخ ٢٨ من نوفمبر ٢٠١٩ م.  
لجنة المناقشة:

١. الدكتور الحاج زيد بن سمير الماجستير  
رقم التوظيف: ١٩٦٧٠٣١٥٢٠٠٠٣١٠٠٢  
(.....)
٢. قامي أكيد جوهاري الماجستير  
رقم التوظيف: ١٩٨٠٠٦٣٩٢٠٠٧١٠١٠٠٣  
(.....)
٣. الدكتورة ديوى حميدة الماجستير  
رقم التوظيف: ١٩٧٥٠٩٠٦٢٠٠٨٠١٢٠٠٩  
(.....)



عميد كلية علوم التربية والتعليم

الدكتور الحاج أغوس ميمون الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٩٥٠٨١٧١٩٩٨٠٣١٠٠٣

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية علوم التربية والتعليم

قسم تعليم اللغة العربية



تقرير عميد كلية علوم التربية والتعليم

تقدم إلى حضرتكم هذا البحث الجامعي الذي قدمه الباحث:

الإسم : أحمد زهر الدين

رقم القيد : ١٥١٥٠٠٩٥

موضوع البحث : إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة

مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

وقد نظرنا وأدخلنا فيه بعض التعديلات والإصلاحات اللازمة ليكون على الشكل المطلوب لاستيفاء شروط المناقشة لإتمام دراسته وللحصول على درجة سرجانا (S-1) في قسم تعليم اللغة العربية كلية علوم التربية والتعليم بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

مالانج، ٢٨ أكتوبر ٢٠١٩ م

عميد كلية علوم التربية والتعليم



الدكتور الحاج أغوس ميمون

رقم التوظيف: ١٩٦٥٠٨١٧١٩٩٨٠٣١٠٠٣

وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج  
كلية علوم التربية والتعليم  
قسم تعليم اللغة العربية



تقرير كاتب قسم تعليم اللغة العربية

تقدم إلى حضرتكم هذا البحث الجامعي الذي قدمه الباحث:

الإسم : أحمد زهر الدين

رقم القيد : ١٥١٥٠٠٩٥:

موضوع البحث : إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة

مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

فتقدم بين لديكم هذا البحث الجامعي الذي كتبه الطالب:

وقد نظرنا وأدخلنا فيه بعض التعديلات والاصلاحات اللازمة ليكون على الشكل المطلوب لاستيفاء شروط المناقشة لإتمام دراسته وللحصول على درجة سرجانا (S-1) في قسم تعليم اللغة العربية كلية علوم التربية والتعليم بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ م. وتقبل من فائق الإحترام و جزيل الشكر.

مالانج، ٢٨ أكتوبر ٢٠١٩ م

كاتب قسم تعليم اللغة العربية

الدكتور أحمد مبلغ الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٢٠٧١٤٢٠٠٠٠٣١٠٠٤

## إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه:

الاسم : أحمد زهر الدين

رقم القيد : ١٥١٥٠٠٩٥

العنوان : إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا

مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

أقر بأن هذا البحث الجامعي الذي حضرته لتوفير شرط من شروط النجاح لنيل درجة سرجانا في قسم تعليم اللغة العربية علوم التربية والتعليم بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج تحت العنوان: إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

حضرته وكتبته بنفسه وما زورته من إبداع غيري أو تأليف الآخر. فأتحمل المسؤولية إذا كان عكس ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرفة أو على قسم تعليم اللغة العربية في كلية علوم التربية والتعليم بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. حررت هذا الإقرار بناء على رغبتي الخاصة و لا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج، ٢٥ أكتوبر ٢٠١٩ م

صاحب الإقرار



أحمد زهر الدين

رقم القيد: ١٥١٥٠٠٩٥

وزارة الشؤون الدينية  
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج  
كلية علوم التربية والتعليم  
قسم تعليم اللغة العربية



مواعيد الإشراف

الاسم : أحمد زهر الدين  
رقم القيد : ١٥١٥٠٠٩٥  
المشرفة : الدكتورة ديوى حميدة الماجستير  
موضوع البحث : إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

الرقم	التاريخ	الوصف	التوقيع
١	١ نوفمبر ٢٠١٨	توجيهات من مشرفة البحث	
٢	١٩ ديسمبر ٢٠١٨	تبديل الموضوع والتوجيهات	
٣	١٤ يناير ٢٠١٩	تصحيح أسئلة البحث	
٤	١٥ أبريل ٢٠١٩	تصحيح الكتابة في الفصل الأول حتى الثالث	
٥	٢٦ مايو ٢٠١٩	تصحيح الفصل الثالث وأسئلة البحث	
٦	٢٩ يوليو ٢٠١٩	التوجيهات عن صورة الفصل الرابع والخامس	
٧	٣٠ يوليو ٢٠١٩	تصحيح الكتابة و المراجع	
٨	٢١ أكتوبر ٢٠١٩	تصحيح الفصل الأول حتى الخامس	

مالانج، ٢٨ أكتوبر ٢٠١٩ م

كاتب قسم تعليم اللغة العربية

الدكتور أحمد مبلغ الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٢٠٧١٤٢٠٠٠٠٣١٠٠٤

## مستخلص

زهر الدين، أحمد. ٢٠١٩. إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. البحث الجامعي (١-٤). قسم تعليم اللغة العربية. كلية علوم التربية والتعليم. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: الدكتورة ديوى حميدة الماجستير

### كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء اللغوي

كانت إدارة الجودة الشاملة عملية تشمل على التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحسين المستمر وفيها وجود الاشتراك من المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشود. والكلام هو من المهارات الإنتاجية و الأساسية التي يسعى الطالب إلى إتقانها في اللغة الأجنبية. قيل لأن اللغة هي الكلام، وإذا لم يكن المتعلم قادرا على الكلام فلا يعتبر أنه قد أتقن و استوعب جيدا.

و المنظمة التي تريد تحقيق أهدافها المنشودة فتحتاج إلى إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى أعلى جودة من قبل بوجود عملية التحسين المستمر فيها، و في جمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج كانت استخدمت إدارة الجودة الشاملة في عملية التدريبات اللغوية خاصة في الأداء اللغوي. فأراد الباحث أن يكشف شكل تخطيط جودة الأداء اللغوي وتنفيذه ومراقبته وتحسينه بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

في هذا البحث، يستخدم الباحث المدخل الكيفي لأن البيانات المحتاجة لا تكون على صورة عديدة وكمية، لكن على صورة المعلومات البيانية والتفصيلية عن مضمون المدخل. وأساليب جمع البيانات في هذا البحث ثلاثة وهي الملاحظة والقابلة والوثائق.

ونتائج البحث فيما يلي (١) تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي يشمل على تحديد الأعضاء، تحديد الرغبات والميول، تحديد معيار الجودة والمؤهلات لمشرف التدريبات اللغوية، تحديد معيار العملية، تحديد معيار المصادر التدريبية، وتحديد القويم والتقييم. (٢) تنفيذ جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي يشمل على أنشطة التدريبات الأسبوعية، إجراء عملية التدريبات، التدريب الإضافي، و البرنامج الداخلي (ميلاد الكندي واليوم العلمي للغة العربية). (٣) مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي تنقسم إلى القسمين، المراقبة المنظمة والمراقبة غير المنظمة. (٤) تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي منها: أ) توفير التدريب الإضافي للأعضاء التي لم تفهموا المواد المقدمة من مجالهم. ب) تبادل الآراء بين الأساتذة والمشرف وكذلك المدرب لترقية الموارد البشرية المتعلقة بإدارة عملية التدريبات أو طريقة التعليم والإشراف الداعمة إلى إجراءات عملية التدريبات اللغوية.

## ABSTRACT

**Zahrudin, Ahmad.** 2019. *Total Quality Management in Maharoh Kalam at Al-Kindy Community Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang.* Department of Arabic Education, Faculty of Tarbiya, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. supervisor: Dr. Hj Dewi Chamidah, M.Pd

---

**Keywords: Total Quality Management, Speech Skills**

Speech skills are among the basic skills cultivated by foreign language learners in order to master them. It is said that because the language is speaking, and if a student is not able to master this the ability to speech, then other knowledge about foreign language is not valuable and is considered useless.

As for an institution that wants to achieve the goals desired by its institution, it will need Integrated Quality Management to achieve higher quality than before with a process of continuous improvement therein. Alkindy uses integrated quality management in the procession of language exercises, especially in speaking skills. And researchers want to uncover the form of planning the quality of speaking skills, their implementation, supervision, and improvement in the Alkindy community of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang.

This research uses a qualitative approach because the available data is not in a variety models and quantitative, but in the type of very detailed data information. The instruments used there are three, namely documentation, observation, and interviews.

The results of this study indicate that; 1) planning the quality of speaking skills in the Alkindy community includes the determination of members (recruitment), determination of talent interests, determination of standards for teacher qualifications to take care of language training, determination of processes, determination of training reference standards, and determination of evaluations. 2) the implementation of quality speaking skills in the Alkindy community includes weekly language training activities, implementation of the procession of exercises, additional training, and internal agendas (Alkindy milad and international Arabic days). 3) Supervision of the quality of language skills in the Alkindy community includes structured and unstructured supervision. 4) improving the quality of speaking skills in the Alkindy community including; a) providing additional training for members who have not mastered the material taught in their fields. b) exchanging opinions between the cleric and management and also the coach to improve human resources related to the training procession and coaching that supports the training process.

## ABSTRAK

**Zahrudin, Ahmad.** 2019. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Praktek Bahasa di Komunitas Al-Kindy Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Bahasa Arab, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. Hj Dewi Chamidah, M.Pd

---

### **Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Keterampilan Berbicara**

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, implementasi, pemantauan, dan peningkatan berkelanjutan, yang mana melibatkan sebuah organisasi atau lembaga demi mencapai tujuan yang diinginkan. Keterampilan berbicara adalah di antara keterampilan-keterampilan dasar yang digeluti oleh para pelajar bahasa asing agar dapat menguasainya. Konon katanya karena bahasa itu adalah berbicara, dan apabila seorang pelajar tidak mampu menguasai keterampilan berbicara ini maka dianggap belum bisa mempelajari dan mendalami sebuah bahasa asing dengan baik.

Adapun sebuah lembaga yang ingin mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan lembaganya maka akan membutuhkan Manajemen Mutu Terpadu untuk mencapai kualitas yang lebih tinggi dari sebelumnya dengan adanya proses perbaikan berkelanjutan didalamnya. Alkindy menggunakan manajemen mutu terpadu pada prosesi latihan-latihan bahasanya terutama dalam keterampilan berbicara. Dan peneliti menginginkan untuk mengungkap bentuk perencanaan mutu keterampilan berbicara, pelaksanaannya, pengawasannya, dan perbaikannya pada komunitas Alkindy Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena data yang tersedia bukan berbentuk model yang bermacam-macam dan kuantitatif, akan tetapi dalam bentuk informasi data yang sangat rinci. Adapun instrumen yang digunakan itu ada tiga, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; 1) perencanaan mutu keterampilan berbicara pada komunitas Alkindy mencakup penentuan anggota (rekrutmen), penentuan minat bakat, penentuan standar kualifikasi pengajar untuk mengurus latihan bahasa, penentuan proses, penentuan standar referensi latihan, dan penentuan evaluasi. 2) pelaksanaa mutu keterampilan berbicara pada komunitas Alkindy meliputi aktifitas latihan bahasa mingguan, pelaksanaan prosesi latihan, latihan tambahan, dan agenda internal (milad Alkindy dan hari bahasa arab internasional). 3) Pengawasan mutu keterampilan bahasa pada komunitas Alkindy meliputi pengawasan terstruktur dan tidak terstruktur. 4) perbaikan mutu keterampilan berbicara pada komunitas Alkindy diantaranya; a) pemberian latihan tambahan untuk anggota yang belum menguasai materi yang diajarkan sesuai bidangnya. b) bertukar pendapat antara ustadz dan pengurus dan juga Pembina untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkaitan dengan prosesi latihan dan pembinaan yang mendukung pada jalanya proses latihan.

## محتويات البحث

ج	استهلال.....
د	إهداء.....
هـ	كلمة الشكر و التقدير.....
و	تقرير المشرفة.....
ز	تقرير لجنة المناقشة.....
ح	تقرير عميد كلية علوم التربية و التعليم.....
ط	تقرير كاتب قسم تعليم اللغة العربية.....
ي	إقرار الطالب.....
ك	مواعيد الإشراف.....
ل	مستخلص.....
م	مستخلص البحث بالإنجليزية.....
م	مستخلص البحث بالأندونيسية.....
١	محتويات البحث.....
٦	الفصل الأول الإطار العام.....
٦	أ. خلفية البحث.....
٩	ب. أسئلة البحث.....

ج. أهداف البحث.....	٩
د. أهمية البحث.....	١٠
هـ. حدود البحث.....	١١
و. تحديد المصطلحات.....	١١
ز. الدراسات السابقة.....	١٢
الفصل الثاني الإطار النظري.....	١٧
المبحث الأول : مفهوم الإدارة.....	١٧
أ. تعريف الإدارة.....	١٧
ب. الإدارة في الإسلام.....	١٩
ج. أهمية الإدارة.....	٢١
د. مجالات الإدارة.....	٢٢
هـ. القواعد الأساسية في الإدارة.....	٢٤
و. المهارات الإدارية.....	٢٥
ز. المستويات الإدارية.....	٢٦
ح. وظائف الإدارة.....	٢٦
١. التخطيط.....	٢٧
٢. التنظيم.....	٢٧
٣. التوجيه.....	٢٧

٢٧	٤. الاتصال
٢٨	٥. الحفز
٢٨	٦. القيادة
٢٨	٧. اتخاذ القرار
٢٨	٨. التوظيف
٢٩	٩. التنسيق
٢٩	١٠. الرقابة
٢٩	١١. التقييم
٢٩	المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة
٢٩	أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٣١	ب. نشأة إدارة الجودة الشاملة
٣٣	ج. ماهية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها
٣٥	د. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية
	هـ. عناصر إدارة الجودة الشاملة The Total Quality
٣٥	Managements Elements
٣٧	و. أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والصفية
٤٠	المبحث الثالث : الأداء اللغوي
٤٠	أ. مفهوم الأداء اللغوي

٤١	ب. أهمية مهارة الكلام .....
٤٢	ج. أهداف تعليم مهارة الكلام .....
٤٤	د. أنشطة تعليم مهارة الكلام .....
٤٤	١. المحادثة .....
٤٤	٢. المناقشة أو المناظرة .....
٤٥	٣. حكاية القصص .....
٤٥	٥. تنمية مهارة الكلام .....
٤٦	الفصل الثالث منهجية البحث .....
٤٦	أ. المدخل .....
٤٦	ب. البيانات ومصادرها وطريقة جمعها .....
٤٧	ج. أدوات البحث .....
٤٧	د. طريقة جمع البيانات .....
٤٨	١. الملاحظة .....
٤٨	٢. المقابلة .....
٤٩	٣. الوثائق .....
٤٩	٥. أسلوب تحليل البيانات .....
٥٠	١. تخفيض البيانات .....
٥٠	٢. تعريض البيانات .....

٥١	٣. تأكيد صحة البيانات .....
٥٣	الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها .....
٥٣	المبحث الأول : عرض البيانات وتحليلها .....
٥٣	أ. لمحة عن جمعية الكندي .....
	ب. أشكال إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة
٦٥	مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .....
٧٦	المبحث الثاني : أشكال مناقشة نتائج البحث .....
٧٦	أ. تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي .....
٧٧	ب. تنفيذ جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي .....
٧٨	ج. مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي .....
٧٩	د. تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي .....
٨١	الفصل الخامس الخاتمة .....
٨١	أ. ملخص نتائج البحث .....
٨٣	ب. التوصيات .....
٨٤	ج. الإقتراحات .....
٨٥	قائمة المراجع .....
٨٥	١. المراجع العربية .....
٨٧	٢. المراجع الأجنبية .....

