

إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج
(دراسة حالة)

رسالة الماجستير

إعداد:

زهرة النداء

الرقم الجامعي: ١٨٧٢٠٠٤٦



قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٠

إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري
جومبانج

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير
في تعليم اللغة العربية

إعداد :

زهرة النداء

الرقم الجامعي : ١٨٧٢٠٠٤٦

قسم تعليم اللغة العربية

كليات الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٠

موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالبة:

الإسم : زهرة النداء

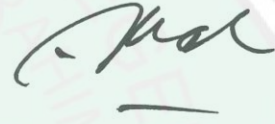
الرقم الجامعي : ١٨٧٢٠٠٤٦

العنوان : إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة

جامعة هاشم أشعري جومبانج

وافق المشرفان على تقديمها إلى لجنة المناقشة.

المشرف الأول،



الدكتور عبد المالك كريم. أ، الماجستير

١٩٧٦.٦١٦٢٠٠٥٠١١٠٠٥

المشرف الثاني،



الدكتور عبد المنتقم الأنصاري، الماجستير

١٩٨٤.٩١٢٢.١٥.٣١.٠٠٦

الإعتماد،

رئيس قسم الماجستير تعليم اللغة العربية



الدكتور ولدانا ورغاديناتا، الماجستير

١٩٧٧.٠٣١٩١٩٩٨.٣١.٠٠١

موافقة لجنة المناقشة

إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة العربية جامعة هاشم أشعري
جومبالج

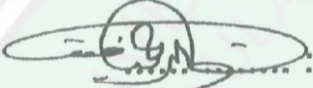
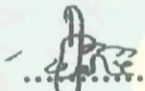
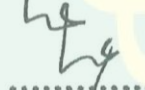
رسالة الماجستير

التي أعدها الطالبة:

زهرة النداء - ١٨٧٢٠٠٤٦

قد قدمت الطالبة أمام لجنة وقررت قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، وذلك في يوم الثلاثاء، بالتاريخ ١١ أغسطس ٢٠٢٠ م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة:

الدكتور الحاج توفيق الرحمن الماجستير	رئيساً مناقشا	
رقم التوظيف: ١٩٧٣٠٣٠٥٢٠٠٠٠٣١٠٠١		
الدكتورة الحاجة مملوءة الحسنة الماجستير	مناقشة أساسية	
رقم التوظيف: ١٩٧٣١٠٠٢٢٠٠٠٠٣١٠٠٢		
الدكتور الحاج عبد المالك كريم أ الماجستير	مشرفاً مناقشا	
رقم التوظيف: ١٩٧٦٠٦١٦٢٠٠٥٠١١٠٠٥		
الدكتور عبد المنتقم الأنصاري الماجستير	مشرفاً مناقشا	
رقم التوظيف: ١٩٨٤٠٩١٢٢٠١٥٠٣١٠٠٦		

الاعتماد،



أ.د. أمي سيلة

رقم التوظيف: ١٩٧١٠٨٢٦١٩٩٨٠٣٢٠٠٢

إقرار الطالبة

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كالاتي:

الاسم : زهرة النداء

رقم التسجيل : ١٨٧٢٠٠٤٦

العنوان : إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم

أشعري جومبانج

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

باتو، ٢٠ يوليو ٢٠٢٠

الطالبة المقررة،



زهرة النداء

شعار

لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (Ar-Ra’d : 11).

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى :

الوالدين المحترمين:

أبي رضاء الله ابن نواوي وأمي مليحة بنت محمد نورسدى الذان ربياني صغيرا وعلماني
علوما كثيرة ، بارك الله لهما في حياتهما دائما ويحفظهما سلامتا في الدين والدنيا والاخرة

أختي :

ريجة الجنة وسيتي نجيحة اللتين توافقان علي و تشاجعاني في كل الأمور منذ صغاري حتى
الان، وجميع أسرتي الأحباء

أساتذتي :

الذي يعلموني علوما كثيرة

مستخلص البحث

النداء، زهرة. ٢٠٢٠. إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. رسالة الماجستير. كلية الدراسات العليا في قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالانج إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: د. الحاج عبد المالك كريم أمرالله الماجستير ود. أحمد عبد المنتقم الأنصاري الماجستير.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاستراتيجية، البرنامج، تعليم اللغة العربية.

لإدارة الاستراتيجية دور مهم في إدارة برامج تعليم اللغة العربية. ويهدف هذا البحث إلى تحديد: (١) كيف إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج (٢) ما المشكلات الموجهة معهد اللغة في برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

هذا البحث هو بحث الوصفي النوعي وجمع البيانات من خلال منهج الملاحظة والمقابلات والتوثيق والتثليث والتحليل باستخدام تقنيات التحليل الوصفي. يهدف هذا البحث إلى تحديد عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والمشكلات الإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

في بحث إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. يوضح أن: (١) التخطيط الاستراتيجي في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. يتضمن أربعة أنشطة هي تطوير رؤية ورسالة وأهداف والتخطيط على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية. ثم صياغة الاستراتيجية يتضمن تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. أربعة أنشطة، وهي تحديد السياسات المعهد اللغة، وتحفيز المعلمين وموظفي التعليم، وتخصيص الموارد البشرية، وتطوير ثقافة إستراتيجية. وتقييم الإدارة الإستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. ثلاثة أنشطة، هي مراقبة جميع النتائج وقياس أداء برنامج تعلم اللغة العربية، واتخاذ الخطوات التصحيحية. (٢) ويمكن العثور على المشكلات التي تحدث في عدة جوانب ، بما في ذلك: الإدارة والبنية التحتية والإقامة وهيئة التدريس. مما يسبب أقل مثالية حتى عدم تنفيذ بعض البرامج.

ABSTRACT

Zahrotunnida, 2020. *Strategic Management of Arabic Learning Programs at the Language Institute Hasyim Asy'ari University Jombang*. Thesis. Educational Programs for Masters in Arabic Language Education at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I dan Dr. Abdul Muntaqim Al-Anshory, M.Pd.

Keywords: *Manajemen Strategy, Program, Arabic Learning*

Strategic management has an important role in managing Arabic language learning programs. This study aims to determine: (1) How is the strategic management of the Arabic language learning program at the Unhasy Jombang language institution (2) what are the problems faced by language institutions in strategic management of Arabic language learning programs

This research is a descriptive qualitative research, the data collected through the method of observation, interviews, documentation, triangulation, and analyzed using descriptive analysis techniques. This study aims to determine the planning, implementation, evaluation, and strategic management processes of the Arabic language learning program at the Unhasy Language Institute, Jombang.

In the strategic management study of the Arabic language learning program at the Unhasy language institution, Jombang. shows that: (1) Strategic planning in Unhasy Jombang language institutions includes four activities, namely the development of vision, mission and goals, short, medium and long term planning, identification of internal and external factors, and formulation of strategies. The implementation of strategic management in the Unhasy Jombang language institution includes four activities, namely determining institutional policies, motivating educators and education personnel, allocating human resources, and developing a strategic culture. Strategic management evaluation at the Unhasy Jombang language institution includes three activities, namely monitoring all results, measuring the performance of the Arabic language learning program, and taking corrective steps. (2) Problems that occur can be found in several aspects, including: administration, infrastructure, accommodation and teaching staff. Which causes less optimal and even not implementing several programs.

ABSTRAK

Zahrotunnida, 2020. *Manajemen Strategi Program Pembelajaran Bahasa Arab di Lembaga bahasa Unhasy jombang*. Tesis. Pascasarjana Jurusan Bahasa Arab Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I dan Dr. Abdul Muntaqim Al-Anshory, M.Pd.

Kata Kunci: *Manajemen strategi, Program, Pembelajaran bahasa Arab*

Manajemen strategik mempunyai peran penting dalam pengelolaan program pembelajaran bahasa arab. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Bagaimana manajemen strategik program pembelajaran bahasa arab di lembaga bahasa unhasy jombang (2) apa saja permasalahan yang meghadapi pada lembaga bahasa dalam manajemen strategi program pembelajaran bahasa arab.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, data yang dikumpulkan melalui metode observasi, wawancara, dokumentasi, triangulasi, serta dianalisis dengan teknik analisis deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan problematika manajemen stretegik program pembelajaran bahasa arab di lembaga bahasa unhasy jombang.

Pada kajian manajemen strategik program pembelajaran bahasa arab di lembaga bahasa unhasy jombang. menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan strategik di lembaga bahasa unhasy jombang meliputi empat kegiatan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang, identifikasi faktor internal dan eksternal, serta penyusunan strategi. Pelaksanaan manajemen strategik di lembaga bahasa unhasy jombang mencakup empat kegiatan yaitu menentukan kebijakan lembaga, memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan, mengalokasikan sumber daya manusia, dan mengembangkan budaya strategi. Evaluasi manajemen strategik di lembaga bahasa unhasy jombang meliputi tiga kegiatan yaitu memonitor seluruh hasil, mengukur kinerja program pembelajaran bahasa arab, dan mengambil langkah perbaikan. (2) Problematika yang terjadi terdapat pada beberapa aspek, diantaranya: Administrasi, Sarana Prasarana, Akomodasi dan tenaga pendidik. Yang menyebabkan kurang optimal bahkan tidak terlaksananya beberapa program.

شكر وتقدير

قال تعالى : (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ، إبراهيم:٧)، وقال تعالى : (لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ)، وانطلاقاً من هذا المبدأ التربوي الكريم، فإني أشكر الله جل وعلا ظاهراً وباطناً، سرا وعلانية، على ما من به علي من إتمام هذا البحث، فله الفضل والمنة. ثم أني أرفع الشكر الجزيل لـ :

١. د. عبد الحارس الماجستير، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج على إتاحتها الفرصة لطلب العلم في هذه الجامعة المباركة.
 ٢. د. أمي سنبله الماجستير، عميد كلية الدراسات العليا و د. ولدانا وركاديناتا الماجستير، رئيس قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، لما قام به من إدارة الكلية والقسم.
 ٣. الدكتور الحاج عبد المالك كريم أمرالله، الماجستير بصفته المشرف الأول و الدكتور عبد المنتقم الأنصاري، الماجستير بصفته المشرف الثاني على هذا البحث، اللذين وجها الباحثة وأرشداها وأشرفا عليها بكل اهتمام وصبر وحكمة في كتابة هذه البحث.
 ٤. إيليسا نور الليلي، الماجستير مدير معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج.
 ٥. جميع الأساتيد والأساتذة في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج.
 ٦. جميع الأساتد و الأستاذات في قسم تعليم اللغة العربية، كلية الدراسات العليا المحترمين، وجميع الأصدقاء خصوصاً فصل "د" ومن لا تستطيع الباحثة ذكرتها.
- هذا، والله أسأل أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة، وتكون هذه رسالة الماجستير نافعة ومفيدة للجميع، آمين.

باتو، ١٤ يولية ٢٠٢٠

الباحثة

محتويات البحث

أ		صفحة الموضوع
ب		موافقة المشرف
ج		موافقة لجنة المناقشة
د		إقرار أصالة البحث
هـ		شعار
و		اهداء
ز		مستخلص البحث
ي		شكر وتقدير
ك		محتويات البحث
س		قائمة الجداول
ع		قائمة الملاحق

الفصل الأول : الإطار العام والدراسات السابقة

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

الفصل الثاني : الإطار النظري

١١	المبحث الأول : إدارة إستراتيجية
١١	أ. تعريف إدارة إستراتيجية
١٢	ب. فوائد الإدارة الاستراتيجية
١٣	ج. عملية الإدارة الاستراتيجية
١٩	د. تعريف ومعني آخر الإستراتيجية
٢٠	هـ. بعد إدارة إستراتيجية
٢٠	و. مستوى إستراتيجية
٢٢	ز. إدارة إستراتيجية نموذجية أساسية
٢٥	ح. إدارة إستراتيجية في مؤسسة التربوية
٢٧	ط. أنواع الإستراتيجيات
٢٩	ي. نماذج الإدارة الإستراتيجية
٣٢	ك. خصائص إدارة الإستراتيجية
٣٤	ل. مراحل في إدارة الإستراتيجية
٣٥	المبحث الثاني : تعليم اللغة العربية
٣٥	أ. تعريف تعليم اللغة العربية
٣٦	ب. مهارة اللغة العربية
٣٧	ج. مستوى تعليم اللغة العربية
٣٨	د. تخطيط تعليم اللغة العربية
٤٠	هـ. مشكلات في تعليم اللغة العربية

الفصل الثالث : منهجية البحث

٤٤	أ. مدخل البحث ومنهجه
٤٥	ب. حضور الباحث

ج. ميدان البحث	٤٥
د. مصادر البيانات	٤٦
هـ. أسلوب جمع البيانات	٤٧
و. تحليل البيانات	٥٠
ز. تصحيح البيانات	٥٣

الفصل الرابع : عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول : لمحة تاريخ معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٥٥
أ. لمحة موجودة عن تأسيس معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٥٥
ب. الرؤية والرسالة في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٥٧
ج. الهيكل الإداري في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٥٧
د. حالة المعلمين والمتعلمين في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٥٨
المبحث الثاني : عرض البيانات وتحليلها	٥٩
أ. إدارة إستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٥٩
ب. المشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة إستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٧٨

الفصل الخامس : مناقشة نتائج البحث

أ. إدارة إستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٨٤
ب. المشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة إستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	٩٨

الفصل السادس : الخاتمة

أ. خلاصة	١٠٢
----------------	-----

١٠٣	ب. الاقتراحه
١٠٤	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	السيرة الذاتية



قائمة الجداول

الصفحة	جداول
٢٢	٢,١ جدول مستوى الاستراتيجية وفقا لسوندانج ف. سياجيان
٢٣	٢,٢ جدول العناصر الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية
٢٤	٢,٣ جدول نموذج إدارة استراتيجية
٤٦	٣,١ جدول مصادر البيانات البحث
٦١	٤,٢ جدول تحليل SWOT معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج
٦٧	٤,٣ جدول صياغة الاستراتيجية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ...
٧١	٤,٤ جدول تنفيذ الاستراتيجية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

قائمة الملاحق

الصفحة	جداول
١٠٩	١. رخصة البحث في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج
١١٠	٢. شهادة البحث في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج
١١١	٣. إرشادات المقابلات
١١٢	٤. إرشادات الملاحظات
١١٣	٥. إرشادات الوثائق
١١٤	٦. نسخة من المقابلة
١٢٢	٧. التصويرات
١٢٣	٨. الكتب المدرسي تعليم اللغة العربية
١٢٤	٩. كتاب الدليل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

الفصل الأول

الإطار العام

أ. مقدّمة

تلعب المؤسسات اللغوية دورًا مهمًا في تطوير اللغة في إندونيسيا. أي قدرة الطالب فيه هي مسؤولية المؤسسة. كما هي اللغة العربية في إندونيسيا فقد حظيت باهتمام كبير لأن غالبية سكان إندونيسيا مسلمون. بالنسبة للمسلمين، اللغة العربية ليست لغة الشعب العربي فحسب، بل هي لغة الدين ولغة الحضارة الإسلامية. لذلك، فإن إتقان اللغة العربية أمر لا بد منه لكل طالب يدرس في جامعة الإسلامية مثل جامعة هاشم أشعري جوميانج وهي الجامعة المتأسسة على المعهدية الذي يعتمد على الذي يتطلب من كل طالب إتقان اللغة العربية بغض النظر عن التخصص الذي يتم اختياره. الاعتبار هو أن الدراسات الإسلامية التي تشمل القرآن والحديث والتفسير والفقهاء والعقيدة والتصوف والكلام وغيرها من التخصصات الإسلامية تستخدم الأدب العربي بشكل عام. ستعمل الدراسة بشكل جيد - واسعة ومتعمقة، إذا أتقن الطلاب اللغة العربية ككل. من الناحية المنطقية من المستبعد جدًا أن يتمكن الطالب من إتقان التخصصات الإسلامية على النحو الوارد أعلاه دون امتلاك قدرات كاملة في اللغة العربية.

سبب آخر لأهمية إتقان اللغة العربية أنه في هذا الوقت لم تعد اللغة العربية تُعتبر فقط لغة المعهد ولغة الكتاب التراث، بل بدأ استخدامها في اللغة اليومية وأيضًا كنمط اجتماعي للشباب اليوم. لذلك، يمكن التعرف عليها كلغة دولية وأيضًا في المدارس في العالم، مثال أمريكا وإفريقيا وسنغافورة والهند ودول أخرى تتطلب من الطلاب معرفة اللغة العربية. واليوم، بدأ الاعتراف باللغة العربية كلغة دولية حتى بعض البلدان بدأت في إعطاء تقديرها للغة العربية. حدث هذا بسبب التطور السريع للنظام الاقتصادي العالمي في منطقة الشرق الأوسط كمركز للموارد العالمية والمعادن، بحيث تلعب اللغة

العربية دورًا مهمًا في هذا الوضع لأن شعوب الشرق الأوسط الذين يتحدثون اللغة العربية في الواقع.

في الواقع، فإن القدرة على التحدث باللغة العربية والتي يُعتقد أنها شرط أساسي لكل طالب سيجري دراسات إسلامية على مستوى التعليم العالي لم تكن مشجعة تمامًا حتى الآن. لطالما شعرت أطراف مختلفة في جامعة هاشم أشعري جومبانج بهذه الظاهرة بأن ضعف الطلاب يكمن في ضعف إتقانهم للغة العربية. علاوة على ذلك، فإن تدخلات جامعة هاشم أشعري جومبانج لم تعد خاضعة لسيطرة خريجي المعهد والمدارس الإسلامية ولكنها تأتي أيضًا من خريجين مختلفين، مثال مدارس الثانوية الحكومية ومدارس الثانوية المهنية، الذين لديهم في الواقع مهارات ضعيفة في اللغة العربية، إذا كانت هناك مهارات جيدة، فإن الأرقام صغيرة جدًا وعادة ما تأتي من خريجي المدارس الثانوية الحكومية أو المدارس الثانوية المهنية الذي يقام في بيئة المعهد الإسلامية.

لقد تم بالفعل بذل جهود لتحسين قدرة الطلاب في اللغة العربية، ولكن النتائج لم تكن قادرة على إزالة المخاوف المشار إليها أعلاه. من السخريّة أن الباحث الجامعي هاشم أشعري جومبانج لا يتكلم العربية. نتيجة لضعف مهارات اللغة العربية، من المتوقع أن يكون خريج جامعة هاشم أشعري جومبانج قادرًا على دراسة وفهم النصوص الكلاسيكية وأن يكون قادرًا على تقديم تفسيرات للتعاليم الإسلامية مصدرها القرآن والحديث للعامة، ويصبح دوليًا كان لا يزال يفتقر. من الناحية المثالية، يجب أن يكون كل باحث جامعي هاشم أشعري جومبانج، بغض النظر عن درجته الأكاديمية، سواء كان حائزًا على درجة علمية في العلوم والرياضيات والهندسة والاقتصاد وما إلى ذلك، قادرًا على دراسة وشرح دين الإسلام الذي يأتي من القرآن والحديث للجُمهور بطلاقة. حتى الآن، لا تزال هذه العقبة تخيم على خريجي جامعة هاشم أشعري جومبانج.

في محاولة للتصدي لظاهرة إتقان الطلاب للغة العربية الضعيفة، حققت جامعة هاشم أشعري جومبانج تقدماً كبيراً من خلال تنظيم معهد اللغة بجامعة هاشم أشعري جومبانج منذ عام ٢٠١٥. لذلك فإن إتقان اللغة العربية لطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج أمر واجب منه بالنسبة لهم. قادر على استكشاف العلوم الإسلامية التي تم تطويرها بشكل نقدي. من ناحية أخرى، فإن المعرفة في عالم الإسلام واسعة جداً، ومن المستحيل منحهم جميعاً في الكلية. لذلك، في إعداد مهارات اللغة العربية للطلاب، تتطلب معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، وخاصة مدير المعهد (Manajer) إدارة مؤسسية مهنية فيما يتعلق بترتيب برامج تعليم اللغة العربية لتناسب وظائفهم وواجباتهم.^١

في هذه الحالة، يجب على المؤسسة اللغوية أن تقوم بتخطيط برنامج جيد يتعلق بالخطة الاستراتيجية التي سيتم إجراؤها بدءاً من تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجية للمؤسسة، ثم محاولة تحقيق الخطة من خلال الاستفادة من الإمكانيات الموجودة حتى يمكن تنفيذ التخطيط، وبعد ذلك تقويم السياسات أو الخطط التي تم تحقيقها.^٢ بذلك، يمكن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بإعداد برامج تعليم اللغة العربية بشكل جيد بحيث يمكن أن يصبح برنامجاً متفوقاً وفقاً لاحتياجات الطلاب. وفقاً برأي H.H.Stern بأن مفهوم تعليم اللغة يتضمن عدد مكونات يجب مراعاتها بدءاً من الخطة الاستراتيجية المراد تخطيطها بما في ذلك الأهداف المراد تحقيقها وكيفية إدارتها وكيفية مراقبتها وتقييمها بحيث يمكن تنفيذ التخطيط بشكل صحيح.^٣ ودور مدير المؤسسة مهم جداً في تحديد نجاح صياغة البرنامج لأنه وفقاً لسودروان دانيم فإن القدرة القيادية لمدير المؤسسة هي أحد العوامل الرئيسية المحددة في تمكين

¹ Imran fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Ar-ruzz Media, Yogyakarta, 2012), 76.

² Kamila Andriana, *Urgensi Perencanaan Pembelajaran Bahasa Arab dalam Pendidikan di Sekolah, Konferensi Nasional Bahasa Arab I*, Universitas Negeri Malang, 188.

³ H.H. Starn, *Fundamental Concepts of Language teaching*, (New York, Oxford University Press, 1991), 430-445.

الأعضاء وتحسين جودة وعملية ونتائج البرنامج. مدير المؤسسة هو المسؤول الأكبر عما إذا كان بإمكان منفذي البرنامج العمل على النحو الأمثل. يتم أيضًا بناء الثقافة المؤسسية وثقافة التعليم من خلال أسلوب القيادة لمدير المؤسسة في التفاعل مع المجتمع. من خلال نتائج الملاحظات والمقابلات التي أجرتها الباحثة، يظهر أن العديد من المشاكل تحدث في إعداد برامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، بما في ذلك جوانب التخطيط والتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المنفذة. جانب التخطيط، المتعلق بالخطة الإستراتيجية للبرنامج غير المكتوبة بشكل واضح. وجانب التنفيذ بتخصيص الموارد، وجانب التقييم بقياس الأداء والإجراءات التصحيحية.

بناءً على البيان أعلاه، فإن الإدارة الاستراتيجية لبرنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج مهمة جدًا لدراساتها لأنها تؤثر بشكل كبير على قدرة الطلاب على تحسين مهاراتهم اللغوية واستمرار المعهد. وهي مؤسسة لا تزال شابة (٥ سنوات) وهي أيضًا المؤسسة اللغوية الوحيدة من بين العديد من الجامعات في جومبانج. لذلك، تهدف هذه البحث إلى تحديد كيفية عملية الإدارة الاستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية جامعة هاشم أشعري جومبانج في صياغة البرنامج وتنفيذه وتقييمه، بالإضافة إلى تحديد المشكلات التي تحدث مما يؤدي إلى عدم تنفيذ بعض البرامج.

ب. أسئلة البحث

بناءً على مقدّمة البحث أو الخلفيّة السّابقة، فتريد الباحثة أن تقوم بالدراسة في الأمور التي تتعلّق بإدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، فأسئلة البحث في هذه الدراسة هي كمايلي:

١. كيف إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ؟

٢. مالمشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في

معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج؟

ج. أهداف البحث

١. لمعرفة كيف إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم

أشعري جومبانج.

٢. لمعرفة المشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية

في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

د. فوائد البحث

الفوائد النظرية والعملية المتوقعة في البحث هي كما يلي:

١. الفائدة النظرية

(أ). أن تكون نتائج هذه الدراسة قادرة على المساهمة في علم تطوير برامج تعليم

اللغة العربية.

(ب). أن تكون نتائج هذه الدراسة قادرة على المساهمة في العلم ليكون موضوع

مزيد من الدراسة والمواد البحثية، وخاصة فيما يتعلق بإدارة استراتيجية المؤسسة

اللغوية في برامج تعليم اللغة العربية.

(ج). أن تكون نتائج هذه الدراسة مرجعاً لمؤسسات اللغة التي ترغب في تحسين

التميز والتنافسية للمؤسسات من خلال الإدارة الاستراتيجية لتطوير برامج

تعليم اللغة العربية في مؤسسات اللغة العامة والخاصة.

٢. الفائدة التطبيقية

(أ). أن يكون هذا البحث قادراً على تقديم مساهمات لمديري التعليم الذين يرغبون

في تطوير مؤسساتهم من خلال الإدارة الاستراتيجية لبرامج تعليم اللغة

العربية. بالنسبة للمؤسسات، كاعتبار مادي وخاصة للمعلمين حول أهمية

إدارة الاستراتيجية الصحيحة في تعلم اللغة العربية.

ب). أن يكون هذا البحث قادراً على تقديم المدخلات والمساهمة في إدارة التعليم المقيدة من حيث التحديد الاستراتيجي في تطوير برامج تعليم اللغة العربية في مؤسسته.

ج). بالنسبة للمؤسسة التي تمت دراستها، أن تكون نتائج هذه الدراسة تحليلاً لنقاط الضعف والنقص حتى تتمكن مؤسسة اللغة من تطوير مؤسستها نحو جامعي متفوق وتنافسي.

هـ. حدود البحث

وأما حدود البحث في هذا البحث تتكون من الحدود الموضوعية، والحدود المكانية، والحدود الزمانية. وتشرح الباحثة على تلك الحدود كما يلي:

١- الحدود الموضوعية

وأما الحدود الموضوعية في هذا البحث فهي بإدارة استراتيجية مدير المعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في جميع برامج تعليم اللغة العربية بما في ذلك كيفية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها ويصبح برنامج تعليم اللغة العربية برنامجاً متميزاً في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

٢- الحدود المكانية

وأما الحدود المكانية في هذا البحث فهي في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. وتختار الباحثة لأنها مناسبة لتنظر كيف إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية والمشكلاتها بهذا المعهد في المستوى الثاني.

٣- الحدود الزمانية

وأما الحدود الزمانية في هذا البحث فهي شهر يناير إلى مايو ٢٠٢٠ في مستوى الثاني في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

و. الدراسات السابقة

لقد سبقته البحث البحوث التي لها علاقة بموضوع هذا البحث، ومن البحوث السابقة التي أخذها الباحث للتوضيح في أوجوه التشابه وأوجوه الاختلاف هي:

١. محمد يوسف هدايت (٢٠٢٠)، "إدارة الاستراتيجية لمركز تعليم اللغة العربية المكثف في جامعة مولانا مالك إبراهيم وجامعة محمدية مالانج وجامعة مالانج الحكومية"، رسالة الدكتوراة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. يهدف هذا البحث لمعرفة كيف تم تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها وتم تقييم الاستراتيجية لمؤسسة تعليم اللغة العربية والإجراءات التي قام بها البرنامج الخاص لتعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج ومعمل اللغة العربية التابع لجامعة محمدية مالانج وبرنامج الدروس العربية المكثف (قسم الأدب العربي) جامعة مالانج الحكومية. مدخل ونوع هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. ونتائج هذا البحث (١) يتم التخطيط من خلال صياغة الرؤية والرسالة والأهداف وأيضاً أفضل الدرجات باستخدام تحليل صياغة الاستراتيجية وتحليل العوامل الداعمة والمقاومة، (٢) يتم التنفيذ من خلال تطوير الأنشطة، وهي: الإصلاح المستمر لجودة الحياة الأكاديمية وتحديد سلوك المسؤولية والكفاءة وسلوك الأشياء وصياغة إستراتيجية جديدة وإعادة تأهيل الميزانية وعملية التباطؤ.

٢. ويغي هدايات (٢٠١٩)، إدارة تعليم اللغة العربية للصف الخامس كلية المعلمين الإسلامية في معهد نور الحرمين للبنين نرمدى لمبوك الغربية، رسالة الماجستير بجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج قسم تعليم اللغة العربية. يهدف هذا البحث لمعرفة تخطيط التعليم، تنفيذ التعليم وتقييم التعليم عند تعليم اللغة العربية و اللغة الإنجليزية في معهد نور الحرمين نرمدى. مدخل ونوع هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. ونتائج هذا البحث إعداد المادة اللغة العربية الذي علم المعلم با تخطيط (RPP) (Prota) و (Promes) ولكن الطلاب في فصل الخامس بمعهد نور

الحرمين للبنين ناقص في أربعة المهارات، مهارة الإستماع و مهارة الكلام و مهارة القراءة ومهارة الكتابة. وإعداد المعلم اللغة العربية تخطيط التعليم بمعهد نور الحرمين للبنين منها استراتيجية والطريقة والوسائل في تعليم اللغة العربية في فصل الخامس كلية المعلمين الإسلامية بمعهد نور الحرمين للبنين نرمادی.

٣. رغنا إسكندار ذوالقرنين (٢٠١٦)، إدارة منهج تعليم في قسم اللغة العربية بجامعة الإسلامية الحكومية ماترام، رسالة الماجستير، بجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج قسم تعليم اللغة العربية. يهدف هذا البحث لمعرفة تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم منهج تعليم في قسم اللغة العربية بجامعة الإسلامية الحكومية ماترام. مدخل ونوع هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. ونتائج هذا البحث في إدارة تخطيط منهج تعليم في قسم اللغة العربية هي خطوات في تخطيط منهج تعليم هي (١) تحديد الأهداف (٢) تحديد محتوى منهج (٣) تحديد التوجيه الطلاب وإدارة تنظيم منهج تعليم في قسم اللغة العربية بجامعة الإسلامية الحكومية ماترام هي (١) تعيين المادة التعليمية (٢) مراقبة المادة التعليمية (٣) تقسيم المادة التعليمية (٤) تعيين الوقت (٥) صناعة الجدول تعليم وإدارة تقويم منهج تعليم في قسم اللغة العربية هي (١) تحديد الأهداف تقويم (٢) تعيين تقويم في مهارة المعرفي، الفعالي والمعياري (٣) اختيار كيفية تقويم وجمع المعلومات.

٤. مغني (٢٠١٦)، إدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية في المدرسة حمزنوادي الثانوية نهضة الوطن فنشور، رسالة الماجستير، بجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج قسم تعليم اللغة العربية. يهدف هذا البحث لمعرفة كيف تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجيات تعليم اللغة العربية في مدرسة حمزنوادي الثانوية نهضة الوطن فنشور لومبوك الشرقية. ونتائج هذا البحث أن إدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية في مدرسة حمزنوادي الثانوية أنها تبدو جيدة جدا من التخطيط والتنفيذ والتقييم يتم تطبيقها. (١) التخطيط أن يتم إعداد المعلمين وكل ما يلزم في فئة تدريس وفقا للموضوع، ووضع البرنامج السنوي، برنامج فصل الدراسي، والمنهج،

وخطط الدرس ٢) تنفيذ المعلمين هو إعداد الكتب لتعليم اللغة العربية والتي تشمل لقب والتقويم التربوي، والجدول الزمني، وقائمة الكتب والبرنامج السنوي، برنامج فصل الدراسي، والمنهج، وخطط الدروس، ومعايير الحد الأدنى لاكتمال (KKM).
٣) رئيس المدرسة حمزواي الثانوية لرصد وتقويم كل ثلاثة أشهر مع التنسيق مع تصرفات المدرسين والموظفين مع التدريب، والتوجيه، والتدريب، وإدخال تحسينات مع زيارات دراسة إلى المؤسسات والمدارس مفهوم أكثر تطورا 'Modifikasi', 'Tiru', Adopsi المختصرة ب ATM (التبني والتقليد وتعديل).

ومن هذه البحوث السابقة الخمسة بحوث أو رسائل الماجستير السابقة، توجد الباحثة بعض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينها وبين البحث الجديد في هذه الرسالة. فأوجه التشابه بين البحوث السابقة مع البحث الجديد هي: (١) إنّ البحوث القديمة والبحث الجديد بحث في نفس الأمر يعني الإدارة الإستراتيجية. (٢) في هذا البحث الجديد والقديم يبحث في صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية. (٣) استخدم البحوث القديمة والبحث الجديد المدخل الوصفي النوعي. (٤) وموقع البحث يعني في المعهد اللغة جامعة هاشم أشعري تبوئانج جومبانج في برنامج تعليم اللغة العربية. (٥) وتستخدم الباحثة المدخل الوصفي.

وأما أوجه الاختلاف بين البحوث السابقة مع البحث الجديد هي إنّ البحوث القديمة قد بحث في إدارة الفصل كمثل في إدارة تعليم اللغة العربية للصف الخامس، ولكن البحث الجديد سوف تبحث في إدارة إستراتيجية في برنامج تعليم اللغة العربية عن كيف تنفيذ وفعالية والمشكلات الموجهة.

ز. تحديد المصطلحات

إنّ تحديد المصطلحات في هذا البحث كمايلي :

١. إدارة إستراتيجية

هي فن وعلم لتخطيط وتنفيذ وتقويم القرارات الأساسية التي سوف تصل إليها المنظمة^٤. حيث تهدف كل سلسلة الأنشطة إلى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.^٥ وتحمين مؤسسة تعليم اللغة العربية قائم على تطوير الرؤية والرسالة، والتعرف على الفرصة والتحديات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتعيين القوة والضعف الداخلي، والثبات على أهداف المنظمة الممتدة، والرسوم على اختيار الاستراتيجية المعينة المنفذة، والمنظمة في تنفيذ الاستراتيجية تعمل على تعيين الأهداف السنوية، ووضع القرارات، وتشجيع أعضاء المنظمة للقيام على التقويم إن كانت الاستراتيجية تسير على السبيل.

٢. برنامج

هو خطة تمت معالجتها من خلال مراعاة عوامل القدرة والمكان والوقت وتسلسل التنفيذ وحازمة ومنظمة، بحيث تجيب على السؤال ماذا وأين ومتى ومتى وما إلى ذلك.

٣. تعليم اللغة العربية

جهد لتعليم الطلاب تعليم اللغة العربية مع المعلم كميسر من خلال تنظيم عناصر مختلفة لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

⁴ Fred R. David, *Strategic Manajement: Concep and Cases*, New Jersey: Pearson Education 2003. 7.

⁵ Sri Wilujeng, *Buku Ajar Pendidikan Pancasila*, (Semarang: Badan Penerbit Undip, 2007), 45.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة استراتيجية

أ. تعريف إدارة استراتيجية

وفقاً لفريد ر. ديفيد الإدارة الاستراتيجية هي علم عن صياغة القرارات وتنفيذها وتقييمها المتعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وفقاً لما ذكره حسين عمر الإدارة الاستراتيجية كفن وعلوم من حيث صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الاستراتيجية بين الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في المستقبل.⁶

لورانس ر. جوش وويليام ف. غلوش، الكتابة الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تميل إلى تكوين الاستراتيجية أو مجموعاتها الفعالة للوصول إلى الأهداف. ويلان والجونجر الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة متكاملة من القرارات والتصرفات التي تحدد أداء الشركة على المدى الطويل.⁷

وفقاً لموليدي، فإن إدارة الاستراتيجية هي عملية يستخدمها المديرون والموظفون لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية في توفير أفضل قيمة للعملاء لتحقيق رؤية المنظمة. وقال هريادي أيضاً أن إدارة الاستراتيجية هي عملية يتم جمعها بشكل منهجي من قبل الإدارة لصياغة استراتيجية وتنفيذها وتقييمها المنفذة. كل هذه الأنشطة تهدف إلى تحقيق رؤية ودعوة المنظمة.⁸

أثناء تواجده في مجال التربوى، اقترحت سياجيان الإدارة الاستراتيجية كعملية ديناميكية تنفذها المؤسسات التعليمية التي حدثت بشكل مستمر والتي ولدت استراتيجيات وسلسلة من القرارات الفعالة والكفوة في تقديم المنتجات أو المخرجات

⁶ Taufiqurokhman, *Manajemen strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), h.15.

⁷ Taufiqurokhman, *Manajemen...* h.15.

⁸ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, (Jakarta: Bayumedia Publishing), 2005.

التعليمية القادرة على عرض الأداء والإنجاز العالي، وفقًا للأهداف المنظمة وهي تحقيق الرؤية والرسالة.⁹

الاستنتاج من بعض التعاريف المذكورة أعلاه هو أن هناك بعض أوجه التشابه الكبيرة، وهي وجود الأهداف التي يتعين تحقيقها، والتغيرات البيئية المستقبلية، والتي يجب توقعها وكذلك وجود استراتيجيات يجب تصميمها وتنفيذها. وبالتالي، يمكن أن نخلص إلى أن إدارة استراتيجية هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية الموجهة نحو المستقبل بدعم من القدرة على تصميم الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتوقع التغيرات في البيئة التي تحدث.

يتم تعريف سياق إدارة المصطلح الاستراتيجية على أنه الوسائل والتكتيكات الرئيسية المصممة بشكل منهجي في تنفيذ وظائف الإدارة الموجهة نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويسمى هذا التصميم التخطيط الاستراتيجي. إدارة استراتيجية هي عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأنشطة المتعلقة بالمسائل الحيوية والسلبية والمستدامة للمنظمة ككل.¹⁰

ولتحقيق إدارة استراتيجية يجب أن يفهم ما هي الاستراتيجية وغيرها من معاني الاستراتيجية ومستوى الاستراتيجية ونموذج الاستراتيجية وخصائص الإدارة الاستراتيجية وعملية الاستراتيجية ومراحل إدارة الاستراتيجية.

ب. فوائد الإدارة الإستراتيجية

من خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية كإطار عمل لحل كل مشكلة إستراتيجية في التعليم، خاصة المتعلقة بالمنافسة، فإن المديرين إلى التفكير بشكل إبداعاً أو التفكير الاستراتيجي. إن حل المشكلة عن طريق توليد المزيد من البدائل التي تم إنشاؤها من تحليل دقة والنظر فيها سيكون نتيجة واعدة أكثر.

هناك عدة فوائد للتعليم إذا نفذوا الإدارة الإستراتيجية، وهي:

⁹ Sondang Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h.27.

¹⁰ Mulyasa, *Praktek Penelitian Tindakan Kelas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012),

١. يوفر اتجاهًا طويل المدى للذهاب.
 ٢. مساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات التي تحدث.
 ٣. جعل المنظمة فعالية.
 ٤. تحديد الميزة النسبية للمؤسسة في بيئة محفوفة بالمخاطر بشكل متزايد.
 ٥. ستعمل أنشطة صنع الإستراتيجية على تعزيز قدرة التعليم على منع المشاكل المستقبلية.
 ٦. إن إشراك الموارد البشرية في صنع الإستراتيجية سيحفزهم في مرحلة التنفيذ.
 ٧. سيتم تقليل أي أنشطة متداخلة.
 ٨. يمكن تقليل الإحجام عن التغيير من الموارد البشرية القديمة.^{١١}
- بناءً على وصف فوائد الإدارة الإستراتيجية، يجب فهمها أن تنفيذها في مؤسسة تعليمية ليس ضمانًا للنجاح. النجاح يعتمد على الموارد البشرية أو تنفيذها وليس على الإدارة الإستراتيجية كوسيلة. يجب أن تكون الموارد البشرية بصفتها منفذًا من موظفين محترفين ولديهم رؤية واسعة والأهم من ذلك أن لديهم التزامًا عاليًا بالأخلاق حتى لا يستخدموا الإدارة الإستراتيجية لصالح أنفسهم أو المجموعات.^{١٢}
- ج. عملية الإدارة الإستراتيجية
- قبل الشروع في عملية إدارة إستراتيجية، من المستحسن التفكير والتصرف بشكل استراتيجي أولاً.
- مراحل التفكير الاستراتيجي والتصرف وهي:^{١٣}
١. تحديد المشكلة

¹¹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 19.

¹² Sujadi & Sri Wiranti Setiyanti, "Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan", *Jurnal STIE Semarang*, (Vol. 3, No. 2, tahun 2011), hlm. 29.

¹³ Sujadi & Sri Wiranti Setiyanti, "Konsep Manajemen Strategik....", 29.

تحاول هذه المرحلة تحديد المشكلات الإستراتيجية التي تنشأ من خلال النظر إلى الأعراض التي تليها.

٢. تجميع المشاكل

في كثير من الأحيان من المراحل المذكورة أعلاه تنشأ عدة مشاكل مختلفة. لتسهيل حلها، يحتاج المرء إلى تصنيف هذه المشكلات وفقاً لطبيعتها.

٣. عملية التجريد

بعد تشكيل المجموعات المشكلة، فإن الخطوة التالية هي تحديد المشاكل الحاسمة من كل مجموعة. ثم يتم إجراء تحليل للمشكلة من أجل إيجاد العوامل المسببة للمشكلة. تتطلب هذه المرحلة الدقة والصبر بسبب هذه العوامل سيتم ترتيب طريقة الحل.

٤. تحديد طريقة الحل

بعد اكتمال مرحلة التجريد، يتم تحديد الطريقة الأنسب لحل المشكلات المحددة في المرحلة الأولى. يجب أن تكون طريقة التسوية هذه ملموسة وتحديده.

٥. التخطيط للتنفيذ

هذه المراحل خطوات مهمة يجب على الشخص اتخاذها من أجل تطبيق طريقة حل المشكلات في المرحلة الرابعة.

يصف فريد آر ديفيد وفورست آر ديفيد في كتابه "مفاهيم وحالات الإدارة الإستراتيجية" عملية الإدارة الإستراتيجية على النحو التالي، تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل: صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية.^{١٤}

الإدارة الإستراتيجية هي عملية لإنتاج قرارات وإجراءات إستراتيجية من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف المدرسة. يقدم بيرس وروبسون، كما اقتبس إسماعيل صليحين في

¹⁴ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*,hlm. 70-72

كتابهما، شرحًا لمختلف المهام الهامة التي يجب على المدير القيام بها للمؤسسة. هناك ثلاث مراحل في عملية الإدارة الاستراتيجية وهي:

١. التخطيط الاستراتيجي ، ويشمل:

أ). تطوير الرؤية والرسالة والأهداف

الرؤية ليست سوى نموذج استراتيجي يستخدم كصورة وتطلعات مستقبلية يجب أن تحققها المؤسسات وجميع الأفراد المشاركين في نشاط مؤسسة تعليمية. من المتوقع أن تكون الرؤية الجيدة قادرة على تشجيع الحماس والالتزام للتحضير لمستقبل أفضل. لذلك، يجب أن يكون لكل مؤسسة تعليمية رؤية ورسالة واضحة وقابلة للقياس.^{١٥}

ترتبط الرسالة ارتباطًا وثيقًا بالرؤية وتوفر اتجاهًا واضحًا لكل من الحاضر والمستقبل. الرسالة هي وصف برنامج في الخطوط العريضة للرؤية التي وضعتها المنظمة والتي يتم تعبئتها بطريقة موجزة وواضحة وقابلة للقياس وتكتيكية ومرنة.^{١٦}

بمجرد تحديد الرؤية والرسالة، يجب ترجمتها إلى أهداف للتحقيق. غالبًا ما يتم التعبير عن الأهداف كأهداف ومثل. يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.

ب). تحديد العوامل الداخلية والخارجية (تحليل SWOT)

تعني SWOT نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. أصبح تحليل SWOT أداة شائعة الاستخدام في التخطيط الاستراتيجي التعليمي، لكنه لا يزال أداة فعالة في تحديد الإمكانيات المؤسسية. يمكن تقسيم SWOT إلى

¹⁵ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*,..., hlm 195-196

²³ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2012), 216.

¹⁶ Edward Sallis, *Total Quality*, 219.

عنصرين، وهما التحليل الداخلي الذي يركز على المؤسسة نفسها، والتحليل الخارجي أو البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.^{١٧}

يمكن أن يساعد تحليل SWOT في تخصيص الموارد مثل الميزانيات والمرافق والبنية التحتية والموارد البشرية والمرافق المؤسسة والإمكانات البيئية وما إلى ذلك. يمكن إجراء تحليل SWOT عن طريق إنشاء مصفوفة SWOT، والتي يمكن تنفيذها من خلال استراتيجية SO (باستخدام نقاط القوة والاستفادة من الفرص) واستراتيجية WO (تحسين نقاط الضعف والاستفادة من الفرص) واستراتيجية ST (باستخدام نقاط القوة وتجنب التهديدات) واستراتيجية WT (التغلب على نقاط الضعف وتجنبها).^{١٨}

ج). التخطيط على المدى القصير والمتوسط والطويل
التخطيط قصير المدى هو التخطيط للنتائج التي سيتم تحقيقها في فترة سنة واحدة أو أقل. يجب أن يكون مثل هذا التخطيط منطقيًا متسقًا مع التخطيط طويل المدى للمؤسسة. يمثل التخطيط طويل المدى النتائج المتوقعة من تنفيذ استراتيجية معينة. تمثل الإستراتيجية الإجراءات المختلفة التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف طويلة المدى. يجب أن يكون الإطار الزمني للأهداف والاستراتيجيات متسقًا وعادة ما يتراوح من سنتين إلى خمس سنوات.^{١٩}

د). تحديد استراتيجية متفوقة^{٢٠}

الإستراتيجية هي خطة كبيرة تتزايد وتتسم بالكفاءة والإنتاجية من أجل تحقيق الأهداف بشكل فعال. الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تم تطويرها بالتفصيل في شكل تكتيكات تشغيلية ذات أهداف وخطوات قابلة للقياس.^{٢١}

¹⁷ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*,....., hlm. 221

¹⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 140.

¹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hlm. 29.

²⁰ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*,.....,hlm. 1-2.

²¹ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*,....., hlm 217.

تصف استراتيجية المؤسسة الأساليب والمداخل المستخدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن هذه الخطوة في عملية إدارة المؤسسة الاستراتيجية تحديد الخيارات الاستراتيجية التي يمكن اتخاذها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم البدائل الاستراتيجية باستخدام معايير محددة واختيار بديل أو مجموعة قد تصبح استراتيجية مؤسسة.^{٢٢}

٢. تنفيذ الاستراتيجية والتي تشمل:

أ). تحديد سياسات المؤسسة

سياسة التعليم هي إسقاط واختيار ونفس الوقت سلطة تحديد وفعل أو عدم القيام بشيء يتعلق بترتيب وتنفيذ الأهداف والبرامج والآليات والتقييم والتطوير في المؤسسات التعليمية. لا يتم تحديد السياسة التعليمية من جانب واحد من قبل صانعي القرار الإداريين، ولكن يجب مناقشتها مفتوح مع جميع الموارد البشرية المشاركة في المؤسسة.^{٢٣}

ب). تحفيز الموظفين

تنفيذ الإستراتيجية هو عملية عمل تتطلب دعماً من جميع الموظفين. هناك حاجة إلى عملية التحفيز بحيث يدعم الموظفون كامل الاستراتيجيات التي ستنفذها المؤسسة وتنفذها.

ج). تخصيص الموارد البشرية

لتحقيق تعليم جيد، من الضروري تخصيص الموارد البشرية حسب مجالات تخصصهم. تخصيص الموارد البشرية يقوم بالاختيار المسبق وعملية الاختيار والتعيين هي من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، لأن توافر العاملين في

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*,....., hlm. 137.

²³ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*,....., hlm 200.

العدد والجودة حسب الاحتياجات التنظيمية، سواء تم تحديد تعيين عامل في منصب معين أم لا. من خلال وظيفة الاختيار والتنسيب.^{٢٤}

(د). تطوير ثقافة تدعم الاستراتيجية

الثقافة هي القيم والأفكار والرموز التي تؤثر على سلوك الشخص ومواقفه ومعتقداته وعاداته في المنظمة.^{٢٥} ثقافة التعليم هي شيء يتم بناؤه من نتائج اجتماع بين القيم التي يحتفظ بها المدير كقائد والقيم المشتركة بين المعلمين والموظفين. من أمثلة الثقافة في الإسلام الثقافة الصادقة وروح الأخوة وروح المساعدة وصلابة الجماعة وغيرها.^{٢٦}

٣. تقييم/مراقبة الاستراتيجية، هو:

(أ). مراقبة جميع النتائج من تطوير الاستراتيجية وتنفيذها

تقويم الإستراتيجية هو عملية تهدف إلى التأكد مما إذا كانت الإجراءات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة تتوافق بصياغة الإستراتيجيات التي تم وضعها.^{٢٧} يسعى هذا النشاط إلى اختبار الافتراضات أو القواعد الأساسية المستخدمة في صياغة الإستراتيجيات، سواء كانت لا تزال ذات صلة أو تغيرت كبير.^{٢٨}

(ب). قياس الأداء الفردي والمدرسي

تعتمد المقاييس المستخدمة لتقويم الأداء على كيفية تقويم الوحدة التنظيمية وكيف سيتم تحقيق الأهداف. يجب استخدام الأهداف المحددة في مرحلة صياغة الإستراتيجية في عملية الإدارة الإستراتيجية (مع الأخذ في الاعتبار

²⁴ Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 117.

²⁵ Rusmin Tumaggor, *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai pustaka, 2005), hlm. 169.

²⁶ Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 111-113.

²⁷ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo), hlm. 28.

²⁸ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen....*, 128.

الربحية والحصة السوقية وخفض التكلفة من مختلف التدابير الأخرى) لقياس أداء المؤسسة التعليمية خلال فترة تنفيذ الاستراتيجية.^{٢٩}

(ج). اتخذ خطوات تصحيحية

يتم تنفيذ هذا النشاط من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية مختلفة لضمان أن الأداء المنفذ يتوافق مع الخطط التي حددتها الإدارة العليا. يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عن طريق تغيير الهيكل أو استبدال أولئك غير المناسبين أو مراجعة الأهداف المراد تحقيقها.^{٣٠}

د. تعريف و معنى آخر للإستراتيجية

وفقا لويسترنز New World Directory. أولاً، الاستراتيجية هي علم التخطيط للأنشطة العسكرية واسعة النطاق ومناورة القوات في الموقع الأكثر فائدة قبل القتال مع العدو. ثانياً، الاستراتيجية هي مهارة في إدارة أو تخطيط استراتيجية أو طريقة ذكية لتحقيق الهدف.^{٣١} بمعنى آخر، يتم تعريف الاستراتيجية على أنها خدعة أو مخطط لتحقيق غرض أو هدف يتم تحقيقه.

في عضون، وفقاً لقاموس اللغة الإندونيسية العظيم، فإن الاستراتيجية هي علم وفن استخدام جميع الموارد لتنفيذ سياسات معينة. بمعنى آخر، يطلق عليها أيضاً خطة دقيقة فيما يتعلق بالأنشطة لتحقيق أهداف محددة.^{٣٢}

في هذه الأثناء، هناك معنى آخر للاستراتيجية هو الخطة (Plan) واللعب (Play) والنمط (Pattern) والموضع (Position) والإدراك (Perception).

²⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 391.

³⁰ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*,....., hlm. 129.

³¹ Jusuf Udaya, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Anggraini Anni Lembana, *Manajemen Strategik*..., 6.

³² Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring.

هـ. بعد إدارة استراتيجية

إدارة استراتيجية لها أبعاد متعددة الأبعاد، وهي:^{٣٣}

١. الأبعاد الزمنية والتوجه المستقبلي. إدارة استراتيجية موجهة نحو الأهداف طويلة المدى. يتم صياغة توقع المستقبل وتحديد اعتباره رؤية تنظيمية ستتحقق بعد عشر سنوات أو أكثر في المستقبل. يمكن أن تتراوح مدة الخطة الاستراتيجية بين ٢٥-٣٠ سنة وما فوق.^{٣٤}

٢. الأبعاد الداخلية والخارجية.

٣. أبعاد استخدام الموارد.

٤. أبعاد متعددة الأبعاد.

٥. إدراج الإدارة العليا.

و. مستوى استراتيجية

يلخص توفيق الرحمن ثلاثة مستويات من الاستراتيجية.^{٣٥} أولاً، الاستراتيجية على مستوى الشركة (Corporate Strategy) هي استراتيجية يتم تنفيذها من قبل أعلى مستوى من الإدارة في المؤسسة. تتضمن هذه الاستراتيجية بشكل عام أهدافاً طويلة المدى تتعلق بالمنظمة ككل من الاستثمار المالي المباشر. الثانية، استراتيجية على مستوى الأعمال (Business Strategy) تطبقها كل وحدة. يجب أن تمر هذه الاستراتيجية وأن تحصل عليها وتدعمها استراتيجية الشركة (كبار المديرين). ثالثاً، هي استراتيجية وظيفية (Functional Strategy) وهي استراتيجية في نطاق ضيق وهي محاولة لتنفيذ استراتيجية الشركة واستراتيجية الأعمال.

وفقاً لهذا، فإن سوندانج لديها نفس الفهم المتعلق بمستوى الاستراتيجية. وفقاً له يمثل هذا النهج (مستوى الاستراتيجية) الذي لا يمكن فصله، سيتم تحقيق الإدارة

³³ Taufiqurokhman, *Manajemen*..., h.16.

³⁴ John A Pearce Dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jilid 1.* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997). Hlm. 28

³⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen*... h.19.

التنظيمية بناءً على نهج نظامي حيث يتم التعامل مع الشركة ومعاملتها ككل وتتكون من مكونات مختلفة مثل أنظمتها الفرعية والتي يتم تقسيمها إلى استراتيجية الأعمال واستراتيجية الوظيفية لتحقيق أهداف الشركة شاملة.

يلخص سوندانج المخطط التالي فيما يتعلق بمستوى الاستراتيجية. وكذلك خصائص قرارات الإدارة الاستراتيجية على مختلف المستويات.^{٣٦}



³⁶ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik*,..., 22

جدوال ٢,١

مستوى الاستراتيجية وفقا لسوندانج ف. سياجيان

خاصة	مستوى		
	شركة	أعمال	وظيفة
نوع	مفاهيم	خلاط	تشغيل
قياس	نوعي	شبه نوعية	كمي
تكرر	دوريا ومتقطع	دوريا ومتقطع	دوريا
القدر على التكيف	منخفض	متوسط	إرتفاع
رابط إلى النشاط الحالي	مبتكر	خلاط	إضافي
مجازفة	إرتفاع	متوسط	منخفض
المزايا المحتملة	كبير	متوسط	منخفض
تكلفة	كبيرة	متوسطة	منخفضة
فترة	عميق إلى الأمام	المدى المتوسط	المدى القصير
مرونة	عالية	متوسطة	كنخفضة
الإستقلال والمرتبة والتفاعل	عالي	متوسط	كنخفض

ز. إدارة استراتيجية نموذجية أساسية

وفقاً لتوماس ل. ويلون، تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربعة عناصر أساسية

وهي المسح البيئي (enviromental scanning)، وصياغة الاستراتيجية (strategy)

(formulation)، وتنفيذ الاستراتيجية (strategy implementation)، والتقويم والمراقبة

الاستراتيجية. (evaluation dan control).^{٣٧} فيما يلي نموذج مخطط للنموذج الأساسي للإدارة

الاستراتيجية.

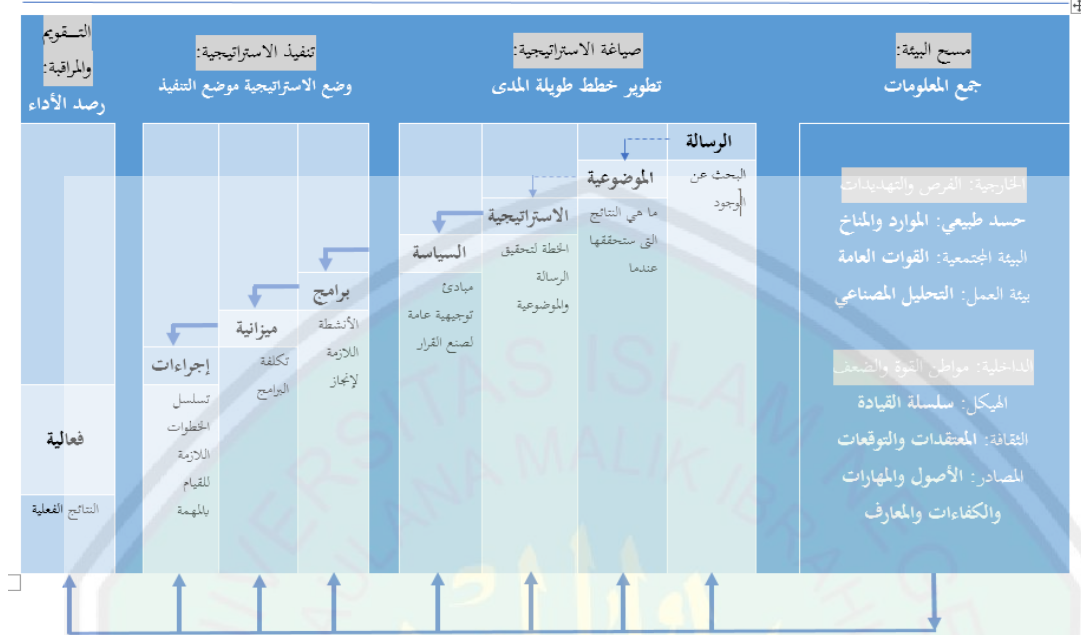


توضح الصورة أعلاه كيف تتفاعل العناصر الأربعة وهي بالتحديد بين التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والتقويم والمراقبة التي يتم دمجها في الإدارة الاستراتيجية.

التالي، فإن العناصر الأربعة هي النماذج الرئيسية في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية. قال توماس، هذه العناصر تعمل كنموذج رئيسي. يصبح نموذج تخطيط لما يجب على الشركة أو المنظمة القيام به في عملية إدارة الاستراتيجية، وليس ما تقوم به. يمكن أن يتنبأ نموذج التخطيط العقلاني بزيادة عدم اليقين البيئي، وهي الشركات التي تعمل بجد لتحليل التغيرات والتنبؤ بها بدقة أكبر حيث ستتفوق العمليات على المؤسسات التي لا تتفوق. فيما يلي صورة يمكن استخدامها كمرجع كنموذج جيد لإدارة الاستراتيجية.

³⁷ Tomas L. Weekwn, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford. *Concepts In Strategy Management and Business Policy*, (United Kingdom: Pearson, 2018), 44.

الجدول ٢٠٢ نموذج إدارة استراتيجية



يحتوي المسح البيئي (enviromental scanning) على اجتماع للمعلومات يتكون من تحليل البيئة الخارجية والداخلية. هناك ثلاث بيئات خارجي وهي البيئة الاجتماعية التي تحتوي على السلطة العامة، والبيئة تحتوي على الموارد والغلاف الجوي أو المناخ، وبيئة العمل تحتوي على تحليل الصناعة. بينما تكون البيئة الداخلية في شكل سطر أوامر أو هيكل تنظيمي، وثقافة المعتقدات والتوقعات والسمات، والتي هي في البيئة الثقافية تشمل الثقة والتوقعات والقيم. في حين أن الموارد هي موارد مملوكة للمنظمة في شكل الأصول والقدرات (skills) والكفاءات (kompetencies) والمعرفة (Knowledge).

صياغة الاستراتيجية (strategy formulation) هي محاولة لتطوير التخطيط على المدى الطويل. تتكون من صياغة رسالة يجب أن يكون لها دائماً سبب الوجود، يجب أن تنظر الاستراتيجية في سبب وجودها. ثانياً، الأهداف (objectives) هي النتائج التي يجب تحقيقها وفقاً للوقت المطبق (متى) أو نوع من جدول العمل. ثم يجب أن تكون صياغة الاستراتيجية استراتيجية أيضاً، أي خطة تحقيق الرسالة وهذا الهدف يجب أن

تكون مترابطة مع بعضها البعض. وتفسر السياسة على أنها دليل عام في اتخاذ القرارات. أي أن صياغة الاستراتيجية يجب أن تحتوي على مبادئ توجيهية عامة وتعليمات يتم تلقيها بشكل أساسي في شكل أهداف محددة على نطاق واسع تتطلب خبرة مختصة ومهنية لتنفيذ المبادرات المهنية والتدريب.