## الفصل الأول

### الإطار العام

#### أ. خلفية البحث

إن اللغة لها دور عظيم في حياة الإنسان، كما أن اللغة هي آلة التواصل بين الناس لأن فيها ألفاظ يعبر بها كل قوم عن مقاصدهم.<sup>١</sup> بهذه اللغة، كان الناس يعبر عن شعورهم، وأفكارهم، وحوادثهم بعضهم بعضاً لأنهم كائن إجتماعي. واللغة العربية في الجامعة مصدر من مصادر الدراسة لدى طلبة قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

والإدارة شيء هامة في وجود المؤسسة، لذلك لا يستغني عنها كل المؤسسة لاسيما مؤسسة تربوية مثل المدارس والمعاهد والجامعات وكذلك الجمعيات أو المنظمات وغيرها لتحقيق الأهداف التنظيمية من مجرد الفعالية أو الإنتاجية. بمعنى أن الإدارة هي عملية إدارية في تنفيذ واجبات ما من خلال استفادة جميع العوامل الداعمة لتحقيق الهدف المنشود. وهذا ما يسبب إلى أخذ الباحث من الخبراء أن فهم إدارة التعليم هي كعملية التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمراقبة من الجهود التعليمية من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي تم تحديدها.<sup>٢</sup>

إدارة الجودة الشاملة هي أحد العملية الإدارية رسمية كانت أم منظمة لمعرفة الجودة في مؤسسة، أو منظمة، أو جمعية معينة بطريقة مخصوصة. لذلك يحتاج كل المؤسسة والمنظمة أو الجمعية إلى إدارة الجودة الشاملة لكشف الجودة التي توجد فيها. وذلك لأجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة كلها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمة) وبأقل تكلفة، وبهدف

<sup>١</sup> الشيخ مصطفى الغلاييني . جامع الدروس العربية. (٢٠٠٥ م). دار الحديث . القاهرة. مصر. ص ٧

<sup>٢</sup> Husaini Usman, Manajemen :Teori Praktik dan Riset Pendidikan, ٢٠٠٨ (Jakarta:Bumi Aksara)

تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه.<sup>٣</sup>

من المعلوم، إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري عرفها Rhodes عام ١٩٩٢ م بأنها " تلك العملية الإدارية المتركزة على مجموعة من القيم والمبادئ والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم وتهيئتهم للتطوير بغية تحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة".<sup>٤</sup> وتم تعريفها أيضا على أنها : مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة.<sup>٥</sup>

يختار الباحث مهارة الكلام لأنها من النشاط اللغوي المهم في الحياة اليومية للمحاضرة والمحاضرة وما أشبه ذلك. وتعتبر كفاءة الطالب بالنسبة إلى تعلم اللغة الأجنبية خاصة في مجال الكلام، لأن الكلام أول ما يرى الإنسان إليه ويقيم به. كذلك، من مقدار كفاءة الطالب الذي يتعلم ويعمق اللغة العربية استطاعته في الأداء (التكلم والمحاضرة) باللغة العربية الفصحى. وهذه الاستطاعة تدخل في مهارة الكلام التي تكون إحدى من تعليم المهارات اللغوية الأربعة (مهارة الاستماع، ومهارة الكلام، ومهارة القراءة، ومهارة الكتابة). أصبحت مهارة الكلام مقدارا لأنها المظهر الرئيسي للغة، وحتى الآن مازال الناس قالوا إن فلانا يستطيع اللغة العربية أي بحسب استطاعته في الأداء

<sup>٣</sup> العقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٠ م) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

<sup>٤</sup> الدكتور إبراهيم عباس الزهيرى. (٢٠٠٨ م). الإدارة المدرسة والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة.

<sup>٥</sup> أحمد الخطيب، رداح الخطيب. (٢٠٠٤ م) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض.

(التواصل والتكلم) باللغة العربية، لافي استماعه ولا قراءته ولا كتابته. وهي من المهارة الإنتاجية التي تظهر فيها الكفاءة اللغوية في نفس الطالب لتعبير ما خطر في أفكاره من الكلمة والجمله والفقرة وغير ذلك.

إن من طريقة تعليم مهارة الكلام للطالب إعطاءه الموقف الذي لا بد له الدفاع عنه بالتحدث والتكلم. وهذا الأسلوب مشهور بطريقة المناظرة بحيث يتناظر فريق الموالاته وفريق المعارضة حول قضية واحدة لا بد لكل منهما أن يزعم موقفه فيها ويدافع عنه بالبراهين القوية والأدلة المعقولة.

بناء على ذلك، يختار الباحث جمعية الكندي لأنها منظمة تركز وتخصص كفاءة الطلبة وجودتهم في المهارة اللغوية خاصة مهارة الكلام. وكذلك فيها أمر نظامي الذي يدعم العملية الإدارية حتى ينتج الخبرات، والإنجازات، والخدمات في مجال اللغة العربية كاشتراكها في كل المسابقات اللغوية التي أقامتها الجامعات العديدة خارج المدينة (جامعة سونان أمبيل سورابايا، جامعة إسلامية أندونيسيا، جامعة سونان كونونج جاتي باندونج، جامعة حكومية سوراكرتا، وغير ذلك). حتى يكون مشتركا في مستوى آسيا في ماليزيا وكذلك العالمي في قطر.

نظرا إلى ذلك، من الممكن أن يبحث الباحث في كتابتها بدراسة وصفية لإدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي الموجودة في جمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

## ب. أسئلة البحث

حسب ما ورد في خلفية البحث، يقدم الباحث أربعة أسئلة كما يلي:

١. كيف كان تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

٢. كيف كان تنظيم جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

٣. كيف كان مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

٤. كيف كان تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

## ج. أهداف البحث

بهذه الأسئلة فأهداف هذا البحث كما يلي:

١. لوصف تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

٢. لوصف تنظيم جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

٣. لوصف مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

٤. لوصف تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك

إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

## د. أهمية البحث

### ١. الأهمية النظرية

أن تكون نتيجة إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي على أساس قيام البيئة اللغوية, وكذلك كشف جودة المنظمة بعد معرفة الأمور التي تدعمها.

### ٢. الأهمية التطبيقية

#### أ. للباحث

يفيد هذا البحث معرفة إدارة الجودة الشاملة في جمعية الكندي لأن الباحث عضو من أعضاء جمعية الكندي. وكذلك، هذا البحث يساعد الباحث لأداء الوظيفة النهائية للحصول على درجة البكالوريوس

#### ب. لجمعية الكندي

يفيد هذا البحث إعطاء معرفة إدارة الجودة الشاملة من قبل أعضاء جمعية الكندي من عملياتهم, وتدريباتهم, وتطبيقاتهم, وكذلك خدماتهم.

#### ج. لمعلمي اللغة \ للمشرفين \ للمدرسين

يفيد هذا البحث إعطاء المزيد من المراجع في العملية الإدارية حول الأداء اللغوي والمساهمة لتقويم طرق تعليم اللغة العربية في مهارة الكلام.

#### د. لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق

يفيد هذا البحث زيادة المراجع في موضوع إدارة الجودة الشاملة لمهارة الكلام.

## ٥. حدود البحث

### (١) الحد الموضوعي

حدد الباحث موضوع هذا البحث حول التركيز إلى الجانب الأساسي وهو اختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة المعروف بالتحسين المستمر في الأداء اللغوي من خلال العمليات، والأنشطة، وكذلك التدريبات في جمعية الكندي باللغة العربية الفصحى

### (٢) الحد المكاني

أقام الباحث بهذا البحث في أعضاء جمعية الكندي الذين يتسجلون في مرحلة ٢٠١٦ بقسم تعليم اللغة العربية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج من خلال العمليات، والأنشطة، والتدريبات، وكذلك النتائج الواردة.

### (٣) الحد الزمني

أقام الباحث بهذا البحث في فترة خمسة أشهر (نوفمبر ديسمبر يناير فبراير مارس) سنة ٢٠١٨ و ٢٠١٩.

## ٦. تحديد المصطلحات

يستخدم الباحث بعض المصطلحات المهمة التي ستصدر مرارا وتكرارا في هذا

البحث، سيذكر الباحث تلك المصطلحات مع شرحها تسهيلا وتفهيما. وهي:

(١) إدارة : العملية المنظمة بالجماعة من الناس لتحقيق الأهداف المنشودة مع

سبيل التخطيط والتنفيذ والتقييم

(٢) إدارة الجودة الشاملة : مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

(٣) الأداء اللغوي هو ممارسة لغوية تجري بين فردين أو أكثر في نحو الجمعية اللغوية. وكاد الأداء اللغوي يدخل في بحث مهارة الكلام لأنه جزء من تلك المهارة

(٤) جمعية الكندي هي مجموعة الطلبة الذين يمارسون اللغة العربية ويهتم بمهارة الكلام والمسابقات اللغوية باللغة العربية الفصحى. وهذه الجمعية التي تولدت في سنة ٢٠١١ داخلية في اتحاد الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

(٥) التحسين المستمر هو عملية التركيز على محاولة مستمرة لترقية المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات للبرنامج الذي ليس له بداية ونهاية بمعنى عملية لا تنتهي أبدا.

#### ز. الدراسات السابقة

وقد سبقت البحوث الجامعية التي تشبه هذا البحث، منها:

(١) تري وحي الحسنة ٢٠١٣. إدارة برنامج تعليم اللغة العربية بمدرسة العزة المتوسطة (رسالة الماجستير)، قدمت الباحثة السؤال : كيف تخطيط و التنظيم و التنفيذ ثم المراقبة لبرنامج تعليم اللغة العربية في مدرسة العزة المتوسطة باتوا. أما الأهداف لهذا البحث يعني لتعريف و لوصف عن إدارة برنامج تعليم اللغة العربية. ثم المنهج الوصفية التحليلية. وأدوات جمع البيانات، استخدمت الباحثة بأسلوب المقارنة، الملاحظة، و الوثائق، ثم

لفحص صحة البيانات بعميق الملاحظة، و مراقبة الأعضاء. والنتيجة تخطيط التعليم قد تكون منظما ثم المنهج المستخدمة يعني منهج كونتور. و تنفيذ عملية التعليم المحددة، يبدأ بتطبيق معيار التعليم.<sup>٦</sup>

(٠.٢) مرشد بالموضوع "إدارة عملية تعليم اللغة العربية لتنمية مهارة القراءة بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى بسمارنج". رسالة الماجستير. لاتطبع. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. قد ركز الباحث بحثه في تخطيط، تنفيذ، مراقبة عملية التعليم لتنمية مهارة القراءة. و أهداف البحث لمعرفة كيفية تخطيط و تنفيذ و مراقبة عملية التعليم لتنمية مهارة القراءة. و المنهج المستخدم في هذا البحث هو الوصف التحليلاتي بالمدخل النوعي و نتائج البحث هي هناك نقائص في تخطيط واستعداد عملية التعليم لدى المدرس، في عملية التعليم أكثر المعلم يشرح باللغة الإندونيسية، و في عملية المراقبة إن المدرس لايقوم بعملية المراقبة<sup>٧</sup>

(٠.٣) أجونج متقين ٢٠١٦ "إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية". اسئلة بحثها كيف تخطيط وتنظيم وتنفيذ برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية. أما الأهداف لهذا البحث يعني لتعريف ولوصف عن إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي. والمنهج المستخدمة المنهج الوصفية التحليلية. أدوات جمع البيانات بأسلوب المقارنة والملاحظة والوثائق ثم لفحص صحة البيانات بعميق الملاحظة ومراقبة الأعضاء. والنتيجة تخطيط التعليم قد

<sup>٦</sup> تري وحي الحسنة. (٢٠١٣ م). إدارة برنامج تعليم اللغة العربية بمدرسة العرة المتوسطة.

<sup>٧</sup> مرشد. إدارة عملية تعليم اللغة العربية لتنمية مهارة القراءة بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى بسمارانج.

تكون منظما ثم المنهج المستخدمة يعني منهج كونتور. وتنفيذ عملية التعليم المحددة، يبدأ بتطبيق معيار التعليم.<sup>٨</sup>

(٤) محمد إمام زين العابدين ٢٠١٦. إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية

بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ قدس. قدم الباحث أسئلة بحثه : كيف تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ قدس؟. الهداف من هذا البحث يعني لتحليل تخطيط و تنظيم وتنفيذ ومراقبة ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ كودوس.<sup>٩</sup>

(٥) أكرم أحمد رضا الطويل . ٢٠١٠. "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في

التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستخدمة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل" مشكلات البحث :١. ما تصور القيادات الإدارية في جامعة الموصل عن مفهوم ومتطلبات TQM في التعليم العالي ومفهوم التنمية المستخدمة ؟ ٢. ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متطلبات TQM في التعليم العالي والتنمية المستخدمة في جامعة الموصل؟ و نتيجة البحث هما تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً والتنمية المستخدمة في الجامعة قيد البحث. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبعد التنمية المستخدمة في الجامعة قيد البحث. تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً في التنمية المستخدمة في الجامعة قيد البحث. تحقق وجود تأثير معنوي لكل

<sup>٨</sup> أجونج متقين. ٢٠١٦ م. إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

<sup>٩</sup> محمد إمام زين العابدين. ٢٠١٦ م. إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ يلبوع القرآن غبوغ قدس.

متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في  
الجامعة.<sup>١٠</sup>

الاختلاف	التشابه	اسم الباحث، الموضوع، الشكل، سنة البحث	الرقم
لا يركز في مهارة واحدة، البحث في المدرسة	في نفس البحث "الإدارة"	. تري وحي الحسنة ٢٠١٣، إدارة برنامج تعليم اللغة العربية بمدرسة العزة المتوسطة (رسالة الماجستير)،	١
يركز في مهارة القراءة، ويبحث في المدرسة	نفس البحث في "الإدارة"	مرشد بالموضوع "إدارة عملية تعليم اللغة العربية لتنمية مهارة القراءة بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى بسمارنج"	٢

<sup>١٠</sup> أكرم أحمد رضا الطويل. ٢٠١٠ م. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية  
المستدامة.

<p>لا يبحث عن الجودة الشاملة</p>	<p>نفس البحث في "الإدارة", نفس الجمعية "الكندي"</p>	<p>أحونج متقين ٢٠١٦ "إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية".</p>	<p>٣</p>
<p>البحث عن الترقية , يركز في معلمي اللغة العربية</p>	<p>نفس البحث في "الإدارة"</p>	<p>محمد إمام زين العابدين ٢٠١٦. إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ قدس.</p>	<p>٤</p>
<p>البحث عن متطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي</p>	<p>نفس البحث في "الإدارة"</p>	<p>أكرم محمد رضا الطويل , ٢٠١٠ . متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستخدمة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة.</p>	<p>٥</p>

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم الإدارة

أ. تعريف الإدارة

لو رجعنا إلى التاريخ لوجدنا أن أصل كلمة إدارة يعود إلى عصر اليوناني أو الإغريقي "Serve" ومعناها (الخدمة) على أساس من يعمل في الإدارة يقوم على خدمة الآخرين، وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة لأن كلمة يدير "Administer" مكونة من مقطعين باللاتني هما "Ad" و "Minister" بمعنى يخدم الآخرين، وبالمعنى العلمي: تنظيم شؤون الناس، والعناية بأموالهم لتحقيق أهداف معينة.

أما من الناحية الإصطلاحية فإنه لا يوجد اتفاق صريح وواضح بين الباحثين والخبراء الإداريين حول تعريف موحد وشامل ودقيق الذي يدل على معنى الإدارة، لأن علم الإدارة يعتبر من العلم الحديث حتى يتفاوت كثير من التعريفات، منها:

(١) تعريف الإدارة بمعنى (Management) هي : عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة.

(٢) ومفهوم الإدارة بمعنى الخدمة (Service) يشير إلى أنشطة تطبيق الأهداف والقواعد بواسطة المسؤولين وإعداد وتبويت للمعلومات لخدمة الآخرين.

(٣) أما مفهوم الإدارة كنظام (System) فهو وظائف تتمثل في الأفراد والآلات والمواد الخام لإنتاج منتج لخدمة الأفراد في البيئة المحيطة.

وفيما يلي نستعرض آراء بعض العلماء والخبراء حول مفهوم الإدارة لنصل إلى مفهوم شامل لها<sup>١١</sup>

أ) يري (ستانلي فانس) بأن الإدارة يقصد بها : مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها.

ب) في حين يري (فورست) بأن الإدارة معناها : فن توجيه النشاط الإنساني.

ت) ويرى (داويت) بأن الإدارة معناها : نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.

ث) ويعرف (شيلدون) الإدارة بأنها : الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التموين والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ.

ج) ويرى (شيلدون) أيضا : بأن الإدارة التنفيذية هي : التي تتولى تنفيذ السياسة الإدارية ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا.

ويمكن القول بأن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الحديث الذي نعيشه أوسع من المفاهيم التي استعرضنا بعضها فيما سبق، ذلك أن مفهوم الإدارة 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.

<sup>١١</sup> ليلي عطاس. إدارة وتخطيط. مذكرة لطالبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية). بمكة المكرمة. (بدون ناشر)

لذا فالإدارة هي : العمليات مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يوجه إليها المدير من تحت إمرته، لتحقيقها بوصفها هدفا لإدارته، وذلك بأعلى كفاءة وكفاية وأقل جهد وأكبر عائد<sup>١٢</sup>.

### ب. الإدارة في الإسلام

لقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام، عرفها في قيادة جيوشهم وفي سياسة أمورهم وتوجيهها وعرفوها في نشر دينهم وعقيدتهم وعلى معالجة الأمور بالحكمة والأخذ بالطيب من السلوك في حياتهم. ولقد كان للمسلمين في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، عدة إدارات ودواوين تقوم بمهام شؤونهم فكان لهم ديوان للخراج وديوان للبريد وديوان للمظالم والشرطة وديوان للعطاء، وهكذا. وكان لكل ديوان رئيس يتولى الإشراف عليه من حيث تنظيمه وسير الأعمال فيه وتوزيع الأعمال بين العاملين فيه.

من العروف أن الإسلام جاء من أجل تنظيم حياة المسلمين وتوجيهها لصالح أنفسهم ولجتمعاتهم فوضع لهم الشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة، فيدعوهم إلى الأخذ بالتخطيط المناسب لحياتهم ويدعوهم إلى المشاركة والشورى في دراسة الأمور قبل البت فيها كما يدعوهم إلى جودة التنفيذ وسلامة التطبيق وإلى المتابعة ومراعاة الظروف التي يتم فيها العمل. من هنا نرى أن الإسلام كان له السبق في رسم الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة والذي تنتهجه الاتجاهات الحديثة.

<sup>١٢</sup> عبد الرحمن الضحيان. الإدارة في الإسلام (الفكر والتطبيق) ط ٢. الرياض. دار عالم الكتب. ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م

تعرف الإدارة في المجالات الإسلامية لاسيما في القرون الأولى للإسلام بأنها للولاية أو الرعاية أو الأمانة فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور المحافظة على الأمانة.

وبهذا المفهوم ينادي الإسلام إلى إسناد الولاية والحماية إلى فرد من أفراد الجماعة يتولى أداء أمورها. وهو بذلك يرى أن القيادة من لزوميات الجماعة وذلك حرصا على اجتماعية العمل والحياة مع الناس وخشية على عدم ضياع الجهود وتبديد للطاقات ومنعا من استبداد الأفراد.

يروى عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال : "إذا خرج ثلاثة في حضر فيؤمروا عليهم أحدهم ..."<sup>١٣</sup>

ولقد وضع الرسول صلى الله عليه وسلم أسس هذه القيادة فكان لا يولي على الأعمال إلى الأذكياء من المسلمين القادرين على العمل كما كان صلى الله عليه وسلم يرشد عماله ويوجههم إلى كيفية أداء العمل وواجباته ثم يحاسبهم بعد ذلك على أعمالهم، وقد سار على نهجه عليه الصلاة والسلام الخلفاء الراشدين رضي الله عنهم.

لذا استخدمت مصطلحات أخرى تعكس مدلول الإدارة في الإسلام، منها : الخلافة والولاية، والسياسة الشرعية، والأحكام السلطانية، والتدبير، وغيرها.

ويمكن القول بأن مصطلح التدبير للمصالح الشرعية قد يكون أشمل من مصطلح الإدارة، فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول: "التدبير نصف المعيشة"<sup>١٤</sup>

<sup>١٣</sup> المستدرك ١ / ٦١١

<sup>١٤</sup> كشف الحفا، ج ١، ٣٥٩ / ٩٢٦

والمصالح الشرعية تتضمن جلب منفعة ودفع مضرة من المحافظة على المقاصد الشرعية.

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة في الإسلام هي الجهود المخطط لها والتي تهدف إلى جلب المنفعة ودفع مضرة في إطار المقاصد الشرعية، وبما يحقق مصالح من لهم صلة بهذه المنظمة، ويعد هذا ضابطاً من ضوابط الشرع الإسلامي للإدارة في الإسلام<sup>١٥</sup>

### ج. أهمية الإدارة

الإدارة مهمة جداً للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية جداً في القطاع العام والخاص حيث يشير (بيتر دراكر Peter Drucker) إلى أن الإدارة الفعالة أصبحت وبسرعة العنصر الرئيس في الدول النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحاً في الدول المتقدمة. لذلك تتبلور أهمية الإدارة فيما يلي :

- ١) تحديد أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف لبقاء المشروع ونموه.
- ٢) توفير عناصر الإنتاج للمشروع ومزج عناصر الإنتاج هذه بالشكل المناسب.
- ٣) توضع الموظفين المناسب في المكان المناسب.
- ٤) تقوم بتوجيه الموظفين وحفزهم.
- ٥) اكتشاف الانحرافات في التنظيم وتصحيح تلك الانحرافات

<sup>١٥</sup> داود عبد الله الحدايي. الإدارة التربوية العربية الإسلامية. موسوعة الإدارة العربية. ج ٤. ١٤٢٤ \ ٢٠٠٤ م. ص

٦) دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويكون ذلك عن طريق تحفيزهم والتأكد من أن لديهم المعلومات والمهارات الضرورية للقيام بعمية التنفيذ.

٧) الإدارة مهنة تمارس في أي مشروع لخدمة المجتمع.

٨) الإدارة تخلق القيادات واعية وتمد المشروع بالخلق والإبداع.

٩) الإدارة معيارا ومعشرا لتطوير الأمم، فهناك دول صناعية متقدمة وهناك دول نامية وهناك دول متأخرة، وسبب ذلك اهتمام بعض الدول بالإدارة أكثر من الدول الأخرى<sup>١٦</sup>

#### د. مجالات الإدارة

تطبق الإدارة في خمسة مجالات رئيسية :

##### • الإدارة العامة (Public Administration)

الإدارة 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 الفرضية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة<sup>١٧</sup>.

<sup>١٦</sup> موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك. أساسيات الإدارة الحديثة. ط ٣. عمان \ الأردن: دار تسنيم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢١.

<sup>١٧</sup> عبد العزيز العلي التويجري، "محات عن الإدارة". (مجلس الحرس الوطني. العدد: ١. الرياض. إدارة العلاقات العامة بالحرس الوطني. رجب ١٤٠٠ \ ١٩٨٠ م. ص ٢٢ و ٢٣.

وهي أيضا: جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

● إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصة (Business Administration)

وهي تتمثل في إدارة القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الإقتصادية المختلفة زراعية، أو صناعية، أو خدمية والتي تعود ملكيتها إلى أفراد أو شركات مساهمة. وتهدف إلى الأنشطة التي تستهدف تحقيق نفع خاص في القطاع الخاص. وهي من صنع النشاط الفردي وتهدف المصلحة الخاصة، وأهمها تحقيق الربح، كما أنها تتحمل جميع مصروفاتها المالية، ولا تمارس شيئا من اختصاصات السلطة العامة.

أما الإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال فيقصد بها : إدارة الأعمال الفردية سواء التي يمتلكها شخص أو جملة أشخاص في شكل منظمة أو شركة أو مؤسسة.

● الإدارة غير الربحية (Non-Profit Organization)

وهي تطبيق في إدارة الهيئات التي لا تهدف إلى الربح، مثل إدارة الجمعيات التعاونية أو إدارة الجمعيات الخيرية أو الإدارة التطوعية.

● المنظمات الدولية (International Organization)

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

- مجال نظم المعلومات الإدارية (Management Information System) 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.

#### هـ. القواعد الأساسية في الإدارة

ويمكن في أربع قواعد هي :

- أ. الإدارة لازمة لكل جهد جماعي : فإن وجود عدد الموظفين والعمال، وكمية من الأموال، والمواد الخام لا يؤدي إلى إنجاز العمل إلا إذا وجد شخص يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل، ويقوم بالتوجيه والإرشاد.
- ب. الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين: وذلك بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم، والإداري كل من يقوم بهذه الوظائف.
- ج. الإدارة تحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية: للوصول إلى الأهداف المرجوة هناك قواعد تحكم تصرفات وقرارات الإدارة وهي الاستخدام الأمثل للعناصر التي يستعين بها لتحقيق الأهداف، وهذه القواعد بطبيعتها اقتصادية، وتتفرع عن القاعدة الاقتصادية قاعدتان هما: قاعدة الكفاية، وقاعدة الفاعلية.

د. تهدف الإدارة إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات:  
فالإداري ليس حرا في اتخاذ مايراه من قرارات، ولكن تحكم تصرفاته قاعدة "المسؤولية الإجتماعية" فعليه أن يأخذ في الحسبان الحاجات الإقتصادية والإجتماعية والروحانية للإنسان، وعليه أن يحقق (التوازن) بين المصالح المتعارضة.

وخلاصة القول أن الإدارة بصفة عامة تعنى القدرة على الإنجاز باستخدام جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة. وهي بذلك المفهوم تتضمن جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقوم.

#### و. المهارات الإدارية

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

- مهارات فكرية
- كالقدرة على الرؤية للمؤسسة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... إلخ.
- مهارات إنسانية
- وتعنى باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساو في جميع المستويات الإدارية.
- مهارات فنية
- مثل اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي المطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

## ز. المستويات الإدارية

قد يختلف اللقب الذي نطلقه على المدير من مدير إلى آخر وذلك انطلاقاً من المستوى الإداري الموجود فيه هذا المدير وبناء على ذلك يكون أنواع الإدارات كالتالي<sup>١٨</sup> :

❖ مستوى الإدارة العليا : كان للمدير عدة ألقاب، مثل رئيس مجلس الإدارة، الرئيس، أو المدير التنفيذي، وتمثل هذه الألقاب أنواع الإدارة في هذا المستوى.

❖ مستوى الإدارة الوسطى : هناك أيضاً أنواع من المديرين في هذا المستوى (مقارنة مع المستوى السابق) مثل نائب الرئيس، مدير القسم، أو مدير الإقليمي.

❖ مستوى الإدارة الدنيا : في هذا المستوى الأدنى يكون هناك عدة أنواع من المديرين قد يحملون عدة مسميات مثل : مدير دائرة، مساعدة مدير دائرة، مشرف.

بقي أن نقول هنا أنه مهما كان نوع المدير وفي أي مستوى إداري داخل المنظمة فإن هناك تشابه في الأعمال والواجبات والنشاطات التي يقوم بها جميع هؤلاء.

## ح. وظائف الإدارة

وهي أنشطة أو وظائف محددة يمارسها الإداريون ويمكن تجميعها في عناصر مختلفة. وهي متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه الوظائف أو العناصر ما يلي<sup>١٩</sup> :

<sup>١٨</sup> محمود عساف. أصول الإدارة. مصر \ الجزيرة. مكتب لطفي للآلات الكاتبة. ١٩٩٨ م. ص ٢٠.

<sup>١٩</sup> محمود عساف، مرجع سابق، ص ٢٤-٢٧.

## ١ . التخطيط

هو عملية ذكية للتنبؤ بمعرفة المستقبل. وعند التخطيط يجب دراسة البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية المحيطة بهدف التعرف على المتغيرات المؤثرة بها، حيث يتطلب ذلك دراسة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما يجب دراسة المشاريع المنافسة والتنبؤ بالمستجدات التي قد تحدث في البيئة العامة.

## ٢ . التنظيم

وهو العمل الجماعي المشترك الذي يتم عن وعي وإدراك وذلك بترتيب الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ومعرفة عمل كل وحدة إدارية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

## ٣ . التوجيه

وهو عملية إرشاد الأفراد العاملين في التنظيم الإداري إرشادا سليما مبني على أسس عملية من أجل تحقيق الأهداف. ويرجع علماء الإدارة أن التوجيه يشمل الحفر والاتصال والقيادة.

## ٤ . الاتصال

وهو ارسال المعلومات من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى من ضرورة فهم هذه المعلومات مع مراعات الاتصال الذي يوفر القدرة على تسهيل مرور المعلومات بكل الاتجاهات بسهولة ويسر، وتشمل عملية الاتصال المرسل، المستقبل، والرسالة، والوسيلة.

## ٥. الحفز

وهي القوة التي تغير في اتجاه طبيعة وشدة سلوك، والحفز يثير حماس وإصرار واندفاع الفرد للقيام بعمل معين. وهو القوة الدافعة للوصول إلى هدف أو إشباع حاجة مادية أو معنوية. وتعتمد الإدارات الناجحة على استخدام الحوافز بجميع أنواعها للوصول إلى الأهداف، لكن تعتمد شدة السلوك المتبع على مدى أهمية الحافز بالنسبة للفرد.

## ٦. القيادة

وهي القدرة في التأثير على سلوك المرؤوسين ويكون مصدر هذا التأثير السلطة الممنوحة للقائد أو ما يتوفر لديه معلومات أو خصائص شخصية.

## ٧. اتخاذ القرار

قرار يتخذه المدير لحل مشكلة معينة حيث يتم اختيار بديل من البدائل المتاحة، ويفترض أن يتم اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الهدف المنشود.

## ٨. التوظيف

وهي سياسة استقطاب قوة العمل الفعلية والبحث عن مصادرها، فهناك مصادر داخلية وهكذا خارجية. غالباً ما تلجأ الإدارات الناجحة إلى اتباع سياسات في التوظيف تتمثل في ما يعرف بطريقة الحوافز، حيث تعتمد على قوة العرض والطلب المتوفرة في الأسواق.

## ٩. التنسيق

وهي العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة بهدف التأكد من أن جميع الوحدات الإدارية وجميع الأفراد يعملون بفعالية والتأكد من عدم وجود تعارض وانحراف يترتب عليه نتائج سلبية.

## ١٠. الرقابة

وهي متابعة الأعمال أولاً بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت. وغالباً ما تتبع الإدارات ما يعرف بالرقابة السابقة والرقابة اللاحقة، يقوم بها وحدات متخصصة داخل التنظيم.

## ١١. التقويم

هو مجموعة اختبارات في مدة زمنية محددة قائمة على أساس المعايير، توفر مقياساً عاماً يعكس مدى كفاءة العاملين والمؤسسة ويتيح التقويم فرصة المقارنة بين تنفيذ أعمال قسم المختلفة مع مرور الوقت. حيث يخضع العاملون إلى اختبارات ورقابة وتقدم بموجبها تقارير للإدارة العليا للحصول على تقويم شامل للعاملين بشكل خاص، وانجاز المؤسسة بشكل عام.

## المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة

### أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن وجود إدارة الجودة الشاملة هو لأجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة كلها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل

تكلفة، وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه (عقيلي ٢٠٠٠ م).<sup>٢٠</sup>

كما عرفها "كوستين" بأنها نظام مستمر لتحسين المنتوجات والخدمات لإحراز رضى الزبون وقناعته، من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة في الحرص على الجودة، وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتوجات المنظمة.

أما "معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية" فقد عرفها بأنها: تادية العمل على نحو صحيح، من الوهلة الأولى، لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر، في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقييم المستمر للمستخدمين من خدمات ومنتوجات المنظمة لمعرفة مدى تحسين الأداء.

وتم تعريفها أيضا على أنها: مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المنظمة اعتمادا على العمل الجماعي، والتعاون، والتحسين المستمر للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء المنتفعين من خدمات ومنتوجات المنظمة.<sup>٢١</sup>

<sup>٢٠</sup> العقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٠ م) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

<sup>٢١</sup> الخطيب، أحمد. ٢٠٠٤. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض. ص ٣٥-٣٦.

## ب. نشأة إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management إلى الوجود بسبب الأزمة التي حطمت الاقتصاد الياباني مع نهاية الحرب العالمية الثانية، وسببت خسارة كبيرة في الأسواق للصناعة الأمريكية في ستينيات القرن العشرين، مما أدى إلى الأخذ بها، والرجوع إلى منشئها، أو ما سمي بموقع الميلاد Place Birth. ولما كان الاقتصاد الأمريكي يرتبط بنجاح نظام المدرسة الحكومية فقد تم تجميع البيانات الخاصة بالتعليم الرسمي لدراسة صلته بالأزمة الأمريكية، وقد بين أن أمريكا لن تهيمن عالميا في القرن الحادي والعشرين بدون إعداد ذي جودة للقوى العاملة. وبالتالي تأكد أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM) في المدرسة الحكومية له دور كبير في الاقتصاد الأمريكي وبخاصة في الصناعة الأمريكية حيث يزود خريجو المدرسة بالوسائل والتقنيات المرتبطة بالجودة الشاملة للحفاظ على تقدم الصناعة، وبالتالي تقدم الاقتصاد حيث يكون التعليم ومهارات العمل هما السلاح المنافس المهيمن في القرن الحادي والعشرين.