تتكون تنفيذ الاستراتيجية (strategy implementation) من ثلاثة عناصر، الأول هو برنامج يعني سلسلة من الأنشطة المنفذة لتحقيق الخطة المنفذة. ثانيًا، يُطلق الاسم المستعار على تكلفة الأنشطة التي يتم إعدادها في الميزانية لتحقيق الاستراتيجية المطلوبة. ثالثًا، يُعرف الإجراء باسم سلسلة من الخطوات اللازمة للقيام بالعمل. يحتوي التقييم والمراقبة (evaluation dan control) على عناصر تنفيذ النتائج في شكل نتائج ملموسة من سلسلة من الإدارة الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها.

ح. إدارة استراتيجية في مؤسسة التربية

في الاستراتيجية، يبدو كل شيء بسيطًا جدًا، ولكن ليس كذلك في حساباتها،³⁸ لذلك يجادل كارل فون سلوافيتز. الاستراتيجية هي الإجراء الذي يجب على المنظمة القيام به لتطوير مؤسستها. يختلف عن استراتيجية الأعمال، فإن الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية هي أكثر حول كيفية تطوير المؤسسة في سوق تعليمية جذابة ومطلوبة، والهدف ليس الحصول على منافع مادية، ولكن كسب العلماء وجودة الموارد البشرية. وفقا لرأي هار تيلار، الذي ذكر تاريخ تطور التعليم وخاصة التعليم العالي لديه مهمة الحفاظ على العلوم وتطويرها.³⁹

وفقًا لتيلار، عند تحديد وتوجيه تطوير التعليم الوطني، هناك حاجة إلى رؤية واضحة فيما يتعلق بالاتجاه الذي سيتم فيه بناء البشر. خلال هذه الفترة، كما نقلتها شمس تزو، فإن الاستراتيجية هي عمل المنظمة، ومن المناسب لكل مؤسسة للتعليم

³⁸ Edward Russel-Wall, 50 Terobosan Manajemen yang Perlu Anda Ketahui, (Esensi: Jakarta, 2007), 192.

³⁹Har Tilar, Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan. (Rineka Cipta: 2002), 305.

العالي أن يكون لديها استراتيجية لتلد عملها العظيم. هناك خمسة أشياء لا يجب تجاهلها على أنها مدركة لاستراتيجية العمل وفقًا لشمس تزو التي يمكن تطبيقها: (١) تاو، الشعور بمشاركة الأشياء المثالية في مجموعة تجعلهم يشعرون بعدم الخوف؛ (٢) الطبيعة والنهار والليل والحرارة والبرودة وعبر الزمن؛ (٣) المواقف والقريبة والبعيدة والمعوقة أو السهلة وكذلك فرص الحياة أو الموت والقيادة والذكاء والثقة والإنسانية والتصميم والانضباط؛ (٥) مرونة الاسم المستعار الفن.^{٤٠}

وفقًا لما ذكره سون في مذكرته، فإن الإدارة الاستراتيجية هي مجال متعدد التخصصات للعلوم ونمت بسرعة في الآونة الأخيرة. يتطور العلم جنبًا إلى جنب مع تطوير التخصصات الأخرى، مثل التسويق والسلوك الجزئي والكلّي والسلوك التنظيمي وغيرها الكثير. وفقًا لتطور العلم أيضًا مع التغيرات في العملاء والتكنولوجيا. يجب أن تكون الشركات قادرة على تكيف هذه التغيرات إذا كانت ترغب في البقاء في العمل. إذا لم يكن الأمر كذلك فسيتم سحقه بهذه التغيرات. من أجل البقاء طافيا، تم تقديم العديد من المفاهيم من قبل الخبراء.^{٤١} وبالمثل مع المؤسسة التعليمية في هذه المؤسسة اللغوية، فإن إدارة الاستراتيجية هي مجال علمي يتم تطويره.

نقل سون أفكار هانيل وبراهالد في كتابه "Competing For the Future". إذا كانت الشركة لديها جزء من الوقت في التفكير في الظروف الحالية للشركة، فكن على استعداد للتغلب على قاطرة المنافسة التي تستمر في التقدم نحو المستقبل. وفقًا لها الشركات الوحيدة التي لديها أحلام ستخرج منتصرة. في هذه الحالة يدعي كلاهما، أن الحصول على الحلم هو مصدر للطاقة يحرك كل عضلات وأعصاب المنظمة، والمقصود بالأحلام هو الرؤية، وهذا ما يسمونه الهدف الاستراتيجي (Strategic intent).^{٤٢} بناء على البيان، إذا تم تفسيره من قبل مؤسسة اللغة، فإن المؤسسة اللغوية القادرة على

⁴⁰ Har Tilar, *Kekuasaan...*, 193.

⁴¹ Son Wanrial, *Perkembangan Manajemen Strategi*, *Journal The Winners*, Vol.5 No.1, Maret 2004, 52.

⁴² Son Wanrial, *Perkembangan ...*, 61.

السعادة هي مؤسسة تعليمية لديها استراتيجية نية تتحقق في رؤية الحلم المستعار التي سيتم تحقيقها.

في استراتيجية النوايا وفقًا لكليهما، كما نقلها سون، يجب أن يكون لرؤية الاسم المستعار الحلم هاجس للفوز ويجب تحقيقه على مراحل. الأحلام ليست فقط على عتبة يمكن تخيلها ولكن يجب بناؤها. لذا يتطلب الأمر مهندسًا معماريًا يمكنه إنشاء شيء لا يزال في خيال المنظمة.⁴³ فيما يتعلق بهذا البيان، فإن استراتيجية النوايا في معهد اللغة هي إجراء ملموس لطباعة الأحلام إلى حقيقة والتي يتم تنفيذها في هذه الحالة من قبل مهندس معهد اللغة. هم صانعي السياسة في المؤسسات اللغوية. إذا تم تبني هذه النظرية بشكل حازم، فلن تخشى المؤسسات اللغوية من المنافسة والتحديات العالمية المختلفة، وهذا وفقًا لفلسفة النية الاستراتيجية، أي the best way to predict the future is to create the future معناه أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هو خلق المستقبل.

يختلف تطوير مؤسسة لغوية عن تطوير شركة وفقًا لهامل وبراهالاد (Hamel dan Brahalad). لعالم التعليم نموذج الخصاص لتحقيق استراتيجية النية. مثل هذه المؤسسة اللغوية هي وحدة تعليمية في تنظيم تعليمي اللغة، حيث تعتبر اللغة خاصة العربية شرطًا مهمًا، لأنها أصبحت لغة الدين ولغة التواصل الرسمي بين الأمم واللغات الاقتصادية إلخ. علاوة على ذلك، فإن اهتمام الطلاب الذين يعانون من انخفاض في اللغة العربية يجعل هذه اللغة لغة تعتبر صعبة وعتيقة الطراز. لذلك فهي تحتاج إلى استراتيجية فعالة لتجميعها حتى يتمكن الطلاب من تعلم اللغة العربية بسهولة كما هو متوقع.

ط. أنواع الإستراتيجيات

هناك العديد من الاستراتيجيات البديلة التي يمكن أن تتخذها المؤسسات. كل استراتيجية بديلة لها من الاختلافات. لا يمكن لأي منظمة تنفيذ جميع أنواع

⁴³ Son Wanrial, Perkembangan ..., 62.

الاستراتيجيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة. (ديفيد، ٢٠١١، ص ١٧٠). أنواع الاستراتيجيات البديلة هي كما يلي:

١. استراتيجية التكامل

يتكون من التكامل الأمامي والتكامل العكسي والتكامل الأفقي (David، ٢٠١١، p.171). التكامل الأمامي هو محاولة لزيادة أو التحكم في الموزعين أو تجار التجزئة. التكامل العكسي هو استراتيجية لمحاولة السيطرة أو زيادة السيطرة على الشركة الموردة. التكامل الأفقي هو استراتيجية لمحاولة امتلاك أو زيادة سيطرة شركة منافسة. يمكن لعمليات الاندماج والاستحواذ والاستحواذ بين المنافسين تعزيز اقتصادات الحجم وزيادة الموارد والكفاءة.

٢. استراتيجية المكثفة

يُطلق على اختراق السوق وتطوير السوق وتطوير المنتجات استراتيجيات مكثفة لأنها تتطلب جميعها جهدًا مكثفًا إذا كان من الضروري تحسين الوضع التنافسي للشركة مع المنتجات الحالية (David، ٢٠١١، p.173). تسعى استراتيجية اختراق السوق إلى زيادة حصتها في السوق للمنتجات أو الخدمات الموجودة بالفعل في السوق من خلال جهود تسويقية نشطة. يتكون تطوير السوق من جهود لإدخال المنتجات أو الخدمات الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة. تطوير المنتج هو استراتيجية تسعى إلى زيادة المبيعات من خلال تحسين أو تعديل المنتجات الموجودة.

٣. استراتيجية التنويع

هناك نوعان من استراتيجية التنويع وهما التنويع المرتبط والتنويع غير ذي الصلة (ديفيد، ٢٠١١، ص ١٧٥). التنويع المرتبط هو استراتيجية بإضافة منتجات أو خدمات جديدة لكنها لا تزال مرتبطة. الاختلاف غير المرتبط هو استراتيجية بإضافة منتجات أو خدمات جديدة لا علاقة لها.

٤. استراتيجية الدفاعية

تتكون الاستراتيجية الدفاعية من استراتيجية ترشيد التكلفة ، تصفية ، وتصفية. يحدث ترشيد التكاليف (التخفيض) عندما يتم تخفيض هيكل المؤسسة من خلال توفير التكاليف والأصول لزيادة المبيعات وعوائد الأرباح. بيع الاستثمار هو بيع قسم أو جزء من منظمة. وغالبًا ما يتم استخدام الاستثمار لزيادة رأس المال الذي سيتم استخدامه بعد ذلك لعمليات الاستحواذ أو الاستثمار الأخرى. التصفية (التصفية) تباع جميع أصول الشركة على مراحل وفقًا للقيمة الحقيقية لتلك الأصول (ديفيد ، ٢٠١١ ، ص ١٧٨).

ي. نماذج الإدارة الاستراتيجية

هناك نماذج لإدارة الاستراتيجية، موصوفة في عمر (٢٠٠١)، يوصف نموذج إدارة الاستراتيجية من فريد ر. ديفيد على النحو التالي:^{٤٤}

١. الرؤية والدعوة

تعد الرؤية المملوكة لشركة ما مثالية للظروف المستقبلية التي يتم تحقيقها من قبل جميع موظفي الشركة، بدءًا من الأعلى إلى المستوى الأدنى، على الرغم من وجود صبي مهم. التالي هو الدعوة. الدعوة هي ترجمة مكتوبة للرؤية بحيث تصبح الرؤية سهلة الفهم أو واضحة لجميع موظفي الشركة.

٢. التحليل البيئي الخارجي والداخلي

سيكون من الصعب تحقيق مهمة الشركة إذا لم تتفاعل الشركة مع بيئتها الخارجية. لذلك، يصبح العمل لاكتشاف البيئة الخارجية وتحليلها مهمًا جدًا لأن ظروف البيئة الخارجية في جوهرها خارجة عن سيطرة المنظمة. بالإضافة إلى فهم الظروف البيئية الخارجية، هناك حاجة أيضًا لفهم واسع ومتعمق للظروف البيئية الداخلية للشركة. بهذه الطريقة، يجب أن تكون الاستراتيجيات الموضوعية متسقة

⁴⁴ Huesin Umar, *Strategic management in action: konsep, teori, dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta , 2001, hlm.23.

واقعية وفقاً للحالة والظروف. بناءً على هذا الفهم للبيئة الداخلية، يجب أن تكون نقاط الضعف ونقاط القوة للشركة معروفة. بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف، تحتاج الشركات إلى البحث عن الفرص والاستفادة منها حتى تتمتع الشركة بميزة تنافسية. ضع في اعتبارك أنه إذا أهدرت الفرصة، فقد تتحول الفرصة إلى تهديد للشركة. المنطق هو لأن الفرصة الضائعة كانت تستخدم من قبل المنافسين.

٣. تحليل خيارات الاستراتيجية

أساساً كل شركة، في إدارة أعمالها، لديها استراتيجية. ومع ذلك فإن قادة الشركات في بعض الأحيان لا يعرفون أو لا يدركون ذلك. تختلف أشكال الاستراتيجية بين الصناعات وبين الشركات وحتى بين المواقف. ولكن هناك عددًا من الاستراتيجيات المعروفة، حيث يمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات على مختلف أشكال الصناعة وحجم الشركة. يتم تصنيف هذه الاستراتيجيات كاستراتيجيات عامة. من بين الاستراتيجيات المختلفة في استراتيجية المجموعة هذه العامة، سيتم اختيار استراتيجية واحدة أو مجموعة من الاستراتيجيات الكبرى باستخدام طرق معينة.

٤. الأهداف طويلة الأجل

الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الشركة هي عملية مستمرة تتطلب مراحل. لتحديد ما إذا كان قد تم الوصول إلى مرحلة أو لم تكن بحاجة بعد إلى معيار، على سبيل المثال، يتم صياغة الفترة الزمنية والنتائج المراد تحقيقها بشكل واضح، أي بالأرقام الكمية. يشير وضع أهداف طويلة الأجل إلى الاستراتيجية الرئيسية المحددة مسبقاً. الاستراتيجية الوظيفية، إحدى الخطوات المهمة في تنفيذ الاستراتيجية الرئيسية هي تقسيمها إلى أهداف قصيرة الأجل متعددة، على سبيل المثال في الفترة السنوية، بشكل مستمر من خلال مراعاة حجم الأولويات ويمكن

قياسها. يجب أن تشير هذه الأهداف قصيرة الأجل إلى الاستراتيجيات الوظيفية التشغيلية. تؤدي الاستراتيجيات الوظيفية الأكثر فاعلية بطبيعتها إلى مجالات وظيفية مختلفة داخل الشركة لتوضيح علاقة المعاني الاستراتيجية الرئيسية من خلال تحديد تفاصيل محددة. هذه الاستراتيجية الوظيفية هي دليل في تنفيذ الأنشطة المختلفة لتكون متسقة ليس فقط مع الاستراتيجية الرئيسية، ولكن أيضًا مع استراتيجيات المجال الوظيفي الأخرى. في المنظمات التقليدية للشركات، المجالات الوظيفية الرئيسية هي التمويل والموارد البشرية والإنتاج والعمليات والتسويق.

٥. البرنامج والتنفيذ والرقابة والتقييم

من أجل تحقيق الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الاستراتيجية التي تم وضعها، يجب متابعة الاستراتيجية مع التنفيذ (الإجراء). التنفيذ غير فعال إذا لم يسبقه التخطيط. يحتوي التخطيط الجيد على الأقل على مبادئ تحقيق الأهداف، الواقعية والمعقولة والفعالة وهو يعكس استراتيجية الشركة وسياساتها. يجب أن يتم التخطيط الذي لا يزال في شكل عالمي في شكل أكثر تفصيلاً، على سبيل المثال في شكل برامج العمل، إذا تم إعداد برنامج العمل إلى جانب الموارد اللازمة، ثم يمكن بدء العمل. يهدف التحكم أو الإشراف إلى ضمان أن تستند جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة إلى خطط متفق عليها، بحيث لا ينحرف الهدف أو يتجاوز حدود التسامح. إذا كانت نتائج تقييم الوظيفة معروفة أن هناك عامل X ينتج عنه انحرافات العمل عن الخطة الحالية وهو ناتج بالفعل عن افتراضات غير صحيحة أو عن أشياء أخرى لا يمكن السيطرة عليها فإن الخطة تحتاج إلى مراجعة مرة أخرى.

يصف ويلن وهونجر (٢٠٠٧) نموذج إدارة الاستراتيجية على النحو التالي:^{٤٥}

⁴⁵ J David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management 5th ed. Julianto Agung S. SE., S. Kom penerjemah, Andi, Yogyakarta, 2007, hlm.45.*

١. الملاحظات البيئية، والتي تتكون من التحليل الخارجي والداخلي. يتكون التحليل الخارجي من متغيرات (الفرص والتهديدات) التي تقع خارج المنظمة وليست موجودة بشكل خاص في السيطرة قصيرة الأجل للإدارة العليا. تتكون البيئة الخارجية من جزأين هما: بيئة العمل والتي تتكون من عناصر تؤثر بشكل مباشر أو تتأثر بالعمليات الرئيسية للمنظمة. ثانياً، البيئة الاجتماعية وهي تتألف من قوى عامة لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأنشطة قصيرة الأجل للمنظمة ولكنها يمكن أن تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات طويلة الأجل. التحليل الداخلي الذي يتكون من متغيرات (نقاط القوة والضعف) الموجودة في المنظمة ولكنها عادة لا تكون في السيطرة على الإدارة العليا على المدى القصير.

٢. صياغة الاستراتيجية هي وضع خطة طويلة الأجل للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية، من منظور نقاط القوة والضعف في الشركة. في صياغة الاستراتيجية هناك حاجة إلى تحليل الرؤية هي أحلام أو مثُل يجب أن تتحقق تركيب صيدلاني يمكنه توقع ما يحدث وسيحدث. الدعوة هي الأهداف أو الأسباب الأساسية التي تميز الشركة عن الشركات الأخرى. الأهداف النتيجة النهائية لأنشطة التخطيط، وتحقيق أهداف الشركة هو نتيجة لاستكمال الدعوة. وتطوير الاستراتيجية هي صياغة تخطيط شاملة لكيفية تحقيق الشركة أو المؤسسة لمهمتها وأهدافها.

ك. خصائص إدارة استراتيجية

بشكل عام، تختلف هذه الإدارة حقاً عن غيرها حيث تتعامل إدارة هذه الاستراتيجية دائماً مع ديناميات التغير البيئي بحيث يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإدارة نفسها وتسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المحددة بما يتماشى مع هذه، سيتم عرض خصائص الإدارة الاستراتيجية التالية:^{٤٦}

⁴⁶ Taufiqurokhman, *Manajemen*...., h.22.

١. الإدارة الاستراتيجية طويلة الأجل.
 ٢. الإدارة الاستراتيجية ديناميكية.
 ٣. الإدارة الاستراتيجية هي شيء يجمع بين الإدارة التشغيلية.
 ٤. يجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية مدفوعة بعناصر من المديرين رفيعي المستوى.
 ٥. الإدارة الاستراتيجية موجهة وتقرب من المستقبل.
 ٦. يجب دائماً تشجيع الإدارة الاستراتيجية ودعمها في تنفيذها من خلال جميع الموارد الاقتصادية المتاحة.
- اقترح ويلن وهونجر (١٩٩٥) المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:^{٤٧}
١. الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء الشركة على المدى الطويل. تتضمن إدارة الاستراتيجية المراقبة البيئية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والتحكم.
 ٢. تؤكد إدارة الاستراتيجية على مراقبة وتقييم الفرص (opportunity) والتهديدات (threat) والبيئة من حيث نقاط القوة (strength) والضعف (weakness).
- عند مراجعة العديد من مفاهيم استراتيجية التعليم أعلاه، من الواضح أن استراتيجية التعليم يجب أن تحتوي على شرح للطرق أو الإجراءات والتقنيات المستخدمة أثناء عملية التعليم. تحتوي استراتيجيات التعليم على معاني أوسع للطرق والتقنيات. استراتيجيات التعليم هي الأساليب التي سيستخدمها المعلم لاختيار أنشطة التعلم التي سيتم استخدامها أثناء عملية التعميم. يتم الاختيار مع الأخذ في الاعتبار الحالة والظروف وموارد التعليم واحتياجات وخصائص الطلاب الذين واجهتهم من أجل تحقيق أهداف تعليمية معينة.

⁴⁷Thomas Wheelan & J David hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Journal of Management, Vol.1, Addison Wesley, USA.

يجب أن يكون اختيار استراتيجيات التعليم المطلوب استخدامها في عملية التعليم موجهاً نحو أهداف التعليم المراد تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعديلها وفقاً لنوع المادة، وخصائص الطلاب، وكذلك الحالة أو الظروف التي ستحدث فيها عملية التعليم. هناك العديد من استراتيجيات التعليم وأساليبه وتقنياته التي يمكن للمعلمين استخدامها، ولكن ليس كلهم بنفس القدر من الفعالية في تحقيق أهداف التعليم.^{٤٨}

ل. مراحل في إدارة استراتيجية

وفقاً لدافيد (٢٠٠٦) تتكون عملية إدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل، وهي:^{٤٩}

١. صياغة الاستراتيجية والتي تشمل تطوير رؤية ورسالة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد أهداف طويلة الأجل وصياغة استراتيجيات بديلة واختيار استراتيجيات محددة ليتم تنفيذها.
٢. تنفيذ الاستراتيجية، يتطلب من الشركات تحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز الموظفين وتخصيص الموارد بحيث يمكن تنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها. يتضمن تنفيذ الاستراتيجية تطوير الثقافة ودعم الاستراتيجيات وإنشاء هياكل تنظيمية فعالة وتوجيه جهود التسويق وإعداد الميزانيات وتطوير وتمكين نظم المعلومات وربط أداء الموظفين بالأداء التنظيمي.
٣. تقييم الاستراتيجية هي المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية. يتوقع المديرون إلى معرفة متى لا يمكن أن تعمل الاستراتيجية كما هو متوقع، تقييم الاستراتيجية هو الأداة الرئيسية للحصول على هذه المعلومات، حيث يمكن تعديل جميع الاستراتيجيات في المستقبل لأن العوامل الداخلية والخارجية تتغير باستمرار.

⁴⁸ Fathul Maujud, *Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab*, CV.Sanabil, Mataram, 2015, hlm.113.

⁴⁹ Fred R David, *Manajemen Strategi, Buku 1, Edisi kesepuluh*, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hlm.19.

ويشمل ذلك التعرف على البيئة وتحليلها وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذ الاستراتيجيات وتقويمها ومراقبتها.^{٥٠}

١. تتحقق الإدارة الاستراتيجية في شكل تخطيط واسع النطاق يغطي جميع المكونات في بيئة المنظمة كما هو موضح في شكل خطة استراتيجية يتم ترجمتها إلى تخطيط تشغيلي ، والتي تترجم بعد ذلك إلى برامج عمل ومشروعات سنوية.
٢. خطة الاستراتيجية موجهة نحو الوصول إلى المستقبل.
٣. تعد الرؤية والرسالة واختيار الاستراتيجيات التي تنتج الاستراتيجية الرئيسية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل مرجعاً في صياغة الخطة الاستراتيجية، ولكن في تقنيات تحديد المواقع الخاصة بهم حيث يتم تضمين جميع المراجع في قرارات الإدارة العليا كتابة.
٤. تم توضيح الخطة الاستراتيجية كخطة تشغيلية تشمل البرامج التشغيلية بما في ذلك المشروعات، مع كون الهدف متوسطاً على التوالي بالإضافة إلى قرارات الإدارة العليا.
٥. يجب أن يتضمن تحديد الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية الإدارة العليا لأنها أساسية للغاية في تنفيذ مهمة المنظمة بأكملها، لتحقيق والحفاظ على وتطوير وجود على المدى المتوسط بما في ذلك طوله.
٦. تنفيذ الاستراتيجيات في البرامج بما في ذلك المشاريع لتحقيق أهداف كل منها يتم من خلال وظائف الإدارة الأخرى التي تشمل تنظيم وتنفيذ ووضع الميزانية والرقابة.

المبحث الثاني: تعليم اللغة العربية

أ. تعريف تعليم اللغة العربية

تعليم المواد هو نشاط تعليمي يقوم به المعلم على النحو الأمثل حتى يتمكن الطلاب الذين يقومون بتدريس مادة معينة من القيام بأنشطة تعليمية بشكل جيد.

⁵⁰ Taufiqurokhman, *Manajemen...* h.15-16.

بمعنى آخر، التعليم هو جهد يقوم به المعلم في إنشاء أنشطة تعليم مادية معينة تؤدي إلى تحقيق الأهداف. وبالتالي، فإن تعليم اللغة الأجنبية هو نشاط تعليمي يقوم به المعلم على النحو الأمثل حتى يتمكن الطلاب الذين يقومون بتدريس لغة أجنبية معينة من القيام بأنشطة تعلم جيدة، بحيث تكون مواتية لتحقيق هدف تعليمي لغة أجنبية.^{٥١} وفي الوقت نفسه، تعد اللغة العربية إحدى اللغات العالم التي شهدت التطور الاجتماعي للمجتمع والعلوم. تشمل اللغة العربية في دراسة التاريخ عائلة اللغة السامية، عائلة اللغة المستخدمة من قبل الشعوب التي تعيش حول نخري دجلة والفرات، السهول السورية وشبه الجزيرة العربية (الشرق الأوسط).^{٥٢}

من التعريف أعلاه يمكن للمؤلف أن يستنتج أن تعليم اللغة العربية هو نشاط تعليمي يقوم به المعلم لتعليم اللغة العربية للطلاب لتحقيق أهداف التعلم في التعلم، وهي تعلم اللغة الأجنبية.

ب. مهارة اللغة العربية

الغرض من تعليم اللغة هو إتقان اللغويات وإتقان اللغة العربية وذلك لاكتساب الكفاءة اللغوية التي تشمل أربعة جوانب، بمعنى:^{٥٣}

١. مهارة الإستماع

مهارة الاستماع هي مهارات لغوية متقبلة، وتتلقى معلومات من أشخاص آخرين (متحدث).

٢. مهارة القراءة

مهارة القراءة هي مهارات لغوية متقبلة، تتلقى معلومات من أشخاص آخرين (كاتب) في شكل مكتوب. القراءة هي تغيير في شكل الكتابة إلى شكل من أشكال المعنى.

⁵¹ Acep Hermawan, *Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 32.

⁵² Azhar Arsyad, *Bahasa Arab dan Metode Pengajarannya*, (Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003), 2.

⁵³ Azhar Arsyad, *Bahasa Arab...*, 8.

٣. مهارة الكتابة

مهارة الكتابة هي مهارات لغوية هي الطبيعة التي تنتج أو توفر معلومات للآخرين (القارى) في شكل مكتوب. الكتابة هي تغيير في شكل الأفكار أو المشاعر إلى شكل مكتوب.

٤. مهارة الكلام

في حين أن مهارات التحدث هي مهارات منتجة أو تنتج أو تنقل المعلومات إلى الآخرين (المستمع) في شكل أصوات لغوية (الكلام هو عملية تغيير شكل أصوات اللغة إلى أشكال الكلام).

ج. مستوى تعليم اللغة العربية

تعليم اللغة العربية لديه ثلاث مستويات، فيما يلي:

١. المبتدئين

المبتدئين هو المستوى الأقدم في تعلم اللغة العربية، وعادة ما تكون المادة الأكثر ملاءمة لهذا المستوى هي: حفظ المفردات والمحدثات البسيطة وتوجيه التلفيقات. يستخدم هذا عادة في المستوى الأدنى لأنه يتضمن أنشطة الكتابة التي تبدأ من سلسلة الحروف، ثم الكلمات والجمل.

٢. المتوسطين

عندما يعني طالب في هذا المستوى أنه حصل على بعض المواد حول اللغة العربية، ومهمة المعلم في ذلك الوقت هي توفير التعزيز للمواد التي حصل عليها الطلاب، حتى يتمكنوا من إتقان المواد.

٣. المتقدمين

هناك هذا المستوى بدأ الطلاب في إتقان مواد اللغة العربية والمواد المناسبة للطلاب الذين هم بالفعل في هذا المستوى هم الكتابة الحرة. يستخدم هذا عادة على مستوى عال لأن هناك مهارة، والإبداع من الكاتب موثوق للغاية.

د. تخطيط تعليم اللغة العربية

التخطيط هو عملية تحديد واستخدام الموارد بطريقة متكاملة من المتوقع أن تدعم الأنشطة والجهود التي سيتم تنفيذها بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف.

في سياق تخطيط تعليم اللغة العربية، يمكن تفسيرها على أنها عملية إعداد الموضوع واستخدام وسائل الإعلام التعليمية واستخدام مناهج أو أساليب التعلم والتقييم في تخصيص الوقت الذي سيتم تنفيذه في وقت معين لتحقيق الأهداف المحددة.^{٥٤}

توضح اللائحة الحكومية رقم ١٩/ ٢٠٠٥ بشأن معايير التعليم الوطنية الفقرة ٢٠ ما يلي: "يحتوي تخطيط عملية التعليم على منهج دراسي، وتخطيط تنفيذ التعليم يحتوي على الأقل على أهداف التعليم ومواد التدريس وطرق التدريس ومصادر التعليم وتقييم نتائج التعليم".^{٥٥}

كمخطط، يجب أن يكون معلمو اللغة العربية قادرين على تشخيص احتياجات الطلاب كمواضيع للتعليم، وصياغة أهداف أنشطة عملية التعلم وتحديد استراتيجيات التدريس المعتمدة لتحقيق الأهداف التي تمت صياغتها.^{٥٦}

يمكن أن يكون التخطيط مفيداً للمعلمين كضبط ذاتي من أجل تحسين طريقة التدريس.^{٥٧} بحيث يكون تنفيذ التعليم جيداً لذلك المعلم يحتاج إلى ترتيب مكونات أدوات تخطيط التعليم، بما في ذلك:

١. تحديد مخصصات الوقت وأسبوع فعال

تحديد تخصيص الوقت هو تحديد الأسبوع الفعال في كل فصل دراسي من السنة الدراسية. تعمل خطة تخصيص الوقت لمعرفة عدد ساعات الوقت الفعلي المتاحة لاستخدامها في عملية التعليم في عام دراسي واحد. يعد ذلك ضرورياً

⁵⁴ Abdul Majid., *Perencanaan Pembelajaran; Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 17.

⁵⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, hlm. 15.

⁵⁶ Abdul Majid., *Perencanaan Pembelajaran.....*, hlm. 91.

⁵⁷ Suryobroto., *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), Cet. II, hlm. 27.