وتعرض العالم اليوم لتغير دينامي، فمنذ انهيار الاتحاد السوفيتي في العقد الأخير من القرن العشرين وتشكيل الاتحاد الأوروبي، لم تعد هناك شركات منافسة للشركات الأمريكية إلا في الأسواق المحلية، كما أن العلامات التجارية مثل تيوتا وهيتاشي وسوني والعلامات الأخرى في المملكة المتحدة وسويسرا وفرنسا واليابان لن يكون لها منافس في السوق العالمية نتيجة الاعتماد على التدريب التقني لقوى العمل بشكل جيد.

ومن هنا أبرزت التغيرات العالمية، الحاجة إلى تطوير التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والدول المتقدمة بل والنامية أيضا، تبدأ بالبحث في أسباب وجذور مشكلات التعليم حتى يمكن للمدارس أن تغير نظمها، وإدارتها التربوية

في ضوء الاتجاهات الحديثة بدلا من السير وفقا للطرق التقليدية المعتمدة على الإلقاء والتلقين واتخاذ السبورة وسيلة تعليمية وحيدة، مع التركيز على التغيير الشامل للمنظومة التعليمية.

وتشير الدلائل إلى أنه لا يوجد التوازن بين زيادة عدد المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية من ناحية والانخفاض في عالم الصناعة من ناحية أخرى لأن المدارس لم تنجح في إعداد طالب متعلم بشكل جيد مما أدى إلى ضعف الصناعات والمنتجات، والفشل في تلبية احتياجات سوق العمل، وبالتالي احتاجت الولايات المتحدة الأمريكية إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي، وإدارته، مع ضرورة اكتساب المهارات المختلفة في مجتمع العمل بعد تدريب العاملين في المدارس الثانوية والكليات، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب العمال الأمريكيين لمهارات إدارة الجودة الشاملة التي وضعها ديمينج وفقا للعقيدة اليابانية بأن التعليم مفتاح نجاح الجودة العامة والخاصة، مما نتج عنه تزايد في مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة لجذب الطلاب وتحسين الجودة بشكل مستمر وزيادة عدد الكليات والجامعات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من ٧٨ مؤسسة عام ١٩٨٠ إلى ٢١٩٦ مؤسسة عام ١٩٩١ التي تستعمل الجودة في الإدارة وذلك بتقديم المفاهيم الخاصة بها وتوسيع إدراكها في حرم الجامعة، بالإضافة إلى النظر لقضية الجودة من خلال التأكيد على القدرة على الإنجاز، وذلك لاهتمام الشركات بقياس جودة الخريجين، ومدى توافقهم مع متطلبات الإنتاج الأمريكي ومتطلبات المهارة.

هناك إذن ثورة في جودة التعليم، وإدارته أدت إلى أن تأخذ إدارة الجودة الشاملة طريقها إلى المدارس بصورة أكثر فعالية من أجل تحسينها، مع

تعريف المعلمين والمربين بمبادئ واستخدامات الجودة التي تتفق مع طموحاتهم الخاصة لتحسين المستمر في التعليم.

ومع ظهور اسم ديمينج فجأة في كل مكان وارتباطه بالحركة التي تدعو لإدارة الجودة الشاملة، والتي أحدث ثورة أمريكية جديدة صارت الجودة شعارا كليا لمظاهر الحياة، وتم استخدام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لإنعاش الأعمال والوكالات الحكومية، والمستشفيات، والمنظمة الإجتماعية، بالإضافة إلى نظم التعليم وإدارتها التعليمية والمدرسية.<sup>٢٢</sup>

### ج. ماهية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري عرفها Rhodes عام ١٩٩٢ م بأنها " تلك العملية الإدارية المرتكزة على مجموعة من القيم والمبادئ والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم للتطوير بغية تحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة.

واعتبارها Bank, J " جزءا من المنهج الكلي للتقدم والتطور بامتلاكها القوة الكامنة لتحرير العاملين وتحريكهم في العمل ليصبحوا أكثر صدقا وأكثر فاعلية".

يعرفها كل من عبد العزيز أبو نبعة، وفوزية مسعد على أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهو بذلك يتضمن التصميم المتقن للمنتجات المدمجة، والتأكد من أن المؤسسة تقوم بتصميم هذه المنتجات بشكل متقن دائما.

أما محمد عبد الله البكر فيقصد بها: "منهج نظري وتطبيقي لعملية متكاملة متناسقة من مجموعة من القيم والوسائل والأساليب والخطوات

<sup>٢٢</sup> إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر.

قاهرة. ص ٢٢-٢٤.

الإجرائية المنظمة، والتي تهدف إلى ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك ما يطلق عليه نظام الجودة".

وأخيراً يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

"عملية إدارية لدى المنظمة يمكن أن تطبق من خلال التخطيط طويل الأمد، لخطط التحسين المستمر للجودة، تقود المنظمة نحو الإنجاز وبشكل تدريجي، من خلال تميز التراث التنظيمي، ورضا المستفيد، واستخدام التحسينات المستمرة لكل من المستخدمين والمشاركين بشكل نشط".

وبالتالي فإن الجودة الشاملة عملية تركز على تلبية رضا وتوقعات المستفيدين من معلمين، وإداريين، وطلاب، وأولياء أمور، وغيرهم في المنظومة بشكل مستمر، كما يمكن أن تنجز الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال اشتراك كل الأشخاص في العملية الإدارية، والتحسينات المستمرة لكل من المستخدمين، والطلاب، والمشاركين، في العمل بشكل نشط.<sup>٢٣</sup>

وحول مفهوم الجودة في التعليم Quality Concept in Education, يمكن

تحديد العديد من المفاهيم لها، من خلال أربعة رئيسية هي:

- أ. اندماج مفاهيم الجودة في المناهج الدراسية
- ب. استعمال مفاهيم الجودة في تحسين الإدارة التربوية
- ج. طرق تحسين العمليات التعليمية بالمدرسة
- د. تميز الطلاب

<sup>٢٣</sup> إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر.

قاهرة. ص ٣٠-٣١.

### د. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

مما سبق يمكن توضيح الاختلافات بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية والمنظمات التي تدار بالجودة الشاملة، كما في الجدول التالي:<sup>٢٤</sup>

#### جدول (١)

أوجه الاختلاف بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تدار بالجودة الشاملة

رقم	منظمات تقليدية الإدارة	منظمات تدار بالجودة الشاملة
١.	يعتمد الهيكل التنظيمي على الطابع الهرمي وخطوط جامدة بين السلطة والمسؤولية.	يعتمد الهيكل التنظيمي على السهولة والمرونة وأقل تركيزاً على الطابع الهرمي.
٢.	يكون التركيز على ثبات الوضع الراهن.	يكون التركيز على التحسين المستمر في النظام والعمليات.
٣.	تعتمد علاقات الرئيس بالمرؤوس على الاتكالية (الاعتمادية) والخوف والسيطرة.	تعتمد علاقات الرئيس والمرؤوس على المشاركة والاستقلالية والثقة والمبادلة.
٤.	تعتمد على إنجاز الأعمال بشكل فردي.	تعتمد على العمل الفريقي.

#### ٥. عناصر إدارة الجودة الشاملة The Total Quality Managements Elements

يوجد العديد من الموانع التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى، حيث يسود هيكل تنظيمي قديم،

<sup>٢٤</sup> إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة. ص ٢٤.

وبالتالي لابد من تصميم وحدة كاملة لإدارة جديدة، يمكنها أن تجاري التحديات، واللازمة لبناء هرم إدارة الجودة الشاملة، حتى يكون هرما صحيحا ومبني على أسس متينة. ومن ثم هناك خمسة عناصر تميز إدارة الجودة الشاملة، وتمثل أسس بناء هرم إدارة الجودة الشاملة TQM Pyramid وهي:

- ✓ التزام الإدارة بالقيادة السليمة
- ✓ التركيز على المستفيد (الطالب\المشترك)
- ✓ التركيز على الحقائق
- ✓ التحسينات المستمرة
- ✓ اشتراك كل الأشخاص

هذا إلى جانب ضرورة الإدارة كيفية معالجة عملية التطبيق الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وقد صاغ ديمنج عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي:<sup>٢٥</sup>

- أ. قيادة تعرف وتتفق على أهدافها وشروط وعقبات أدلة الجودة الشاملة.
- ب. قيادة يكون لديها الشجاعة في التخاصم مع الأشياء التقليدية.
- ج. قيادة تعين مديرا لتحسينات الجودة يكون لديها الوصول المباشر للإدارة العليا.
- د. قيادة تشكل بشكل سريع وتعمل على تصاعد المنظمة والعمل على التحسينات المستمرة خلال المؤسسة التعليمية.

<sup>٢٥</sup> إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة. ص ٤١-٤٢.

هـ. قيادة توضح للمستخدمين التغيرات الضرورية التي

تتضمن كل شخص في المؤسسة.

و. قيادة توضح كل نشاط وكل عمل مستفيديها

الخصوصيين ومورديها.

ز. قيادة تضمن لكل مستخدم في المؤسسات التعليمية

المشاركة بشكل نشط، من خلال فريق عمل ودائرة

الجودة.

و. أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والصفية

على المستوى العالي يمكن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تساعد

المدارس من خلال مواجهة ٦ تحديات فريدة:<sup>٢٦</sup>

أ. تعريف الدور والهدف ومسؤوليات المدرس، بحيث تكون

المدارس استثمار في المجتمع المستقبلي وليس فقط كمؤسسات

خدمة للطلاب والوالدين، هذا مع وجود حوار مستمر حول

التحسين التربوي، وذلك من خلال إتاحة المشاركة في إدارة

المدارس للمساهمين، ورجال الأعمال، والخريجين، ليأخذوا الفرصة

في تعليم الشباب مع التدخل بالمساندة المالية.

ب. تحسين المدارس كطريقة حياة، حيث إن تحسينها ليس شيئاً ما يترك

لوقت الحرج Time line، بل إنه عملية مستمرة، واستراتيجية تتيح

عمليات أساسية في التدريس، يجب أن تهدف إلى الاستكشاف

والتطوير، والتركيز على مواقف ومواهب المعلمين، العاملين،

والطلاب وأفراد المجتمع، حول رؤية ذات مغزى عريض من خلال

<sup>٢٦</sup> إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر.

قاهرة. ص ٦٤-٦٥.

أهداف التدريس لإعداد الشخصية التربوية الاجتماعية للطالب، طبقاً لمبادئ ديمنج وكروسي والعمل المتميز لكابنجي.

ج. خطة قيادة شاملة تقوم بتدريب المرين على كل المستويات ليكونوا مدراء مساهمين، مع ضرورة أن تكون هذه العملية منظمة بدقة، مع الإهتمام بالأفراد ذات الإنتاجية المنخفضة، وأن يعمل المديرون والقيادات على تحسين المعرفة والمهارات.

د. ابتكار وسائل لتطوير أداء العاملين في المواقف المختلفة، حيث إن التطوير التقليدي لهم على الاستراتيجيات والمهارات التعليمية ليس كافياً في تحقيق الجودة، هذا مع ضرورة إحداث التغييرات التنظيمية وإعادة الهيكلة، حتى تتوافر بيانات ومعلومات صادقة حول الطلاب، والمعلمين والمديرين، والقيادات المدرسية، وأدوارهم ومسؤولياتهم والقواعد والعلاقات داخل العملية التعليمية.

هـ. بحث وممارسة استعمال المعلومات لتوجيه السياسات وممارستها أكثر من الممارسة التربوية وذلك عن طريق الممارسة النموذجية بالاستفادة من سياسات المدرسة التي يجب أن تكون عامة وواضحة.

و. تصميم مبادرات شاملة لتوير الطلاب من خلال تنوع الوكالات والمؤسسات مع عدم تعقيد الظروف التي تواجه المدارس والأسر، بحيث تعمل المدارس على تعديل وتسكين الطلاب، وتطوير شبكة المساندة الشاملة والمنسقة لهؤلاء الطلاب وأسرهم، وتوفير المصادر الإضافية من خلال الدولة، ومؤسسات المجتمع المدني، مع الإهتمام بخبرات المنطقة، وذلك بوضع برنامج شامل للأولويات عبر مختلف

المحافظات، ومحاولة تطبيق الشكل التخطيطي المقترح من قبل الباحثين على كافة المستويات التعليمية، مع إمكانية ترجمة الأفكار التي ولدت من قبل إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم من خلال المبادئ الأربعة عشر لديمنج، حيث إن أغلبها يعمل على إزالة المعوقات بين الأقسام، مما يعتبر عاملاً جوهرياً في التعليم، كما في العمل، بالإضافة إلى أن بعض المدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يطالبون بتغييرات في التعليم ربما تظهر بطريقة جذري لدى المرين وهي:

- بالنسبة للطلاب : يجب اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالطلاب كمستفيدين ومستخدمين للنظام التربوي، ويحتاج المدرء إلى تضمين الطلاب في تربيتهم الخاصة بالتدريب على عملية التعلم من خلال سؤال الطلاب والمدرء عن مدى الحاجة إلى مقترحات أكثر جدية للتغيير.
- بالنسبة للمعلمين : تقدم إدارة الجودة الشاملة تغييرات في علاقات المعلمين مع كل من الطلاب والمدرء، حيث يحتاج المعلمون إلى رؤية التعلم من خلال عيون طلابهم، وهم محتاجون للعمل مع المدرء كفريق مما يشكل مسؤولية كبرى للمدرء والذين يحتاجون إلى تفويض بعض مسؤولياتهم إلى المعلمين.

- الاختبار والتقويم : لبد من وجود مقاييس واختبارات يمكن بها قياس تقدم الطلاب بشكل منتظم خلال السنة الدراسية، بحيث يتجنبون مشكلات التركيز على امتحانات آخر العام،

هذا بجانب تقييم المعلمين والمدراء، وأيضا على مدار العمل اليومي بدلا من الاستناد على مجرد زيارة حجرة الدراسة. ويؤكد ليفل وآخرون، Lefel & et.al أن إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تبدأ بتكوين فريق قيادي يعمل وفق رؤية وقيم مشتركة، ومجموعة وفيرة من المهارات القيادة، لأن التغير في ثقافة المؤسسة وأفرادها لن يحدث مصادفة.

### المبحث الثالث : الأداء اللغوي

#### أ. مفهوم الأداء اللغوي

الأداء اللغوي هو ممارسة لغوية تجري بين فردين أو أكثر في نحو جمعية لغوية لأجل ترقية اللغة. وكاد الأداء اللغوي يدخل في بحث مهارة الكلام لأنه جزء من تلك المهارة في تركيزه للكلام. ولذلك، سيقدم الباحث في هذا الفصل أهمية مهارة الكلام وأهدافها وأنشطاتها. الكلام في أصل اللغة عبارة عن الأصوات المفيدة، وعند المتكلمين هو المعنى القائم بالذات الذي يعبر عنه بالألفاظ، وفي اصطلاح النحاة هو الجملة المركبة المفيدة.<sup>٢٧</sup> وأما التعريف الآخر عن الكلام هو مهارة رئيسية من المهارات اللغوية الأربع. فقد ورد عن معنى الكلام في لسان العرب لابن منظور أن الكلام ما كان مكتفيا بنفسه.<sup>٢٨</sup> أما التعريف الاصطلاحي للكلام فهو شيء منطوق يعبر به المتكلم عما في نفسه من هاجسه وخاطره وما خطر بباله من مشاعر وإحساسات وما

<sup>٢٧</sup> أحمد فؤاد عليان، المهارات اللغوية ماهيتها وطرائق تدريسها، (الرياض: دار السلام، ١٤١٢ هـ) ص: ٨٦.

<sup>٢٨</sup> دكتور فراس السليبي، فنون اللغة المفهومة-الأهمية-المقدمات-البرامج التعليمية، (جدارا للكتاب العالمي، ١٤٢٩ هـ)

يتملىء به عقله من رأي وفكر وما يريد أن يزود به غيره من معلومات أو نحو ذلك في طلاقة وانسياب مع صحة في التعبير وسلامة في الأداء.<sup>٢٩</sup>

وهناك تعريف آخر للكلام، وهو فن نقل المعتقدات والمشاعر والأحاسيس والمعلومات والمعارف والخبرات والأفكار والآراء من شخص إلى آخرين نقلاً يقع من المستمع أو المستقبل أو المخاطب موقع القبول والفهم والتفاعل والاستباحتة. وقيل الكلام مهارة إنتاجية تتطلب من المتعلم القدرة على استخدام الأصوات بدقة، والتمكن من الصياغ النحوية ونظام ترتيب الكلمات التي تساعده على تعبير ما يريد أن يقوله في مواقف الحديث.<sup>٣٠</sup>

### ب. أهمية مهارة الكلام

أهمية الكلام في الحياة في نقاط محددة تكشف لنا جوانب من هذه الأهمية:<sup>٣١</sup>

أ). وسيلة إفهام سبق الكتابة في الوجود، فإن الإنسان يتكلم قبل أن يكتب. لذا، فإن الكلام يساعد الكتابة

ب). تدريب الكلام يعود الإنسان الطلاقة في التعبير عن أفكاره والقدرة على مواجهة الجماهير

ج). الكلام مؤشر صادق إلى حد ما للحكم على المتكلم

<sup>٢٩</sup> دكتور فراس السليبي، المرجع السابق. ص: ٨٦

<sup>٣٠</sup> محمود كامل الناقة. تعليم اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى (مكة: جامعة أم القرى، ١٩٨٥) ص: ١٥٣

<sup>٣١</sup> محمود كامل الناقة، المرجع السابق. ص: ٨٧-٨٨

د). وسيلة الإقناع والفهم والإفهام بين المتكلم والمخاطب. ويبدو ذلك واضحاً من تعدد القضايا المطروحة للمناقشة بين المتكلمين أو المشكلات الخاصة والعامة التي تكون محلاً للخلاف

ه). وسيلة لتفيس الفرد عما يعانيه، لأن تعبير الفرد عن نفسه -ولو كان يحدث نفسه- علاج نفسي يخفف من حدة الأزمة التي يعانيها أو المواقف التي يتعرض لها

و). نشاط إنساني يقوم به الصغير والكبير والمتعلم والجاهل والذكر والأنثى حيث يتيح للفرد فرصة أكثر في التعامل مع الحياة والتعبير عن مطالبه الضرورية

ز). وسيلة رئيسية في مختلف العمليات، لا يمكن أن يستغني عنه معلم في أية مادة من المواد للشرح والتوضيح.

### ج. أهداف تعليم مهارة الكلام

مهارة الكلام يستهدف إلى تحقيق ما يلي:

- أ). تعويد الطلبة إجادة النطق وطلاقة اللسان
- ب). تعويد الطلبة التفكير بالمنطق وترتيب الأفكار وربط بعضها البعض
- ج). دعم تفاوت طبقات الكلام في اللسان العربي، بحسب تفاوت الدلالة على تلك الكيفيات
- د). تنمية الثقة بالنفس من خلال مواجهة زملائه داخل الفصل والمدرسة أو خارجها

ه). تمكين الطلبة من التعبير عما يدور حولهم كم موضوعات ملائمة،  
تتصل بحاتم وتجارتهم وأعمالهم داخل المدرسة وخارجها في عبارة  
سليمة

و). التغلب على بعض العيوب النفسية التي قد تصيب الطفل وهو  
صغير كالحجل أو اللججة في الكلام أو الإنطواء

ز). زيادة نمو المهارات والكفاءات التي تنمو في فنون التعبير الوظيفي:  
من مناقشة وعرض للأفكار والآراء وإلقاء الكلمات والخطابات

ح). الكشف على الموهوبين من الطلبة في مجال الخطابة والارتجال  
وسرعة البيان في القول والسداد في الآراء والدقة في الأفكار

ط). تعزيز الجانب الآخر من التعبير التحريري: بما يكسبه الطالب من  
ثورة لغوية وتركيبات بلاغية ومأثورات أدبية

ي). تهذيب الوجدان والشعور لدى المتعلم، ليصبح فردا في جماعته  
القومية والإنسانية

ك). دفع المتعلم إلى ممارسة التخيل والابتكار

وأما الأهداف الخاصة في تدريس مهارة فهي:

أ). تشجيع الطلبة على مواجهة الآخرين ومحاورتهم باللغة العربية  
السليمة

ب). التغلب على العامل الذي يحول دون توضيح الأفكار والمعاني التي  
تجول في حواطرهم

ج). تنمية القدرة الخطابية

د). تنمية القدرة على الارتجال الكلامي وشحن البديهة عند أصحابها  
لتساهم في توالد الأفكار والخواطر

ه). تعويد الطالب على قواعد الحديث والإصغاء واحترام أقوال الناس الذين يتحدثون إليه، وإن خالفوه في الرأي والاجتهاد<sup>٣٢</sup>

## د. أنشطة تعليم مهارة الكلام

### ١. المحادثة

هي عملية تتم بين متحدث ومستمع أو متكلم ومخاطب، المتحدث هو مرسل للفكر ومستمع هو مستقبل للفكرة. وكل منهما لهما دور في عملية الاتصال. دور المتحدث لإلقاء ما في فكره بتنظيم الكلمات لتكون جملة واحدة تخلو من الاستفسار عن المعنى الغامض في الكلام.<sup>٣٣</sup>

### ٢. المناقشة أو المناظرة

هي عملية تتم بين مؤيدين ومعارضين في بحث موضوع معين لحله. وهي نشاط لإثارة التفكير الناقد لأنها تجبر من يناقش وينظر عنها للتفكير بدقة لحل مشكلة واحدة.<sup>٣٤</sup> مثل المناقشات التي تجري في بحث اختلاف مسألة ما والمناظرة العلمية التي نراها كثيرة في البطولة الوطنية على المستوى الجامعي. وهذا ما يريد الباحث لتحليل الأخطاء النحوية من خلال المناظرة العلمية.

<sup>٣٢</sup> نايف محصور معروف، خصائص العربية وطرق تدريسها، (بيروت: دار النفس، ١٩٨٥) ص: ١٩٦

<sup>٣٣</sup> أحمد فؤاد عليان، المرجع السابق، ص: ١٠٩

<sup>٣٤</sup> أحمد فؤاد عليان، المرجع السابق، ص: ١١٠

### ٣. حكاية القصص

هي حكاية تستند على الخيال أو الواقع أو منهما معا. حكاية القصص من ألوان الكلام الهامة. فهي أحسن خطوة للتدريب على مهارة الكلام. فحب الناس للقصّة يجعلها عاملة من وعوامل ترقية الكلام.<sup>٣٥</sup>

### ٥. تنمية مهارة الكلام

قال رشدي أحمد طعيمة عن تنمية مهارة الكلام، إنه ينبغي تنمية المهارات الآتية في الكلام عند:

- أولاً، المستوى المبتدئ:

- أ. نطق الأصوات العربية نطقاً صحيحاً
  - ب. التمييز عند النطق بين الأصوات المتشابهة مثل د، ز، ط وكذلك الأصوات المتجاورة مثل ب، ت، ث بشكل واضح.
  - ج. التمييز عند النطق بين الحركات الطويلة والحركات القصيرة
- ثانياً، المستوى المتوسط:

- أ) نطق الكلمات المنونة نطقاً صحيحاً يميز التنوين عن غيره من الظواهر
  - ب) الاستجابة للأسئلة التي تطرح إليه بإجابة صحيحة مناسبة للسؤال
- ثالثاً، المستوى المتقدم:

- أ. التعبير عما خطر بباله إلى الآخر من الأفكار والآراء
- ب. المناظرة العلمية

ج. تقديم القصة القصيرة من نفسه<sup>٣٦</sup>

<sup>٣٥</sup> أحمد فؤاد عليان، المرجع السابق، ص: ١٠٦

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### أ. المدخل

استخدم الباحث في هذا البحث المدخل الكيفي. حيث البيانات التي أحضر بها الباحث في صورة المعلومات البيانية هي إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالنج.

انطلاقاً على إدارة الجودة الشاملة، استخدم الباحث المدخل الكيفي. وله الخصائص، أن البيانات تشرح على المظاهر الطبيعية دون التغيير إلى الرمز أو الأرقام، وأما مقالة البحث تركيب الأنشطة أو الشرح عما لم يعرف قبله بالطريقة المنتظمة والموجهة ويمكن مسؤول بها<sup>٣٧</sup>

المنهج المستخدم في هذا البحث دراسة الحالة. دراسة حالة هي أحد المنهج الذي يستخدمه الباحثة لإنتاج البحث الكيفي، من حيث الملاحظة والمشاركة مباشرة في البحث.

#### ب. البيانات ومصادرها وطريقة جمعها

تصدر البيانات التي استعملها الباحث نوعان. الأول مصادر البيانات الأساسية هي البيانات التي جمعها ومعالجتها وعرضها الباحثة من المصادر الأولى كالأشخاص

<sup>٣٦</sup> رشدي أحمد طعيمة، مناهج تدريس اللغة العربية بالتعليم الأساسي، (القاهرة: دار الفكر العربية، ١٩٩٨)، ص:

١١٧-١١٩

<sup>٣٧</sup> Moh. Kasiran, Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif, (Malang: UIN Maliki Press, ٢٠١٠), hal. ١٧٥-١٧٦

المتعلقة بالمنظمة أو الجمعية<sup>٣٨</sup>، مثل الأساتيد، والمشرفين، وكذلك الأعضاء فيها. و أخذ الباحث البيانات الأساسية من الملاحظة والمقابلة.

الثاني، مصادر البيانات الثانوية. هي البيانات التي جمعها ومعالجتها وعرضها الباحث من الآخرين كالمعلومات من الكتب والمجلة<sup>٣٩</sup> والإنترنت. وأخذ الباحث البيانات الثانوية هي الوثائق عن تاريخ تأسيس جمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

### ج. أدوات البحث

استخدم الباحث في هذا البحث أهم أدوات جمع البيانات المطلوبة هي:

١. الباحث نفسه وهو من أهم الأدوات في البحث الكيفي
٢. دليل المقابلة هي مجرد قائمة بالنقاط أو موضوعات الأسئلة التي أراد الباحث تقديمها إلى الخبير أثناء المقابلة
٣. التوثيق الميداني هو البيانات التي وجدها الباحث أثناء الملاحظة.
٤. الإستبانة لنيل البيانات عن إدارة الجودة الشاملة بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

### د. طريقة جمع البيانات

استخدم الباحث طريقة جمع البيانات في هذا البحث الأساليب الآتية :

<sup>٣٨</sup>محمد حسن عبدالله، مشكلة تعليم مهارة الكلام في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتنو. قسم تعليم اللغة العربية

كلية العلوم والتربية والتعليم، ٢٠١٧، ص ٢٤

<sup>٣٩</sup>محمد حسن عبدالله، نفس المرجع

## ١. الملاحظة

الملاحظة هي طريقة جمع البيانات بالمشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة. تؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية<sup>٤٠</sup> وتكسب الباحثة هذه الملاحظة للحصول على البيانات تصوير الأهداف والنتائج من التخطيط والتنفيذ والتقييم. وتتل هذه البيانات في استجابة المشاركة أثناء العملية وحماسهم في عملية التدريب. والإتصال بين الباحث والمشاركة.

من أهم مميزات المقابلة التكيف والعمق والشرح والتوضيح كما أن لها عدد من المميزات الأخرى التي لا يستطع المقام لذكرها. المراد بالمقابلة هي المناهج لجمع البيانات بطريقة السؤال والجواب بين النفرين أو أكثر في مجلس واحد متوجهين.<sup>٤١</sup> وسيقابل الباحث بعض الأساتيد والمشرفين وكذلك الأعضاء. ويرجى الباحث في هذه المقابلة عن المفاهيم أو التصميم والتنفيذ والتقييم وكذلك العوامل المساعدة والعوامل المانعة في تطبيق أمثلي في تدريب الأداء اللغوي.

## ٢. المقابلة

تعتبر المقابلة إلى حد كبير استبينا شفويا، فبدلا من كتابة الإجابات فإن المستوجب يعطي معلوماته شفويا علاقة مواجهة. قام الباحث بمقابلة شبه المنظمة. والمقابلة شبه المنظمة أكثر حرية في إقامتها من المقابلة المنظمة. والهدف منها لكشف المشكلات صريحة، من حيث طلب الآراء والأفكار إلى المخبر. وينبغي للباحث في إقامتها أن يسمع دقيقا و يسمع ما يقال المخبر. واستخدم الباحث

<sup>٤٠</sup>، عمان : البازوري، ٢٠٠٨ ص. ٢١٩ عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية

<sup>٤١</sup> Lexy J Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, ٢٠٠١٣ (Yogyakarta : PT. Remaja Rosda Karya) hal. ١٣٥

المقابلة شبه المنظمة لنيل البيانات الواضحة عن إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج خاصة في مجال التحسين المستمر.

### ٣. الوثائق

المراد بها طريقة عملية لجمع الحقائق والمعلومات على طريقة النظري إلى الوثائق الموجودة في مكان معين. يطلب الباحث عن المتغيرات منها : الإشعار والنسخة والكتاب والرسائل والمجلات وغير ذلك. وفي هذه الطريقة استخدمها الباحث لمعرفة حال الأساتيد والمشرفين وكذلك الأعضاء عن إدارة الجودة الشاملة بجمعية الكندي منذ تخطيط حتى تقويم العملية.

تستخدم هذه الطريقة لنيل البيانات التي تتكون من التاريخ والرؤية والبعثة وهيكل المؤسسة وحال الأساتيد والمشرفين وكذلك الأعضاء وجمع البيانات التي تتعلق عن إدارة الجودة الشاملة بجمعية في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك الإسلامية الحكومية مالانج.

### ٥. أسلوب تحليل البيانات

كما قال نستوين (١٩٨٨) أن تحليل البيانات يجري منذ نخطط المشكلة وتصريحها، ومن إجراءات في الميدان إلى آخر عملية كتابه البحث. لكن في البحث الكيفي نخصص التحليلات حين جرت عملية البحث وجمع البيانات انشاء الخلاصة حتى يسهل على فهمه في نفس الباحثة أو شخص الآخر.<sup>٤٢</sup>

<sup>٤٢</sup> Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif (Bandung: CV Alfabet, ٢٠٠٨) hal ٨٩

سيستخدم الباحث تحليل البيانات في هذا البحث بطريقة من ميلز وهابرمان (miles & huberman). رأى ميلز وهابرمان أن تحليل البيانات الكيفي هو عملية التحليلية التي تتكون من ثلاث فعاليات التي تحدث في نفس الوقت، فهي تخفيض البيانات وتجهيز البيانات واستنباط أو تحقيق البيانات.<sup>٤٣</sup> خطوات تحليل البيانات بنموذج ميلز وهابرمان هي:

### ١. تخفيض البيانات

يشير تخفيض البيانات إلى عملية الاختيار والتركيز والتبسيط والتجريد وتحويل "البيانات الخام" التي تحدث في الميدان الملاحظات مكتوبة.<sup>٤٤</sup> تخفيض البيانات بمعنى تلخيص، واختيار الأشياء الأساسية والتركيز على الأشياء المهمة والبحث عن المواضيع وأنماطها وترك الأشياء التي غير الضرورية.<sup>٤٥</sup>

### ٢. تعريض البيانات

تجهيز البيانات هو مجموعة من المعلومات المنظمة التي تعطي إمكانية استخلاص النتائج واتخاذ الإجراءات.<sup>٤٦</sup> بتجهيز البيانات فستسهل لفهم ما حدثت وتخطيط مزيد من العمل على أساس ما فهمها. في هذه المرحلة ستجهيز الباحثة البيانات في نصوص وصفية.

<sup>٤٣</sup> Andi Prastowo. Metode Penelitian Kualitatif (dalam perspektif rancangan penelitian), (Yogyakarta: Ar ruzz Media, ٢٠١١) hal ٢٤١

<sup>٤٤</sup> Emzir, Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data (Jakarta: Rajawali Pers, ٢٠١٠) hal ١٢٩

<sup>٤٥</sup> Ibid, hal ٣٣٨

<sup>٤٦</sup> Andi Prastowo, Metode Penelitian Kualitatif (dalam perspektif rancangan penelitian), (Yogyakarta : Ar ruzz Media, ٢٠١١) hal ٢٢٤

### ٣. تأكيد صحة البيانات

لتأكيد صحة البيانات في هذا البحث، تستخدم الباحثة أسلوب التثليث. التثليث هو يجمع بين تقنيات مختلفة من جمع البيانات ومصادر البيانات الموجودة.<sup>٤٧</sup> أسلوب التثليث لصحة البيانات باستخدام شيء آخر لحاجة إلى التأكيد أو مقارنة إلى تلك البيانات. تعريف التثليث هو تجربة البيانات من العيون المختلفة بطريقة مختلفة وبأوقات مختلفة. وهناك التثليث العيون والتثليث تقنية جمع البيانات والأوقات.<sup>٤٨</sup>

الخطوات الثالثة في بحث الكيفي كما قال ميلز وهايرمان هي الإستنباط أو تحقيق البيانات. التلخيص الأول الذي قد قدم لم يزال مؤقت وسيغير إذا لم يوجد الدليل المتين والعضدة في درجة جمع البيانات بعدة.<sup>٤٩</sup>

وأدى الباحثة التفتيش كما يلي:

١. تثليث البيانات، فهي بمقارنة البيانات من نتائج الملاحظات بنتائج المقابلة، ونتائج المقابلة بنتائج الوثائق ونتائج الملاحظة بالوثائق. يرجى من هذه المقارنة توحيد التصورات المحسولة.