للتكيف مع الحد الأدنى من معايير الكفاءة والكفاءات الأساسية التي يجب تحقيقها وفقاً لمعايير المحتوى المصاغة.^{٥٨}

٢. يكتب برنامج سنوي (Prota)

البرنامج السنوي هو خطة برنامجية عامة لكل مادة لكل صف، والتي تم تطويرها من قبل مدرس المادة المعني، أي عن طريق تحديد المخصصات في غضون عام دراسي واحد لتحقيق الأهداف (معايير الكفاءة والكفاءة الأساسية) التي تم تعيينها. يحتاج هذا البرنامج إلى إعداد وتطوير من قبل المعلمين قبل العام الدراسي، لأنه دليل لتطوير البرامج اللاحقة.^{٥٩}

٣. يكتب برنامج الفصل الدراسي (Promes)

برنامج الفصل الدراسي هو ترجمة للبرنامج السنوي. إذا تم تنظيم البرنامج السنوي لتحديد عدد الساعات اللازمة لتحقيق الكفاءات الأساسية، فسيتم توجيه برنامج الفصل الدراسي للإجابة عن عدد الأسابيع أو عند تنفيذ التعليم لتحقيق الكفاءات الأساسية.^{٦٠}

٤. يكتب خطة الدراسية

المنهج هو شكل من أشكال تطوير المناهج الدراسية ووضعها في خطة تعليمية أو ترتيب مواد تعليمية منتظمة حول مواضيع معينة في فصول معينة.^{٦١} تشمل مكونات جميع المنهج، من بين أمور أخرى، هوية موضوع أو موضوع الدرس ومعايير الكفاءة (SK) والكفاءة الأساسية (KD) والموضوع وأنشطة التعليم والمؤشرات وتحقيق الكفاءة والتقييم وتخصيص الوقت وموارد التعليم.^{٦٢}

⁵⁸ Wina Sanjaya., *Perencanaan dan Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hlm. 49.

⁵⁹ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 251.

⁶⁰ Wina Sanjaya., *Perencanaan.....*”, hlm. 53.

⁶¹ Nazarudin, *Manajemen Pembelajaran....*”, hlm. 126.

⁶² Abin Syamsyudin Makmun, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Eduka, 2010), hlm. 217.

٥. يكتب خطة قيادة الدراسية (RPP)

تتم إعداد خطة قيادة الدراسية لكل كفاءة أساسية (KD) يمكن تنفيذها في اجتماع واحد أو أكثر.^{٦٣} تشمل مكونات إعداد خطط قياد الدروس ما يلي: (أ) هوية الموضوع؛ (ب) معايير الكفاءة؛ (ج) الكفاءة الأساسية؛ (د) مؤشر أهداف التعلم. (هـ) مواد التدريس. (و) طرق التعليم؛ (ز) خطوات التعليم؛ (ح) مرافق ومصادر التعلم؛ (ط) التقويم والمتابعة.^{٦٤}

بجلاف ذلك، في وظيفة تخطيط مهمة المدير المدرسي كمدير، أي الإشراف على الأجهزة التي يقوم بها المعلم والتحقق منها، هل يتم ذلك وفقاً لإرشادات المناهج أم لا. من خلال التخطيط الجيد للتعليم، يمكن للمعلم إعداد كل ما يحتاجه الطلاب في التعلم.

هـ. مشكلات في تعليم اللغة العربية

في العملية، فإن تعليم اللغة العربية على المستوى التعليمي أمر في الواقع معقد للغاية، ثم هذا التعقيد يسبب مشاكل. في الحقيقة، تبدأ المشاكل مع المشاركين في التدريس، مثل المعلمين والطلاب كأطراف أساسية وأطراف أخرى ذات صلة مثل مديري المدارس وموظفي التعليم الداعمين، للعلاقة مع بعضهم البعض.

بشكل عام، فإن النظريات حول مشكلة تدريس اللغة العربية متنوعة للغاية. تستند النظريات المختلفة إلى أنواع المشاكل الموجودة في بيئة تتم فيها عملية تعليم اللغة العربية. بحسب فخرروزي ومحي الدين التي استشهد بها نور حزب الله وزكاة المرديا، يمكن تقسيم المشاكل التي تحدث في تعليم اللغة العربية إلى مجموعتين كبيرتين، وهما مشكلة اللغة والمشاكل غير اللغوية.^{٦٥}

⁶³ Abin Syamsyudin Makmun., *Pengelolaan Pendidikan*, hlm. 221.

⁶⁴ E. Mulyasa., *Kurikulum tingkat Satuan Pendidikan*, hlm. 222-223

⁶⁵ Nur Hizbullah dan Zaqiatul Mardiah, Masalah Pengajaran Bahasa Arab di madrasah Aliyah di Jakarta, *Jurnal Al-Azhar Indonesai seri Humaniora*, Vol.2, N0.3, 2014. 191-192.

١. مشكلة لغوية

في هذه المرحلة، فيما يتعلق بمشكلة لغوية، هي:^{٦٦}
(أ). مشكلة الصوت، حول أنواع أصوات الأبجدية العربية وكيفية نطقها بشكل جيد وصحيح.

(ب). مشكلة المفردات، حول عدد من الكلمات باللغة العربية المتعلقة بموضوع التعليم الذي يجب معرفته وفهمه باللغة الإندونيسية، و
(ج). مشكلة ترتيب الجمل، حول كيفية ترتيب الجمل العربية صحيحة نحويًا ومتوافقة مع سياق الخطاب.

٢. مشكلة غير لغوية

في هذا النطاق، تتضمن المشكلة الجوانب التالية:^{٦٧}
(١) مشكلة الدافع واهتمام الطالب بتعليم اللغة العربية. من جانب الطالب، يعد الدافع شيئًا مهمًا يرتبط بشكل مباشر بسلوك التعليم ونتائج التعليم. يمكن أن ينشأ دافع الطالب من داخل نفسه ومن خارج نفسه في شكل الوالدين، والأسرة والبيئة المدرسية والبيئة المجتمعية وما إلى ذلك. يجب دائمًا إنشاء دافع هذا الطالب والحفاظ عليه حتى يجب الطلاب اللغة العربية ويحققون نتائج جيدة من التعلم.

(٢) مشكلة الفروق الفردية بين الطلاب في الفصل الواحد، من حيث القدرة والتوجه نحو التعليم. من المؤكد أن القدرة على التحدث باللغة العربية للطلاب في الفصل متنوعة، ويرجع ذلك جزئيًا إلى وجود طلاب تعلموا اللغة العربية في فترة التعليم السابقة وهناك طلاب تعلموا اللغة العربية فقط في الفترة الحالية. وفقًا لذلك، تختلف مهارات اللغة العربية للطلاب الذين بدأوا في التعليم من

⁶⁶ Nur Hizbullah dan Zaqiatul Mardiah, Masalah Pengajaran..., 191-192.

⁶⁷ Nur Hizbullah dan Zaqiatul Mardiah, Masalah Pengajaran..., 191-192.

الفصل وفي نفس الوقت اعتماداً على إنجازاتهم. يختلف اتجاه تعليم الطالب أيضاً وفقاً لآرائه الشخصية أو أهداف حياته وفقاً لآرائهم.

(٣) مشكلة المرافق والبنية التحتية لدعم التعليم. يمكن أن تحدث هذه المشكلة في المدارس التي لديها بالفعل أو ليس لديها حتى الآن المرافق والبنية التحتية لدعم التعليم الجيد. في المدارس المجهزة بمرافق جيدة وبنية تحتية جيدة، يمكن أن تحدث مشاكل إذا لم يكن الاستخدام الأمثل، لذلك لا يستفيد الطلاب من توفر تلك المنشأة. أما بالنسبة للمدارس التي ليس لديها حتى الآن مرافق تعليمية كافية وبنية تحتية، فعادة ما تركز على تعليم اللغة العربية بأساليب وطرق تقليدية بالإضافة إلى الوسائل غير المناسبة. وبالتالي، لا يميل وضع التدريس إلى توفير دافع قوي للطلاب، إلا إذا كان عامل المعلم جيداً بما يكفي للتغلب على هذه المشكلة.

(٤) كفاءة المعلم أكاديمياً وتربوياً وشخصياً واجتماعياً. من الناحية المثالية، يجب أن يأتي مدرسو اللغة العربية من خلفيات أكاديمية في التخصصات التعليمية العربية أو البرامج الدراسية أو على الأقل من تخصصات الأدب العربي والعربية. خلفية المعلمين الذين يأتون من مؤسسات التعليم الثانوي مثل المدارس الداخلية الإسلامية أو المدارس ولكن ليس لديهم درجة من المنح الدراسية في مجال اللغة العربية. تضمن الكفاءة الأكاديمية اللغوية اللغوية في الواقع القدرة التربوية للمعلمين في تدريس اللغة العربية لطلابهم. وفقاً لذلك، تعد الكفاءات الشخصية والاجتماعية للمعلمين مهمة من أجل دعم واجباتهم التعليمية وتعزيز الطلاب في مجال العلوم التي يدرسونها.

(٥) طريقة التدريس المستخدمة. تلعب الطريقة دوراً مهماً في عملية التدريس للطلاب. المعلم ممتلئ لاختيار الطريقة الأنسب لاستخدامه في تدريس اللغة العربية، اعتماداً على الحالة الصفية، وحالة كل طالب، والخلفية الاجتماعية

والاقتصادية للطالب، وثقافة المجتمع المحلي، وبالطبع مدى توافر الوسائل التعليمية في المدرسة المعنية. يُتوقع من المعلمين ألا يكونوا صارمين في اختيار وتطبيق طرق التدريس من أجل تحقيق أقصى نتائج تعليمية وتحقيق الطلاب أهداف التعلم المعلنة.

(٦) وقت التدريس متاح داخل الفصول الدراسية وخارجها. يعد عدد ساعات الدراسة في الفصل أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق نتائج التعليم. لذلك، من الممكن إضافة وقت الدراسة خارج الفصل الدراسي من أجل زيادة كمية ونوعية نتائج التعليم الأكثر مثالية. يمكن تجميع الأنشطة خارج الفصل الدراسي في شكل مجموعة متنوعة من الأنشطة اللامنهجية ويمكن أن تزيد من اهتمام الطلاب بتعلم اللغة العربية.

(٧) بيئة لغوية تدعم قدرات الطلاب. في تدريس اللغة العربية، ليس الفصل هو المكان الوحيد للدراسة. يجب أن تكون بيئة بمعنى أوسع لدعم تحقيق أقصى نتائج تعلم اللغة العربية. يمكن إنشاء البيئة وتشكيلها، كما في شكل أنشطة إضافية، واستخدام مرافق معينة لأغراض التعليم، وتشكيل ثقافة الاتصال باللغة العربية، وطرق أخرى مختلفة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ. مدخل البحث ومنهجه

تستخدم الباحثة في هذا البحث مدخل البحث الكيفي للحصول على حقائق بيانات البحث في ميدان البحث حيث إنّ البحث الكيفي يركز على وصف الظواهر وصفا دقيقا وعلى الفهم الأعظم له^{٦٨}. وتضيف الباحثة إلى منهج دراسة الحالة أو يقابل في اللغة الإنجليزية "case study"، وهي منهج لتنسيق وتحليل البيانات التي يتم جمعها عن الفرد وعن البيئة التي يعيش فيها^{٦٩}.

عرف كريسويل (Creswell) دراسة الحالة بأنها منهج من مناهج البحث النوعي للاكتشاف على الحالة أو متعدد الحالة طوال الوقت لجمع البيانات العميقة باستخدام عدد من مصادرها مثل الملاحظة والمقابلة والوثائق والتقارير وتقرير الحالة وصفا موضوعيا.^{٧٠} وعرف رهاجو دراسة الحالة بأنها النشاطات العلمية التي يقوم الباحث بشكل مكثف ومفصل دقيق وعميق عن حالة برنامج، أو حادثة، أو عمليات سواء كانت فردا أو مجتمعا، أو مؤسسة اجتماعية للحصول على البيانات العميقة عن هذه الحادثة.^{٧١}

وأما الحالة المقصودة في هذا البحث فهي عملية إدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية في برنامج المكثف بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لطبق على مهارة القراءة والكتابة.

^{٦٨} ثائر أحمد غباري وأخوانه، *البحث النوعي في التربية وعلوم النفس*، (عمان: مكتبة المجتمع العربي، ٢٠١١)

⁷⁰John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset (Memilih di antara Lima Pendekatan)*, Terj, dari *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing among Five Approaches*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), h. 135-136.

⁷¹Mujia Rahardjo, *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan, Prosedurnya* didownload dari <http://www.repository.uin-malang.ac.id/1104/padatanggal> : 20-03-2017.h.2

ب. حضور الباحثة

حضور الباحثة هو عملية معينة في هذا البحث لأن الباحثة هي الأداة الرئيسية التي تعمل بمثابة مخطط وجمع البيانات ومحلل البيانات ومجموعة من نتائج البحث. في هذا البحث، تقوم الباحثة بدور نشط في جمع البيانات التي أجريت في معهد اللغة بجامعة هاشم أشعري جومبانج في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية. تذهب الباحثة مباشرة إلى الميدان لمراقبة سلوك وأنشطة الأفراد في موقع البحث.^{٧٢} الإجراءات التي أجراها الباحثة في المراحل الأولية للبحث هي كما يلي:

١. تلقي الباحثة مع مدير المعهد لطلب إذن لإجراء البحث في معهد اللغة.
٢. تجري الباحثة ملاحظة لمعرفة كيف عملية تعليم اللغة العربية هناك.
٣. تجري الباحثة مقابلات مع مدير المعهد وسكرتيه وطلاب ومدير المؤسسة ومدير الجامعة يتعلق بعملية التعليم وإدارة الاستراتيجية التعليمية اللغة العربية هناك.
٤. تجمع الباحثة البيانات وفقاً للطرق التي حددها الباحثة.
٥. تعالج الباحثة البيانات باستخدام تحليل يقوم بنسخ البيانات وتقليلها وعرض البيانات والتحقق من البيانات وتحليل البيانات وتقديم الاستنتاجات.

ج. ميدان البحث

يجري هذا البحث في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. يقع هذا معهد اللغة في جامعة هاشم أشعري في تبوثيرينج شارع إريان جايا رقم ٥٥ تشوكير ديويك جومبانج. قررت الباحثة أن هذه المؤسسة هي هدف البحث لأنه في هذه المؤسسة كانت عملية إدارة استراتيجية ولكن لا تزال العديد من المشاكل التي جعلت بعض البرامج أقل فعالية أو حتى لم يتم تنفيذها. إن تعليم اللغة العربية الذي يركز على إتقان اللغة أمر مهم جداً أن يكون مملوفاً لطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج والذي يتوافق مع رؤية ورسالة الجامعة المتأسيسة على

⁷² Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 114.

معهدية، بحيث تكون الباحثة مناسبة لإجراء البحث هناك مع اتجاه البحث الذي يتم إجراؤها.

د. مصادر البيانات

وأما البيانات في هذا البحث فهي البيانات النوعية من المصادر الإنسانية والمصادر غير الإنسانية مثل الكلمات المنطوقة أو المكتوبة التي تعلق بالحالة المعهد. وهذه البيانات هي تتعلق بعملية إدارة الاستراتيجية تعليم اللغة العربية في برنامج المكثف بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج.

وأما مصادر البيانات الإنسانية فهي العاملون في ميدان البحث الذين اختارهم الباحث غرضيا. وهم مدير الجامعة ومدير المؤسسة ومدير المعهد و معلمو اللغة العربية وبعض الطلاب والطالبات. وأما مصادر البيانات غير الإنسانية فهي المستندات أو الوثائق أو السجلات المكتوبة عن عملية إدارة الاستراتيجية تعليم اللغة العربية داخل المعهد وخارجه.

والبيان من البيانات التي تتعلق بمشكلات البحث ما يلي:

الجدول ٣,١

مصدر البيانات البحث

الرقم	مصادر البيانات	رموز المخبر	البيانات
١	مدير معهد اللغة	رم	البيانات حول استراتيجية وتخطيطها وتنفيذها وتقويمها ومشكلتها.
٢	سكرتير معهد اللغة (مدير مجال العربية)	سم	البيانات حول استراتيجية وتخطيطها وتنفيذها وتقويمها ومشكلتها.

٣	معلم	م	البيانات حول استراتيجية وتخطيطها وتنفيذها وتقويمها ومشكلتها.
٤	طالب الجامعي	طج	البيانات المتعلقة بفعالية إدارة الاستراتيجية تعليم اللغة العربية

يتم اختيار مصادر المخبرين بحيث تمثل البيانات التي تم الحصول عليها الظروف الفعلية المتعلقة بأسئلة البحث. ستتم قراءة جميع البيانات المسجلة في الملاحظات الميدانية عدة مرات ليتم اختيارها والتي لها علاقة بأسئلة البحث ويتم ترميزها على أساس أسئلة البحث للباحث ومصدره. تستخدم الرموز هو تسهيل إدخال البيانات في مصفوفة فحص البيانات، بحيث يكون من الأسهل في عملية تحديد مستوى تشبع البيانات وتقليل صعوبة تحليل البيانات بسبب الكمية الكبيرة من البيانات في نهاية أنشطة جمع البيانات.

مصدر البيانات الوثائق الذي يقدم البيانات المتعلقة بخطط العمل والخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والسياسات المؤسسية وظروف أعضاء هيئة التدريس وظروف الطلاب والوثائق المتعلقة بعملية أنشطة التعلم.

هـ. أساليب جمع البيانات

تعدّ أساليب جمع البيانات من أهم الخطوات في عملية البحث لأنها وسيلة للحصول على البيانات المطلوبة، وعدم معرفة أدوات تجميع البيانات لا يستطيع الباحث الحصول على البيانات المرجوة حسب المعايير المثالية والثابتة.^{٧٣}

تستخدم الباحثة في هذا البحث ثلاث أدوات لجمع البيانات، وهي الملاحظة والمقابلة والوثائق للحصول على البيانات المطلوبة. وتفصيل ذلك فيما يلي :

١. الملاحظة

⁷³ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, cet.24, (Bandung : Alfabeta, 2016), hal:224

الملاحظة هي الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويمه.^{٧٤} والملاحظة أداة لجمع البيانات الأساسية في البحث الكيفي، فهي تلزم حضور الباحث في ساحة المجتمع حيث يلاحظ جميع المتغيرات التي تتعلق بالزمان والمكان والنشاطات، ولاشك أن الباحث يلاحظ فيها ما يناسب بالبيانات التي يحتاج إليها في هذه الدراسة.^{٧٥} واستخدام الباحث نوع الملاحظة بدون المشاركة، يعني تلاحظ الباحثة في برنامج المكثف بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج خلال عملية إدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية التي يستخدمها المعلمون ذلك المعهد.

- وأما الإجراءات التي يقوم بها الباحثة في إعداد دليل الملاحظة وتستخدمها لجمع البيانات فهي كما يلي :
- أ- تحديد هدف الملاحظة
 - ب- تحديد الأشخاص المعنيين بالملاحظة، وهم مدير المعهد ومدير في مجال اللغة العربية معلما اللغة العربية والطلاب.
 - ج- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للملاحظة و ترتيب الظروف المكانية الملائمة.
 - د- تحديد النشاطات المعنية بالملاحظة وإجرائها لجمع البيانات بشكل نظامي.

^{٧٤} صالح العساف. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الكتاب الأول.(الرياض : شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٩٨٩)، ص : ٤٠٦

^{٧٥} أحمد بدر، أصول البحث علمي ومنهجه، ص : ٣٥٤

٢. المقابلة

بجانب الملاحظة، تستخدم الباحثة المقابلة وهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، تسعى الباحثة للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.^{٧٦}

وفي هذا البحث، تستخدم الباحثة المقابلة العميقة لجمع البيانات حول عملية إدارة الاستراتيجية تعليم اللغة العربية في برنامج المكتف بمعهد اللغة جامع هاشم أشعري بجومبانج.

وأما الإجراءات التي يقوم بها الباحثة في إعداد دليل المقابلة وتستخدمها لجمع البيانات فهي كما يلي :

- أ- تحديد هدف المقابلة
- ب- تحديد الأشخاص المعنيين بالمقابلة، وهم مدير المعهد ومدير في مجال اللغة العربية معلما اللغة العربية والطلاب.
- ج- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للمقابلة و ترتيب الظروف المكانية الملائمة.
- د- تحديد النشاطات المعنية بالمقابلة وإجرائها لجمع البيانات بشكل نظامي.

٣. الوثائق

الوثيقة هي عبارة عن كتابة الأحداث في الماضي، يمكن أن تكون نوع من النصوص أو الصور أو عمل الضخم من الشخص.^{٧٧} يقوم الباحث بدراسة الوثائق للحصول إلى البيانات التي تتعلق برؤية المعهد وبعثته وتاريخه وبرنامج وأعمال اليومية الطلاب.

^{٧٦} رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، (لبنان : دار الفكر المعاصر، وسورية : دار الفكر، ٢٠٠٠)، ص : ٣٢٣

^{٧٧} Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 329.

ترجو الباحثة أيضا من الوثائق لكشف رسائل التكليف وتحضير الدرس واستمارة العمل وتقارير الانتقاء والبحوث والسيرة الذاتية لمعالي اللغة العربية والصور، والكتب والمجلات والشهادات وخطط العمل والخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية وجميع الوثائق المتعلقة.

و. تحليل البيانات

ويقصد بتحليل البيانات عبارة عن عملية التعامل مع البيانات من حيث ترتيبها وتفصيلها إلى الوحدات ثم استخلاصها حتى يجدها الباحث على شكل الجزئيات المطلوبة، ومن ذلك استنتاجها وتقديمها للآخرين.^{٧٨}

وأما أسلوب تحليل البيانات المستخدم في هذا البحث فهو الأسلوب الذي ذهب إليه ميليس وهوبرمان (Miles & Huberman). فتحليل البيانات بهذا المذهب يتكون من ثلاث مراحل التي تتعلق بعضها مع بعض، وهي: (١) مرحلة جمع البيانات، (٢) ومرحلة عرض البيانات، (٤) والاستنتاج/الاستخلاص.^{٧٩} وفيما يلي بيان أساليب تحليل البيانات بالتفصيل:

١- جمع البيانات

جمع البيانات هي التلخيص واختيار الأشياء الرئيسية والتركيز على الأشياء المهمة والبحث عن السمات والأنماط وإزالة الأشياء غير الضرورية. فإن البيانات التي تم تقليصها ستوفر صورة واضحة، وتسهل على الباحثة القيام بمزيد من عمليات جمع البيانات، والبحث عنها إذا لزم الأمر. يمكن المساعدة في جمع البيانات عن طريق الأجهزة الإلكترونية مثل الحواسيب الصغيرة وترميز جوانب معينة.^{٨٠}

⁷⁸ Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet.29 (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2011) Hal. 248.

⁷⁹ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*hal : 257

⁸⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 338.

يتم في عملية جمع البيانات هي عملية إختيار البيانات التي تم جمعها من الميدان. يتم بعد ذلك تجميع البيانات التي جمعتها الباحثة والمتعلقة بالإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة العربية جومبانج إلى قسمين، وهما عملية الإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة العربية جومبانج بدءًا من صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات المستخدمة والمشكلات التي تواجهها.

٢- عرض البيانات

بعد جمع البيانات، فإن الخطوة التالية هي عرض البيانات. عند تقديم البيانات، يمكن إجراء البحث النوعي في شكل أوصاف موجزة ومخططات وعلاقات بين الفئات وما شابه ذلك. في هذه الحالة، ذكر مايلز وهوبرمان أن أهم شيء يستخدم غالبًا لتقديم البيانات في البحث النوعي هو النص السردى.^{٨١} في هذا البحث، تم إجراء البيانات لأنماط محددة تتعلق ببرنامج إدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. البيانات الواردة في البحث التي تم تجميعها في عدة أقسام، تصفها الباحثة متماسك بحيث يمكن تطبيق الظواهر أو الظروف التي تحدث في المجال بوضوح.

٣- والاستنتاج/الاستخلاص

الخطوة الثالثة في تحليل البيانات النوعية وفقًا لمايلز وهوبرمان هي استخلاص النتائج والتحقق. الاستنتاجات الأولية التي تم التوصل إليها لا تزال مؤقتة، وسوف تتغير إذا لم يتم العثور على دليل قوي يدعمها في مرحلة جمع البيانات التالية. ثم

⁸¹ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan*..., 341.

يتم البحث عن البيانات التي تم ترتيبها بدقة وفقاً للنمط والموضوع الرئيسي لتحديد الخطوط العريضة للمشكلة بحيث يمكن العثور على ارتباط بظاهرة الحالة. لا يزال يتم إثبات هذا الاستنتاج من خلال التحقق مرة أخرى في الميدان.^{٨٢}

بذلك، قد تكون التلخيص في البحث النوعي قادرة على الإجابة على صياغة المشكلات التي تمت صياغتها منذ البداية ولكن ربما ليس، لأن المشكلات وصياغات المشكلات في البحث النوعي هي نتائج جديدة لم تكن موجودة من قبل. يمكن أن تكون النتائج في شكل وصف أو وصف لشيء كان غامضاً في السابق ولكن بعد البحث يصبح واضحاً. يمكن استخدام عرض البيانات التي تدعمها البيانات كتلخيص ملموس.

يعد معالجة البيانات نشاطاً مهماً جداً في عملية البحث بأكملها. من معالجة البيانات، يمكن التعرف على معنى البيانات التي تم جمعها حتى تُعرف نتائج البحث على الفور. تتم عملية التحليل من خلال عملية تصنيف في شكل تجميع أو جمع وتصنيف البيانات في فئات محددة مسبقاً.

من الصيغ أعلاه، يمكننا رسم مخطط تفصيلي أن تحليل البيانات هو تنظيم البيانات. تتضمن البيانات التي تم جمعها ملاحظات ميدانية وتعليقات الباحثة وصوراً ووثائق تقارير وسير ذاتية ومقالات وما إلى ذلك. بعد جمع البيانات من الميدان باستخدام طريقة التجميع باستخدام التحليل الوصفي النوعي، فإن التحليل المعني هو وصف الإدارة الإستراتيجية لبرنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

⁸² Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, 345.

ز. تصحيح البيانات

في عملية البحث، يصبح ضابط تصحيح البيانات مهما جدا للتحقق من علاقة البيانات مع المشاكل أو كائنات البحث. يهدف أن يكون البيانات التي تم الحصول عليها صحيحة وموثوقة ومجردة، وتجنب نتائج البحث من بعض التحيزات. من أجل الحصول على البيانات المناسبة، تستخدم الباحثة صحة البيانات، أي عن طريق المقارنة والمشاركة والتحقق من البيانات بحيث تكون البيانات صحيحة.

في هذا البحث تستخدم الباحثة عدة طرق لاختبار صحة البيانات، وهي:

١. التثليث

التثليث هو أسلوب للتحقق من صحة البيانات يستخدم شيئاً من الخارج أو من منظور مختلف. لذلك فإن تقنية التثليث في هذا البحث هي مقارنة البيانات من المقابلة والملاحظة والوثائق التي تم القيام بها من قبل. تستخدم الباحثة ثلاث تقنيات للتحقق من صحة بيانات التثليث، هي: تثليث المصدر وتثليث التقني وتثليث الوقت.

أ. تثليث المصدر

تستخدم هذه التقنية لمعرفة صحة البيانات التي تحصل عليها الباحثة من خلال التحقق من البيانات من مصادر مختلفة، مثل مدير الجامعة ومدير المؤسسة ومدير المعهد و المعلم والطلاب الآخرين. وتستخدم هذه التقنية لتعرف الباحثة الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من البيانات. وفرزت البيانات في بيانات جيدة وأكثر دقة لوصفها. سيتم فحص نتائج الاستنتاج مرة أخرى من عدة مصادر أو شيء من الخارج مثل الرئيس والمرؤوس والأصدقاء. وقد تم ذلك لاختبار صحة البيانات المتعلقة بتنفيذ إدارة الاستراتيجية وفعاليتها ومشاكلها الموجهة في عملية إدارة الاستراتيجية لتعليم مهارة القراءة والكتابة لدى الطلاب.

ب). تثليث التقني

تهدف هذه التقنية في الأساس إلى اختبار صحة البحث، مثل كيفية تحقق البيانات من المقابلة من خلال الملاحظة والوثائق. عندما تختلف البيانات من تقنيات اختبار الصحة، فيجب على الباحثة عن إضافة البيانات، حتى يتم تشبع البيانات تمامًا. أو يمكن أن يكون بسبب منظور مختلف.

ج). تثليث الوقت

ما يكون الوقت المناسب للبحث عن المعلومات أو البيانات في الصباح عادة، لأن هذا الوقت لا يزال يكون مصدراً جديداً ومتشوقاً لتوفير المعلومات المتعلقة بالبحث. وهذا الوقت هو الذي تعمل فيه جميع الأنشطة. يوفر البحث عن البيانات في الصباح بيانات جيدة بحيث تكون موثوقة.^{٨٣} لهذا السبب، من أجل اختبار صحة البيانات، فتتحقق الباحثة من بيانات الملاحظة والمقابلة مع التقنيات الأخرى في أوقات ومواقف مختلفة. إذا كان ما وجدته الباحثة مختلفاً، فيجب على الباحث مواصلة البحث مرة أخرى للحصول على بيانات حقيقية حتى يتم التأكيد من صحتها.

⁸³ Sugiono, *Metode Penelitian Kulitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Cet.ke-14, (Bandung: Alfabeta, 2011), 125.

الباب الرابع

عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول : لمحة عن معهد اللغة جامعة هاشم أشعري: تاريخه وغايته وهدفه ونظامه التربوي ومؤسساته التربوية.