٢. تثليث الطريقة، فهي يبحث البيانات الأخرى من الظواهر المحسولة بالطريقة المتفرقة، إما بالمقارنة أو الملاحظة أو الوثائق ثم يقارن حتى يحصل البيانات الموثوق.

<sup>٤٧</sup> زكية عارفة، تعليم الإنشاء المشكلة والحلول (مالانج: UIN PRESS، ٢٠١٠) ص ٢٣  
<sup>٤٨</sup> Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D), (Bandung : Alfabeta, ٢٠١٠) hal ٢٤١  
<sup>٤٩</sup> Ibid, hal ٣٤٥

٣. تثليث المصدر، فهي بمقارنة حقائق البيانات على أساس البيانات المحصورة، إما من ابعاد الوقت أو المصدر الأخرى.



## الفصل الرابع

### عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

#### المبحث الأول : عرض البيانات وتحليلها

##### أ. لمحة عن جمعية الكندي

هي جمعية رسمية داخلية في هيكل اتحاد الطلبة في قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك الإسلامية الحكومية مالانج. وأعضائها مخصوصة من طلبة قسم تعليم اللغة العربية لا غيرها بوجود التسجيل الرسمي من رئاسة الجمعية القائمة في أوائل الدفعة الدراسية. تركز هذه الجمعية في أنشطتها وعملياتها إلى ترقية الجودة اللغوية للمهارة الأربع خاصة في مهارة الكلام، لأن البرنامج الأولوي في هذه الجمعية هو المناظرة العلمية.

كانت هذه الجمعية أسست غير رسمية سنة ٢٠١١ على فكرة الأستاذة أسري (طالبة قسم تعليم اللغة العربية دفعة ٢٠١٠) التي تحب أن تصنع وتخلق البيئة اللغوية لترقية الجودة اللغوية وتكوين المجموعة من الأشخاص الذين يريدون أن يرقوا جودتهم باشتراك المسابقات المنتشرة في الجامعات على المستوى الوطني بدون أن تدخل اتحاد طلبة القسم رسمية وتقوم بنفسها خالصة من مراقبة القسم. وكذلك قبل أن تكون هذه الجمعية مسماة بالكندي، كانت مسماة بـ (Zombi (Zona Muhibbul Lughoh). لكن حول وغير الأعضاء إلى اسم أجدر باتخاذ اسم الفيلسوف المسلم المشهور وهو الكندي.

أصبحت هذه الجمعية رسمية في اتحاد الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية سنة ٢٠١٢ بعد مناقشات طويلة نظرا إلى سلبياتها وإيجابياتها. حتى الآن تكون جمعية الكندي جزء من اتحاد الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية وتصبح أقوى جزء مؤثر في نجاح ترقية جودة الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية بوجود الانجازات الكثيرة خلالها في المسابقات التي تعقد في جامعات متعددة على المستوى الوطني وعدة الإنجازات على المستوى الإقليمي والعالمي.

ومن أنشطتها وعملياتها هي التدريبات اللغوية في مجالات كثيرة مثل المناظرة العلمية، الخطابة العربية، الغناء العربي، قراءة الكتب التراثية، قراءة الأخبار العربية، الخط العربي، الشعر العربي، والإنشاء العربي. يعقد كل هذه المجالات المتعددة في يوم الجمعة مساء ويوم السبت صباحا بعد أن يختار الطلبة على حسب رغبتهم وميولهم في الكفاءة اللغوية تحت إشراف بعض الكبراء من أعلى دفعة وأكثر خبرة في تعليم اللغة العربية.

من أهم أنشطة جمعية الكندي مناظرة علمية بينما يتناظر فريقان (الموالاتة والمعارضة) بإلقاء الآراء الداعمة عن القضية المتروحة والجارية في إقامة بحثها و حل مشكلاتها تحت نظام معين. وتجري هذه المناظرة العلمية لكل فريق ثلاثة المتحدثين، ومعهم أدوار مختلفة في إلقاء الآراء اتحاد وتقوية في تأكيد وتأييد الآراء على حسب موقفهم.

استنادا على ذلك، يريد الباحث أن يبحث عن أشكال إدارة الجودة وفعاليتها في جمعية الكندي خاصة في الأداء اللغوي. لأن في جمعية الكندي كانت استخدمت إدارة معينة للوصول إلى الأغراض المنشودة على حسب رئاسة من يقوم بها مدة سنة واحدة.

وعلاوة على ذلك، لاختبار الكفاءات اللغوية لدى أعضاء جمعية الكندي من خلال التدريبات يشتركون المسابقات خارج الجامعة ويحصلون على الإنجازات الرائعة التي لخصها الباحث من سنة ٢٠١٦-٢٠١٩ في الجدول الآتي:

رقم	اسم	قائمة الإنجازات	مكان	سنة
١.	-يوليا موليدينا (٢٠١٤) -إمام الدين مختار (٢٠١٤) -محمدان فوزي (٢٠١٥)	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	جامعة سونان غونونج جاتي الإسلامية الحكومية بندونج	فبراير ٢٠١٦
٢.	محمد رجال فلكي (٢٠١٤)	الفائز الأول في مسابقة الخط العربي		
٣.	يأتي خيران يحي (٢٠١٣)	الفائزة الأولى في مسابقة الإنشاء العربي		
٤.	سوساني لطيفة (٢٠١٦)	الفائزة الثالثة في مسابقة الغناء العربي	جامعة الشيخ نور جاتي الإسلامية الحكومية شربون	أبريل ٢٠١٦

		الفائز الثاني في مسابقة المناظرة العلمية	-ليلي مسؤولية (٢٠١٤) -كنت نادية سلمى (٢٠١٤) -أنوار المنيرة (٢٠١٤)	.٥
		الفائز الثاني في مسابقة قراءة الكتب والفائز الثالث في مسابقة تفسير الشعر	إمام الدين مختار (٢٠١٤)	.٦
		الفائز الأول في مسابقة الخط العربي	محمد رجال فلقي (٢٠١٤)	.٧
		الفائز الثالث في مسابقة الإنشاء العربي والفائز الثاني في مسابقة تفسير الشعر	عباد الرحمن الهدى (٢٠١٤)	.٨

أكتوبر ٢٠١٦	جامعة مالنج الحكومية	الفائز الأول في مسابقة المناظرة العلمية	-حسن علي رفسانجاني (٢٠١٣) -آمنة (٢٠١٤) -يأتي خيران يحي (٢٠١٣)	.٩
نوفمبر ٢٠١٦	جامعة غاحاه مادا	الفائز الثالث في مسابقة الغناء العربي	-أحمد شعبي (٢٠١٤)	.١٠
		الفائز الثالث في مسابقة الخط العربي	محمد رجال فلقي (٢٠١٤)	.١١
نوفمبر ٢٠١٦	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	الفائز الأول في مسابقة المناظرة العلمية	-إمام الدين مختار (٢٠١٤) -محمدان فوزي (٢٠١٥) -يأتي خيران يحي (٢٠١٣)	.١٢
		الفائز الثاني في	محمد إحسان	.١٣

		مسابقة الإنشاء العربي	كمال الزمان (٢٠١٦)	
ديسمبر ٢٠١٦	جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	-إمام الدين مختار (٢٠١٤) -غسبي رزقان عارف (٢٠١٦) -أدتيا مولانا (٢٠١٦)	.١٤
فبراير ٢٠١٧	جامعة سونان غونونج جاتي الإسلامية الحكومية بندونج	الفائز الرابع في مسابقة المناظرة العلمية	-أحمد زهر الدين (٢٠١٥) -آمنة (٢٠١٤) -محمد بنسا أدي أوتاما (٢٠١٤)	.١٥
		الفائزة الرابعة في مسابقة الخطابة العربية	سيتي حافظة (٢٠١٥)	.١٦

		الفائز الثاني في مسابقة الخط العربي	محمد رجال فلقي .١٧
أبريل ٢٠١٧	جامعة سونان كالي جوغو الإسلامية الحكومية جوغجاكرتا	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	١٨. -عزة حور عين (٢٠١٦) -قرة عين (٢٠١٦) -أدتيا مولانا (٢٠١٦)
أبريل ٢٠١٧	جامعة إندونيسيا	الفائزة الثالثة في مسابقة الغناء العربي	١٩. فلزا حيني (٢٠١٦)
أبريل ٢٠١٧	جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا	أفضل المتناظر في مسابقة المناظرة العلمية على المستوى الإقليمي	٢٠. إمام الدين مختار (٢٠١٤)
أبريل ٢٠١٧	مناظرات قطر	المشاركين في مسابقة المناظرة العلمية على المستوى الدولي	٢١. - إمام الدين مختار (٢٠١٤) -ياتي خيران يحي

			(٢٠١٣)	
		المدرّب في مسابقة المنافرة العلمفة على المستوى الدولف	أغونج متقفلن (٢٠١٢)	٢٢.
٢٠١٧ مايو	جامعة الشفخ نور جافف الإسلامفة الحكومفة شرفون	الفافز الأول فف مسابقة المنافرة العلمفة	- إمام الدين مآتار (٢٠١٤) - غسبف رزقان عارف (٢٠١٤) - أدففا مولانا (٢٠١٤)	٢٣.
		الفافز الثاني فف مسابقة تفسفر الشعر	إمام الدين مآتار (٢٠١٤)	٢٤.
أكآوبر ٢٠١٧	جامعة سببفلس مارس الحكومفة سوراكرآا	الفافز الثالث فف مسابقة المنافرة العلمفة	- أحمد زهر الدفن (٢٠١٥) - فلزا أفرا فوسلفزار	٢٥.

			(٢٠١٦) -إمام الدين مختار (٢٠١٤)	
		الفائزة الثالثة في مسابقة الغناء العربي	سوساني لطيفة (٢٠١٦)	.٢٦
أكتوبر ٢٠١٧	جامعة مالنج الحكومية	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	-دستي (٢٠١٦) -محمد إقبال بجامل (٢٠١٦) -غسبي رزقان عارف (٢٠١٦)	.٢٧
نوفمبر ٢٠١٧	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	الفائز الأول في مسابقة الإنشاء العربي	عباد الرحمن الهدى (٢٠١٤)	.٢٨
		الفائز الثاني في مسابقة قراءة الكتب	محمد إحسان كمال الزمان (٢٠١٦)	.٢٩

		الفائزة الثالثة في مسابقة قراءة الشعر	ععح استقامة (٢٠١٦)	٣٠.
مارس ٢٠١٨	جامعة سونان غونونج جاتي الإسلامية الحكومية بندونج	الفائز الأول في مسابقة قراءة الأخبار	ألف ساكتي (٢٠١٧)	٣١.
مارس ٢٠١٨	جامعة سونان غونونج جاتي الإسلامية الحكومية بندونج	الفائز الثاني في مسابقة قراءة الأخبار	ألفية الرحمة (٢٠١٧)	٣٢.
فبراير ٢٠١٨	معهد الجامعة سونان أمبيل العالي مالانج	الفائز الأول في المنظرة العلمية	ألفية الرحمة (٢٠١٧)	٣٣.
فبراير ٢٠١٨	جامعة محمدية مالانج	الفائز الأول في مسابقة قراءة الأخبار	ألف ساكتي (٢٠١٧)	٣٤.
فبراير ٢٠١٨	جامعة محمدية مالانج	الفائز الثاني في مسابقة الغنى العربي	فلزا عين حنيني (٢٠١٦)	٣٥.

٢٠١٨ مايو	معهد سونان أمبيل العالي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	الفائز الأول في مسابقة الدعاة الأسلامية	حسنة مسروهاني	٣٦.
سبتمبر ٢٠١٨	جامعة سونان كالي جوغو الإسلامية الحكومية جوغجاكرتا	الفائز الأول في مسابقة الخطابة العربية	حسنة مسروهاني	٣٧.
أكتوبر ٢٠١٨	جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية جاكرتا	الفائز الأول في مسابقة الغنى العربي	فلزا عين حنيني (٢٠١٦)	٣٨.
نوفمبر ٢٠١٨	جامعة شريف هداية الله الإسلامية الحكومية جاكرتا	الفائز الثاني في مسابقة الإنشاء العربي	إحسان كمال الزمان (٢٠١٦)	٣٩.
نوفمبر ٢٠١٨	جامعة شريف هداية الله	الفائز الثالث في مسابقة الشعر	أعه إستقامة	٤٠.

	الإسلامية الحكومية جاكرتا	العربي		
نوفمبر ٢٠١٨	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	الفائز الأول في مسابقة قراءة الأخبار	ألف ساكتي (٢٠١٧)	٤١.
نوفمبر ٢٠١٨	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	الفائز الثاني في مسابقة المناظرة العلمية	عزة حور عين (٢٠١٦) فرسا أفرا يوسلزار (٢٠١٦) أدتيا مولانا (٢٠١٦)	٤٢.
نوفمبر ٢٠١٨	جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا	الفائز الأول في مسابقة المناظرة العلمية	عزة حور عين (٢٠١٦) فرسا أفرا يوسلزار (٢٠١٦) أدتيا مولانا	٤٣.

			(٢٠١٦)	
يناير ٢٠١٩	مؤسسة قطر	المدرّب في مسابقة المنافرة العلمفة على المستوى الدولف	إمام الدين مختار (٢٠١٦)	٤٤.
مارس ٢٠١٩	مؤسسة قطر	المشاركاف في مسابقة المنافرة العلمفة على المستوى الدولف	أدتفا مولانا (٢٠١٦) فرسا أفرا يسلفزار (٢٠١٦)	٤٣.

هذه الانجازات تتولد بجهد الأعضاء في التدريب خصوصا في تدريب خاص قبل الذهاب إلى المسابقة وكذلك التقوم والتحسن المستمر. لأن المسابقة تحف همة الأعضاء للتدريب أكثر من دونها. وفي جانب ذلك، الانجازات المحصولة لا تخلو عن الدعاء والرضف من الوالدفن والأساتذة.

ب. أشكال إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوف بجمعة الكنفف جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامفة الحكومية مالانج

(١) التخطيط في جودة الأداء اللغوف بجمعة الكنفف جامعة مولانا مالك

إبراهفم الإسلامفة الحكومية مالانج

مرحلة مبكرة أساسفة تقام قبل تحقيق الأهداف في جودة الأداء

اللغوف. في هذا الأمر سففدوا هناك الخطوات المرجوة للوصول إلى

الأهداف المنشودة وكذلك الظواهر والمعوقات في عملية تحقيقها، ولمنع وجود المعوقات العظيمة فيها، فالمنظمة تحتاج إلى التخطيط في محاولة ارتفاعها مثل صناعة هيكل المنظمة والنظام الداخلي والخارجي لتحقيق جودة الأعضاء بمعيار الكفاءة الأساسية الموجودة. لأن تخطيط جودة الأداء اللغوي الجيد هو تحديد الكفاءة اللغوية وكذلك تصنيفها في أنشطة التدريبات يوميا أو أسبوعيا.

أما التخطيط الموجود في الأداء اللغوي لجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج كما يلي:

#### ١. تعيين الأعضاء (open recruitment)

كان التسجيل في جمعية الكندي مفتوحة في كل سنة بينما جاء الطلبة الجديدة التي أقامتها اللجنة من المشرفين إلى المرحلة الجديدة في المستوى الأول قسم تعليم اللغة العربية.

#### ٢. تحديد الرغبات والميول في الأنشطة اللغوية

بعد إقامة التسجيل والتعيين، قامت اللجنة بتحديد الرغبات و الميول في الأنشطة اللغوية بإعطاء الإختيار عن مجال ما يريدتها الأعضاء.

#### ٣. تحديد معيار الجودة \ أهداف المنظمة

تحديد معيار الجودة هو عملية تصنيفية لمن قد  
اختار المجال المعينة حتى يكون هناك الفصول الترتيبية  
من المبتدئ إلى المتقدم.

٤. تحديد معيار المؤهلات لمشرف التدريبات اللغوية

كانت المؤهلات مأخوذة من عدة المشرفين  
المتقدمة التي أشار المدرب والأساتذة من مؤسس جمعية  
الكندي.