أ. لمحة موجزة عن تأسيس معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

لمحة موجزة المعهد

اسم : معهد اللغة جامعة هاشم أشعري

١. عنوان : ١. ضيعة : تشوكير

٢. قرية : تبوئرانج

٣. ناحية : ديويك

٤. محافظة : جومبانج

رقم الهاتف : (٠٣٢١) ٨٦١٧١٩

رمز بريدي : ٦١٤٧١

عام التأسيس : ٢٠١٥

اسم المنظم : مؤسسة جامعة هاشم أشعري تبوئرانج جومبانج

جامعة هاشم أشعري كمؤسسة التعليم العالي المعهدية لديه كفاءة خريجي اللغة العربية والإنجليزية كأحدى الأدوات التي يجب أن يتقنها كل خريج حتى يبدأ هذه الجامعة الآن في توفير العديد من المرافق والبنية التحتية التي تدعم الإنجازات مثل: مكتبة كافية، معمل اللغة ومعمل الأجهزة الكمبيوتر والمعهد اللغة وبرنامج تعليم اللغة الأجنبية المكثف.

معهد اللغة جامعة هاشم أشعري هو وحدة تحت رعاية جامعة هاشم أشعري في جومبانج التي يتم تكليفها بمهمة تطوير مهارات الطلاب اللغوية بشكل عام، وخاصة القدرات في اللغتين العربية والإنجليزية. هناك أربع وظائف رئيسية لمعهد اللغة، وهي التطوير والخدمة والتدريب والتعاون مع مختلف المؤسسات أو الوحدات اللغوية داخل وخارج الجامعة في البرامج المتعلقة بتعليم اللغة والتدريب. يغطي نطاق هذا المعهد في اللغة العربية والإنجليزية والإندونيسية التي تغطيها برامج مختلفة.

برنامج تعليم اللغة الأجنبية هو أحد برامج من هذا معهد اللغة. هذا البرنامج هو تطوير من معهد تطوير اللغة العربية الذي يعمل منذ حوالي ١٤ عاما. البرنامج هو برنامج تدريب على اللغات الأجنبية مطلوب لجميع الطلاب الجدد في جامعة هاشم أشعري. ويغلف لتعليم المهارات النشطة في إتقان لغتين أجنبيتين، وهما العربية والإنجليزية.

ليس بدون سبب، اللغتان اللتان تُدرس في هذا البرنامج هي الاحتياجات الرئيسية للطلاب ليصبحوا مجهزين لتعليم ودراسة واستكشاف معرفة الطلاب في برامجهم. أولاً، اللغة العربية هي اللغة المستخدمة لدراسة علم المدارس الإسلامية والمراجع العربية وأيضاً اللغة التي يجب أن يدرسها المسلمون. ثانياً، اللغة الإنجليزية هي اللغة الثانية التي يجب أن يتقنها الطلاب لأن هذه اللغة هي لغة دولية يتم استخدامها ليس فقط في مجال العلمي والعلوم، ولكن أيضاً في عالم العمل والشأن والأعمال. بحيث تصبح هاتان اللغتان شكلاً من أشكال إظهار رؤية ورسالة جامعة هاشم أشعري باعتبارها الجامعة الحقيقية لبيزانترين وريادة الأعمال (the real university of pesantren dan entrepreneurship).

من خلال البرنامج الذي تنظمه هذا معهد اللغة، من المتوقع أن تنتج جامعة هاشم أشعري خريجين قادرين على التنافس في هذا عصر العولمة كخريجين من جامعات حكومية أخرى مختلفة.

ب. الرؤية والرسالة في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

الرؤية البرنامج : "معهد اللغة جامعة هاشم أشعري الإسلامية أصبح مركزا للتعليم والتدريب على اللغة ومكتبية للمجتمع الأكاديمي في جامعة هاشم أشعري الإسلامية".

رسالة برنامج تعليم اللغة العربية المكثف بجامعة هاشم أشعري الإسلامية تبوئ رائج جومبانج :

- أ. أن يكون مركزا لتعلم اللغة العربية واللغة الإنجليزية والإندونيسية والجاوية.
- ب. توفير الترتيب على اللغة إلى المجتمع الأكاديمي في جامعة هاشم أشعري الإسلامية لدعم تحسين نوعية المجتمع الأكاديمي بجامعة هاشم أشعري الإسلامية.
- ج. توفير خدمات الإختبار والتدريب اللغوي والتدريب لتحسين نوعية المدرسين والمعلمين المحتملين والجوهور.
- د. تطوير المواد التعليمية والأدوات التعليمية لتدريس اللغة العربية واللغة الإنجليزية واللغة الإندونيسية في جامعة هاشم أشعري الإسلامية.
- هـ. انشاء نتائج متفوقة والمهنية في اتقان اللغة العربية واللغة الإنجليزية والإندونيسية وذلك لفهم سياق التواصل ومعرفة القراءة والكتابة الأكاديمية النشطة.
- و. عمل التعاون مع الحكومية والمكاتب الأهلية والجامعات الأخرى.

ج. الهيكل الإداري في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

أما عمود تركيب منظمة معهد اللغة جامعة هاشم أشعري الإسلامية تبوايرنج جومبانج، فهو فيما يلي:

- | | |
|------------------|---|
| أ. الشخص المسؤول | : الأستاذ الدكتور الحاج صلاح الدين واحد |
| ب. رئيس المعهد | : إليسا نور الليلي، س.س.م.أ |

ج. نائب الرئيس المعهد : ليلة القمرية الماجستير

منسق قسم اللغة العربية

أ. تعليم اللغة العربية المكثف : فتح الرحمن الماجستير

ب. العربية لأغراض الخاصة : الحاج محمود فوزى

ج. المحادثة : معاد الماجستير

د. اختبارات الكفاية اللغوية العربية : مفتاح الهدى الماجستير

هـ. الدورة : عبد القدير الماجستير

و. الترجمة : عرف ستيابودى الماجستير

ز. قراءة وكتابة القرآن : على سعيد الماجستير

د. حالة المعلمين والمتعلمين

لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري الإسلامية معايير أو كفاءات في اختيار أعضاء هيئة التدريس، ومنهم :

أ. الأستاذ الذى لديه المؤهلات التعليمية العربية في درجة الماجستير

ب. الأستاذ الذي ليس من قسم تعليم اللغة العربية ولكن الأستاذ خريج الشرق الأوسط كمثل القاهرة ومصر ومدينة و في ذلك معهد العلوم الإسلامية والعربية جاكرتا.

ج. الأستاذ الذى يعتبر عن أن لديه القدرة العربية ولكن هو ليس من قسم تعليم اللغة العربية وخريج الشرق الأوسط.

وأما الطلاب في هذا البرنامج هو جميع الطلاب الجدد أو الطلاب في

المستوى الأول و الثاني في جامعة هاشم أشعري الإسلامية.

المبحث الثاني: عرض البيانات وتحليلها

أ. إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري
بجومبانج

١. صياغة الاستراتيجية

أ. تحليل الاستراتيجية

يبدأ إجراء تحليل الاستراتيجية بتحليل عن القوة والفرصة والتهديد والضعف في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج. في السابق، بدأ العرض التقديمي بشرح لتحليل SWOT.

"يتطلب فهم شروط الهدف المؤسسي بتحليل عن القوة والضعف والفرص والتهديد التي يمتلكها معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج. وسوف يولد التحليل الناتج الاستراتيجية تنفذها الإدارة العليا (في هذا الحال مدير المعهد) في صياغة قرارات استراتيجية مختلفة لإدارة المنظمة. في هذه الحالة، التحليل الذي أجراه معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج هو تحليل SWOT.^{٨٤} من نتائج المقابلات مع مدير معهد اللغة، هناك بعض القوة المملوكة لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج. عادة ما تأتي القوة من الجوانب الداخلية لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج. "وهي: (أ) يزداد عدد الطلاب الجديد كل عام، (ب) استخدام الموارد البشرية عبر البرامج الدراسية داخل الجامعة يجعل من الممكن تنظيمها تنظيمياً وإدارياً، (ج) بعض المحاضرين هم أعضاء هيئة تدريس مع تعليم الماجستير والدكتور.^{٨٥}"

بالإضافة إلى هذه القوة، تحديد معهد اللغة الضعف أيضاً. "وكذلك القوة، يأتي الضعف من الناحية الداخلية معهد اللغة هو: (أ) نظام إدارة

^{٨٤} إلیسا نور اللیل، مقابلة ...، (جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠).

^{٨٥} إلیسا نور اللیل، مقابلة ...، (جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠).

المؤسسات لم يتم تشغيله على النحو الأمثل، (ب) محدودية المرافق والبنية التحتية، (ج) محدودية المعلمين وموظفي التعليم، (د) التمويل ليس الأمثل، (هـ) عمر المعهد لا تزال ٥ سنوات.^{٨٦}

وأما الفرصة التي تشكله معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج. "هي: (أ) البرنامج المعهد التي أصبحت التمييز بين الجامعات الخاصة حول جومبانج، (ب) وجود مساعدة من القيادة الجامعة المكتوب في قرار رئيس الجامعة هاشم أشعري بجومبانج رقم. ١١٦٦/V/A/UNHAS/KEP/٢٠١٥ و (ج) مساعدة من عمداء ورؤساء البرنامج الدراسة في جامعة هاشم أشعري بجومبانج.^{٨٧}

في غضون ذلك، التهديد معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج "هو: (أ) تحتاج إلى تحسين وزيادة الكفاءات المعلمين، و (ب) منافسة مع مؤسسات لغوية أخرى تطورت سابقا. لذلك، يحاول مدير المعهد وسكرتيه لتدخل تعاون في مختلف الأنشطة سوى إما للطلاب أو المحاضرين مع العديد من مؤسسات اللغات في جامعات أخرى أو مؤسسات أخرى مثل مركز اللغة جامعة الإسلامية الحكومية مالانج وغير ذلك.^{٨٨}

هذا الجدول من تحليل SWOT الذي يتم من قبل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج أن الباحثة مختصة.

^{٨٦} إلسا نور الليل، مقابلة ...، (جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠).

^{٨٧} إلسا نور الليل، مقابلة ...، (جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠).

^{٨٨} إلسا نور الليل، مقابلة ...، (جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠).

الجدوال ٤,١

تحليل SWOT معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

القوة	الضعف
• عدد الطلاب الجديد كل عام متزايد. • والاستفادة من الموارد البشرية في الجامعة يمكن للتنسيق لهم إداريا. • بعض المحاضرين هم أعضاء هيئة تدريس مع تعليم الماجستير والدكتور.	• نظام إدارة المؤسسات لم يتم تشغيله على النحو الأمثل. • محدودية المرافق والبنية التحتية. • محدودية المعلمين وموظفي التعليم. • التمويل ليس الأمثل. • عمر المعهد لا تزال ٥ سنوات.
الفرصة	التهديد
• البرنامج المعهد التي أصبحت التمييز بين الجامعات الخاصة حول جومبانج. • وجود مساعدة من القيادة الجامعة مكتوب في قرار رئيس الجامعة هاشم أشعري جومبانج	• يتطلب المجتمع أن يكون الطلاب قادرين على إتقان اللغة العربية. • يحتاج تحسين جودة مؤسسة وبرامج تعليم اللغة العربية. • هناك منافسة مع المؤسسات الأخرى التي تطورت في وقت سابق.
رقم. ١١٦٦/UNHAS/KEP/٢٠١٥/٧/ • ومساهم آخر كمثل عمداء ورؤساء البرنامج الدراسة في جامعة هاشم أشعري جومبانج.	

ب. صياغة الاستراتيجية

بصرف النظر عن المقابلة، بحثت الباحثة عن البيانات الميدانية الواردة في وثائق معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج وهي كتاب الدليل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. وفيها تحتوي الخطة الإستراتيجية التي أعدتها مؤسسة اللغة على برنامج وهيكل وإدارة معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. وهذا الدليل مهم لهذا المعهد كمرجع مشترك في تنفيذ عملية تجميع برنامج تعليم اللغة العربية. يحتوي الدليل على رؤية ورسالة المعهد، وكذلك سياسات وبرامج تعليم اللغة العربية التي تم تنفيذها على مدى ٥ سنوات، وهي ٢٠١٥-٢٠٢٠.^{٨٩}

بناءً على التحليل الموصوف أعلاه، يقوم معهد معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج بصياغة السياسات الإستراتيجية التي ينفذها مدير المعهد وسكرتيرها في محاولة تطوير برامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. تم تضمين تصميم صياغة الإستراتيجية في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات التي تم تنفيذها في السنوات الخمس الماضية.

بناءً على المقابلة مع إيلسا نور اليلى الماجستير كمدير المعهد اللغة وتخطيط صياغة الاستراتيجية قالت أن الرؤية هي حلم المعهد أن يتحقق. وقد تم التخطيط منذ البداية مع سكرتير المعهد.

"الرؤية المعهد اللغة هي أصبح مركزاً للتعليم والتدريب على اللغة ومكتيبة للمجتمع الأكاديمي في جامعة هاشم أشعري الإسلامية جومبانج. وهذا معهد اللغة هو وحدة تحت رعاية جامعة هاشم أشعري جومبانج وقد تم تكليفها لتطوير المهارات اللغوية العامة للطلاب، وخاصة في مهارات العربية. وهذا

^{٨٩} وثيقة، كتاب دليل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

المعهد مسؤول عن أربعة مجالات لغوية هي العربية والانجليزية والاندونيسية والجاوية. كما أن معهد اللغة لا توفر إلى الخدمة والتعليم اللغة للطلاب فقط، ولكن تقديم إلى الجمهور العام أيضا. وخدمة أنشطة اللغوية يُصيغ من خلال العديد من البرامج والأنشطة الموجودة في معهد اللغة العربية هاشم أشعري جومبانج. الآن معهد اللغة لا تزال خمس سنوات، المعنى الرئيسى في هذا الحالة هو نأمل أن يكون التعليم أكثر فعالية ويستطيع أن يسجل متخرجين قادرين على المنافسة في عصر العالمية كخريجين من جامعة الحكومية أخرى. وتعليم اللغة العربية المكثفة هو برنامج ممتاز معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج وأصبح التمييز بين الجامعات الخاصة حول جومبانج.^{٩٠}

صرح بذلك سكرتير المعهد اللغة على النحو التالي: "الآن، تطور عالم الحديث بسرعة فيتطلب الجميع أن يكونوا قادرين على الوصول إلى المعلومات من أجزاء مختلفة من العالم الحقيقي والإفتراضي، ويطلب الجميع أيضا أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في تطوير علم الديني والمعرفة والأدوات وغيرها. وفي نهاية، يتطلب كل ذلك الطلاب لإتقان اللغة الاجنبية حتى يتمكنوا من المنافسة والمساهمة في تطوير عالم الحديث، فضلا عن الحضارة العالمية."^{٩١}

والرؤية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لديها ست نقاط. وهي: أولا، أصبح مركزا لتعليم اللغة العربية. ثانيا، توفير التدريب اللغوي للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج لدعم تحسين جودة المجتمع الأكاديمي الجامعة. ثالثا، تقديم خدمات الاختبار والتدريب اللغوي والتدريب لتحسين جودة المعلمين والمعلمين المحتملين وعامة الجمهور. رابعا، تطوير المواد التعليمية وأدوات التعليم لتعليم اللغة العربية ونشرها. خامسا، تحقيق نتائج متفوقة ومهنية في إتقان اللغة العربية لفهم الاتصالات المختلفة والاتصالات الأهمية أكاديمية

^{٩٠} رم، جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠.

^{٩١} سم، جومبانج، ٨ مارس ٢٠٢٠.

بنشاط. سادسا، التعاون مع الوحدات الحكومية والخاصة واللغوية على المستوى الجامعي على المستويات المحلية والوطنية والدولية.^{٩٢}

"لتحقيق هذه الرؤية، فإن الخطوات المتخذة في تحديد الرسالة، هي أصبح مركزا لتعليم اللغة العربية. ثانيا، توفير التدريب اللغوي للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج لدعم تحسين جودة المجتمع الأكاديمي الجامعة. ثالثا، تقديم خدمات الاختبار والتدريب اللغوي والتدريب لتحسين جودة المعلمين والمعلمين المحتملين وعامة الجمهور. رابعا، تطوير المواد التعليمية وأدوات التعليم لتعليم اللغة العربية ونشرها. خامسا، تحقيق نتائج متفوقة ومهنية في إتقان اللغة العربية لفهم الاتصالات المختلفة والاتصالات الأهمية أكاديمية بنشاط. سادسا، التعاون مع الوحدات الحكومية والخاصة واللغوية على المستوى الجامعي على المستويات المحلية والوطنية والدولية بهدف مراعاة وتحسين جودة المؤسسة والبرامج التي سيتم تنفيذها.^{٩٣}

تم تنفيذ الرسالة لتحقيق العديد من الأهداف المحددة في ثلاث نقاط، (١) أن تصبح مركزا للتعليم والتدريب في اللغة العربية ومحو الأمية للمجتمع الأكاديمي المتعثر وعامة الناس، (٢) جعل برنامج تعليم اللغة العربية برنامجا رائدا في المعهد اللغة، و(٣) يمكن أن ينتج خريجين يتمتعون بالكفاءة في اللغة العربية شفهيا وكتابيا ولديهم شغف بإتقان التخصصات الإسلامية.

أما بالنسبة للاستراتيجيات التي تم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، فقد وضع معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج عدة سياسات تجاه خدمات النشاط اللغوي والتي تمت صياغتها من خلال عدة برامج على النحو التالي:^{٩٤}

^{٩٢} وثيقة، كتاب دليل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

^{٩٣} سم. جومبانج، ٠١ أبريل ٢٠٢٠.

^{٩٤} وثيقة، كتاب دليل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

١. تحسين التعليم اللغة العربية المكثف (PIBA) خصيصا للطلاب جامعة هاشم أشعري بجومبانج (السنة الأولى).
 ٢. يقوم بفصول الابتكار العربية للإشراف على تنمية الابتكار اللغة العربية للطلاب.
 ٣. يقوم بندوات اللغة العربية لتحسين رؤية الطلاب حول اللغة العربية.
 ٤. يقوم باختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري بجومبانج والجمهور العام.
 ٥. تجميع المنهج والكتب المدرسية للبرامج العربية المكثفة (PIBA)
 ٦. تفعيل البيئة اللغوية في سكن الطلاب/جامعة هاشم أشعري بجومبانج.
 ٧. يقوم بمسابقات باللغة العربية لطلاب.
 ٨. يقوم ببرنامج أولمبياد اللغة العربية لطلاب المرحلة الثانوية/ما يعادلها والطلاب بشكل منتظم.
 ٩. إقامة تعاون مع مؤسسات اللغة العربية خارج جامعة هاشم أشعري بجومبانج، على المستويين الوطني والدولي.
- وأضافت ليلة القمرية، لتحسين جودة برامج تعليم اللغة العربية، هناك حاجة إلى أشياء داعمة أخرى لتعظيم هذه النتائج. وفي هذه الحالة، حاولت ورئيس ومعلمي معهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج تطوير البرنامج بفصول الإبداع العربي التي تشرف على تنمية الإبداع العربي لدى الطلاب، مثل خطابة وغناء العربي وجدال وقراءة الشعر وخط العربي. لذلك يُسمح لكل طالب بالمشاركة في بعض هذه الأنشطة. لأن هذا النشاط سيوجهه كبار السن من ذوي الخبرة في مجالاتهم وندوات اللغة العربية من أجل زيادة فهم

الطلاب للغة العربية وهذا إلزامي لطلاب المعهد مثل ندوات الصناعة العربية
والترجمة والإلحاح في مواجهة الثورة الصناعية ٤٠، ٩٥.
لتسهيل الفهم، حاولت الباحثة وصف صياغة إستراتيجية معهد اللغة
جامعة هاشم أشعري جومبانج على النحو التالي:



^{٩٥} سم. جومبانج، ٠١ أبريل ٢٠٢٠.

الجدوال ٤,٢

صياغة الاستراتيجية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج



٢. تنفيذ الاستراتيجية

فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، هناك العديد من البرامج المصممة لتحسين مهارات اللغة العربية لدى الطلاب. بناءً على نتائج استخراج البيانات التي حصلت عليها الباحثة من إيسا كرئيسة معهد وسكرتيه، فإن الوصف عبارة عن برنامج استراتيجي أو وصف للسياسة على النحو التالي:

البرنامج الأول، تحسين التعليم اللغة العربية المكثف للطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج (سنة واحدة). يتم تنفيذ هذا الجهد في بعض الخطوات، وهي تطوير المناهج الدراسية ومحتوى التعليم وفقاً لرؤية المعهد اللغة واحتياجات الطلاب والمجتمع. تحسين أداء وفعالية التعليم في جميع برامج الدراسة. توفير الأجهزة اللازمة لتنفيذ البرنامج بالتنسيق مع كل كلية. خلق جو أكاديمي ملائم. وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

البرنامج الثاني هو تنظيم فصل للإبداع العربي للإشراف على تنمية الإبداع العربي لدى الطلاب. يوجد ٥ فئات تدريبية في فئة الإبداع العربي منها الخطابة وغنا العربي وجدال وقراءة الشعر والخط العربي. ويُسمح لكل طالب بالمشاركة في بعض هذه الأنشطة. لأن هذا النشاط سيوجهه كبار السن من ذوي الخبرة في مجالاتهم.

البرنامج الثالث هو عقد ندوات باللغة العربية لزيادة معرفة الطلاب باللغة العربية. هذا أمر إلزامي لطلاب معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لأنه سيزيد من فهم الطلاب للغة العربية بجلب الناطقين العربية مباشرة من الشرق الأوسط وبعض مواضيع الندوة بما في ذلك ندوات الصناعة العربية والترجمة والإلحاح في مواجهة الثورة الصناعية ٤.٠".

البرنامج الرابع هو تنظيم الإختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج وعامة. تم تصميم هذا البرنامج لمساعدة المشاركين على تحسين مهاراتهم في اللغة العربية بجيد وصحيح ولمساعدة الاستراتيجيات في العمل على أسئلة TOAFL للمساعدة في زيادة درجات TOAFL. عدد الاجتماعات ١٦ مرة في ١٠٠ دقيقة شاملاً الإختبار القبلي والبعدي. إذا كان المشاركون أقل من الحد الأدنى المستهدف، فسيتم فرض رسوم مختلفة على الفصول الخاصة، وفقاً للاتفاقية مع منظم برنامج.

البرنامج الخامس هو تجميع منهج (silabus)، SAP والكتب المدرسية لبرنامج اللغة العربية المكثف (PIBA). المنهج هو تطوير أو وصف للمنهج الذي أعده المعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، والذي يحتوي على ملخص للتعليم وكفاءات التعليم ومؤشرات الكفاءة والموضوعات والمراجع. من أجل تنفيذ المنهج بشكل صحيح في التعليم في الفصول الدراسية، يجب ترجمة/تطوير المنهج إلى وحدة حدث تعليم (SAP). يحتوي SAP على مكونات ومعايير الكفاءة والكفاءات الأساسية ومؤشرات الإنجاز والمواد التعليمية وأوصافها وخبرات التعليم (استراتيجيات التعليم) ووسائل الإعلام/أدوات التعليم وأنظمة التقويم والمراجع. كمتابعة للمنهج الدراسي و SAP، يتم وضع كتاب مدرسي كدليل للمحاضرين والطلاب في عملية التعليم. والكتاب المستخدم في فصل التعليم المكثف للغة العربية هو لغتي، وهو كتاب يتكون من مجلدين كتبه فريق محاضر PIBA. في الفصل الأول، يكون الكتاب المستخدم هو المجلد ١، بينما في الفصل الثاني الكتب المستخدمة هي المجلد ٢.

البرنامج السادس هو تفعيل بيئة لغوية في سكن الطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج. وهي عقد "معهد الجامعة هاشم أشعري" المطلوبة للطلبة الجدد

في السنة الأولى. يهدف إلى المساعدة في تحسين مهارات اللغة العربية لدى الطلاب في الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة من البداية إلى المستويات المتقدمة. البرنامج السابع هو تنظيم مسابقات اللغة العربية لطلبة الثانوية/ما يعادلها والمعاهد وطلاب الجامعات.

البرنامج الثامن هو تنظيم برنامج أولمبياد اللغة العربية لطلبة الثانوية/ما يعادلها والطلاب منتظم.

البرنامج التاسع هو التعاون مع مؤسسات اللغة العربية خارج جامعة هاشم أشعري جومبانج على الصعيدين الوطني والدولي. عمل على تحسين جودة المؤسسة والبرامج بحيث تكون الحد الأقصى من سنة إلى سنة أخرى سواء من حيث المواد والمنهج والتنفيذ الفني وزيادة كفاءة المعلمين. لهذا السبب، نحاول التعاون في العديد من الأنشطة لكل الطلاب والمحاضرين في بعض المؤسسات اللغوية في جامعات أخرى ومؤسسات أخرى مثل معهد اللغة جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج، وغير ذلك.^{٩٦}

في غضون، خلاف إلى صياغة البرنامج، هناك أيضًا خطة ميزانية مطلوبة من كل برنامج ليتم تنفيذها بصحيح وفقًا للخطة الاستراتيجية التي تم إعدادها بهذه الطريقة. أوضح رئيس معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج أننا "نواصل السعي لتجميع كل ميزانية مطلوبة بعناية للأنشطة الاستراتيجية التي يتم إعدادها مع فريق ناضج وتعديلها وفقًا لقدرة المؤسسة. كما أننا عادةً ما نعطي الأولوية للبرامج الإستراتيجية ذات الأولوية للموازنة."^{٩٧}

كما تم تأكيد بيان رئيس المعهد من قبل سكرتير معهده، موضحًا مدى أهمية الميزانية في تنفيذ جميع البرامج الاستراتيجية المفيدة في تجميع برامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

^{٩٦} رم، جومبانج، ٥ مايو ٢٠٢٠

^{٩٧} رم، جومبانج، ٥ مايو ٢٠٢٠

"يتطلب تشغيل البرنامج انضباطاً في الميزانية تم تحديده. في هذه الحالة، لا يزال يتم الحصول على ميزانية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج من ميزانية الصناديق الخاصة بالحرم الجامعي، لذا فهي تؤثر على عملية تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في هذه المؤسسة.^{٩٨}"

بناءً على هذا التفسير، يمكن فهم أن التنفيذ الاستراتيجي هو خطوة حاسمة في العملية الاستراتيجية. فيما يلي ملخص في شكل جدول:

الجدول ٤,٣

تنفيذ الاستراتيجية معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

الخطوات	الميزانية	البرنامج
- تطوير المنهج والمحتوى التعليمي وفق رؤية المؤسسة واحتياجات الطلاب والمجتمع. - تحسين أداء وفعالية التعليم في جميع برامج الدراسة - توفير الأجهزة اللازمة لتنفيذ البرنامج بالتنسيق مع كل كلية. - خلق جو أكاديمي ملائم.		١. تحسين التعليم اللغة العربية المكثف للطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج (سنة واحدة)

^{٩٨} سم. جومبانج، ٥ أبريل ٢٠٢٠.

• تحسين جودة الخدمات الإدارية.		
• تنظيم فصول تدريبية الخطوبة وغناء العربي وجدال وقراءة الشعر والخط العربي. • توفير مرشدين من ذوي الخبرة في مجالاتهم والذين سيقومون بالإرشاد.		٢. تنظيم فصل إبداع العربي للإشراف على تنمية الإبداع العربي الطلاب.
• ترتيب لجنة ندوة مكونة من عدة طلبة معهد اللغة. • تقديم متحدثين أو الناطق العربي من الشرق الأوسط.		٣. تنظيم ندوات باللغة العربية لزيادة معرفة الطلاب باللغة العربية.
		٤. تنظيم الإختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج وعامة.

٥. تجميع منهج (silabus)، SAP والكتب المدرسية لبرنامج اللغة العربية المكثف (PIBA).	تجميع فريق مكون من عدة محاضرين في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.
٦. تفعيل بيئة لغوية في سكن الطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج.	تنظيم معهد الجامعة
٧. تنظيم مسابقات اللغة العربية لطلبة الثانوية/ما يعادلها والمعاهد وطلاب الجامعات.	
٨. تنظيم برنامج أولمبياد اللغة العربية لطلبة الثانوية/ما يعادلها والطلاب منتظم.	
٩. التعاون مع مؤسسات اللغة العربية خارج جامعة هاشم أشعري جومبانج على الصعيد الوطني والدولي.	عقد الاتفاق مع مؤسسات تطوير اللغة الأخرى ذات الصلة بالاختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) بمعايير دولية.

٣. تقويم الاستراتيجية

التقويم هو خطوة انعكاس لمراجعة النتائج الحالية. ويهدف إلى تحسين المستمر لتحسين برنامج تعليم اللغة العربية إلى برنامج متفوق في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. بحيث يمكن المعهد أن تصبح المركز الوحيد لتعليم وتدريب

اللغة العربية في جومبانج. يشمل التقييم الإداري الاستراتيجي برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج جميع الأنشطة مثل التخطيط وعمليات التنفيذ والإشراف على نتائج الأنشطة. تشمل عملية التقييم جميع أصحاب المصلحة المؤسسين. يقود رئيس المعهد مباشرة في عملية تقييم نتائج هذا النشاط. إذا كان هناك نقص في التقييم، فسيقدم ملاحظة بالتحسينات التي يجب إجراؤها في مرحلة لاحقة. التقييمات التي أجرتها هذا المعهد هي:

أ). مراقبة نتائج تخطيط وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية

يعد الرصد والتقييم في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج التزاماً يجب القيام به لتحقيق الأهداف التي تريد تحقيقها. من أجل أن تعمل إستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية جيد، يقوم رئيس المعهد بالإشراف المستمر على جميع البرامج. يتم الإشراف مباشرة من قبل رئيس المؤسسة وسكرتيرها بمراقبة التقدم المحرز في كل نشاط. بدءاً من التخطيط والتنظيم ومفهوم الأنشطة والتنفيذ. تعتبر المراقبة والتقييم في الأساس شكلاً من أشكال التحكم في الإدارة المؤسسية نحو كفاءة برنامج تعليم اللغة العربية كجهد لجعل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج مركزاً للتعليم والتدريب اللغة العربية في بيئة جومبانج.^{٩٩} كيفية مراقبة جميع نتائج تخطيط وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية لبرنامج تعليم اللغة العربية هذا المعهد، هي:

١) عقد اجتماعات روتينية كل فصل دراسي مع أصحاب المصلحة، وهم رئيس المعهد وسكرتير وعميد ومدير جامعة هاشم الأسيري لتقديم التوجيه والإرشاد.