٥. تحديد معيار العملية

الأنشطة الموجودة تقام على قدر الأعضاء من  
حيث تصنيفاتهم من الفصول المعينة.

٦. مصادر التدريبات

استخدمت جمعية الكندي عدة الطرائق  
والمناهج في اجراء عملية التدريبات المأخوذ من المصادر  
المعترة مثل من تقرير المسابقة المحلية أو العالمية.

٧. تقييم التدريبات

إعطاء القيمة والنتيجة سيكون أمر مهم لإقامة  
عملية التقويم حتى يكون معرفة المزايا والنقائص في  
عملية التدريبات اللغوية.

## ٨. تحديد معيار التقويم

بعد إجراء جميع العوامل الداعمة في إقامة التدريبات اللغوية عملية التقويم يكون منهاجا خاتما في العملية لمعرفة المزايا والنقائص وكذلك الفعالية.

## ٢) التنفيذ في جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

التنفيذ هو عمل مناسب قد سبق تخطيطه، في التنفيذ عملية لتحقيق الجودة المنشودة. ويمكن تنفيذ جودة الأداء اللغوي في جمعية الكندي أن يصنفه فيما يلي:

### أ. أنشطة التدريبات الأسبوعية

هي إيصال المعلومات من المشرفين والمدرسين إلى الأعضاء في مجال ما يكون رغباتهم وميولهم فيه لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. أي أنهم قادرون على إتقان المادة المقدمة من المشرفين والمدرسين. وأما الأهداف المنشودة لدى جمعية الكندي هي استيعاب المهارات الأربعة وبالخصوص في إتقان الكلام لذلك أكثر العملية فيها الأنشطة الشفهية.

كانت التدريبات اللغوية في جمعية الكندي

يومان في الأسبوع كما يلي:

رقم	الأنشطة	الوقت	المكان	المشارك
١.	التدريب يوم الجمعة مساء	ساعة ١٥.٣٠	حول الجامعة	جميع أعضاء الكندي
		—		
		١٧.٣٠		
٢.	التدريب يوم السبت صباحا	ساعة ٠٧.٣٠	حول الجامعة	جميع أعضاء الكندي
		—		
		١٠.٣٠		

استنادا على الجدول التال، معلوم أن أنشطة ترقية الأداء اللغوي يقام يومان في الأسبوع مساء الجمعة وصباح السبت. وهذه الأنشطة تشمل تعليم وتطبيق ما في التدريبات اللغوية التي تدعم إلى ما يكون في المسابقة اللغوية مثل (المناظرة العلمية، الخطابة العربية، الغنى العربي، الخط العربي، الشعر العربي، الإنشاء العربي، حتى قراءة الكتب التراثية) وهذه كلها تحت حماية ورعاية المشرفين والمدربين.

### ب. إجراء عملية التدريبات

هو واحد من الأنشطة لتحقيق جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي، تحقيق الجودة فيه

متعلق بالمواد التدريبية وطريقتها، ومصادرها وتقييمها. لمعرفة جودة الأداء اللغوي فيها فيحتاج الباحث إلى معرفة إجراء عملية التدريبات فيها.

تنفيذ التدريبات يمكن ظهورها في عملية إعطاء المعلومات وتطبيقها من المشرفين والمدرسين المؤهلين في مجاهم المعينة. واحد من المثال أن يعلم المشرف المناظرة العلمية إلى الأعضاء تمسكا بمناظرات قطر لأنها قبة عالمية في مجال المناظرة العلمية العربية اليوم. والمشرف يعطي المعلومات ثم يطبقها إما بمشاهدة الفيديو أو مباشرة بالإلقاء.

### ج. التدريب الإضافي

كان التدريب الإضافي من أهم شيء في إعداد لمشاركة المسابقة العربية. لأنه يستغرق وقتا أكثر من التدريب العادي (الأسبوعي)، تعود أعضاء الكندي بالتدريب الإضافي مرتين في اليوم مساء وليلا تحت حماية المشرفين والمدرسين.

د. البرنامج الداخلي (ميلاد الكندي و اليوم العالمي للغة العربية)

يقام ميلاد الكندي في شهر أبريل إما في أوائله  
أو أواخره حسب استطاعة اللجنة وتناسب الوقت  
الموجود لأنهم ليس فقط يقيمون حفلة الميلاد بل  
يقيمون المسابقة الداخلية لجميع أعضاء الكندي. من  
مسابقة الفريق مثل المناظرة العلمية ومسابقة الأفراد  
كالخطابة العربية، الغنى العربي وغير ذلك الذي يدعم  
هوية جمعية الكندي في العملية العربية.

وكان في قسم تعليم اللغة العربية برنامج اليوم  
العالمي للغة العربية كل سنة، الموافق في تاريخ ١٨ من  
ديسمبر، فلكل مشترك في هذا البرنامج عليه أن يقدم  
نفسه في الأنشطة العربية مثل إلقاء الخطبة أمام المجتمع  
في جانب الشوارع وأمام المباني حول الجامعة حتى  
يكون شعارا من شعار اللغة العربية.

وكذلك إلقاء المسرحية العربية كقراءة الأشعار  
العربية، وتقديم القصة، والغنى العربي، وغير ذلك من  
الأنشطة العربية.

### ٣) المراقبة في جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم

#### الإسلامية الحكومية مالانج

الرصد هو اسم آخر من المراقبة التي تقام لمعرفة نقطة  
النقائص الموجودة بين التخطيط والتنفيذ في نشاط تحقيق

الهدف المنشود. والهدف هو كل شيء الذي سوف يحقق في الجودة. ولمعرفة تحقيق الجودة فنحتاج إلى المراقبة في العملية. عملية المراقبة في جمعية الكندي بطريقة الملاحظة والمباشرة، أي أن يراقب المراقب (المشرف والمدرّب) عملية التدريب اللغوي أسبوعياً كان أم إضافياً بالحضور مباشرة أو بحصول المعلومات من أعضاء المشرف القائم في تلك السنة بوسيلة الإخبار أو عرض الفيديو من تقديم أعضاء الكندي. وهذه المراقبة أقامها المشرفون والمدرّبون من الكبراء والأساتذة.

### • أشكال المراقبة في جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

المراقبة على تحقيق جودة الأداء اللغوي في جمعية الكندي تنقسم إلى قسمين هما:

#### ١. المراقبة المنظمة

القصد من المراقبة المنظمة هي عملية المراقبة أو التحكيم في أنشطة التدريبات اللغوية الذي يقوم به المشرفون والمدرّبون. ويتم المراقبة بتصنيف الأعضاء على كفاءتهم ورغبتهم وميولهم. وأما طريقة عمليتها بمراقبة المدرّبين (الأساتذة) على المشرفين (هيكل المنظمة و الكبراء) في عملية التدريبات اللغوية خاصة في

إعداد اشترك المسابقة العربية محلية كانت أم دولية.

## ٢. المراقبة غير المنظمة

كانت هذه المراقبة تقع فجأة بدون الجدول المعين الذي يقوم به المشرفون والمدرّبون في عملية التدريبات اللغوية، المقصود به أنهم يراقبون ويرافقون كلما يحتاج أعضاء الكندي خارج عملية التدريبات اللغوية مثل (بذل الآراء التعامل الإلكتروني، وفي المقهى وغير ذلك) على حسب الإتفاق. بمعنى أن يسجلون أنفسهم في كل وقت وحين لمراقبة جودة الأداء اللغوي حتى يصلوا إلى تحقيق الأهداف المنشودة على حسب قدراتهم.

ويتم عملية المراقبة غير المنظمة عند المشرفين والمدرّبين بطريقة حصول المعلومات ولو كانوا لا يحضرون مباشرة في عملية التدريبات اللغوية بوسيلة التكنولوجيا الموجود مثل البث المباشر من الوسائل الإعلامية في التدريبات أسبوعيا أم إضافيا أو البث المباشر في المسابقة حتى يشاهدوا المشرفون والمدرّبون

الذين لا يجاورونهم في التدريبات أو المسابقة حتى يكون هناك معلومات ونتائج ويصل إلى عملية التقييم والتحسين.

### المعوقات الموجودة في مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

بناء على نتائج المقابلة التي قد قام الباحث بجمعية الكندي سنة ٢٠١٨ وجدت المعوقات العديدة في عملية المراقبة ، فيها:

- وجود الاضطراب من بعض الأعضاء مثل الشغل في عملية أخرى حتى يضيعوا التدريبات الأسبوعية والإضافية.
- عدم الحماسة من الأعضاء وكذلك المشرفين في عملية التدريبات اللغوية أسبوعيا أم إضافيا.
- وجود الكسلان من الأعضاء والمشرفين في التدريبات، فإنها منظورة بملهم في اشتراك الأنشطة الموجودة.

٤) التحسين في جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك

### إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

التحسين هو شكل من أشكال العمل الذي تقام جمعية الكندي في ترقية الجودة وتحقيق الأهداف المنشودة. المحاولة لتحسين الجودة فتحتاج إلى إعداد الخطة لحل المشكلات والعراقيل التي حدثت في كل

زمان. واستنادا إلى نتائج المقابلة التي حصل الباحث مع أختنا "أيوب عبد الله" كرئيس جمعية الكندي سنة ٢٠١٨-٢٠١٩ م وهي:

"الجهود العظيمة التي بذلها المشرفون والمدرّبون لحل المشكلات والعراقيل التي تحدث في جودة الأداء اللغوي من عملياتهم وأنشطتها اللغوية حتى يقوم بالتقويم والتحسين المستمر".

من البيانات السابقة معروف أن الحلّ هو خطة التحسين للمعوقات الموجودة فس التنفيذ. وكثير من المعوقات تقع على عناصر المنظمة (الكندي) من الأعضاء حتى المشرفين، يعني: هناك من يضيعون وقت التدريبات حتى لا يهتم بالمعلومات الجديدة عما يتعلق بالأنشطة اللغوية في المسابقة. وكذلك عدم الحضور في عملية التدريبات الأسبوعية والإضافية بسبب شغلهم في أنشطة أخرى خارج منظمة الكندي حتى يكونوا متخلفة. لذلك أقام المشرفون والمدرّبون بالوقت الإضافي للإجتماع مثل في ليالي أواخر الأسبوع وغير ذلك.

الوقت الإضافي لجودة التدريب في الأداء اللغوي بجمعية الكندي هو شكل اهتمام المشرفين والمدرّبين إلى أعضاء الكندي الذين لم يصلوا إلى تحقيق الأهداف المنشودة وهي استيعاب الأداء رسميا كان أم غير رسميا. يتم توفير الوقت الإضافي لجودة الأداء اللغوي من خلال التواصل الفردي بين المشرفين والمدرّبين وكذلك أعضاء الكندي في جميع المجال. بمعنى أن المشرفين والمدرّبين يهتمون إلى قدرة الأعضاء وكفاءتهم حتى يأخذ الوقت الإضافي لتحسين قدرتهم وكفاءتهم.

والتحسين الذي اتخذت جمعية الكندي لعلاج انحطاط وضعف الموارد البشرية للأعضاء هو إجراء الأنشطة الداعمة لترقية الموارد البشرية للأعضاء مثل الحضور مباشرة في التدريب وأقام التقييم بعد التدريب وملاحظته واقتراحه في النقائص الظاهرة حتى يعرف الجميع أن هناك النقائص والأخطاء التي نحتاج إلى إصلاحها حتى يتم بعضها بعضا. وكذلك هناك التعليم التطويري عما يتعلق بأمور المسابقة مثل تجديد الأساليب في المناظرة العلمية بإعطاء المعلومات مباشرة عن المشرفين والمدربين إلى أعضاء الكندي يزداد (المفردات، المصطلحات، والأساليب) و يستوعب الجميع رجاء أن يطبقها في المسابقة وكذلك في الحياة اليومية.

### المبحث الثاني : أشكال مناقشة نتائج البحث

#### أ. تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

التخطيط هو شيء مهم لتحقيق جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي، يعتبر التخطيط باستناد إلى الأهداف التي سوف تحقق فيها. كما أن في تعريف التخطيط وهو إعداد خطة الجودة (تحسين الجودة) على أساس العميل.<sup>٥٠</sup> ومعروف بهذا، أن تخطيطها مسند إلى معيار الجودة التي سوف تحقق في تدريب جمعية الكندي. وأما الجودة مناسب باحتياجات العميل أي أعضاء الكندي. وعند ديمينج، الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا

<sup>٥٠</sup> Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, hal ٣٠١

ومستقبلاً.<sup>١٤</sup> البحث عن الجودة فمعروف أنها تحقيق الشيء. بمعنى أنه الأهداف التي سوف تحقق في المستقبل. وتحقيقها يحتاج إلى التخطيط المرتبط بتعيين معيار الجودة. معيار الجودة كمقياس مستخدم لدليل تحقيق الجودة.

وكما أن تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي يقام بإعداد الخطة لتحسين الجودة لها. وهذا مناسب بأحد النظرية في إدارة الجودة الشاملة أي أن إعداد تخطيط الجودة فيه مسند إلى احتياجات العميل (الأعضاء) فيه أي أنها بنظر إلى أهداف المؤسسة الموجودة في جمعية الكندي. واحتياجات الأعضاء في التدريبات اللغوية سوف تكون معياراً لتحقيق الجودة. والجودة متعلقة بالأهداف المنشودة بجمعية الكندي. من هنا فمعروف أن تخطيط الجودة فيه يشمل على تحديد المعايير، وهو كمقياس تحقيقها. وكل عملية التخطيط فيها من إعداد الخطة لتحسين الجودة المرجوة بجمعية الكندي.

### ب. تنفيذ جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

تنفيذ جودة الأداء اللغوي هو تطبيق التخطيط الذي قد تم صنعه لتحقيق الأهداف المعينة. التنفيذ هو الخطوة الثانية لتحقيق جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي. كما أن مفهوم التنفيذ عند ديمنج، وهو تنفيذ الخطة في المستوى التجريبي ويلاحظ عملياته.<sup>١٥</sup> ومعروف بهذا، أن التنفيذ هو تطبيق من التخطيط المرتب ويلاحظ أيضاً عملياته ليكون مناسباً به.

يبدأ تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي من تحديد معيار الجودة للأداء اللغوي، والعناصر التي تتعلق بأمور المؤسسة حتى يصل إلى عملية

<sup>١٤</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة، ص ١٤.

<sup>١٥</sup> Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, hal ٣٠٢

التقويم. وأما عملية التنفيذ فيه يقام على أساس تخطيط الجودة المعد من قبل. وهناك مناسبة بين التخطيط والتنفيذ في عمليتهما. والتنفيذ المناسب به يشمل على : أنشطة التدريبات اللغوية، إجراء عملية التدريبات اللغوية، التدريب الإضافي، والبرنامج الداخلي. وكل هؤلاء العمليات لتقوية ولتنمية هوية جمعية الكندي في مجال المهارة الأربعة خاصة في مهارة الكلام حتى يستوعبوا الجميع ولا يترك أيضا عملية التقويم للتحسين.

### ج. مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

المراقبة خطة ثالثة في إدارة الجودة الشاملة، والمراقبة في جمعية الكندي تقام ليست تفصيليا كما أن فيها تراقب جميع كفاءة المشرفين والمدربين الأربعة، بل أنها تراقب تراقب فقط في مجال إجراءات عملية التدريبات اللغوية وإدارتها في الأنشطة اللغوية. والمراقبة فيه تراقب وتلاحظ كلما يسبب إلى وجود المعوقات في عملية التدريبات. وهذه مناسبة بالمراقبة في ما اشتهر بإدارة الجودة الشاملة عند ديمينج وهي تفتيش المعوقات وتحسينها.<sup>٥٣</sup> وبالمراقبة سوف يجد المشرف والمدرّب النقصان بين عملية التخطيط وتنفيذ جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي. والمراد بها أن الشيء الذي يقام فيها ملاحظة على ما قد تم تنفيذها و تعيين المعوقات والعراقيل التي تحتاج إلى التحسين، بوجود الإجراءات الصحيحة في تنفيذ الأمور الداعمة فيها. وهذه الأنشطة مستخدمة بجمعية الكندي، وتخصّص بها لمعرفة المعوقات والعراقيل التي تحتاج إلى التحسين في ترقية جودة الأداء اللغوي.

<sup>٥٣</sup> Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, hal ٣٠١

وأما المراقبة الموجودة بجمعية الكندي فيقال أنها مناسبة بعناصر إدارة الجودة الشاملة لأنها تقام لتفتيش المعوقات والعراقيل الموجودة بين تنفيذ جودة التدريبات اللغوية ويستمر بعدها بعملية التقويم والتحسين. المراقبة التي تقام بتقنية الملاحظة باستخدام دليلها في عملية مراقبته، وكذلك بإكمال تسجيل المعلومات من الفيديو أو البث المباشر عن تنفيذ عملية التدريبات اللغوية لتسهيل مراقبته. ومن المراقبة ستجد المعوقات والعراقيل التي تقع في عناصر الجمعية أثناء عملية تنفيذ التدريبات اللغوية. وتنقسم المراقبة بهذه الجمعية (الكندي) إلى قسمين، وهما : (١) المراقبة المنظمة، (٢) المراقبة غير المنظمة.

#### د. تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

التحسين أو معروف بالعمل (action) هو خطة رابعة في إدارة الجودة الشاملة. إقامة تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي لحل المعوقات والعراقيل الموجودة فيها. عند ديمنج، التحسين هو تنفيذ كلها بجميع التحسين وإعادة من جديد. والأمر الذي يقام في هذه الخطة هو تنفيذ كل خطة ترقية الجودة، ويشتمل فيه على تحسين المعوقات والعراقيل، ومن المعلوم أن التحسين عمل يقام بعد المراقبة. أي أن عملية المراقبة فيها تحديد نقاط الانحطاط والضعف أو المعوقات والعراقيل في عملية التدريبات اللغوية وهي تحتاج إلى خطة التحسين أو الحلول. وتوفير التحسين لحل المعوقات والعراقيل واقع على جميع عناصر المنظمة.

المحاولة التي تقام بجمعية الكندي لحل المعوقات والعراقيل في التدريبات اللغوية إلى الأعضاء الكسلانة وغير المتحمس أو إلى من تخلف في فهم المواد

المقدمة فيه يعني بتوفير زيادة وقت التدريبات (التدريب الإضافي). تقام الساعة الإضافية للتدريبات اللغوية في الساعة الرابعة مساءً والساعة الثامنة ليلاً كل يوم خاصة إذا قبيل المسابقة. وأما المحاولة لتحسين جودة المشرف والمدرّب وهي تبادل الآراء مع الأساتذة في الجامعة التي يكون في أعلى مرتبة المنظمة. وهذه كلها لترقية الموارد البشرية الموجودة في جمعية الكندي من الأعضاء إلى المشرف والمدرّب وحل المشكلات (المعوقات والعراقيل) حتى يكون هناك الترقية في أنشطة التدريبات اللغوية.

والاستخلاص مما سبق هو تحسين جودة الأداء اللغوي مناسب بالنظرية الموجودة في إدارة الجودة الشاملة، لأنه يقام بإعداد الخطة الجديدة كحل المعوقات والعراقيل الموجودة في التنفيذ لترقية الجودة. وتوجد المعوقات والعراقيل من المراقبة السابقة تسبب إلى إقامة التحسين فيها. والتحسين الذي مقدم من جمعية الكندي لحل المعوقات والعراقيل في تنفيذ عملية التدريبات اللغوية فيها هو: (١) توفير التدريب الإضافي للأعضاء التي لم تفهموا المواد المقدمة من مجاهم في الأنشطة العربية بسبب شغلهم وكسلهم وعدم اهتمامهم الجيد حتى يتخلفوا في الفهم. (٢) تبادل الآراء بين الأساتذة والمشرف وكذلك المدرّب لترقية الموارد البشرية المتعلقة بإدارة عملية التدريبات أو طريقة التعليم والإشراف فيها الداعمة إلى إجراءات عملية التدريبات اللغوية.

## الفصل الخامس

### الخاتمة

#### أ. ملخص نتائج البحث

استنادا إلى البحث العلمي عن إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي، وجد الباحث منه نتائج البحث المناسبة بعملية تخطيط إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها. وأما نتائجه المفروضة هي:

١. تخطيط جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج متعلق بالمعايير لتحقيق الجودة في إعدادها. والمعايير فيها محددة مقدمة من جمعية الكندي نفسها، منها: تحديد الأعضاء، تحديد الرغبات والميول، تحديد معيار الجودة والمؤهلات لمشرف التدريبات اللغوية، تحديد معيار العملية، تحديد معيار المصادر التدريبية، تحديد التقييم و التقييم.

٢. تنفيذ جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج كان في تناسب الإقامة كما أن في تخطيطها. والتنفيذ فيها يشمل على عمليات في تحقيق جودة التدريبات اللغوية خاصة في الأداء اللغوي، وهو: أنشطة التدريبات الأسبوعية، إجراء عمليات التدريبات، التدريب الإضافي، البرنامج الداخلي (ميلاد الكندي واليوم العالمي للغة العربي).

٣. مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج تقام لتفتيش المعوقات والعراقيل الموجودة بين تخطيط جودة الأداء اللغوي وتنفيذها المعينة ثم يستمر بعد ذلك بالتحسين. المراقبة في جمعية الكندي تقام بتقنية الملاحظة باستخدام دليلها في عملية و أنشطة مراقبتها. المراقبة التي تقام بتقنية الملاحظة باستخدام دليلها في عملية مراقبته، وكذلك بإكمال تسجيل المعلومات من الفيديو أو البث المباشر عن تنفيذ عملية التدريبات اللغوية لتسهيل مراقبته. ومن المراقبة ستجد المعوقات والعراقيل التي تقع في عناصر الجمعية أثناء عملية تنفيذ التدريبات اللغوية. وتنقسم المراقبة بهذه الجمعية (الكندي) إلى قسمين، وهما : (١) المراقبة المنظمة، (٢) المراقبة غير المنظمة.

٤. تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج بإعداد الخطة الجديدة كحل المعوقات والعراقيل الموجودة في عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لترقية الجودة فيها. والتحسين في جمعية الكندي يشمل على: (١) توفير التدريب الإضافي للأعضاء التي لم تفهموا المواد المقدمة من مجالهم في الأنشطة العربية بسبب شغلهم وكسلاهم وعدم اهتمامهم الجيد حتى يتخلفوا في الفهم. (٢) تبادل الآراء بين الأساتذة والمشرف وكذلك المدرب لترقية الموارد البشرية المتعلقة بإدارة عملية التدريبات أو طريقة التعليم والإشراف فيها الداعمة إلى إجراءات عملية التدريبات اللغوية.

## ب. التوصيات

بناء على هذا البحث عن إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج من ناحية تنفيذها ومراقبتها فتوجه الباحث التوصيات إلى مشرف المنظمة و مدبرها من الكبائر والأساتذة وجميع عناصر جمعية الكندي، منها:

### ١. مشرف جمعية الكندي

في تنفيذ عملية التدريبات اللغوية لكل مشرف جمعية الكندي (مدير الكندي وإخوته) أن يستخدم طريقة التدريبات المتنوعة والمبتكرة وكذلك الجذابة فيها لجعل التدريبات ممتعة وليس مملة، وبجانب ذلك لوجود فعالية التدريبات باستخدام اللغة العربية أكثر على حسب قدرة الأعضاء وكفاءتهم اللغوية طلاقة ونشاطة، حتى ترشح في قلوبهم استخدام اللغة العربية وتعود بها في الحياة اليومية.

### ٢. مدبر جمعية الكندي

ينبغي لمدير جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج أن يراقب عملية التدريبات اللغوية فيها بشكل مستمر. وكذلك ينبغي لمدير جمعية الكندي أن يراقب أعضاء الكندي من خلال المراقبة غير المنظمة أي خارج التدريبات أسبوعية ليعرف مباشرة عن حقائق تنفيذ عملية التدريبات اللغوية فيها. وهي تقام لمعرفة أداء المشرفين وسلوك الأعضاء وكذلك أحوال تنمية وترقية جودة الأداء اللغوي فيها. والمراقبة تساعد جمعية الكندي في ترقية

جودة الأداء اللغوي بوجود ترتيب الإدارة التدريبية فيها. ومن الممكن أن يحث المدبر المشرف ويشجعه نفسيا وسلوكيا.

### ٣. أساتذة قسم تعليم اللغة العربية

أساتذة قسم تعليم اللغة العربية وادة من الوحدات في جمعية الكندي. وهي التي تنمي اللغة العربية بتنفيذ تعليم اللغة العربية وبرامج تنمية اللغة العربية رسمية في الجامعة خاصة في قسم تعليم اللغة العربية. كان جمعية الكندي تقام على تأسيس إتحاد طلبة قسم تعليم اللغة العربية تحت حماية ورعاية مركز قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. وينبغي لأساتذة قسم تعليم اللغة العربية أن يدعم ما في التدريبات اللغوية لدى جمعية الكندي نظرية كانت أو فعلا وكذلك أن يقيم بإقامة عملية القويم والتقوم لجميع عناصر المنظمة من وسيلة المشرف والمدرب فيها.

### ج. الإقتراحات

بناء على نتائج البحث السابق، أدرك الباحث أن في هذا البحث نقصانا وتقصيرا. فلذلك يعطي الباحث الاقتراحات كما يلي:

١. يرجو الباحث الاستمرار والتطور بشكل أحسن من هذا البحث
٢. يرجو الباحث أن يكون هذا البحث أساسا لكشف عملية التقييم والتحسين بجمعية الكندي
٣. يرجو الباحث أن يهتم أعضاء الكندي بالأمر الداعمة في ترقية الأنشطة اللغوية لكي لا ينحط جودتها المنشودة.

## قائمة المراجع

### ١. المراجع العربية

- أجونج متقين. إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. البحث الجامعي. ٢٠١٦ م.
- أحمد الخطيب، رداح الخطيب. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض. ٢٠١٤ م.
- أحمد فؤاد عليان. المهارات اللغوية ماهيتها و طرائق تدريسها. دار السلام. الرياض. ١٤١٢ هـ.
- إبراهيم عباس الزهيرى. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة. ٢٠٠٨ م.
- تري وحي الحسنة. إدارة برنامج تعليم اللغة العربية بمدرسة العزة المتوسطة. البحث الجامعي. ٢٠١٣ م.
- داود عبد الله الحدابي. الإدارة التربوية الإسلامية. موسوعة الإدارة العربية. ج ٤. ١٤٢٤ / ٢٠٠٤ م.
- العقيلي. عمر وصفي. المنهجية المتكافة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. الأردن. ٢٠٠٠ م.
- مرشد. إدارة عملية تعليم اللغة العربية لتنمية مهارة القراءة بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى سيمارانج. البحث الجامعي.
- محمد إمام زين العابدين. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستخدمة. البحث الجامعي. ٢٠١٠ م.

- محمد حسن عبد الله. مشكلة تعليم مهارة الكلام في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو. البحث الجامعي. ٢٠١٧ م
- مصطفى الغلاييني. جامع الدروس العربية. دار الحديث. القاهرة. مصر. ٢٠٠٥ م.
- ليلي عطاس. إدارة وتخطيط مذكرة لطالبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية) بمكة المكرمة. (بدون ناشر) ١٤٢٧ هـ.
- عبد الرحمن الضحيان. الإدارة في الإسلام (الفكر والتطبيق) ط ٢. الرياض. دار عالم الكتب. ١٤١٠ هـ \ ١٩٩٠ م.
- عبد العزيز العلي التويجري. لمحات عن الإدارة. (مجلس الحرس الوطني. العدد: ١. الرياض. إدارة العلاقات العامة بالحرس الوطني). رجب ١٤٠٠ هـ \ ١٩٨٠ م.
- موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك. أساسيات الإدارة الحديثة. ط ٣. عمان \ الأردن. دار تسنيم للنشر والتوزيع. ٢٠٠٦ م.
- محمود عساف. أصول الإدارة. مصر \ الجزيرة. مكتب لطفي للآلات الكاتبة. ١٩٩٨ م.
- فراس السيلتي. فنون اللغة المفهومة-الأهمية-المقدمات-البرامج التعليمية. (جدارا للكتاب العالمي). ١٤٢٩ هـ.
- محمود كامل الناقة. تعليم اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى. (جامعة أم القرى. مكة. ١٩٨٥ م).
- نايف محسور معروف. خصائص العربية وطرق تدريسها. دار النفس. بيروت. ١٩٨٥ م.
- رشدي أحمد طعيمة. مناهج تدريس اللغة العربية بالتعليم الأساسي. دار الفكر العربي. القاهرة. ١٩٩٨ م.

## ١. المراجع الأجنبية

- Andi Prastowo. 2011. Metode Penelitian Kualitatif (dalam perspektif rancangan penelitian). Yogyakarta. Ar Ruzz Media.
- Emzir. 2010. Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data. Jakarta: Rajawali Press
- Husaini, Usman. 2008. Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan. Jakarta. Bumi Aksara.
- Lexy J. 2013. Metodologi Penelitian Kualitatif. Yogyakarta PT. Remaja Rosda Karya.
- Moh. Kasiran. 2010 Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif. Malang. UIN Maliki Press.
- Muhammad, Lamsuri. Samsul Hadi. Mutrofin. 2011. Metode Riset Evaluasi. Yogyakarta. Lasbang Grafika.
- Sugiyono. 2008. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV Alfabet.
- Sugiyono. 2010 Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R&D). Bandung: CV Alfabet



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  
[http:// fitk.uin-malang.ac.id](http://fitk.uin-malang.ac.id). email : [fitk@uin\\_malang.ac.id](mailto:fitk@uin_malang.ac.id)

Nomor : 1579 /Un.03.1/TL.00.1/05/2019  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Hal : Izin Penelitian

15 Mei 2019

Kepada  
Yth. Kepala Komunitas Bahasa Arab Alkindy PBA UIN Malang  
di  
Malang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Ahmad Zahrudin  
NIM : 15150095  
Jurusan : Pendidikan Bahasa Arab (PBA)  
Semester - Tahun Akademik : Genap - 2018/2019  
Judul Skripsi : **Manajemen Mutu Terpadu dalam Maharoh Kalam di Komunitas Alkindy Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**  
Lama Penelitian : **Mei 2019 sampai dengan Juni 2019**  
(2 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Dekati

Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 19650817 199803 1 003

Tembusan :

1. Yth. Ketua Jurusan PBA
2. Arsip



REPUBLIK MAHASISWA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
HIMPUNAN MAHASISWA JURUSAN  
PENDIDIKAN BAHASA ARAB  
BSO AL KINDY  
PERIODE 2018



Sekretariat: Gedung Student Center Lt. 1, Jl Gajayana No 50 Malang  
e-mail: [fahdu.alkindy@gmail.com](mailto:fahdu.alkindy@gmail.com) Telp: 082370757504

**KETERANGAN PENELITIAN**

Un.03.037.SB.37/BSO-KNDY/VI.8.2019

Dengan hormat, kami selaku Ketua BSO Al-Kindy Jurusan Pendidikan Bahasa Arab Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menerangkan bahwa:

Nama : Ahmad Zahrudin  
NIM : 15150095  
Jurusan : Pendidikan Bahasa Arab  
Semester : Ganjil  
Tahun Akademik : 2019/2020

Benar-benar telah melakukan penelitian di BSO Al-Kindy UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada bulan Mei sampai dengan Juni 2019 dengan judul:

إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan semestinya

Malang, 18 Agustus 2019

Ketua BSO Al-Kindy

Ayub Abdul Wahid Akraamun Waady

NIM:17150027



المشاركة في مسابقة المناظرة العلمية والغنى العربي في الجامعة الحكومية سوراكرت



تسليم الكأس إلى عميد كلية علوم التربية والتعليم



التدريب الأسبوعي بين المشرفين والأعضاء



حفلة التخرج من أعضاء جمعية الكندي



حفلة ميلاد جمعية الكندي

## السيرة الذاتية



الاسم : أحمد زهر الدين

مكان و تاريخ الميلاد : تيكال، ١٤ يناير ١٩٩٦

الجنس : رجل

الجنسية : إندونيسية

الوالد : جنيدي

الوالدة : نور عزيزة

العنوان : شارع مباه كيحكسان، كروبوك ويتان، فنكاح،

تيكال

رقم الجوال : ٠٨٥٦٠٨٥٩٢١٦٧

البريد الإلكتروني : ahmadzahrudin٢٤٧@gmail.com:

المستوى الدراسي	العام
روضة الأطفال رادين فاتح	٢٠٠٢-٢٠٠١
مدرسة الابتدائية الإسلامية رادين فاتح الأولى	٢٠٠٨-٢٠٠٢
المدرسة المتوسطة الحكومية سلاوي	٢٠١١-٢٠٠٨
المدرسة العالية الحكمة الثانية برييس	٢٠١٥-٢٠١١
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	٢٠١٩-٢٠١٥