٢) مراقبة مسار كل برنامج من عملية التخطيط وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية.

٣) يتم قياس ومراقبة بطريقة ضخمة ومنظمة.

^{٩٩} ر.م. جومبانج، ١٣ مارس ٢٠٢٠.

من شرح البيانات أعلاه، يمكن أن المراقبة والتقييم يهدفان إلى تطوير إبداع جميع مكونات مواطني المؤسسة لزيادة إحساسهم بالمسؤولية تجاه واجباتهم والشعور بالانتماء مما سيجعل لاحقاً مؤسسة اللغة مركزاً لتعليم اللغة العربية وتدريبها للطلاب وعامة الجمهور.^{١٠٠}

ما يصبح عقبة عند رصد نتائج تخطيط وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية هو ضيق الوقت الذي يصطدم أحياناً بالتدريس، والمرافق المحدودة التي تحتاج إلى إشراك الأطراف ذات الصلة، مثل رئيس المعهد والسكرتير والمعلم.^{١٠١}

(ب). قياس أداء برامج تعليم اللغة العربية

قياس أداء برنامج تعليم اللغة العربية هو نشاط يجب القيام به عند تقويم الإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. ويهدف إلى تحديد مدى نجاح البرنامج الذي تم تنفيذه على أساس التخطيط الإداري الاستراتيجي، بحيث إذا حدثت أي مشاكل، فيمكن حلها على الفور.

تم إجراء تقويم برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج باختبارات كتابية وشفوية. تشمل أشكال الاختبارات التي تم إجراؤها ما يلي:

(١) الاختبارات الأسبوعية

هي أداة قياس تستخدم لتحديد مدى تقدم الطالب في تقرير (تطوير) في التحصيل وإتقان اللغة العربية في كل وحدة. وتستخدم

^{١٠٠} رم. جومبانج، ٠٥ أبريل ٢٠٢٠.

^{١٠١} سم. جومبانج، ٠٧ أبريل ٢٠٢٠.

لاختبارات كأداة لتقديم تقويم نهائي. تم إجراء الاختبار الأسبوعي من قبل كل مدرس ومحاضر في الصف بشكل مستقل.^{١٠٢}

(٢) اختبارات المراحل

وهو اختبار يتم إجراؤه لقياس نتائج تعليم اللغة العربية في كل مرحلة (والذي يتكون من أربع مراحل، وهي: في المستوى الأول، اختبار المرحلة الأولى (UTS) والمرحلة الثانية (UAS)، والمستوى الثاني؛ المرحلة الثالثة (UTS) والمرحلة الرابعة (UAS). يتم اختبار المرحلة كتابي وشفهي مع مادة المهارات اللغوية (مهارات الكلام ومهارات القراءة ومهارات الاستماع ومهارات الكتاب)، كما تم ترتيبها في كل مرحلة حسب المستوى. ويهدف إلى قياس مدى نجاح تعليم اللغة العربية في كل مرحلة بفعال وسلي. إذا كان حضور الطلاب في محاضرات اللغة العربية أقل من ٨٠٪ (من المطلوب) فلا يُسمح للطلاب بإجراء اختبار المرحلة، إلا بشروط معينة على النحو المنصوص عليه.

(٣) اجتماع الفئة

وهو اختبار يتم إجراؤه في نهاية الفصل الدراسي، بتقديم العديد من الأنشطة التي تهدف إلى قياس قدرات الطلاب فيما يتعلق ببرنامج التعليم الذي تم تنفيذه. يتم تنفيذ هذه الأنشطة بين فصول التعليم المكثف للغة العربية مثل مسابقات الخطابة (لقياس مهارات الكلام الطلاب) ومسابقات الخط (لقياس مهارات الكتابة) ومسابقات قراءة الكتب (لقياس مهارات القراءة) وما إلى ذلك.

(٤) النتيجة النهائية

^{١٠٢} ملاحظة في ٣١ مارس ٢٠٢٠.

يتم الحصول على النتيجة النهائية من نتائج الاختبارات الأسبوعية واختبارات المرحلة والواجبات والحضور والأخلاقيات والأنشطة لكل طالب في كل فصل.

في إجراء التقويم، نظرا لعمر معهد اللغة الجديد، لم يكون تقويم الاستراتيجية بعد الأمثل. ويتميز بوثائق رسمية غير متاحة بخصوص التقويم الذي سيتم إجراءه. فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية معهد اللغة.

بخبرة مدير المعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج شرحت إليسا نور اليلى "أنها لا يزال صالحا بتحسين وتطوير الكفاءة المواد والمنهج وتنفيذ التقني ومعلمين. لا يزال التدبير يتم بطريقة مغلقة لذلك لم يتم القيام به كدراسة بحثية." ورد على ذلك، تحاول الباحثة أن تبحث المعلومات الإضافية ولكن غياب وثائق أخرى يمكن أن تتصرف فيما يتعلق بتقويم الاستراتيجية. ١٠٣

كمعلومات متقدمة، شرحت إليسا أنها تنسق مع الرؤساء دائما في كل بداية الفصل الدراسي. "كل بداية الفصل الدراسي تحدث مدير المعهد وسكرتيرها إجتماع بداية الفصل الدراسي. يتم تنفيذ هذا الجهد بحيث يمكن قياس ومراقبة جميع الأداء القابل للقياس بطريقة ضخمة ومنظمة. يتضمن جداول أعمال الاجتماع: (١) إعداد فصول تعليم اللغة العربية المكثفة وتقويم الفصل الدراسي السابق. (٢) إعداد خطة الأنشطة في الفصل الدراسي. و (٣) تبادل الأفكار لتقدم المعهد، إذا اعتبرت جيدة بما فيه الكفاءة وجلبت فوائد لتطوير اللغة في البيئة الجامعية فيتم اعتمادها وتنفيذها في هذا

الفصل. ١٠٤"

ج). اتخاذ خطوات علاجية

١٠٣ ملاحظة في ٣١ مارس ٢٠٢٠.

١٠٤ سم. جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠.

عند القيام بالإدارة الإستراتيجية، يجب أن تظهر مشاكل أو عقبات. لذلك يحتاج إلى اتخاذ خطوات تصحيحية للتغلب على المشاكل أو القيود. الخطوات التصحيحية للتغلب على المشكلات عند تخطيط وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية لبرنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج هي: ^{١٠٥}

- (١) يُجري تقويمًا مرة واحدة سنويًا بواسطة فريق تطوير المؤسسة.
 - (٢) تقويم تنفيذ العام الماضي.
 - (٣) التكيف مع التطورات والأدوات الحالية لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية.
 - (٤) تبحث المؤسسة عن الإخفاقات أو العقبات من البرنامج المنفذ، ثم تبحث عن الحلول.
 - (٥) اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الحلول المتفق عليها وتنفيذ البرمجة.
- تطوير المعهد اللغة بعد تنفيذ الإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية، أي زيادة جودة البرنامج في المعهد، وكلما تم استيفاء البنية التحتية اللازمة على الرغم من عدم اكتمالها وتزداد قدرة الموارد البشرية ويزداد إنجاز المعهد ويزداد الاهتمام. ^{١٠٦}

ب. المشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

من نتائج الملاحظات والمقابلات التي أجرتها الباحثة وجدت أن عملية إدارة الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لم تفلت من مختلف العقبات والمشاكل الموجودة في العديد من البرامج التي يتم تشغيلها. تم شرح المشاكل التي واجهتها إليسا نورول ليلي كمدير لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج وهي:

^{١٠٥} رم. جومبانج، ٣ مايو ٢٠٢٠.

^{١٠٦} ملاحظة، معهد اللغة جامعة هاشم أشعري، جومبانج ٠٣ مايو ٢٠٢٠.

"عائقنا في الوقت الحالي هو أنه لا يوجد لدينا حتى الآن مبنى مؤسسات لغوية خاص بنا. لدينا مكاتب فقط. لذلك، لتنفيذ التعليم باستخدام فصول المحاضرات الموجودة وما زلنا لا نملك محاضرين دائمين أو موظفين دائمين لمعهد اللغة حتى لا يكون هناك وميض لتجميع الفصول. نصنف التعلم حسب كل قسم. ولم يكن التنفيذ الفعلي لوقت التعلم مكثفاً بعد لأن مدة التعلم باللغة العربية في معهد اللغة غير الهامس كانت أقل من ساعة واحدة فقط، مع تفاصيل ساعة واحدة وجهها لوجه لساعة معتمدة واحدة، مع تخصيص ٥٠ دقيقة، وساعتين فقط في الأسبوع. على الرغم من أنه من الناحية المثالية ساعة واحدة وجهها لوجه مع تخصيص ٩٠ دقيقة. ناهيك عن أن المعلم أضاف متأخراً للدخول أو حتى عدم الدخول."

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت ليلة القمرية المعوقات التي تواجهها معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج على النحو التالي:

"في الوقت الحالي، ما زلنا غير قادرين على تفعيل البيئة اللغوية في معهد جامعة هاشم أشعري لأنه لا توجد حتى الآن سياسة صارمة من الجامعي تطلب من كل طالب جديد البقاء في المعهد في السنة الأولى. وبالتالي، يفضل الطلاب العيش في مدارس داخلية إسلامية في حي جامعة هاشم أشعري جومبانج."

وفقاً لإيليسا نور اليلى، فإن المشاكل التي تواجهها معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في عملية إدارة الاستراتيجية تشمل عدم توفر مكونات عنصر التخطيط مثل المناهج الدراسية والتخطيط الاستراتيجي والأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى وقصيرة المدى. حيث يعد كل ذلك أداة لتحقيق الأهداف التعليمية ودليل في تنظيم وتقييم أنشطة التعليم. مثل نتائج المقابلة معها على النحو التالي:

"بالنسبة لشكل أدوات التخطيط مثل المناهج الدراسية والخطة الاستراتيجية وغير ذلك لا تزال غير متاحة، فإنها لا تزال تنشر المعلومات لجميع أصحاب

المصلحة في الاجتماع. بسبب نقص الموظفين الخبراء معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج مثل أقسام المناهج، إلخ. ولترقية وتحسين جودة المعهد سيتعاون أيضاً مع العديد من مؤسسات اللغات خارج الجامعة هاشم أشعري جومبانج التي تم تطويرها بالفعل مثل جامعة الإسلامية الحكومية مولانا ملك إبراهيم مالانج وجامعة الإسلامية الحكومية سونان أمبيل سورابايا."

خلاف إلى إجراء المقابلات مع المخبرين، قامت الباحثة بملاحظات في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. في ملاحظة الباحثة، يظهر بنقص الفصول الدراسية والوقت والمعلمين بحيث لا يوجد وميض في جميع الفصول الدراسية ومما يؤثر على فهم الطلاب الذي لم يكن شاملاً بعد. كان بعض الطلاب قادرين على إتقان المفردات إلى حد الحفظ ولم يتمكنوا من تطبيقها في شكل جمل شفوية أو مكتوبة. ولا يمكن تشغيل مادة الإستماع حتى الآن لأن التعليم يحدث في فصل دراسي غير عازل للصوت حتى الصوت الذي يتم إصداره سيكون أقل وضوحاً. لذلك مادة القراءة، يتمكن الطلاب في بعض الأحيان من قراءة النصوص فقط ولكنهم لم يتمكنوا من ترجمة الكلمات إلى جمل ولكن لا يزالون يجدون صعوبة في تكوين جمل بسيطة بقواعد كتابة عربية جيدة وصحيحة.

من شرح المخبرين والملاحظات، أن المشكلات التي تحدث في عملية الإدارة الاستراتيجية لبرنامج تعليم اللغة العربية في جامعة هاشم أشعري جومبانج تؤثر بشكل كبير على جودة أو نتائج تعلم الطلاب. ويظهر في نقص القدرات اللغوية أو غير اللغوية للطلاب في اللغة العربية. هذا لا يتسبب في معنى التعليم الذي يكمل مادة اللغة العربية، بل يؤثر أيضاً على عدم المساواة بين الطلاب في إتقان اللغة العربية. لاسيما على ذلك، يتأخر معلمو اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج أحياناً في الدخول وعدم الدخول.

بخلاف ذلك، تحدث مشكلات أخرى في توافر مكونات لأدوات تخطيط البرامج غير واف مثل شكل المنهج الدراسي والخطة الاستراتيجية وإعادة البحث والأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى. حيث يعد كل ذلك أداة لتحقيق الأهداف التعليمية ودليل في تنظيم وتقييم أنشطة التعليم. وأخيرا يؤدي عدم توفر مكونات أداة التخطيط إلى قيام المؤسسة بمناقشة الصعوبات في تنفيذ وقياس نجاح البرنامج المخطط له. لذلك لن تحقق نتائج فعالة.



الباب الخامس

مناقشة نتائج البحث

كما قال عامي، إدارة الاستراتيجية هي عملية منظمة لتنظيم الذات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التحليل المهني للاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية التي تميز وتنفيذ دقيقة وتقييم توازن أدائها.¹⁰⁷ كما تقوم إدارة استراتيجية معهد اللغة بعملية تنظيم نفسها في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحليل الاستراتيجية المهنية، وصياغة الاستراتيجية التي تنفيذ التميز وتنفيذ والتقييم المستمر للأداء المنجز.

في الأساس، إدارة الاستراتيجية هي القوة الكبيرة لمنظمة أو مؤسسة لتحقيق توقعاتها في المستقبل. إدارة الاستراتيجية هي مظهر من مظاهر الرؤية التي تصممها المؤسسة في تحقيق أهدافها في المستقبل. كما كشفت ويلين وهونجر نقلا عن إيكو، "Strategic management is the set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation."¹⁰⁸ المقصود بإدارة الاستراتيجية هو مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للشركة (في هذه الحالة، مؤسسة لغوية). كما أوضح إيكو، فإن أحد أبعاد طبيعة التعليم العالي هو الشركة، كما هو الحال مع الشركات. هذا السبب لأنه لديه رؤية وأهداف وبرامج وميزانيات وإجراءات. كما تواجه المؤسسة اللغوية تحديات من الخارج ولديها موارد داخلية محدودة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة اللغوية لديها عملاء أيضاً، وتواجه المنافسة، ويجب أن تبقى على قيد الحياة، وتعمل جاهدة من أجل التطوير والنمو، لذلك تحتاج المؤسسة اللغوية إلى إدارة استراتيجية للحفاظ على حياتها وتطوير رسالتها. يتماشى تفكير إيكو مع فهم الباحثة، ويجب على المؤسسة تطوير المهارات الإدارية على هذا المستوى،

¹⁰⁷ Amie Heene, Dkk, *Manajemen Stratejik Keorganisasian Publik*, (Bandung.: Refika Aditama, 2015), 76.

¹⁰⁸ R. Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: Andi, 2006), 57.

والتي كانت تستخدم على نطاق واسع كجيش للهجوم. الفرق هو في السياسات المطبقة، والتي يتم تطبيقها هذه المرة من قبل الإدارة العليا لمؤسسة اللغة. تعد إدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسة اللغوية مهمة جدًا لبناء التميز الذي يحدث في مختلف المجالات في اللغة العربية.

لأن إدارة الاستراتيجية تنطوي على مصير المؤسسة اللغوية التي ستأتي. تصف كلمة استراتيجية العلاقة مع حياة أو موت أو تطور منظمة. كما هو موضح إيكو، فإن إدارة استراتيجية الرهان هي حياة وموت الشركة. غالبًا ما يتطلب تنفيذ إدارة الاستراتيجية تغييرات في الثقافة والإجراءات والمواقف وإعادة تخصيص الموارد. لذلك، قال إيكو، إن نهج إدارة الاستراتيجية أعلى أسفل (Top Down) دائمًا ما يكون من القمة إلى القاعدة أو لأسفل إلى أعلى (Bottom up). تحتاج إدارة الاستراتيجية التزامًا كاملاً من القيادة العليا للمؤسسة، وليس بما يكفي من المستوى الثاني أو الثالث. كما ورد في البحث أن المؤسسة التي تنفذ إدارة الاستراتيجية لديها أداء أفضل بكثير من الشركات التي لا تفعل ذلك.¹⁰⁹ بناء على النظرية أعلاه، تعد إدارة الاستراتيجية إنجازًا مهمًا في بناء وتطوير المؤسسة اليوم، خاصة في تنمية المؤسسة برنامج تعليم اللغة العربية. لأنها، كما هو معروف، فإن مؤسسة اليوم ليست فقط للخدمات التعليمية، ولكنها تواجه سوقًا تنافسية في عالم التعليم يُطلب منها مواصلة تطويرها وتحسينها ومواصلة تحسين نوعيتها من حيث الكم والجودة، وبعبارة أخرى متفوقة و لديها القدرة التنافسية.

يمكن أن يكون دور المؤسسات اللغوية في التعليم العالي محددًا لجودة الموارد البشرية المملوكة. لذلك، فإن نمو المؤسسة اللغة هو شيء يجب محاربته، أحدها من خلال إدارة الاستراتيجية. لتكون متماشية مع الرؤية التي صنعت "تصبح مركزًا للتعليم والتدريب اللغوي ومكتيبة للمجتمع الأكاديمي في جامعة هاشم أشعري الإسلامية جومبانج والجمهور العام". وهذا معهد اللغة هو مؤسسة لغوية تحت رعاية جامعة هاشم أشعري الإسلامية جومبانج.

¹⁰⁹ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*, ... 66

بناء على ملاحظة ميدانية أجرتها الباحثة مباشرة، فإن القضية الرئيسية لهذا معهد اللغة هي بناء مركز لتعليم وتدريب اللغة، وخاصة اللغة العربية للطلاب، والذي يتمتع أيضاً بنفس جودة مؤسسات اللغة الأخرى التي تطورت منذ فترة طويلة. كتفكير، تحاول تصميم إستراتيجية لتحسين جودة المؤسسات في تطوير برامج تعليم اللغة العربية والتي تترجم إلى استراتيجيات إدارية وتبدأ من تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي يتم بناؤها. كما أوضح توفيق الرحمن في كتابه مستشهداً بشرح لورانس ر. جوش وويليام ف. جلوك (الإدارة الإستراتيجية وسياسة الشركة، ١٩٩٨)، فإن الإدارة الإستراتيجية هي عدد من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى إعداد إستراتيجية أو عدد من الإستراتيجيات الفعالة للمساعدة في تحقيق هدف الشركة.^{١١٠} في هذه الحالة، ينفذ معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج إدارة استراتيجية بإعداد من الاستراتيجيات في شكل عدد من القرارات والإجراءات التي يتخذها مدير المؤسسة للمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة. من النتائج الميدانية، وجدت الباحثة العديد من المزايا والعيوب لنتائج التفكير والتكيف مع التغييرات التي تحدث في تحليل الاستراتيجية والصياغة والتنفيذ والتقييم في بناء المؤسسة اللغوية. وهو ما يترجم إلى إدارة استراتيجية تبدأ من تحليل وصياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية التي يتم بناؤها بالإضافة إلى المشكلات التي يتم مواجهتها.

أ. إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري

بجومبانج

١. صياغة الاستراتيجية

تحليل الإستراتيجية هو لغة أخرى يستخدمها الخبراء للتعبير عن الخطوات الإستراتيجية الأولى التي تقوم بها المؤسسة والتي تحتوي على أوصاف دراسة للوضع الفعلي حول شيء ما. وتستخدم معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج بتحليل SWOT الذي يستخدم لتحديد نقاط القوة والفرص، بالإضافة إلى نقاط

¹¹⁰ Taufiqurokhman, Manajemen ,,,, h.15.

الضعف والتهديدات التي تمتلكها معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في جعل مركز تعلم اللغة العربية والتدريب عليها.

إن صياغة الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في عملية إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية هي استخدام الاستراتيجية المكثفة لتطوير برنامج موجود.^{١١١} بتطوير برامج معهد اللغة من تنظيم فصول تعليم اللغة العربية المكثف إلى تنظيم برامج دعم أخرى مثل فصول الابتكار العربية وتنظيم ندوات اللغة العربية واختبار الكفائي في اللغة العربية (Toafl) وما إلى ذلك. وفقاً لـديفيد، يعد تطوير البرنامج أحد الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحسين جودة البرنامج بتحسين أو تعديل البرامج الحالية بحيث تكون مثالية.^{١١٢}

وفقاً لـويلين والهونجر (Wheelen dan Hunger)، يسمى هذا التحليل المسح البيئي (Environmental Scanning) وهي المسح الضوئي المتغير الموجود في البيئة الداخلية والخارجية. أهم متغير في البيئة الداخلية هو نقاط القوة والضعف في المنظمة (streght and weakness)، بينما أهم متغير في البيئة الخارجية هو الفرصة والتهديد (opportunities and treath). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً أن يسمى المسح البيئي التحليل SWOT.^{١١٣}

في هذه الحالة يقسمها ويلين والهونجر إلى بيئتين، وهما البيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي، فإن تحليل الاستراتيجية هو الخطوة الأولى التي تقوم بها مؤسسة اللغة لبناء مراكز تعلم وتدريب اللغة العربية. تستخدم المؤسسة اللغة التحليل لتحديد نقاط القوة والضعف لديها، وكذلك رؤية الفرصة والتهديدات التي تحدث. باستخدام سكين تحليل الاستراتيجية، ستولد الصيغ الاستراتيجية لتحقيق التميز في برامج معهد اللغة العربية.

¹¹¹ Muhammad Arifin, Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi, *Jurnal AduTech* Vol: 3 No.1 Maret 2017. 119.

¹¹²Sheilla Amelinda dan Dhyah Harjanti, *Formulasi Strategi Bersaing Pada PT. XYZ*, AGORA Vol. 3, No.1 (2015) 581.

¹¹³ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*, ... 67.

في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، يبدأ تحليل الإستراتيجية بتحليل الجوانب الداخلية والخارجية. بتحليل نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديد. البيئة الداخلية التي تتكون من الموارد البشرية هي عدد الطلاب الذين يزدادون كل عام، وبدعم من رؤساء الجامعة وأصحاب المصلحة الآخرين، وبعض المحاضرين هم أعضاء هيئة التدريس الحاصلون على درجات الماجستير والدكتور. أصبح هذا قوة أخرى لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في بناء مراكز تعليم وتدريب اللغة العربية.

أما من حيث موارد التعليم، تتكون من المرافق والبنية التحتية والخدمات والبرامج المملوكة لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية، فهي تفضل على المعهد التي هي أساس إنشاء الجامعة. فإن إتقان اللغة العربية هو الكفاءة التي يجب أن يتمتع بها كل خريج.

ولكن فإن عقبة معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لتصبح مركزًا لتعليم اللغة العربية وتدريبها هو العدد الكافي من معلمي اللغة العربية وفصول الدراسي بحيث يتم تنفيذ الاختبار في جميع الفصول وفقًا لقدرات الطلاب. ولم يكن نظام الإدارة المؤسسية يعمل على النحو الأمثل بحيث تشعر المؤسسة بصعوبات في تحقيق الأهداف المخططة. وأيضا محدودية المرافق والبنية التحتية والأموال.

من هذه التحليلات، يقوم معهد اللغة هاشم أشعري جومبانج بصياغة الاستراتيجية تتكون من صياغة الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية والغرض يتم تحقيقها في تحقيق إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية.

فيما يتعلق بالجهود المبذولة لإدارة برنامج تعليم اللغة العربية بحيث يصبح برنامجًا ممتازًا في معهد اللغة هاشم أشعري جومبانج وصياغة الاستراتيجيات، كتبت إبلين روزالينا، في بناء التميز للمؤسسة، هناك حاجة إلى مناخ تنظيمي ملائم

(مؤسسة بكل أدواتها). سيوفر تحسين الاستراتيجية الذي تم الحصول عليه مساهمة مثالية إذا كانت أدوات المنظمة ومواردها المؤسسية قادرة على تنفيذ وتعكس متطلبات الاستراتيجية.^{١١٤} ووفقًا له، يكمن تفوق المؤسسة في كيفية تصميم المؤسسة كمنظمات. لأن الإدارة الاستراتيجية مستدامة، فتتطلب التأزر من جميع مستويات الإدارة المدعومة على النحو الأمثل. من صياغة استراتيجية دقيقة، من المأمول الحصول على الصياغات الاستراتيجية ذات الصلة بالتحديات الخارجية والداخلية.

إن صياغة الاستراتيجية هي عملية معقدة يتم فيها استيعاب الأهداف الإستراتيجية لمنظمة هي نتيجة السلطة والرسالة والرؤية والقيم وصياغتها في استراتيجيات موضوعية. عند صياغة الاستراتيجية، يتم وضع خطة للأهداف التي يجب تحقيقها لتحقيق الكل أو كروية. ما المساران اللذان سيتم اتباعهما في محاولة لتحقيق تلك الأهداف المخطط لها مسبقًا.^{١١٥}

وفقًا لإلين، يمكن تجميع العديد من الاستراتيجيات لبناء التميز في عصر المنافسة مجمعة في التالية، أولاً تحديد الكفاءة الأساسية. كما نقلت إيلين، أوضح هامل وبريهالاد (Hamel dan Prehalad) أن ثلاث مكونات تميز الكفاءات الأساسية، وهي (١) لها إمكانية وصول واسعة. إذا كان الأمر يتعلق بهذا، فإن الصياغة التي أجرتها معهد اللغة هاشم أشعري جومبانج هو وصول واسع كمؤسسة الوحيدة لتطوير اللغة العربية في بيئة جومبانج. هذا يجعل المعهد اللغة تتمتع بميزة أكبر.

والثاني هو يكون لديه القدرة على زيادة فوائد لمستخدم المنتجات المؤسسية. والصيغة المستخدمة من هذا المعهد اللغة لبناء إستراتيجية في القدرة على زيادة المزيد من الفوائد لمنتجات المؤسسة، بالتحديد البرامج المؤسسية المقدمة

¹¹⁴ Elin Rosalin, Membangun Competitive Advantages Perguruan Tinggi, (*Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* No 02/rh-VI/Oktober/2010), 26.

¹¹⁵ Amie Heene, Dkk. *Manajemen strategik*,..., 172.

والخدمات وكفاءات الخريجين. ولقد أصبح هذا المعهد اللغة متفوقة مع وجود معهد الجماعة وبعض المعاهد التي تقف حوله، وكذلك بخدمات وكفاءات الخريجين المستعدين ليكونوا مفيدون في المجتمع لاحقاً.

والثالث هو جودة المنتج يصعب على المؤسسات الأخرى التنافس معها. ويمكن أن يكون برنامج تعليم اللغة العربية في هذا المعهد اللغة متفوقاً من حيث جودة المنتج عند النظر إليه من كفاءات الخريجين الذين ليسوا فقط مجهزين بإتقان مهارات اللغة العربية في الفصل ولكن في فصول الإبداع العربي المصممة لتدريب إبداع الطلاب في مجال اللغة العربية وتكون لديهم الأحكام التي تمكنهم من المنافسة في المهرجانات العربية التي تقام في مؤسسات أو جامعات أخرى خارج المعهد.

فيما يتعلق بهذا، في صياغة الإستراتيجية، يستخدم معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج المراحل. أولاً، مجموعة الصياغة المتعلقة بتخطيط الأهداف المراد تحقيقها. الصيغة واردة في الدليل الإرشادي معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج سنة ٢٠١٥-٢٠٢٠، وهو عدد من البرامج الإستراتيجية التي سيتم تحقيقها في فترة خمس سنوات. بشكل عام، يتضمن جانبين رئيسيين (بناءً على التحليل الاستراتيجي). من التعزيز الداخلي، هناك برامج إستراتيجية (١) تعزيز الإدارة المؤسسية في تحسين خدمات الإدارة المؤسسية، (٢) زيادة كمية ونوعية الموارد البشرية التي تشمل زيادة جودة وكمية المحاضرين وموظفي التعليم والطلاب، و (٣) تطوير البنية التحتية الداعمة، تشمل تطوير الفصول التعليمية ومعمل اللغة وغيرها من مرافق دعم تعليم اللغة العربية.

وأما يتعلق بتحسين الجانب الخارجي، هناك ٣ برامج إستراتيجية وهي (١) زيادة ثقة الجمهور في إتقان اللغة العربية للطلاب في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، (٢) تطوير التواصل مع المؤسسات الأخرى خارج جامعة هاشم

أشعري جومبانج (في الداخل والخارج)، و٣) زيادة مصادر الإيرادات الاستراتيجية لزيادة القدرة المؤسسية.

٢. تنفيذ الاستراتيجية

تسمى أمة على تنفيذ الاستراتيجية في إدارة الاستراتيجية بأنه يقوم بصياغة وتحقيق الاستراتيجية.^{١١٦} وأوضح أيضا أن تنفيذ الاستراتيجية هو خطوة حاسمة في عملية الاستراتيجية، ولكن حتى الآن، لم تتم دراسة الإدارة العلمية للتنفيذ بطريقة معقدة بتنفيذ الاستراتيجية. ذكر البعض تنفيذ استراتيجية المشي بشكل طبيعي بعد إنشاء صياغة استراتيجية. يفترض هذا الرأي أنه إذا كانت صياغة الاستراتيجية ناضجة بما فيه الكفاية، فإن خطوات تنفيذ استراتيجية فعالة وتتسم بالكفاءة تشابك في حد ذاتها. ومع ذلك، إذا فشل تنفيذ الاستراتيجية، فإنه لا يلوم بالضرورة التنفيذ، الذي لم يتم بسلاسة، فقد يكون من الخطأ لأنه عملية الصياغة.^{١١٧}

يهتم التنفيذ الاستراتيجي بالتأثير على الاستراتيجية المختارة للمنظمة، والتي تمارس الاستراتيجية.^{١١٨} إذا كان معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج تفهمها من وجهة النظر أعلاه، فيجب أن يكون لدى معهد اللغة صياغة استراتيجية جيدة وقوية كأساس لتنفيذ الاستراتيجية في برنامج حقيقي. انطلاقا من نتائج الكشف عن البيانات، يبدو أن معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ليست ناضجة بعد من حيث تصميم الصيغ الاستراتيجية. لذلك إذا كان معهد اللغة تعتمد على تنفيذ الاستراتيجية بشكل طبيعي فلن تكون قادرة على تحقيق أشياء أكثر فعالية وكفاءة.

¹¹⁶ Amie Heene, dkk. *Manajemen Strategi* ..., 178.

¹¹⁷ Amie Heene, dkk. *Manajemen Strategi* ..., 178

¹¹⁸ David Pollard and Sabine Hotho, Crises, Scenarios And The Strategic Management Process, *Management Decision* Vol. 44 No. 6, 2006, 726.

في بناء معهد اللغة لجعل مراكز تعليم وتدريب اللغة العربية من حيث التنفيذ يجب أن تكون معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج أكثر استعدادًا. أوضحت إيمي في كتابها أن التنفيذ المعقد للاستراتيجية يتطلب وجود مجموعة متكاملة من الخطوات التي ستسهل وتدعمها، مما يجعل من الممكن ممارسة الاستراتيجيات المصاغة.^{١١٩}

يجب أن يكون بناء معهد اللغة في تحسين المهارات اللغوية لدى الطلاب من حيث تنفيذ مؤسسة لغة أكثر استعدادًا. أوضحت إيمي في كتابها أن التنفيذ المعقد للاستراتيجية يتطلب وجود مجموعة متكاملة من الخطوات التي ستسهل وتدعمها، مما يجعل من الممكن ممارسة الاستراتيجيات المصاغة.^{١٢٠}

يذكر هذا الرأي، كما نقلت إيمي، ذكر بودان أنه يمكن تنفيذ جميع الاستراتيجيات بنجاح إذا اهتم المديرون بالطلبات التنفيذية الثلاثة على النحو التالي:^{١٢١} (١) وضوح الإدراك هو نفس التفسير بالإضافة إلى المستلمين؛ الخطوة الأولى حتى يمكن مشاركة الاستراتيجية معًا هي توضيح معنى الاستراتيجية. يجب فهم التفسير على أنه وسيلة للمشاركين (الشركاء) لتمكنوا من تفسير الممرات المحددة للاستراتيجية. مثل فهم الجودة والمهام التي يجب القيام بها. ثانيًا، تحتاج المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها إلى توفير نفس الفهم لجميع المكونات من تحقيق النجاح. مثل توفير فهم لمدى أهمية تحويل الرؤية إلى حقيقة، والتي يتم تنفيذها على مراحل بدءًا من الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.

عندما تصبح الاستراتيجية واضحة، يتم تضمينها في التوجيه (٢) وهي العلاقة الجماعية التي تتميز بالمشاركة والكفاءة.١٢٢ عندما تصبح الاستراتيجية واضحة، يبدأ كل فرد في تطوير خطوة في العلاقة بين الاستراتيجية وأصحاب

¹¹⁹ Amie Heene, dkk. *Manajemen Strategi* ..., 178

¹²⁰ Amie Heene, dkk. *Manajemen Strategi* ..., 178

¹²¹ Amie Heene, dkk. *Manajemen Strategi* ..., 184

¹²² Amie, dkk. *Manajemen Strategi* ..., 184.

المصلحة. يلخص توفيق الرحمن ثلاثة مستويات من الاستراتيجية. أولاً، الاستراتيجية على مستوى الشركة (cooperate strategy) هي استراتيجية يتم تنفيذها من قبل أعلى مستوى من الإدارة في المؤسسة. تتضمن هذه الاستراتيجية بشكل عام أهدافاً طويلة المدى تتعلق بالمنظمة ككل والاستثمار المالي المباشر. ثانياً، استراتيجية مستوى الأعمال (business strategy)، التي تحددها كل وحدة. يجب أن تمر هذه الاستراتيجية وأن تحصل عليها وتدعمها استراتيجية الشركة (كبار المديرين). ثالثاً، هي استراتيجية وظيفية (functional strategy) وهي استراتيجية في نطاق ضيق تمثل محاولة لتنفيذ استراتيجية الشركة واستراتيجية العمل.^{١٢٣}

في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لم يرقم بذلك على النحو الأمثل. لم يتم تنفيذ الاستراتيجية بطريقة قابلة للقياس من النظر في تطبيق الأهداف طويلة المدى وتحديد الاستراتيجية الرئيسية وتحديد الاستراتيجية قصيرة المدى وتحديد الاستراتيجية التشغيلية وصياغة السياسة وإضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجية وإنشاء نظام مراقبة وإنشاء نظام تصنيف وإنشاء نظام تغذية مرتدة. في تفكير السوندانغ.

في حين أن هذا (٣) هو التصميم الذي يتم من خلال المرونة والإيقاع، فإن عملية تنفيذ الاستراتيجية يتم تحديدها في كثير من الأحيان مع تشغيل الماراثون بدلاً من تشغيل ١٠٠ متر. إن تنفيذ استراتيجية، بمعنى آخر، يشبه مسار الماراثون الطويل، يتطلب التصميم، والتصميم الحار من جميع مستويات المنظمة لتكون قادرة على المشاركة في خط النهاية.^{١٢٤}

الاستراتيجية الأولى: تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية المكثف. تم تنفيذ هذا الجهد في عدة خطوات وهي تطوير المناهج ومحتوى التعليم وفق رؤية المعهد اللغة واحتياجات الطلاب. تحسين أداء وفعالية التعليم في جميع الفصول، وتطوير مرافق

¹²³ Taufiqurrahman, *Manajemen Strategik ...*, 19.

¹²⁴ Amie, dkk. *Manajemen Strategi ...*, 185.

مصادر التعليم ووسائل التعلم، وخلق جو أكاديمي موات وتحسين نوعية خدمات الإدارة المؤسسية.

الاستراتيجية الثانية، يقوم بفصول الابتكار اللغة العربية، تهدف إلى تقدير موهبة فنون اللغة العربية التي يمتلكها كل طالب لديه حب لفن اللغة العربية، وتستمر في النمو لتقدم الحضارة في العصر التالي. حتى الآن، تم عقد أنواع مختلفة من الأنشطة وهي: جدال اللغة العربية وقراءة الشعر والخط العربي والغناء العربي والإنشاء وقراءة الكتب والخطابة. كل هذا من أجل صقل موهبة اللغة العربية للطلاب بمساعدة مباشرة من قبل كبار الطلاب والمحاضرين في جامعة هاشم أشعري جومبانج.

الاستراتيجية الثالثة، هي إقامة فعاليات ندوة اللغة العربية. والخطوة هي تحسين فهم الطلاب للغة العربية. مثل العديد من الموضوعات التي تم تنفيذها، هي ندوة صناعة اللغة العربية، وترجمة وإلحاق اللغة العربية في مواجهة الثورة الصناعية ٤.٠ ، إلخ.

الاستراتيجية الرابعة، هي تنظيم الاختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج وعامة. تم تصميم هذا البرنامج لمساعدة المشاركين على تحسين مهاراتهم في اللغة العربية بجيد وصحيح ولمساعدة الاستراتيجيات في العمل على أسئلة TOAFL للمساعدة في زيادة درجات TOAFL.

الاستراتيجية الخامسة، تجميع المناهج والكتب للبرامج العربية المكثفة. تم بذل هذا الجهد لتحسين أداء وفعالية التعليم في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج تناسب رؤية ورسالة المعهد. يستخدم برنامج تعليم اللغة العربية المكثف كتابين هما لغتي ١ و ٢، وفيه مواد تعليمية يمكن أن تسهل الطلاب عند عملية

التعليم. ولكن، بالنسبة لمكونات أدوات التخطيط مثل المنهج لا يزال غير مكتوب بحيث لا تزال نتائج التعليم غير مثالية.

الإستراتيجية السادسة، تفعيل بيئة لغوية في سكن الطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج. وهي عقد مجموعة المعهد الجامعة المطلوبة للطلبة الجدد في السنة الأولى. يهدف إلى المساعدة في تحسين مهارات اللغة العربية لدى الطلاب في الاستماع والكلام والقراءة والكتابة من البداية إلى المستويات المتقدمة. ولكن في تنفيذها لم تتم تطبيقها بسبب عدم وجود صرامة من الحرم الجامعي لإلزام الطلاب الجدد بالعيش في معهد الجامعي للسنة الأولى.

الإستراتيجية السابعة، تقوم بالمسابقات اللغة العربية للجمهور. تهدف إلى تعزيز معهد اللغة والجامعة هاشم أشعري جومبانج لتكون معروفة. وهذا لم يتم بشكل جيد بسبب قيود التمويل والوقت.

الاستراتيجية الثامنة هي تنظيم برنامج أولبياد اللغة العربية لطلبة الثانوية/ما يعادلها والطلاب منتظم.

وأما الاستراتيجية التاسعة هي التعاون بين مؤسسات اللغة العربية خارج جامعة ومعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج على المستوى الوطني والدولي. هذا مهم جداً المؤسسة اللغة الجديدة مثل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج والتي تهدف إلى تحسين جودة المؤسسة والبرامج. وستعاون معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج من خلال عقد الاتفاق (MoU) بتنفيذ اختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) الدولي بالتعاون مع المؤسسات المعتمدة الأخرى. ولكن لم يتم تنفيذها بسبب ضيق الوقت والأموال.

باختصار، يستخدم معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في تنفيذ الاستراتيجية بعملية الإدارة الاستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية استراتيجية مكثفة في تطوير برامج تعليم اللغة العربية الموجودة لتصبح مركزاً للتعليم والتدريب باللغة

العربية لكل من الطلاب وعامة.^{١٢٥} أي بتطوير في برامج تعليم اللغة العربية، من تنظيم برنامج تعليم اللغة المكثف إلى تنظيم برامج داعمة أخرى مثل فصول الابتكار العربي وتنظيم ندوات اللغة العربية واختبار كفاءتي العربية وغير ذلك. وفقاً لديفيد، فإن تطوير البرنامج هو إحدى الإستراتيجيات إلى زيادة جودة البرنامج بتحسين أو تعديل البرامج الحالية لتحسينها.^{١٢٦}

٣. تقويم الاستراتيجية

تقويم الاستراتيجية هو مرحلة عملية الإدارة حيث يحاول كبار المديرين التأكد من أن الاستراتيجية التي يختارونها يتم تنفيذها بشكل صحيح وتحقيق أهداف المؤسسة. يحتاج المدراء إلى معرفة متى لا تعمل استراتيجية معينة بشكل صحيح، تقويم الاستراتيجية هو بذل جهد للحصول على هذه المعلومات. يمكن تعديل جميع الاستراتيجيات في المستقبل لأن العوامل الخارجية والداخلية تتغير دائماً.^{١٢٧} من أجل تحقيق بالكامل قال سوندانج، يجب أن تكون الإدارة العليا قادرة على إيجاد وتحديد معايير مختلفة في تقويم البدائل التي تستحق وفقاً لنتائج التحليل النظر فيها. المعايير المختلفة المستخدمة عادة هي موقف الإدارة العليا فيما يتعلق بالمخاطرة والمرونة والاستقرار والنمو والربحية والتحقق من المنتج.^{١٢٨} بالإضافة إلى ذلك، لا ينبغي نسيان ذلك، يكتب سوندانج، أهمية التحليل من قبل الإدارة العليا حول الظروف البيئية الخارجية سواء كانت دورة حياة الاستراتيجية المضطربة أو الهادئة، والتزام الإدارة بالهيكل التنظيمي المستخدم، والوصول إلى الموارد اللازمة، ومزايا المؤسسة اللغة والحساب الدقيق للتفاعلات التي قد تنشأ من أطراف مختلفة ومستخدمي المنتجات المنتجة وحتى من أطراف معينة

¹²⁵ Muhammad Arifin, Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi, *Jurnal AduTech* Vol: 3 No.1 Maret 2017. 119.

¹²⁶ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*, ... 67

¹²⁷

¹²⁸ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*..., 35.

في المنظمة. ١٢٩ رداً على ذلك، يعقد معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج اجتماعات في نهاية كل فصل دراسي لإجراء التقييم والإشراف على أداء برنامج المؤسسة.

وفقاً لسوندانج، من الحقائق التي لا يمكن إنكارها أن تفعيل الاستراتيجية يتطلب الإشراف. يعني الإشراف المراقبة والمراقبة بطرق مختلفة مثل المراقبة المباشرة للأنشطة التنفيذية في الميدان، وقراءة التقارير وما إلى ذلك. ١٣٠ الغرض هو معرفة ما إذا كانت هناك أخطاء أو انحرافات أو مقصودة أو غير مقصودة في تنفيذ الخطط والبرامج التي تم تحديدها مسبقاً.

وترى الباحثة أن عملية التقييم في الإدارة الاستراتيجية لبرنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج وهي:

(أ). مراقبة جميع النتائج من التخطيط والتنفيذ

تقويم الإستراتيجية هو عملية تهدف إلى التأكد إذا كانت الإجراءات الإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة متوافقة بصياغة الإستراتيجيات التي تم وضعها. ١٣١ بناءً على هذه النظرية، يقوم مدير المعهد في هذا التقييم بالإشراف المستمر على جميع البرامج. تقيس الباحثة أن الإشراف يتم مباشرة من قبل مدير المعهد بمراقبة التقدم المحرز في كل نشاط. ويهدف إلى معرفة إذا كانت الأنشطة المنفذة تتوافق مع الخطط المحددة مسبقاً أم لا.

بناءً على الوثائق التي حصلت عليها الباحثة، كيفية مراقبة جميع نتائج من تخطيط وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج بعقد اجتماعات روتينية كل فصل دراسي مع أصحاب المصلحة أي مدير المعهد وسكرتيه والعميد ومستشار جامعة هاشم

¹²⁹ Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*..., 35.

¹³⁰ Sondang P Siagian, *manajemen Strategik*..., 35

¹³¹ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*,.....28.

أشعري جومبانج. لتوفير التوجيه والإرشاد، ورصد التقدم المحرز في كل نشاط، وإجراء التحسينات، وقياس أداء عملية ضخمة ومنظمة.

(ب). قياس أداء برنامج تعلم اللغة العربية

تعتمد المقاييس المستخدمة لتقييم الأداء على كيفية تقييم الوحدة التنظيمية وكيف سيتم تحقيق الأهداف.^{١٣٢} بناءً على هذه النظرية، يرى الباحثة أن النشاط يهدف إلى معرفة مدى نجاح الأنشطة التي تم تنفيذها على أساس التخطيط الاستراتيجي، بحيث إذا حدثت أي مشاكل يمكن حلها على الفور. يشمل قياس أداء برنامج تعليم اللغة العربية باختبارات أسبوعية وتستخدم لتحديد مدى تقدم تقارير الطلاب (التطوير) في التحصيل وإتقان اللغة العربية في كل وحدة. ستم استخدام نتائج هذا الاختبار كأداة لتقديم تقييم نهائي. يتم إجراء الاختبار من قبل كل مدرس ومحاضر في غرفة الصف على حدة، ويتم إجراء اختبار المرحلة لقياس نتائج تعليم اللغة العربية في كل مرحلة (والتي تتكون من أربع مراحل، وهي: المستوى الأول؛ اختبار المرحلة الأولى (UTS) والمرحلة الثانية (UAS)، المستوى الثاني؛ امتحان المرحلة الثالثة (UTS) والمرحلة الرابعة (UAS))، وتُعقد اجتماعات الفصل في نهاية الفصل الدراسي بتقديم بعض المسابقات التي تهدف إلى قياس قدرة الطلاب فيما يتعلق ببرنامج التعليم الذي تم تنفيذه، والنتيجة النهائية المأخوذة من نتائج الامتحان أسبوعيًا، واختبارات المرحلة، والواجبات، والحضور، وأخلاقيات وأنشطة كل طالب في كل فصل.

(ج). اتخذ خطوات تصحيحية.

¹³² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi 2003), 391.

يتم تنفيذ هذا النشاط من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية مختلفة لضمان أن الأداء المنفذ يتوافق مع الخطط التي حددتها الإدارة العليا.^{١٣٣} بناءً على هذه النظرية، تتخذ معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج خطوات تصحيحية بتقويم العام السابق ثم تعديله وفقاً للتطورات الحالية والوسائل لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية وإجراء التقويم الذاتي للمؤسسة مرة واحدة سنوياً بواسطة فريق تطوير المؤسسة، والمؤسسة تبحث عن الإخفاقات أو العقبات من الأنشطة المنفذة ثم تبحث عن الحلول وتتخذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الحلول المتفق عليها وتجري البرمجة. تقدر الباحثة أن كل نشاط يجب أن يكون به أوجه قصور، لذلك يحتاج إلى تحسين كل نشاط للتغلب على أوجه القصور وفقاً للخطة المحددة مسبقاً.

تعتبر عملية التقويم مهمة جداً لإدارة برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. كل يوم يجب أن يكون إصلاحات. يجب وجود نظام إدارة كمرجع للتحسين. يتضمن النظام الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية الاستراتيجي.^{١٣٤}

في تنفيذ إجراءات التقويم والإشراف، يجب على معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج تبني أسلوب القيادة الجماعية الزميلية. كما ذكر سوندانج، يجب أن تكون فلسفة الإشراف وقائية وأن تحدد الخطأ الذي حدث في النظام السائد ليست محاولة للإجابة على الخطأ، على الرغم، أنه يجب في النهاية تحديد من قام بالانحراف لأن النظام المعني نفسه غير قادر لكي يفعل.^{١٣٥}

¹³³ Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*,....., hlm. 129.

¹³⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), hlm. 309

¹³⁵ Sondang P Siagian, *manajemen Strategik*..., 35.

لذلك، مع أسلوب القيادة الجماعية الزميلية هذا، هناك موقف مفتوح بين مدير المعهد ومرؤوسيه.

في حين أن معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لا يزال يجري تقويمًا داخليًا ولا توجد وثيقة تقويم مكتوبة متاحة لذلك لا يمكن الكشف عن البحث.

لأن الإدارة الإستراتيجية مستدامة، يجب أن تكون المنظمة قادرة على التنسيق مع جميع الأعضاء حول التخطيط والأهداف التي سيتم تنفيذها بحيث يمكن تحقيق نجاحها الآن وفي المستقبل.^{١٣٦} والاستراتيجيات المطلوبة من جميع مستويات الإدارة التي يتم دعمها على النحو الأمثل. من خلال صياغة استراتيجية دقيقة، يؤمل أن يتم الحصول على الصيغ الاستراتيجية ذات الصلة بالتحديات الخارجية والداخلية.

ب. المشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

في كل عملية تنفيذ إدارة مؤسسة إذا كانت مدعومة بعوامل داعمة فتنفيذ العملية قادرًا على العمل بشكل فعال والمساعدة في تسريع العمل على الهدف، ولكن إذا كانت هناك أشياء تعوق في عملية التنفيذ، فستجعل عملية تنفيذ الإدارة تعثرت وتباطأت لأن هذه العوامل المثبطة يمكن بالتأكيد أن تعطل التنفيذ السلس لإدارة المؤسسة في تحسين مهارات اللغة العربية للطلاب بالطبع.

بناءً على نتائج الباحثة فإن المشكلات التي تواجهها في عملية تنفيذ إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في توجد في عدة جوانب منها:

١. الإدارة

¹³⁶ Rene' Pellissier and J.-P. Kruger, A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, *European Business Review* Vol. 23 No. 6, 2011, 613.

يجب النظر إلى مكونات أداة تخطيط البرامج على أنها أداة يمكن أن تساعد مدير المؤسسة في القيام بواجباتها ووظائفها كمدير، ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتغلب على المشاكل الحالية لتحسين تحقيق الأهداف والقدرة على وضع المنظمة في وضع مثالي في البيئة منافس. مثل ستساعد الخطة الاستراتيجية المنظمات على صياغة استراتيجيات أفضل من خلال نهج أكثر منطقية ومنهجية.^{١٣٧} إذا كان كل ذلك بدون تخطيط دقيق للبرامج، فمن المؤكد أن النتائج لن تكون مرضية ولن تكون قادرة على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. لذلك، التخطيط هو الخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها مدير المؤسسة في أداء واجباتها ووظائفها كمدير.

لذلك، يجب أن يكون معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج قادرا على توفير وتطوير تنسيق التخطيط بحيث يمكن أن تكون عملية تعليم اللغة العربية ذات جودة أعلى، وبعد التطور العلمي (الأهمية الفكرية) واحتياجات الطلاب والمخرجات المنتجة وفقاً لمتطلبات السوق (الأهمية الاجتماعية). حيث تكون علوم اللغة العربية ديناميكية وتقدمية بحيث يتم تشغيل أهداف التعليم والمحتوى والطرق ووسائل الإعلام وتقويم تعليم اللغة العربية بشكل واضح وموجه وقياس. بناءً إلى نتائج العرض للبيانات، لا يزال معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج غير ناضج، نظراً لعدم توفر تنسيق مكونات تخطيط البرنامج مثل الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والمناهج الدراسية والمستندات الداعمة الأخرى هناك. لذلك إذا كان معهد اللغة تعتمد على التنفيذ بشكل طبيعي، فلن تكون قادرة على تحقيق نتائج أكثر فعالية.

٢. المرافق البنية التحتية

تعتبر المرافق والبنية التحتية واحدة من الموارد التعليمية الضرورية والمهمة للغاية التي تتم إدارتها بشكل جيد وهي جزء لا يتجزأ من إدارة التعليم. مثل المباني

¹³⁷ Irmayani, Nugrogo, luthfan. Renstra Si/IT sebagai Acuan Pengembangan SI/TI: Studi kasus di RS Grand Medistra Lubuk Pakam, *Journal of Information Systems for Public Health*, Vol. 1, No. 1, Agustus 2016. 2.

والأراضي والمعدات الإدارية للمرافق المستخدمة مباشرة في عملية التدريس والتعليم في الفصل.^{١٣٨} وأهمية المرافق والبنية التحتية لدعم العملية التعليمية، وينظمها أيضًا قانون جمهورية إندونيسيا رقم ٢٠ لسنة ٢٠٠٣ بشأن نظام التعليم الوطني "توفر كل وحدة تعليم رسمي وغير رسمي مرافق وبنية تحتية تلبي احتياجات التعليم وفقًا لنمو وتنمية الإمكانات المادية، الذكاء الفكري والاجتماعي والعاطفي والتزامات الطلاب" (Undang-undang RI Tahun 2003). وكذلك لائحة حكومة جمهورية إندونيسيا رقم ١٩ لعام ٢٠٠٥ بشأن الفصل السابع من معايير التعليم الوطنية، المادة ٤٢، الفقرتان ١ و ٢.١٣٩

من نتائج الباحثة في هذا الميدان، وجدت أن ظروفًا مماثلة لم تحدث في هذه المعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج الشابة (٥ سنوات) التي لا تزال لديها قيود مالية لتوفير مرافق التعليم. مثل التعليم في الفصول الدراسية ووقت التعليم المكثف وبيئة اللغوية. لأنه له تأثير ودور مهم لتحفيز الطلاب على الحصول لغة ثانية وتطبيقها في التواصل اليومي. وكل ذلك يجب أن يكون مدعومًا من قبل أولئك الذين يهتمون من خلال توفير المرافق والبنية التحتية المناسبة وتوجيههم من قبل خبراء اللغة العربية. وبالتالي سيتم تحقيق الغرض من تعلم اللغة بسرعة وبدقة. ٣. الضيافة

يتطلب تنفيذ كل نشاط في البرامج التي تم إجراؤها في منظمة التمويل. لذلك، في هذه الوظيفة، يجب على المنظمة تحديد مكان استخدام مواردها المالية لأي أنشطة، وكيفية تخصيصها وحسابها. يتم احتساب التكاليف المختلفة المتكبدة لتشغيل المنظمة بحيث يمكن محاسبة جميع المصروفات من قبل مديري المنظمة.^{١٤٠}

¹³⁸ Rika Megasari, Peningkatan Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Smpn 5 Bukittinggi, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 2 Nomor 1, Juni 2014, 639 - 831.

¹³⁹ Peraturan Pemerintah RI No 19. 2006. Tentang Standar Nasional Pendidikan. (Bandung: Fokusmedia).

¹⁴⁰ Yusuf Hadijaya, *Administrasi Pendidikan*, (Medan, Perdana Publishing, 2012), 25.

لا تزال الموارد المالية لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج غير الهائية تأتي حاليًا من ميزانية الحرم الجامعي التي لا تزال محدودة، لذا فإن الميزانية المحدودة هي إحدى المشاكل في عملية إدارة استراتيجية برامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري. واحد منهم له تأثير على عدم تنفيذ بعض البرامج وتحسين البرنامج من قبل المعهد اللغة.

٤. الهيئة التعليمية

في عملية التعليم، لا يزال وجود المعلمين يحتل موقعًا مهمًا، على الرغم من التقدم السريع في التكنولوجيا التي دخلت عالم التعليم. إذا كان المعلمون في عملية التعلم قادرين على تنفيذ المهام بشكل جيد، وقادرين على تسهيل أنشطة تعلم الطلاب، وقادرين على تحفيز وتوجيه وتوفير فرص واسعة لاكتساب الخبرة، فسيحصل الطلاب على دعم قوي للحصول على نتائج التعلم المتوقعة. ومع ذلك، إذا لم يتمكن المعلم من تنفيذ وظائف التعلم الاستراتيجي، فسوف يواجه الطلاب مشاكل من المحتمل أن تعوق تحقيق نتائج التعلم الخاصة بهم.¹⁴¹

في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لا تزال تفتقر إلى أعضاء هيئة التدريس باللغة العربية في خضم تزايد الطلاب كل عام، مما يؤدي إلى عدم وجود تصنيفات أكثر حدة للصفوف ويؤدي إلى قدرات مختلفة داخل كل فصل.

¹⁴¹ Abdurrahman, *belajar dan pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 193.

الباب السادس

الخاتمة

أ. خلاصة نتائج البحث

بعد إجراء البحث وتحليل بيانات النتائج، بناءً على التفسير الذي تم شرحه والمتعلق بإدارة الاستراتيجية في تعليم اللغة العربية الذي تم إجراؤه في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج وفقًا لأسئلة البحث، يمكن استنتاجها على النحو التالي:

١. الإدارة الاستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج بثلاثة مراحل: (أ) صياغة الاستراتيجية، بدءًا من تحليل التحديات الداخلية والخارجية لمعهد اللغة التي تطورت لأول مرة. يمكن تقسيم التحليل إلى أربعة جوانب وهي جوانب القوة والفرصة والضعف والتهديد أو يمكن أن يطلق عليها تحليل SWOT. وتبدأ صياغة الاستراتيجية بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والعرض في تحقيق التعليم الفعال. (ب) تنفيذ الاستراتيجية، في تعليم اللغة العربية بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج هو استراتيجية مركزة لجعل البرامج الفعلية التي وضعها مدير المعهد وسكرتيه. (ج) تقييم الاستراتيجية، في هذا معهد عن طريق عقد اجتماعات في نهاية كل فصل دراسي لإجراء تقييم والإشراف على أداء برنامج المعهد.

٢. تكمن مشكلات عملية إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية التي تحدث في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج تنقسم إلى عدة جوانب، بما في ذلك: (١) الإدارة، التي تتميز بعدم توفر مكونات تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية المكتوبة مما يجعل من الصعب التحكم في البرنامج وتقويمه على النحو الأمثل. (٢) مرافق البنية التحتية، التي تتميز بقيود مالية مملوكة للمؤسسات في توفير مرافق التعلم مثل الفصول الدراسية والمعمل اللغة والبيئة اللغوية والوقت

المكثف، إلخ. ٣) الضيافة، المتعلقة بميزانيات الوكالات التي لا تزال محدودة مما يجعل بعض البرامج لم تنفذ. ٤) هيئة التدريس، تميزت بغياب المدرسين والخبراء الدائمين في بيئة معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

ب. الإقتراحات

هذا البحث عبارة عن بحث يركز على إدارة استراتيجية التعليم العربية. تم تضمين هذا البحث في فئة البحث الجديدة، حيث لتحقيق أهداف تعليم اللغة العربية التي تم التخطيط لها من قبل مؤسسة، بالطبع، يتطلب استراتيجية جيدة تمت إدارتها ووضعها من قبل الإدارة العليا حيث يكون صاحب التحكم في التشغيل السلس للأنشطة التنظيمية حتى تشعر المعلم والطالب بفاعلية الاستراتيجية. فضلا عن إدارة الاستراتيجية التي نفذت في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج وهو مؤسسة تحت رعاية جامعة، لا يزال عمر المؤسسة جديداً، لذلك لا تزال بحاجة إلى تحسين بطرق مختلفة في إنشاء تعليم اللغة العربية الأمثل والفعال. لهذا السبب، لا تزال هناك حاجة إلى تعميق البيانات في هذه الدراسة لأن جمع البيانات يتم عن طريق المقابلات والملاحظات والتوثيق غير الكامل. هذه بالتأكيد صعوبة بالنسبة للباحثة للحصول على الدراسة بشكل أعمق فيما يتعلق بإدارة استراتيجية التعليم العربية في هذا المعهد. لذلك، من المأمول إضافته مرة أخرى من خلال تعزيز الوثائق بشكل أكبر مع مراعاة موضوع هذه الدراسة الواسعة بحيث تغطي جميع الأقسام في جوانب موضوع الدراسة.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية

- أحمد طعيمة، رشدى. ألي أحمد مذكر، وإيمان أحمد هـ، المرجع في منهج تعليم اللغة العربية الناطقين بلغة أخرى، (قاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٠)، ٩.
- أحمد طعيمة، رشدى. تعليم العربية لغير الناطقين بها مناهجه وأساليبه، (ربط: Isesco، ١٩٨٩)، ١٩٩.
- أحمد طعيمة، رشدى. ومحمود كامل الناقه، تعليم اللغة اتصاليا: بين المنهج واستراتيجية، (ربط: منشورات Isesco، ٢٠٠٦)، ٢٧.
- أحمد غباري، ثائر، وأخوانه، البحث النوعي في التربية وعلوم النفس، (عمان: مكتبة المجتمع العربي، ٢٠١١).
- أسرار، محمد، وأويس القرنين، طالب من معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج (مقابلة، ١ يونيو ٢٠٢٠).
- بدر، أحمد. أصول البحث علمي ومناهجه، ص: ٣٥٤
- العساف، صالح. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الكتاب الأول. (الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٩٨٩).
- المعلومات مأخوذة من موقع جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية <http://www.uin-malang.ac> بتاريخ ١٢ فبراير ٢٠٢٠.
- وحيد دويدري، رجاء. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، (لبنان: دار الفكر المعاصر، وسورية: دار الفكر، ٢٠٠٠).

ب. المراجع الأجنبية

- Andriana, Kamila. Urgensi Perencanaan Pembelajaran Bahasa Arab dalam Pendidikan di Sekolah, *Konferensi Nasional Bahasa Arab I*, Universitas Negeri Malang.
- Starn, H.H. *Fundamental Concepts of Language teaching*, (New York, Oxford University Press, 1991).
- David, Fred R. *Strategic Manajement: Concep and Cases*, New Jersey: Pearson Education 2003.
- Wilujeng, Sri. *Buku Ajar Pendidikan Pancasila*, (Semarang: Badan Penerbit Undip, 2007).
- Taufiqurokhman, *Manajemen strategik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016).
- Hariadi, Bambang. *Strategi Manajemen*, (Jakarta: Bayumedia Publishing), 2005.
- Siagian, Sondang. *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).
- Mulyasa, *Praktek Penelitian Tindakan Kelas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 201).
- Sri Wahyudi, Agustinus. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jogjakarta: Binarupa Aksara, 1996).
- Sujadi & Sri Wiranti Setiyanti, “*Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru di Lingkungan Organisasi Pendidikan*”, Jurnal STIE Semarang, (Vol. 3, No. 2, tahun 2011).
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2012).
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007).
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2014).
- Gomes, Faustino Cordoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003).
- Tumaggor, Rusmin. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar*, (Jakarta: Balai pustaka, 2005).
- Sagala, Syaiful. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008).
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo).
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2003).
- Kamus Besar Bahasa Indonesai Daring.
- Pearce, John A Dan Richard B. Robinson. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jilid 1.*(Jakarta: Binarupa Aksara, 1997).
- Weekwn, Tomas L. J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford. *Consepts In Strategy Management and Business Policy*, (United Kingdom: Pearson, 2018).
- Russel-Wall, Edward. *50 Terobosan Manajemen yang Perlu Anda Ketahui*, (Esensi: Jakarta, 2007).

- Tilar, Har. *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. (Rineka Cipta: 2002).
- Wanrial, Son. Perkembangan Manajemen Strategi, *Journal The Winners*, Vol.5 No.1, Maret 2004.
- Umar, Huesin. *Strategic management in action: konsep, teori, dan teknik menganalisis manajemen strategis strategic business unit berdasarkan konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen-Hunger*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.
- Hunger, J David & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management 5th ed. Julianto Agung S. SE., S. Kom penerjemah*, Andi, Yogyakarta, 2007.
- Wheelan, Thomas & J David hunger, *Strategic Management and Business Policy, Journal of Management*, Vol.1, Addison Wesley, USA.
- Maujud, Fathul. *Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab*, CV.Sanabil, Mataram, 2015.
- David, Fred R. *Manajemen Strategi, Buku 1, Edisi kesepuluh*, Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Hermawan, Acep. *Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011).
- Arsyad, Azhar. *Bahasa Arab dan Metode Pengajarannya*, (Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003).
- Majid, Abdul. *Perencanaan Pembelajaran; Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Suryobroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), Cet. II, hlm.
- Sanjaya, Wina. *Perencanaan dan Sistem Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011).
- Mulyasa, E. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006).
- Makmun, Abin Syamsyudin. *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung, Pustaka Eduka, 2010).
- Hizbullah, Nur dan Zaqiatul Mardiah, Masalah Pengajaran Bahasa Arab di madrasah Aliyah di Jakarta, *Jurnal Al-Azhar Indonesai seri Humaniora*, Vol.2, NO.3, 2014.
- Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset (Memilih di antara Lima Pendekatan)*, Terj, dari *Qualitatif Inquiry & Research Design Choosing among Five Approaches*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013).
- Rahardjo, Mujia. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya* didownload dari <http://www.repository.uin-malang.ac.id/1104/padatanggal> : 20-03-2017.
- Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006).
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, cet.24, (Bandung : Alfabeta, 2016).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 329.

- Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, cet.29 (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2011).
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015).
- Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, Cet.ke-14, (Bandung: Alfabeta, 2011).
- Heene, Amie. Dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, (Bandung,: Refika Aditama, 2015).
- Indrajit, R. Eko dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: Andi, 2006).
- Arifin, Muhammad. Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi, *Jurnal AduTech* Vol: 3 No.1 Maret 2017.
- Amelinda, Sheilla dan Dhyah Harjanti, *Formulasi Strategi Bersaing Pada PT. XYZ*, *AGORA* Vol. 3, No.1 (2015).
- Rosalin, Elin. Membangun Competitive Advantages Perguruan Tinggi, (*Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* No 02/rh-VI/Oktober/2010).
- Pollard, David and Sabine Hotho, Crises, Scenarios And The Strategic Management Process, *Management Decision* Vol. 44 No. 6, 2006.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi 2003).
- Hidayat, Ara dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah)*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010).
- Pellissier, Rene´ and J.-P. Kruger, A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, *European Business Review* Vol. 23 No. 6, 2011.
- Irmayani, Nugrogo, luthfan. Renstra Si/IT sebagai Acuan Pengembangan SI/IT: Studi kasus di RS Grand Medistra Lubuk Pakam, *Journal of Information Systems for Public Health*, Vol. 1, No. 1, Agustus 2016.
- Megasari, Rika. Peningkatan Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Smpn 5 Bukittinggi, *Jurnal Administrasi Pendidikan* Volume 2 Nomor 1, Juni 2014.
- Peraturan Pemerintah RI No 19. 2006. Tentang Standar Nasional Pendidikan. (Bandung: Fokusmedia).
- Hadijaya, Yusuf. *Administrasi Pendidikan*, (Medan, Perdana Publishing, 2012).
- Abdurrahman, *belajar dan pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009).



الملاحق

ملحق ١ : رخصة البحث في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج



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

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

Nomor : B-64/Ps/HM./2/2020

26 Februari 2020

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada

Yth. Ketua Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari Jombang

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

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

Nama : Zahrotunnida
NIM : 18720046
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab
Semester : IV (Empat)
Dosen Pembimbing : 1. Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I
2. Dr. Abdul Muntaqim Al Anshory S.Hum., M.Pd
Judul Penelitian : إدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية في برنامج المكثف
بمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري بجومبانج

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Sumbulah

ملحق ٢ : شهادة البحث في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج



معهد اللغة التابع لجامعة هاشم أشعري الإسلامية
LANGUAGE INSTITUTE OF
HASYIM ASY'ARI UNIVERSITY
TEBUIRENG JOMBANG
Jl. Irian Jaya 55 Tromol Pos IX Phone (0321) 861719

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

No: 33/K/LBU-UNHAS/VI/2020

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Elisa Nurul Laili, S.S., M.A.
Jabatan : Kepala Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari
Alamat : Jl. Irian Jaya No. 55 Tebuireng Jombang 61471
Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :
Nama : Zahrotunnida
NIM : 18720046
Jurusan : S-2 Pendidikan Bahasa Arab
Universitas : Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang

Mahasiswa tersebut di atas, telah melaksanakan Penelitian tesis di Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari dari tanggal 8 Maret 2020- 4 Mei 2020
Demikian Surat Keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jombang, 14 Juni 2020
Kepala Lembaga Bahasa



Elisa Nurul Laili, S.S., M.A.
NIP. 01. 0613

PEDOMAN WAWANCARA

Informan

1. Ketua Lembaga bahasa unhasy Jombang
2. Sekretaris lembaga bahasa unhasy Jombang
3. Pengajar lembaga bahasa unhasy jombang
4. Mahasiswa lembaga bahasa unhasy jombang

Pertanyaan:

1. Bagaimana ketua lembaga menetapkan visi dan misi?
2. Bagaimana formulasi strategi yang dilakukan?
3. Kekuatan apa yang dimiliki lembaga sehingga menjadi peluang untuk menciptakan program pembelajaran bahasa Arab?
4. Kekurangan apa yang dimiliki sehingga menjadi ancaman atau tantangan lembaga dalam menciptakan program pembelajaran bahasa arab?
5. Apa Tujuan jangka panjangnya?
6. Tindakan dan strategi apa yang dilakukan ketua lembaga untuk mencapai tujuan tersebut?
7. Apa sasaran tahunannya?
8. Kebijakan apa yang dibuat oleh ketua lembaga?
9. Bagaimana ketua lembaga memotivasi para guru dan tenaga pendidik lainnya untuk mencapai tujuan tersebut?
10. Bagaimana ketua lembaga mengalokasikan sumberdaya yang ada sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan dengan baik?
11. Bagaimana ketua lembaga mengukur kinerja program pembelajaran bahasa arab yang telah diimplementasikan?
12. Bagaimana hasil yang didapatkan?
13. Apa branding yang tercipta?
14. Apakah semua program yang telah direncanakan terlaksana?
15. Jika tidak, apa penyebabnya dan usaha apa yang dilakukan untuk mengatasainya?

PEDOMAN OBSERVASI

1. Mengamati proses perumusan strategi program pembelajaran bahasa arab di Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari Jombang.
2. Mengamati pelaksanaan strategi program pembelajaran bahasa arab di Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari Jombang.
3. Mengamati proses evaluasi strategi program pembelajaran bahasa arab di Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari Jombang.
4. Mengamati problematika yang menghambat pada proses manajemen strategi program pembelajaran bahasa Arab di Lembaga Bahasa Universitas Hasyim Asy'ari Jombang.

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Arsip tertulis
 - a. Sejarah singkat berdirinya Lembaga Bahasa Unhasy Jombang
 - b. Struktur organisasi Lembaga Bahasa Unhasy Jombang
 - c. Buku pedoman lembaga bahasa unhasy jombang
 - d. Tata tertib Lembaga Bahasa Umhasy Jombang
 - e. Buku ajar Lembaga Bahasa Umhasy Jombang
2. Foto-foto terkait:
 - a. Pelaksanaan pembelajaran intensif bahasa arab
 - b. Pelaksanaan Seminar bahasa Arab
 - c. Pelaksanaan kelas kreatifitas bahasa Arab
 - d. Prestasi yang diraih mahasiswa Lembaga Bahasa Unhasy Jombang

HASIL TRANSKIP WAWANCARA

1. Transkrip wawancara dengan kepala lembaga bahasa unhasy jombang

Nama	: Elisa Nurul Laili, S.S.,M.A
Jabatan	: Kepala Lembaga Bahasa UNHASY Jombang
Hari/Tanggal	: Minggu, 03 Mei 2020

P : Bagaimana kepala lembaga bahasa Unhasy Jombang menetapkan visi dan misi?

KLB : Visi dan Misi Lembaga Bahasa ditetapkan oleh kepala dengan berkoordinasi dan diskusi mengenai analisis faktor internal dan eksternal yang ada atau yang dimiliki lembaga dan kita rumuskan dengan sekretaris dan stakeholders lainnya yang mendukung seperti rektor, ketua yayasan, dekan, dll.

P : Bagaimana formulasi strategi yang dilakukan?

KLB : Pertama-tama kita harus memahami terlebih dahulu bagaimana kondisi objektif kelembagaan yang nanti akan diperlukan untuk mengetahui adanya analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh lembaga bahasa unhasy jombang. Analisis yang dihasilkan tersebut nantinya melahirkan strategi yang dilakukan oleh Kepala lembaga dalam merumuskan berbagai keputusan strategik untuk menyusun program pembelajaran bahasa Arab agar menjadi program unggulan. Dari analisis tersebut nanti akan ditetapkan mengenai visi, misi, tujuan, dan strategi yang akan dibuat oleh lembaga.

P :Kekuatan apa yang dimiliki lembaga sehingga menjadi peluang untuk menciptakan program pembelajaran bahasa Arab?

KLB : Dalam hal ini diantara kekuatannya ialah jumlah mahasiswa baru setiap tahunnya semakin meningkat, pendayagunaan SDM mahasiswa lintas prodi dalam universitas memungkinkan untuk mengkader mereka secara organisatoris dan administratif, dan sebagian dosen merupakan tenaga pengajar yang telah berpendidikan S2 dan S3. Sehingga, lembaga bahasa unhasy jombang memiliki peluang untung mendirikan lembaga bahasa dalam mengembangkan pembelajaran bahasa arab dimana program lembaga bahasa yang ada di unhasy jombang menjadi pembeda dengan kampus-kampus swasta lainnya di lingkungan jombang, ditambah adanya dukungan dari pimpinan (jajaran rektor) yang tertulis dalam Surat Keputusan Rektor Universitas Hasyim Asy'ari tentang Pengangkatan Kepala Lembaga Bahasa no.1166/KEP/UNHASY/A/V/2015 dan dukungan stakeholders lainnya seperti para dekan dan kaprodi masing-masing jurusan yang ada di universitas hasyim asy'ari Jombang.

P : kekurangan apa yang dimiliki sehingga menjadi ancaman atau tantangan lembaga bahasa dalam menciptakan program pembelajaran bahasa Arab?

KLB : Sama halnya dengan kekuatan, kelemahan dalam hal ini berasal dari aspek internal lembaga bahasa Unhasy jombang ialah Sistem manajemen kelembagaan belum berjalan optimal, terbatasnya sarana dan presarana, terbatasnya pendidik dan tenaga kependidikan, belum optimalnya penggalan dana diluar dana pribadi kampus, umur lembaga yang masih 5 tahun. Sehingga, lembaga bahasa unhasy jombang perlu memperbaiki dan meningkatkan kualitas dalam pengembangan lembaga, serta adanya persaingan dengan lembaga bahasa lainnya yang lebih dahulu berkembang. Karena itu, ketua lembaga serta para pimpinan selalu berusaha untuk menjalin kerjasama di beberapa kegiatan baik untuk mahasiswa maupun dosen dengan beberapa instansi kebahasaan di universitas lain maupun lembaga lain semisal American corner, Education USA, Himpunan Penerjemah Indonesia, RELO, serta Peace Corp, dan UIN Malang.

P : Apa Tujuan Jangka Panjangnya?

KLB : Menjadikan pembelajaran bahasa arab di lembaga bahasa unhasy jombang sebagai program unggulan yang pembelajaran di dalamnya lebih efektif baik dari segi waktu pembelajaran, sarana

prasarana, dan kurikulumnya. Serta memiliki standar ToafI tingkat internasional seperti lembaga bahasa yang telah lebih dulu berkembang yaitu UIN Malang, UIN Jakarta, dll.

P : Strategi apa yang dilakukan Kepala Lembaga untuk mencapai tujuan tersebut?

KLB : Untuk mencapai tujuan tersebut, lembaga bahasa unhasy jombang membuat beberapa kebijakan terhadap Pelayanan kegiatan bahasa yang dirumuskan melalui beberapa program sebagai berikut:

1. Optimalisasi Pembelajaran Intensif bahasa Asing (PIBA) khusus mahasiswa UNHAS Y (1 tahun pertama).
2. Menyelenggarakan kelas kreatifitas bahasa arab untuk menaungi pengembangan kreatifitas bahasa arab mahasiswa.
3. Menyelenggarakan Seminar berbahasa arab untuk meningkatkan wawasan mahasiswa tentang bahasa arab.
4. Menyelenggarakan pelatihan TOAFL Preparation Class untuk civitas akademika UNHAS Y dan masyarakat umum.
5. Menyusun silabus, SAP dan buku ajar untuk program intensif Bahasa Arab (PIBA)
6. Aktivasi bi'ah lughawiyah di asrama mahasiswa/i UNHAS Y.
7. Menyelenggarakan Lomba-lomba berbahasa Arab untuk siswa SMA/ sederajat, pesantren dan mahasiswa.
8. Menyelenggarakan program Olimpiade Bahasa Arab untuk siswa SMA/ sederajat dan mahasiswa secara berkala.
9. Menjalin kerjasama dengan Lembaga Bahasa Arab di luar UNHAS Y, baik dalam skala nasional maupun internasional.

P : Kebijakan apa yang dibuat oleh kepala lembaga bahasa?

KLB : kebijakannya dengan menentukan atau membuat beberapa strategi terhadap Pelayanan kegiatan bahasa yang dirumuskan melalui beberapa program yang telah di buat.

P : Bagaimana Kepala Lembaga memotivasi para guru dan tenaga pendidik lainnya untuk mencapai tujuan tersebut?

KLB : Melalui rapat yang dilakukan selama satu bulan sekali atau sesuai kebutuhan. Rapat tersebut dilakukan dengan memberikan pembinaan dan pengarahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, juga Membandingkan dengan lembaga bahasa lain yang lebih unggul

dengan tujuan agar para pendidik dan tenaga kependidikan mau belajar dan mengambil kelebihan yang dimiliki lembaga lain yang lebih unggul sehingga mampu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme.

P : Bagaimana Kepala Lembaga Bahasa mengalokasikan sumber daya yang ada sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan dengan baik?

KLB : Dengan pembuatan administrasi guru dan pegawai yaitu meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, Membentuk tim atau kelompok kerja (Tim Pengembangan lembaga), dan Mengevaluasi secara terus menerus setiap program yang telah dilaksanakan.

P : Bagaimana Kepala Lembaga Bahasa mengukur kinerja program pembelajaran bahasa Arab yang telah diimplementasikan?

KLB : mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu 1) memonitor seluruh hasil kegiatan dari perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik dengan cara melakukan rapat rutin tiap semester bersama para *stakeholder* yaitu kepala lembaga, sekretaris lembaga, dekan, dan jajaran rektor universitas hasyim asy'ari untuk memberikan pengarahan dan bimbingan, Memantau jalannya setiap program dari proses perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik, serta Proses pengukuran kinerja diukur dan dipantau secara massif dan terstruktur. 2) Mengukur kinerja program pembelajaran bahasa arab dengan melaksanakan Ulangan Minggun, Tes tahapan, class meeting, dan Nilai akhir. 3) Mengambil langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi masalah pada saat melakukan perencanaan dan pelaksanaan manajemen strategik program pembelajaran bahasa arab di lembaga bahasa unhasy jombang yaitu: Melakukan Evaluasi setiap satu tahun sekali yang dilakukan oleh Tim Pengembangan lembaga, Mengevaluasi pelaksanaan tahun kemarin, Menyesuaikan dengan perkembangan dan sarana yang ada untuk menentukan strategi yang akan datang, lembaga mencari kegagalan atau penghambat dari program yang dilaksanakan, kemudian mencari solusinya, serta Melakukan tindakan untuk melaksanakan solusi yang telah disepakati dan melakukan penyusunan program.

P : Bagaimana hasil yang didapat?

KLB : walaupun hasilnya tidak signifikan tapi alhamdulillah bisa di lihat dari beberapa prestasi yang di dapat ketika mengikuti lomba seperti juara 3 MQK Jaatim Tingkat Ulya, juara 1 MQK FJA (Fathul Mu'in) 2019, juara 1 MQK kab.jombang (fathul qorib) 2018, dll.

P : Apa Branding yang tercipta di lembaga ini?

KLB : Karena Kampus kita berbasis pesantren jadi mahasiswa di tuntut untuk bisa bahasa arab dan baca kutab kuning.

P : Apakah semua program yang telah direncanakan terlaksana?

KLB : Ada beberapa program yang belum terlaksana seperti aktivasi bi'ah lughawiyah di asrama mahasiswa/i UNHASY dan kerja sama dengan lembaga bahasa Arab di luar UNHASY, baik berskala nasional dan internasional.

P : Jika tidak, apa penyebabnya dan usaha apa yang dilakukan untuk mengatasinya?

KLB : banyak kekurangan yang ada di lembaga ini terutama masalah sarana prasarana seperti ruang kelas yang masih kurang dan lembaga bahasa belum memiliki gedung sendiri, kurangnya pengajar atau karyawan tetap, aktifasi mah'had jami'ah utk menunjang bi'ah lughawiyah pembelajaran bahasa arab mahasiswa, waktu yang belum intensif, dll. Sehingga itu yang menjadi hambatan mengapa lembaga bahasa masih belum maksimal.

2. Transkrip wawancara dengan sekretaris lembaga bahasa unhasy jombang

Nama : Dr. Lailatul Qomariyah, M.Pd.I

Jabatan : Sekretaris Lembaga Bahasa UNHASY Jombang

Hari/Tanggal : Selasa, 05 Mei 2020

P : Bagaimana lembaga bahasa Unhasy Jombang menetapkan visi dan misi?

- KLB : visi dan misi dirumuskan oleh kepala lembaga, sekretaris dan stakeholders lainnya yang mendukung seperti rektor, ketua yayasan, dekan, dll. Penetapan tersebut diawali dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal lembaga bahasa. Bertujuan agar apa yang ingin di capai sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- P : Bagaimana formulasi strategi yang dilakukan?
- KLB : Perencanaan strategik dalam mencakup beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu pengembangan visi, misi, dan tujuan, identifikasi faktor internal dan eksternal melalui teknik analisis SWOT, perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menentukan strategi unggul mengelola program pembelajaran bahasa arab.
- P : Kekuatan apa yang dimiliki lembaga sehingga menjadi peluang untuk menciptakan program pembelajaran bahasa Arab?
- KLB : pertama karena dukungan dari pada jajaran rektor dengan di keluarkannya SK, kemudian karena di jombang masih belum ada lembaga bahasa akhirnya kita membuat itu untuk kebutuhan masyarakat juga.
- P : kekurangan apa yang dimiliki sehingga menjadi ancaman atau tantangan lembaga bahasa dalam mencptakan program pembelajaran bahasa Arab?
- KLB : karena lembaga ini masih baru, maka masih banyak kekurangan yang dimiliki mulai dari administrasi, dana, dll.
- P : Apa Tujuan Jangka Panjangnya?
- KLB : menjadi pusat pembelajaran dan pelatihan bahasa arab dan ingin membuat MoU pelaksanaan TOAFL berstandar internasional dengan bekerja sama UIN Malang dan UIN Surabaya contohnya.
- P : Tindakan dan Strtaegi apa yang dilakukan Lembaga untuk menapai tujuan tersebut?
- KLB : dengan menyelenggarakan beberapa program pembelajaran bahasa arab yang mendukung seperti membuat kelas intensif bahasa arab khusus mahasiswa UNHASY (1 tahun pertama), Menyelenggarakan kelas kreatifitas bahasa arab untuk menaungi

pengembangan kreatifitas bahasa arab mahasiswa, Menyelenggarakan Seminar berbahasa arab untuk meningkatkan wawasan mahasiswa tentang bahasa arab, Menyelenggarakan pelatihan TOAFL Preparation Class untuk civitas akademika UNHAS dan masyarakat umum, Menyusun silabus, SAP dan buku ajar untuk program intensif Bahasa Arab (PIBA), Aktivasi bi'ah lughawiyah di asrama mahasiswa/i UNHAS, serta Menjalin kerjasama dengan Lembaga Bahasa Arab di luar UNHAS, baik dalam skala nasional maupun internasional.

P : Kebijakan apa yang dibuat dalam mendukung tujuan ini?

KLB : kebijakan dalam mendukung pengembangan program pembelajaran bahasa arab melalui pembuatan kelas model dan membuat tata tertib lembaga.

P : Bagaimana memotivasi para guru dan tenaga pendidik lainnya untuk mencapai tujuan tersebut?

KLB : selalu memberi arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik pada saat rapat dilaksanakan dan Mendorong para pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti workshop.

P : Bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan dengan baik?

KLB : Membentuk tim atau kelompok kerja (Tim Pengembangan lembaga) dan Mengevaluasi setiap program yang telah dilaksanakan.

P : Bagaimana mengukur kinerja program pembelajaran bahasa Arab yang telah diimplementasikan?

KLB : meliputi tiga kegiatan yaitu memonitor seluruh hasil, mengukur kinerja program pembelajaran bahasa arab, dan mengambil langkah perbaikan.

P : Bagaimana hasil yang didapat?

KLB : hasil yang di dapat dilihat dari perubahan kemampuan mahasiswa dan prestasi yang di raih.

P : Apa Branding yang tercipta di lembaga ini?

- KLB : Menguasai bahasa Arab dan Kitab kuning
- P : Apakah semua program yang telah direncanakan terlaksana?
- KLB : karena keterbatasan lembaga maka ada beberapa program yang belum terlaksana seperti menjalin kerjasama dengan instansi lain terkait dengan kerja sama pembuatan tes Toefl berstandar internasional juga aktivasi bi'ah lughawiyah karena pihak kampus belum memberikan ketetapan untuk mewajibkan terhadap mahasiswa baru, dll.
- P : Jika tidak, apa penyebabnya dan usaha apa yang dilakukan untuk mengatasinya?
- KLB : terdapat pada beberapa aspek, diantaranya: 1) *Administrasi*, ditandai dengan belum tersedianya komponen perangkat perencanaan program pembelajaran bahasa arab secara tertulis sehingga menjadikan lembaga kesulitan untuk mengontrol dan mengevaluasi program secara optimal. 2) *Sarana Prasarana*, ditandai dengan keterbatasan finansial yang dimiliki lembaga dalam pengadaan fasilitas pembelajaran seperti ruang kelas, lab. Bahasa, bi'ah lughawiyah, waktu yang intensif, dll. 3) *Akomodasi*, terkait dengan anggaran lembaga yang masih terbatas yang menjadikan beberapa program tidak terlaksana. 4) *tenaga pendidik*, ditandai dengan belum terdapat pengajar dan staf ahli tetap di lingkungan lembaga bahasa unhasy jombang.

ملحق ٧

١. تنفيذ ندوة اللغة العربية



٢. تنفيذ من فصل إبتكار العربية

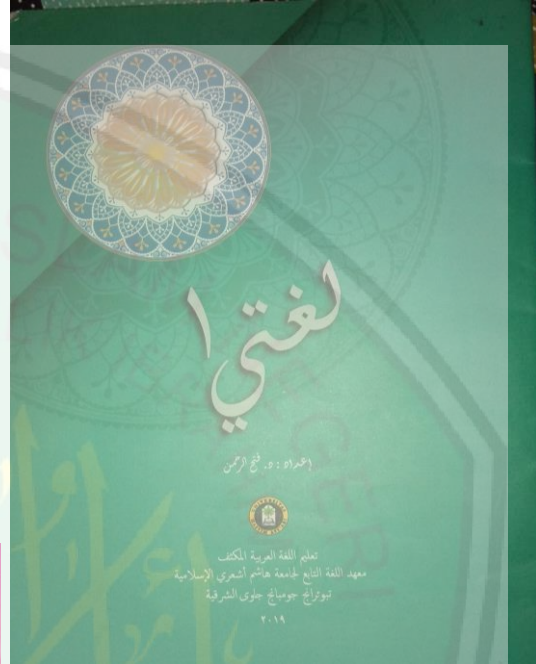
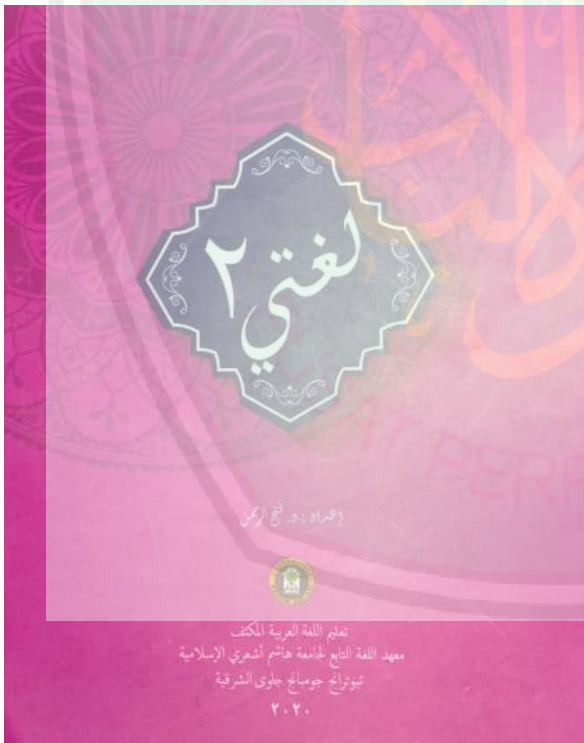


٣. إنجازات مهرجان شبه الجزيرة العربية



ملحق ٧

الكتب المدرسية في تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري حومبانج



كتاب الدليل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج

**BUKU PANDUAN LEMBAGA BAHASA
UNIVERSITAS HASYIM ASY'ARI**



TIM PENYUSUN:
Elisa Nurul Laili
Fathur Rohman

Kantor Pusat:
Jl. Irian Jaya No. 55 Tebuireng Jombang 61471
Telp. (0321) 861719, Fax. (0321) 874 684
website: <http://www.unhasy.ac.id>

السيرة الذاتية



أ. المعلومات الشخصية

الاسم : زهرة النداء
 المكان/تاريخ المولد : فاندجلانج، ٢٣
 نوفمبر ١٩٩٥
 الجنسية : الإندونيسية
 العنوان : قرية بانجكو ٠١/٠٣
 داهو سيكيدال
 فاندجلانج بانتن
 رقم الجوال :
 ٠٨٥٦٠٧١٤١١٧٢
 البريد الإلكتروني : zahro9625@gmail.com

ب. المستوى الدراسي

السنة	المستوى الدراسي
٢٠٠٧-٢٠٠١	المدرسة الابتدائية الحكومية "داهو ٣" سيكيدال
٢٠١٠-٢٠٠٧	المدرسة المتوسطة مطلع الأنور لنهضة العلماء منيس فاندجلانج
٢٠١٣-٢٠١٠	المرحلة الثانوية مطلع الأنور لنهضة العلماء منيس فاندجلانج
٢٠١٧-٢٠١٣	بكلوريوس (سرجانا) في قسم تعليم اللغة العربية كلية العلوم التربية والتعليم بجامعة هاشم أشعري تبوئرنج جومبانج
٢٠٢٠-٢٠١٨	الماجستير في قسم تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج