

إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية
الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

(رسالة الماجستير)

إعداد:

أحمد زهر الدين

رقم القيد: ١٩٧٢١٠١٤

إشراف:

الدكتور الحاج شهداء الماجستير

الدكتورة نور إيلا إيفاوتي الماجستير



قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٢

إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية
الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

رسالة الماجستير

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

إعداد

أحمد زهر الدين

رقم القيد: ١٩٧٢١٠١٤

المشرفان

الدكتور الحاج شهداء الماجستير

الدكتورة نور إيلا إيفاوتي الماجستير

قسم تعليم اللغة العربية

كليات الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٢

الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لكل شيء إذا فارقتَه عوض

وليس لله إن فارقت من عوض

﴿المقالة﴾

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى:

الأبوين

المرحوم والمغفور له أبي المكرم جنيدي وأمي المحبوبة نور عزيزة
الذان تأتي منهما التربية والنصيحة والرحمة للفقير الباحث
عسى الله أن يبارك لهما ويمن عليهما السعادة ويحفظهما في الدارين

أخيّ الكبيرين وأختي الصغيرة

الأخ أحمددي والأخ حريص والأخت نور جهان أليفة

الذين منهم تنشأ الهمة والرغبة في الحياة

شكرا جزيلا

موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الباحث:

الاسم : أحمد زهر الدين

الرقم الجامعي : ١٩٧٢١٠١٤

العنوان : إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج

بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

وافق المشرفان على تقديمها إلى لجنة المناقشة.

مالانج، ٢٠ يونيو ٢٠٢٢

المشرف الأول،


الدكتور الحاج شهلاء الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٢٠١٠٦٢٠٠٥٠١١٠٠١

المشرفة الثانية،


الدكتورة نور إيلا إيقاوتي الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٨٤١٢١١٢٠١٦٠٨٠١٢٠٩٤

اعتماد

رئيس قسم تعليم اللغة العربية


الدكتور الحاج شهلاء الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٢٠١٠٦٢٠٠٥٠١١٠٠١

اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند دمنج بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج"، التي أعدها الطالب:

الاسم : أحمد زهر الدين

الرقم الجامعي : ١٩٧٢١٠١٤

قد قدمها الطالب أمام لجنة المناقشة وقررت قبولها شرطا للحصول على درجة

الماجستير في تعليم اللغة العربية، وذلك في يوم الإثنين، بتاريخ ٤ يوليو ٢٠٢٢

وتكون لجنة المناقشة من السادة:

مناقشا أسامها	د. الحاج أحمد مزكي الماجستير
التوقيع:	رقم التوظيف: ١٩٦٩٠٤٢٥١٩٩٨٠٣١٠٠٢
رئيسة المناقشة	د. ليلي فطرياتي الماجستير
التوقيع:	رقم التوظيف: ١٩٧٧٠٩٢٨٢٠٠٦٠٤٢٠٠٢
مشرفا ومناقشا	د. الحاج شهداء الماجستير
التوقيع:	رقم التوظيف: ١٩٧٢٠١٠٦٢٠٠٥٠١١٠٠١
مشرفة ومناقشة	د. نور إيلا إيفاوتي الماجستير
التوقيع:	رقم التوظيف: ١٩٨٤١٢١١٢٠١٦٠٨٠١٢٠٩٤

اعتماد



عميد كلية الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور واحد

رقم التوظيف: ٠٠٠٣١٠٠٢

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

الاسم : أحمد زهر الدين

الرقم الجامعي : ١٩٧٢١٠١٤

العنوان : إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج
بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

أقر أن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في
تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
مالانج، حضرته وكتبته بنفسه أنا. وإذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلا
ليس من بحثي فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على
كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج، ٤ يوليو ٢٠٢٢

الطالب،


أحمد زهر الدين

كلمة الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد رسول الله، وعلى آله وصحبه الفائزين برضا الله. أما بعد فأود أن أقدم خالص شكري و تقديري بمناسبة نهاية كتابة رسالتي، خصوصا إلى:
١. فضيلة الأستاذ الدكتور الحاج زين الدين الماجستير بوصفه مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
 ٢. فضيلة الأستاذ الدكتور واحد مورني الماجستير بوصفه عميد كلية الدراسة العليا
 ٣. فضيلة الدكتور الحاج شهداء الماجستير بوصيلة رئيس قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، والمدرسين والموظفين في إدارة الكلية والقسم.
 ٤. فضيلة الدكتور الحاج شهداء الماجستير والدكتورة نور إيلا إيفاوتي الماجستير بوصفهما كالمشرف الأول والمشرفة الثانية لإشراف هذا البحث علي وتوجيهاتها حتى يتم إكمال هذا البحث بشكل كما هو.
 ٥. جميع الأساتذة بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
 ٦. جمعية الكندي الذي قد منح إلي الفرصة الثمينة لعملية البحث في تلك الجمعية.
 ٧. شكرا جزيلًا لجميع إخواني وأخواتي الذين قد رافقوني وشجعوني وساعدوني في إكمال هذا البحث. لا أستطيع أن أذكر أسمائكم واحدا فواحدا. شكرا لكم جميعا

أسأل الله تعالى أن يوفقنا إلى الخير ويقبل صالح أعمالنا ويقدرنا من الناجحين في غابر
الأزمان ويجعل هذا البحث مفيدا لمن يريد التعميق في اللغة العربية. آمين.

مالانج، ٤ يوليو ٢٠٢٢

الطالب،



أحمد زهر الدين

مستخلص

زهر الدين، أحمد. ٢٠٢٢. إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. رسالة الماجستير (S-2).
قسم تعليم اللغة العربية. كلية الدراسات العليا. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفان: الدكتور الحاج شهداء الماجستير و الدكتورة نور إيلا إيفاوتي الماجستير.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المناظرة العلمية، مهارة الكلام

كانت إدارة الجودة الشاملة عملية تشمل على التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحسين المستمر وفيها وجود الاشتراك من المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة. والمناظرة العلمية هي فن من فنون مهارة الكلام من المهارات الإنتاجية و الأساسية التي يسعى الطالب إلى إتقانها في اللغة الأجنبية. و في جمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج كانت استخدمت إدارة الجودة الشاملة في عملية التدريبات اللغوية خاصة في عملية المناظرة العلمية. فأراد الباحث أن يكشف أشكال إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية تحت نظرية ديمنج بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج مع العوامل الداعمة من المشجعة والمثبطة.

في هذا البحث، يستخدم الباحث المدخل الكيفي . وأما نوع هذا البحث فهو دراسة حالة في جمعية الكندي، وأساليب جمع البيانات في هذا البحث ثلاثة وهي الملاحظة والمقابلة والوثائق. وأما تحليل البيانات المستخدم فيه تحت نظرية ميلس و هورمان منها : تخفيض البيانات، عرض البيانات، الاستنتاج والتحقق.

ونائج البحث فيما يلي (١) أشكال إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية عند ديمنج من التخطيط، وتنفيذها و مراقبتها التي تنقسم إلى القسمين، المراقبة المنظمة والمراقبة غير المنظمة، وتحسينها منها: أ) توفير التدريب الإضافي للأعضاء التي لم تفهموا المواد المقدمة من مجالهم. ب) تبادل الآراء بين الأساتذة والمشرف وكذلك المدرب لترقية الموارد البشرية المتعلقة بإدارة عملية التدريبات أو طريقة التعليم والإشراف الداعمة إلى إجراءات عملية التدريبات اللغوية. (٢) وأن الباحث وجد العديد من العوامل المشجعة كترغيب المهمة بين الأعضاء والعوامل المثبطة ككثرة الواجبات في الجامعة وغير ذلك.

ABSTRACT

Zahrudin, Ahmad. 2022. *Total Quality Management in arabic debate to improve deming's perspective in speaking ability at Al-Kindy Community Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Thesis Master.* Master in Arabic language education. Postgraduate Programme State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor 1: Dr. H. Syuhadak, M.A, 2: Dr. Nur Ila Ifawati, M.Pd

Keywords: Total Quality Management, Arabic Debate, Increased Speech Ability

Total quality management was a process that includes planning, implementation, monitoring and continuous improvement, in which there is participation from the organization or institution to achieve its desired goals. Scientific debate is one of the arts of speaking skill, one of the productive and basic skills that the student seeks to master in a foreign language. And in the Al-Kindy Society of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang, TQM was used in the process of language exercises, especially in the process of scientific debate. The researcher wanted to reveal the forms of total quality management in the scientific debate under the theory of Deming at Al-Kindy Association of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang with the supporting factors of encouraging and discouraging.

In this research, the researcher uses the qualitative approach, As for the type of this research, it is a case study in the Al-Kindy's community, and the methods of data collection in this research are three: observation, interview and documentation.

The results of the research are as follows: (1) Forms of total quality management in the scientific debate according to Deming of planning, implementation and control which is divided into two parts, structured control and unstructured control, and its improvement, including: a) Providing additional training for members who did not understand the materials provided by their field. b) The exchange of opinions between teacher, the supervisor, as well as the trainer to upgrade the human resources related to the management of the training process or the method of teaching and supportive supervision to the procedures of the language training process. (2) And that the researcher found many encouraging factors, such as encouraging enthusiasm among the members, and discouraging factors such as the large number of duties in the university, and so on.

ABSTRAK

Zahrudin, Ahmad. 2022. *Manajemen Mutu Terpadu pada Debat bahasa arab untuk meningkatkan maharah kalam perspektif Deming di Komunitas Al-Kindy Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Tesis Magister. Pendidikan Bahasa Arab Pascasarjana. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing 1: Dr. H. Syuhadak, M.Pd 2: Dr. Nur Ila Ifawati, M.Pd

Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Debat Bahasa Arab, Peningkatan Maharah Kalam

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah suatu proses yang melibatkan perencanaan, implementasi, pemantauan, dan peningkatan berkelanjutan, yang mana melibatkan sebuah organisasi atau lembaga demi mencapai tujuan yang diinginkan. Debat ilmiah adalah salah satu seni keterampilan berbicara, salah satu keterampilan produktif dan dasar yang ingin dikuasai siswa dalam bahasa asing. Dan pada komunitas Al-Kindy Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, TQM digunakan dalam proses latihan bahasa khususnya dalam proses debat ilmiah. Peneliti ingin mengungkap bentuk-bentuk Total quality management dalam debat ilmiah teori Deming di komunitas Al-Kindy Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan faktor pendukung yang mendorong dan menghambat.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, Adapun jenis penelitian ini adalah studi kasus pada komunitas Al-Kindy, dan metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada tiga yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian adalah sebagai berikut: (1) Bentuk-bentuk manajemen mutu terpadu dalam debat ilmiah menurut Deming perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian yang dibagi menjadi dua bagian, pengendalian terstruktur dan pengendalian tidak terstruktur, dan perbaikannya, meliputi: a) Memberikan pelatihan tambahan bagi anggota yang belum memahami materi yang diberikan sesuai bidangnya. b) Pertukaran pendapat antara ustadz, pembimbing, serta pelatih untuk meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dengan pengelolaan proses pelatihan atau metode pengajaran dan pengawasan yang mendukung terhadap prosedur proses pelatihan bahasa. (2) Dan peneliti menemukan banyak faktor pendorong, seperti semangat yang mendorong di antara anggota, dan faktor penghambat seperti banyaknya tugas di universitas, dan sebagainya.

الفهرس

الموضوع	أ
إستهلال	ب
الإهداء	ج
موافقة المشرف	د
اعتماد لجنة المناقشة	هـ
إقرار أصالة الطالب	و
كلمة الشكر والتقدير	ز
مستخلص	ط
الفهرس	ل
الفصل الأول	١
الإطار العام	١
أ. مقدمة	١
ب. أسئلة البحث	٤
ج. أهداف البحث	٤
د. أهمية البحث	٤
هـ. حدود البحث	٥
و. تحديد المصطلحات	٦
ز. الدراسة السابقة	٧

الفصل الثاني ١١

الإطار النظري..... ١١

أ. مفهوم الإدارة ١١

١. تعريف الإدارة..... ١١

٢. الإدارة في الإسلام..... ١٢

٣. أهمية الإدارة ١٥

٤. مجالات الإدارة..... ١٦

٥. القواعد الأساسية في الإدارة ١٧

٦. المهارات الإدارية ١٨

٧. المستويات الإدارية..... ١٩

٨. وظائف الإدارة..... ٢٠

ب. إدارة الجودة الشاملة..... ٢٢

١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة ٢٢

٢. نشأة إدارة الجودة الشاملة ٢٣

٣. ماهية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها..... ٢٦

٤. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية .. ٢٧

٥. عناصر إدارة الجودة الشاملة..... ٢٨

٦. نظرية ديمج في إدارة الجودة الشاملة ٣٠

٧. أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والصفية والجمعية

..... ٣٣

ج. المناظرة العلمية ٣٦

١. مفهوم المناظرة العلمية..... ٣٦

٢. خطوات المناظرة العلمية..... ٣٦

٣٧..... ٣. الفوائد في المناظرة العلمية.....

٣٨..... ٤. أهمية مهارة الكلام

٤٣..... الفصل الثالث

٤٣..... منهجية البحث

٤٣..... أ. مدخل البحث ومنهجه

٤٣..... ب. البيانات ومصادرها وطريقة جمعها.....

٤٤..... ج. أدوات البحث

٤٤..... د. طريقة جمع البيانات.....

٤٦..... هـ. أسلوب تحليل البيانات

٤٧..... و. تأكيد صحة البيانات

٤٩..... الفصل الرابع

٤٩..... عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

٤٩..... المبحث الأول : عرض البيانات وتحليلها.....

٤٩..... ١. حول جمعية الكندي.....

٥٢..... ٢. أشكال إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج في المناظرة العلمية

٦٠..... ٣. العوامل المشجعة والمثبطة في المناظرة العلمية.....

٦٤..... المبحث الثاني : مناقشة نتائج البحث

٦٥..... ١. أشكال إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج في المناظرة العلمية

٦٩..... ٢. العوامل المشجعة والمثبطة في المناظرة العلمية

٧٣..... الفصل الخامس

٧٣.....	الخالمة
٧٣.....	١ . ملخص نئائج البءء
٧٦.....	٢ . الءوءصفاء
٧٧.....	٣ . الاقءراءاء
٧٨.....	قائمة المراءع
٧٨.....	١ . المراءع العربفة
٨٠.....	٢ . المراءع الأءنبفة
٨١.....	ملاحق
٩٦.....	السفرة الءاءفة

الفصل الأول

الإطار العام

أ. مقدمة

كانت اللغة لها دور عظيم في حياة الإنسان، لأن اللغة هي آلة التواصل بين الناس التي فيها ألفاظ يعبر بها كل قوم عن مقاصدهم.^١ بهذه اللغة، كان الناس يعبر عن شعورهم، وأفكارهم، وحوادثهم بعضهم بعضاً لأنهم كائن إجتماعي. واللغة العربية في الجامعة مصدر من مصادر الدراسة والممارسة لدى طلبة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج التي أخذت المناظرة العلمية فناً من فنون مهارتهم في الكلام واشتركت في المنظمة اللغوية المتركزة بالمناظرة العلمية العربية الفصحى كجمعية " الكندي " .

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

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

^١ الشيخ مصطفى الغلاييني . جامع الدروس العربية. (٢٠٠٥ م). دار الحديث . القاهرة. مصر. ص ٧

^٢ Husaini Usman, Manajemen :Teori Praktik dan Riset Pendidikan, 2008 (Jakarta:Bumi Aksara)

تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه.^٣

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

يختار الباحث المناظرة العلمية لأنها من النشاط اللغوي المهم في الحياة اليومية للمحاورة والمحاضرة وما أشبه ذلك. وتعتبر كفاءة الطالب بالنسبة إلى تعلم اللغة الأجنبية خاصة في مجال الكلام، لأن الكلام أول ما يرى الإنسان إليه وقيم به. كذلك، من مقدار كفاءة الطالب الذي يتعلم ويعمق اللغة العربية استطاعته في الأداء (التكلم والمحاورة) باللغة العربية الفصحى. وهذه الاستطاعة تدخل في مهارة الكلام التي تكون إحدى من تعليم المهارات اللغوية الأربعة (مهارة الاستماع، ومهارة الكلام، ومهارة القراءة، ومهارة الكتابة).

أصبحت مهارة الكلام مقدارا لأنها المظهر الرئيسي للغة، وحتى الآن مازال الناس قالوا إن فلانا يستطيع اللغة العربية أي بحسب استطاعته في الأداء

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

^٤ الدكتور إبراهيم عباس الزهيري. (٢٠٠٨ م). الإدارة المدرسة والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة.

^٥ أحمد الخطيب، رداح الخطيب. (٢٠٠٤ م) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

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

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

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

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

ب. أسئلة البحث

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

١. ما أشكال إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

٢. ما العوامل المشجعة و المثبطة في إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج؟

ج. أهداف البحث

بهذه الأسئلة فأهداف هذا البحث كما يلي:

١. لمعرفة أشكال إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

٢. لمعرفة العوامل المشجعة و المثبطة في إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند ديمنج بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

د. أهمية البحث

١. الأهمية النظرية

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

٢. الأهمية التطبيقية

أ. (للباحث

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

(ب.) لجمعية الكندي

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

(ج.) لمعلمي اللغة \ للمشرفين \ للمدرسين

يفيد هذا البحث إعطاء المزيد من المراجع في العملية الإدارية حول إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية والمساهمة لتقويم طرق تعليم اللغة العربية في مهارة الكلام.

(د.) لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانق

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

هـ. حدود البحث

(١.) الحد الموضوعي

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

(٢.) الحد المكاني

أقام الباحث بهذا البحث في أعضاء جمعية الكندي في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج من خلال العمليات، والأنشطة، والتدريبات، وكذلك النتائج الواردة.

(٣). الحد الزمني

أقام الباحث بهذا البحث من شهر مارس إلى مايو ٢٠٢٢

و. تحديد المصطلحات

يستخدم الباحث بعض المصطلحات المهمة التي ستصدر مرارا وتكرارا في هذا البحث، سيذكر الباحث تلك المصطلحات مع شرحها تسهيلا وتفهيما. وهي:

(١) إدارة : العملية المنظمة بالجماعة من الناس لتحقيق الأهداف المنشودة مع سبيل التخطيط والتنفيذ والتقييم

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

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

(٤) جمعية الكندي هي مجموعة الطلبة الذين يمارسون اللغة العربية ويهتمون بمهارة الكلام والمسابقات اللغوية باللغة العربية الفصحى في قسم تعليم اللغة العربية جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

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

ز. الدراسات السابقة

- وقد سبقت البحوث الجامعية التي تشبه هذا البحث، منها:
- (١) ولدة المبرورة، ٢٠١٧ . "إدارة الجودة الشاملة لتعليم اللغة العربية في ضوء نظرية ديمنج (دراسة الحالة بمعهد تزكية الإسلامي العالي مالانج) " قدمت الباحثة الأسئلة كما يلي : كيف تخطيط و تنفيذ ومراقبة وتحسين جودة تعليم اللغة العربية بمعهد تزكية الإسلامي العالي مالانج. وأما أهداف هذا البحث هي وصف تخطيط و تنفيذ ومراقبة وتحسين جودة تعليم اللغة العربية بمعهد تزكية الإسلامي العالي مالانج .استخدمت الباحثة المدخل الكيفي ومنهجه دراسة الحالة وأسلوب جمع البيانات في هذا البحث هو الملاحظة والمقابلة والوثائق.
- (٢) بحرين بديا ٢٠١٦، "إدارة جودة الإشراف اللغوي في ترقية تعليم اللغة العربية بمعهد جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج". قدم الباحث الأسئلة كما يلي كيف تخطيط و تنظيم و تنفيذ و مراقبة جودة الإشراف اللغوي في ترقية تعليم اللغة العربية بمعهد جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. هذا البحث يستخدم بدراسة وصفية تحليلية وأسلوب جمع البيانات بالملاحظة والمقابلة والوثائق.
- (٣) أجونج متقين ٢٠١٦ "إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية". اسئلة بحثها كيف تخطيط وتنظيم وتنفيذ برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية. أما الأهداف لهذا البحث يعني لتعريف ولوصف عن إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي. والمنهج المستخدمة المنهج الوصفية التحليلية. أدوات جمع البيانات بأسلوب المقارنة والملاحظة والوثائق ثم لفحص صحة البيانات بعميق

الملاحظة ومراقبة الأعضاء. والنتيجة تخطيط التعليم قد تكون منظماً ثم المنهج المستخدمة يعني منهج كونتور. وتنفيذ عملية التعليم المحددة، يبدأ بتطبيق معيار التعليم.^٦

(٤) مُجّد إمام زين العابدين ٢٠١٦. إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ قدس. قدم الباحث أسئلة بحثه : كيف تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ قدس؟. الهداف من هذا البحث يعني لتحليل تخطيط و تنظيم وتنفيذ ومراقبة ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن الثانوية غبوغ كودوس.^٧

(٥) أكرم أحمد رضا الطويل . ٢٠١٠. "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستخدمة: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل" مشكلات البحث :١. ما تصور القيادات الإدارية في جامعة الموصل عن مفهوم ومتطلبات TQM في التعليم العالي ومفهوم التنمية المستخدمة ؟ ٢. ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متطلبات TQM في التعليم العالي والتنمية المستخدمة في جامعة الموصل؟ و نتيجة البحث هما تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً والتنمية المستخدمة في الجامعة قيد البحث. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبعد التنمية المستخدمة في الجامعة قيد البحث. تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعةً في التنمية المستخدمة في

^٦ أجونج متقين. ٢٠١٦ م. إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

^٧ مُجّد إمام زين العابدين. ٢٠١٦ م. إدارة ترقية جودة معلمي اللغة العربية بمدرسة تحفيظ ينبوع القرآن غبوغ قدس.

الجامعة قيد البحث. تحقق وجود تأثير معنوي لكل متطلب من متطلبات

إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في الجامعة.^٨

بناء على ما سبق، هناك اختلاف البحث بين ما كتبه الباحث و الدراسات

السابقة وهو مميزات إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام عند

ديمنج في جمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

والفرق الأساسي هو في الإدارة بينما هناك إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية أو

العادية.

الرقم	اسم الباحث، الموضوع، الشكل، سنة البحث	التشابه	الاختلاف
١.	ولدة المبرورة، ٢٠١٧ . "إدارة الجودة الشاملة لتعليم اللغة العربية في ضوء نظرية ديمنج (دراسة الحالة بمعهد تزكية الإسلامي العالي مالانج)	في نفس البحث "إدارة الجودة الشاملة"	لا يركز في مهارة واحدة، البحث في تعليم اللغة العربية المدرسية
٢.	بحرين بديا ٢٠١٦، "إدارة جودة الإشراف اللغوي في ترقية تعليم اللغة العربية بمعهد جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية	نفس البحث في "الإدارة"	لا يركز في مهارة واحدة، البحث في ترقية تعليم اللغة العربية بالجامعة

^٨أكرم أحمد رضا الطويل. ٢٠١٠ م. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستخدمة.

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

الفصل الثاني

الإطار النظري

أ. مفهوم الإدارة

١. تعريف الإدارة

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

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

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

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

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

وفيما يلي نستعرض آراء بعض العلماء والخبراء حول مفهوم الإدارة لنصل إلى مفهوم شامل لها^٩

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

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

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

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

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

ويمكن القول بأن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الحديث الذي نعيشه أوسع من المفاهيم التي استعرضنا بعضها فيما سبق، ذلك أن مفهوم الإدارة يعد قاصرا على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو القيادة الحازمة بل يتضمن المفهوم واتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا فالإدارة هي : العمليات مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يوجه إليها المدير من تحت إمرته، لتحقيقها بوصفها هدفا لإدارته، وذلك بأعلى كفاءة وكفاية وأقل جهد وأكبر عائد^{١٠}.

^٩ ليلي عطاس. إدارة وتخطيط. مذكرة لطالبات كلية التربية للبنات (الأقسام الأدبية) بمكة المكرمة. (بدون ناشر) ١٤٢٧

٢. الإدارة في الإسلام

لقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام، عرفها في قيادة جيوشهم وفي سياسة أمورهم وتوجيهها وعرفوها في نشر دينهم وعقيدتهم وعلى معالجة الأمور بالحكمة والأخذ بالطيب من السلوك في حياتهم.

ولقد كان للمسلمين في عهد رسول الله ﷺ، عدة إدارات ودواوين تقوم بمهام شؤونهم فكان لهم ديوان للخراج وديوان للبريد وديوان للمظالم والشرطة وديوان للعطاء، وهكذا. وكان لكل ديوان رئيس يتولى الإشراف عليه من حيث تنظيمه وسير الأعمال فيه وتوزيع الأعمال بين العاملين فيه.

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

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

وبهذا المفهوم يجمعية الإسلام إلى إسناد الولاية والحماية إلى فرد من أفراد الجماعة يتولى أداء أمرها. وهو بذلك يرى أن القيادة من لزوميات الجماعة

^{١٠} عبد الرحمن الضحيان. الإدارة في الإسلام (الفكر والتطبيق) ط ٢. الرياض. دار عالم الكتب. ١٤١٠ هـ \ ١٩٩٠ م

وذلك حرصا على اجتماعية العمل والحياة مع الناس وخشية على عدم ضياع الجهود وتبديد للطاقات ومنعا من استبداد الأفراد.

يروى عن رسول الله ﷺ أنه قال : "إذا خرج ثلاثة في حضر فيؤمروا عليهم أحدهم ... " ١١

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

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

ويمكن القول بأن مصطلح التدبير للمصالح الشرعية قد يكون أشمل من مصطلح الإدارة، فالرسول ﷺ يقول: "التدبير نصف المعيشة" ١٢
والمصالح الشرعية تتضمن جلب منفعة ودفع مضرة من المحافظة على المقاصد الشرعية.

ومن هذا المنطلق فإن الإدارة في الإسلام هي الجهود المخطط لها والتي تهدف إلى جلب المنفعة ودفع مضرة في إطار المقاصد الشرعية، وبما يحقق مصالح من لهم صلة بهذه المنظمة، ويعد هذا ضابطا من ضوابط الشرع الإسلامي للإدارة في الإسلام ١٣

١١ المستدرك ١ / ٦١١

١٢ كشف الخفاء، ج ١، ٣٥٩ \ ٩٢٦

١٣ داود عبد الله الحدادي. الإدارة التربوية العربية الإسلامية. موسوعة الإدارة العربية. ج ٤. ١٤٢٤ هـ \ ٢٠٠٤ م. ص

٣. أهمية الإدارة

الإدارة مهمة جدا للمجتمعات بشكل عام وهي ضرورية جدا في القطاع العام والخاص حيث يشير (بيتر دراكر Peter Drucker) إلى أن الإدارة الفعالة أصبحت وبسرعة العنصر الرئيس في الدول النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحا في الدول المتقدمة.

لذلك تتبلور أهمية الإدارة فيما يلي :

- ١) تحديد أهداف المؤسسة وتحقيق هذه الأهداف لبقاء المشروع ونموه.
- ٢) توفير عناصر الإنتاج للمشروع ومزج عناصر الإنتاج هذه بالشكل المناسب.
- ٣) توضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- ٤) تقوم بتوجيه الموظفين وحفزهم.
- ٥) اكتشاف الانحرافات في التنظيم وتصحيح تلك الانحرافات
- ٦) دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويكون ذلك عن طريق تحفيزهم والتأكد من أن لديهم المعلومات والمهارات الضرورية للقيام بعمية التنفيذ.
- ٧) الإدارة مهنة تمارس في أي مشروع لخدمة المجتمع.
- ٨) الإدارة تخلق القيادات واعية وتمد المشروع بالخلق والإبداع.
- ٩) الإدارة معيارا ومعاشرا لتطوير الأمم، فهناك دول صناعية متقدمة وهناك دول نامية وهناك دول متأخرة، وسبب ذلك اهتمام بعض الدول بالإدارة أكثر من الدول الأخرى^{١٤}

^{١٤} موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك. أساسيات الإدارة الحديثة. ط ٣. عمان \ الأردن: دار تسنيم للنشر

٤ . مجالات الإدارة

تطبق الإدارة في خمسة مجالات رئيسية :

(١) الإدارة العامة (Public Administration)

الإدارة العامة بمفهومها العلمي هي: إدارة الأعمال الحكومية, ولفظ (العامة) هنا ليس معناه الشمول, وإزالة هذا اللبس اللفظي يطلق عليها بعض الإداريين (إدارة الأعمال العامة) ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها : تنسيق للجهود الفرضية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة^{١٥}.

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

(٢) إدارة الأعمال أو الإدارة الخاصة (Business Administration)

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

^{١٥} عبد العزيز العلي التويجري, "لمحات عن الإدارة". (مجلس الحرس الوطني. العدد: ١. الرياض. إدارة العلاقات العامة

بالحرس الوطني. رجب ١٤٠٠ هـ \ ١٩٨٠ م. ص ٢٢ و ٢٣.

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

(٣) الإدارة غير الربحية (Non-Profit Organization)

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

(٤) المنظمات الدولية (International Organization)

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

(٥) مجال نظم المعلومات الإدارية (Management Information System)

حيث يعمل على تقديم معلومات ضرورية للعمل الإداري. تتمثل في استخدام الحواسيب والبرمجيات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة وهو مجال حديث يمزج بين استخدام التقنية في العمل الإداري.

٥. القواعد الأساسية في الإدارة

ويمكن في أربع قواعد هي :

(١) الإدارة لازمة لكل جهد جماعي : فإن وجود عدد الموظفين والعمال، وكمية من الأموال، والمواد الخام لا يؤدي إلى إنجاز العمل إلا إذا وجد شخص يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل، ويقوم بالتوجيه والإرشاد.

(٢) الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين: وذلك بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم، والإداري كل من يقوم بهذه الوظائف.

(٣) الإدارة تحقق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية: للوصول إلى الأهداف المرجوة هناك قواعد تحكم تصرفات وقرارات الإدارة وهي الاستخدام الأمثل للعناصر التي يستعين بها لتحقيق الأهداف، وهذه القواعد بطبيعتها اقتصادية، وتنفرع عن القاعدة الاقتصادية قاعدتان هما: قاعدة الكفاية، وقاعدة الفاعلية.

(٤) تهدف الإدارة إلى الإشباع الكامل للحاجات والرغبات: فالإداري ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات، ولكن تحكم تصرفاته قاعدة "المسؤولية الاجتماعية" فعليه أن يأخذ في الحسبان الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والروحانية للإنسان، وعليه أن يحقق (التوازن) بين المصالح المتعارضة.

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

٦. المهارات الإدارية

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

(١) مهارات فكرية

كالقدرة على الرؤية للمؤسسة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... إلخ.

(٢) مهارات إنسانية

وتعنى باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساو في جميع المستويات الإدارية.

(٣) مهارات فنية

مثل اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي المطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

٧. المستويات الإدارية

قد يختلف اللقب الذي نطلقه على المدير من مدير إلى آخر وذلك انطلاقاً من المستوى الإداري الموجود فيه هذا المدير وبناء على ذلك يكون أنواع الإدارات كالتالي^{١٦} :

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

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

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

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

^{١٦} محمود عساف. أصول الإدارة. مصر \ الجزيرة. مكتب لطفي للآلات الكاتبة. ١٩٩٨ م. ص ٢٠.

٨. وظائف الإدارة

وهي أنشطة أو وظائف محددة يمارسها الإداريون ويمكن تجميعها في عناصر مختلفة. وهي متداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه الوظائف أو العناصر ما يلي^{١٧} :

(١) التخطيط

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

(٢) التنظيم

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

(٣) التوجيه

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

(٤) الاتصال

وهو ارسال المعلومات من شخص أو جماعة إلى شخص آخر أو جماعة أخرى من ضرورة فهم هذه المعلومات مع مراعات الاتصال الذي يوفر القدرة على تسهيل مرور المعلومات بكل

^{١٧} محمود عساف، مرجع سابق، ص ٢٤-٢٧.

الاتجاهات بسهولة ويسر، وتشمل عملية الاتصال المرسل، المستقبل، والرسالة، والوسيلة.

(٥) الحفز

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

(٦) القيادة

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

(٧) اتخاذ القرار

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

(٨) التوظيف

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

٩) التنسيق

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

١٠) الرقابة

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

١١) التقييم

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

ب. إدارة الجودة الشاملة

١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه (عقيلي ٢٠٠٠ م).^{١٨}

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

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

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

وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المنظمة اعتمادا على العمل الجماعي، والتعاون، والتحسين المستمر للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء المنتفعين من خدمات و منتوجات المنظمة.^{١٩}

٢. نشأة إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management إلى الوجود بسبب الأزمة التي حطمت الاقتصاد الياباني مع نهاية الحرب العالمية

^{١٨} العقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٠ م) المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

^{١٩} الخطيب، أحمد. ٢٠٠٤. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض. ص ٣٥-

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

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

ومن هنا أبرزت التغيرات العالمية، الحاجة إلى تطوير التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والدول المتقدمة بل والنامية أيضا، تبدأ بالبحث في أسباب وجذور مشكلات التعليم حتى يمكن للمدارس أن تغير نظمها، وإدارتها التربوية في ضوء الاتجاهات الحديثة بدلا من السير وفقا للطرق التقليدية المعتمدة على الإلقاء والتلقين واتخاذ السبورة وسيلة تعليمية وحيدة، مع التركيز على التغيير الشامل للمنظومة التعليمية.

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

هناك إذن ثورة في جودة التعليم، وإدارته أدت إلى أن تأخذ إدارة الجودة الشاملة طريقها إلى المدارس بصورة أكثر فعالية من أجل تحسينها، مع تعريف المعلمين والمربين بمبادئ واستخدامات الجودة التي تتفق مع طموحاتهم الخاصة للتحسين المستمر في التعليم.

ومع ظهور اسم ديمينج فجأة في كل مكان وارتباطه بالحركة التي تدعو لإدارة الجودة الشاملة، والتي أحدث ثورة أمريكية جديدة صارت الجودة شعاراً

كلها لمظاهر الحياة، وتم استخدام إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لإنعاش الأعمال والوكالات الحكومية، والمستشفيات، والمنظمة الإجتماعية، بالإضافة إلى نظم التعليم وإدارتها التعليمية والمدرسية.^{٢٠}

٣. ماهية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري عرفها Rhodes عام

١٩٩٢ م بأنها " تلك العملية الإدارية المرتكزة على مجموعة من القيم والمبادئ والمعلومات التي يتم من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم للتطوير بغية تحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة.

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

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

أما محمد عبد الله البكر فيقصد بها: "منهج نظري وتطبيقي لعملية متكاملة متناسقة من مجموعة من القيم والوسائل والأساليب والخطوات الإجرائية المنظمة، والتي تهدف إلى ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك ما يطلق عليه نظام الجودة".

وأخيرا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

^{٢٠} إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة.

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

وبالتالي فإن الجودة الشاملة عملية تركز على تلبية رضا وتوقعات المستفيدين من معلمين، وإداريين، وطلاب، وأولياء أمور، وغيرهم في المنظومة بشكل مستمر، كما يمكن أن تنجز الجودة الشاملة بتكلفة منخفضة من خلال اشتراك كل الأشخاص في العملية الإدارية، والتحسينات المستمرة لكل من المستخدمين، والطلاب، والمشاركين، في العمل بشكل نشط.^{٢١}

وحول مفهوم الجودة في التعليم Quality Concept in Education, يمكن تحديد العديد من المفاهيم لها، من خلال أربعة رئيسية هي:

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

٤. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة التقليدية

مما سبق يمكن توضيح الاختلافات بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية والمنظمات التي تدار بالجودة الشاملة، كما في الجدول التالي:^{٢٢}

جدول (١)

^{٢١} إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة. ص ٣٠-٣١.

^{٢٢} إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة. ص ٢٤.

أوجه الاختلاف بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تدار بالجودة

الشاملة

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

٥. عناصر إدارة الجودة الشاملة The Total Quality Managements Elements

يوجد العديد من الموانع التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمنظمات الأخرى، حيث يسود هيكل تنظيمي قديم، وبالتالي لا بد من تصميم وحدة كاملة لإدارة جديدة، يمكنها أن تجاري التحديات، واللازمة لبناء هرم إدارة الجودة الشاملة، حتى يكون هرمًا صحيحًا ومبني على أسس متينة. ومن ثم هناك خمسة عناصر تميز إدارة الجودة الشاملة، وتمثل أسس بناء هرم إدارة الجودة الشاملة TQM Pyramid وهي:

- (١) التزام الإدارة بالقيادة السليمة
- (٢) التركيز على المستفيد (الطالب\المشترك)
- (٣) التركيز على الحقائق
- (٤) التحسينات المستمرة
- (٥) اشتراك كل الأشخاص

هذا إلى جانب ضرورة الإدارة كيفية معالجة عملية التطبيق الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وقد صاغ ديمنج عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي:^{٢٣}

أ. قيادة تعرف وتتفق على أهدافها وشروط وعقبات أدلة الجودة الشاملة.

ب. قيادة يكون لديها الشجاعة في التخاصم مع الأشياء التقليدية.

ج. قيادة تعين مديرا لتحسينات الجودة يكون لديها الوصول المباشر للإدارة العليا.

د. قيادة تشكل بشكل سريع وتعمل على تصاعد المنظمة والعمل على التحسينات المستمرة خلال المؤسسة التعليمية.

هـ. قيادة توضح للمستخدمين التغيرات الضرورية التي تتضمن كل شخص في المؤسسة.

و. قيادة توضح كل نشاط وكل عمل لمستفيديها الخصوصيين ومورديها.

^{٢٣} إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة.

ز. قيادة تضمن لكل مستخدم في المؤسسات التعليمية المشاركة بشكل نشط، من خلال فريق عمل ودائرة الجودة.

٦. نظرية ديمينج وخصائصها ومميزاتها

عرف ديمينج أن معتى الجودة هو تطوير مستمر من النظام الثابت. ويتضمن المفهوم على الخصالين كما يلي:^{٢٤}

أ. لا بد على كل نظام (الإدارة، التصميم، الإنتاج، البيع) ثابت. ويحتاج إلى القياس الذي مأخوذ من سمات الجودة في جميع الشركات ومراقبه كل وقت

ب. التحسين الاستمرار من جميع النظام لتقصير التحديات ولتحقيق احتياجات العميل.

ويقال أيضا في المجلة العلمية الأخرى عن آراء ديمينج، ويقول أن العميل هو واحد الأشخاص المهمة في عملية التجارة، لأن احتياجات العميل تعين على ما هو نظام ثابت أو غير ثابت. عملية النظام توجه إلى تحقيق احتياجات العميل حاضرا ومستقبلا. وإدارة الجودة أساسها كيف تقديم جودة الإنتاج أو الخدمة إلى العميل.^{٢٥}

وتقديم جودة الإنتاج أو الخدمة هو جهود المنظمة لترقية الجودة فيها، وقال ديمينج أن ترقية جودة الإنتاج ليست مسؤولية لقسم مراقبة الجودة بل يتضمن فيها دور الأقسام في المنظمة ويشمل فيها على المدير العالي. وفي مدخل ديمينج، أكثر تأكيده على نوع تحديات الإنتاج، تنمية جودة الإنتاج استمراريا، والتحسين الكلي على النظام الموجود في الشركات.^{٢٦}

²⁴ Teguh Sriwidadi, "Manajemen Mutu Terpadu," Jurnal the WINNERS, hal. 109-110

²⁵ Taufiqur Rahman. "Paradoks Manajemen Mutu = Standarisasi Pendidikan di Indonesia," Jurnal Lisan Al-Hal, Hal.230.

²⁶ Monika Kussetya Ciptani, "Pengukuran Biaya Kualitas: Suatu Paradigma Alternatif," Jurnal Akuntansi dan Keuangan, hal. 70

وبالنظر إلى آراء ديمينج عن الجودة أعلاه فيمكن استخلاصها هي نظرية ديمينج لها الخصائص منها : التركيز إلى العميل، تحقيق احتياجات العميل، النظام الثابت، التحسين المستمر، وجود نظام دورة ديمينج، التعامل الجيد بين القائد وأعضاء المنظمة. وسوى ذلك يمكن معرفة بعض مميزاتها، منها : تقديم جودة الإنتاج أو الخدمة، البناء على التعامل بين القائد وأعضاء المنظمة، البناء على الشركة، تنمية شعور الرعاية والتشجيعية بين الأشخاص، تنمية السلوك الابتكاري لحل المشكلات، وإعادة الشعور التسامح بين أعضاء المنظمة.

وقدم مفهوم دائرة PDCA لأول مرة من والتر شيوارت (Walter Shewhart) في عام ١٩٣١. ذكرت فيه مفهوم "دائرة شيوارت (Walter Shewhart) " ويطوره الدكتور والتر ادوارد ديمينج ومعروف باسم عجالات ديمينج. دائرة PDCA مفيدة كنمط العمل في تحسين العملية أو النظام، اقترح ادوارد ديمينج العمليات التجارية في عام ١٩٥١. ليتم تحليلها وقياسها لتحديد المصادر التي تسبب الاختلافات في المنتج المنحرف عن متطلبات العملاء. و يوصي العمليات التجارية التي توضع في حلقة مفرغة بحيث يمكن المدير لتحديد وتغيير جزء العملية التي يحتاج إلى التحسين. كمدرس، جعل ديمينج (إلى حد ما على التبسيط) الرسم البياني لتوضيح هذه العملية، والمعروفة بدائرة PDCA (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحسين). وهم من الطريقة التي تدعّم إلى التحسين المستمر.

مفهوم دائرة PDCA (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحسين) التي تشمل فيها الخطوة وتنفيذها ومراقبة نتائج تنفيذها وتحسين التفيتش على ما قد حصلها. دائرة PDCA (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحسين) مشهورة بدائرة ديمينج لأنه من الذي قد صنعها . صورت الدائرة على العمليات اللاتي تحدث دائما فيكل أنشطة أو أداء الجودة. وصورة الدائرة كما يلي:

كل أنشطة أو محاولات تحسين الجودة (جودة الأداء) لها أربع خطوات (أربع عمليات) في تنفيذها وكلها من الدائرة، وهي كما يلي

١. التخطيط (P) الخطوة الأولى، تحديد المشكلة التي سوف تحل أو المعوقات التي سوف تحسن وإعداد الخطة (الحل) لحل المشكلة، أي أنه لترقية الجودة.

٢. التنفيذ (D) الخطوة الثانية، تنفيذ الخطة في المستوى التجريبي ويلاحظ عملياته .

٣. المراقبة (C) الخطوة الثالثة، ملاحظة على ما قد نفذ تعيين المعوقات التي تحتاج إلى التحسين ، مع الأشياء الصحيحة في تنفيذها. واعتمادا على المعوقات فتعد خطة التحسين لتنفيذ فيما بعد

٤. التحسين (A) الخطوة الرابعة، تنفيذ كل خطة ترقية الجودة، ويشتمل فيه تحسين المعوقات في النمرة (٣) وملاحظة نتائجه، وهناك ثلاث احتمالات:

- أ. انتاجه جودة، حيث يمكن الطريقة المرتبطة مستخدمة في المستقبل
 - ب. انتاجه ليس فيه الجودة، أي أنها غير جيد وينبغي لها هناك التبديل أو التحسين في المستقبل مرة أخرى
 - ج. الطريقة المرتبطة يمكن استخدامها في حالات مختلفة (أخرى)
- وبالتالي، أن العملية الحقيقية لا تنتهي إلى الخطوة الرابعة، بل يعود مرة أخرى إلى الخطوة الأولى وبعدها. تلك عمليات الدائرة كما قد حدث في ترقية الجودة المستمرة (Continuous Quality Improvement)^{٢٧}

²⁷ Muhammad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, Hal. 302

اعتمادا إلى النظرية فيما سبق، فسوف نعرف إدارة جودة ممارسة اللغة العربية في المناظرة العلمية بدائرة PDCA (التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحسين)

٧. أهمية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والصفية

على المستوى العالي يمكن لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أن تساعد المدارس من خلال مواجهة ٦ تحديات فريدة:^{٢٨}

- أ. تعريف الدور والهدف ومسؤوليات المدرس، بحيث تكون المدارس استثمار في المجتمع المستقبلي وليس فقط كمؤسسات خدمة للطلاب والوالدين، هذا مع وجود حوار مستمر حول التحسين التربوي، وذلك من خلال إتاحة المشاركة في إدارة المدارس للمساهمين، ورجال الأعمال، والخريجين، ليأخذوا الفرصة في تعليم الشباب مع التدخل بالمساندة المالية.
- ب. تحسين المدارس كطريقة حياة، حيث إن تحسينها ليس شيئا ما يترك للوقت الحرج Time line، بل إنه عملية مستمرة، واستراتيجية تتيح عمليات أساسية في التدريس، يجب أن تهدف إلى الاستكشاف والتطوير، والتركيز على مواقف ومواهب المعلمين، العاملين، والطلاب وأفراد المجتمع، حول رؤية ذات مغزى عريض من خلال أهداف التدريس لإعداد الشخصية التربوية الاجتماعية للطالب، طبقا لمبادئ ديمنج وكروسي والعمل المتميز لكانجي.
- ج. خطة قيادة شاملة تقوم بتدريب المربين على كل المستويات ليكونوا مدراء مساهمين، مع ضرورة أن تكون هذه العملية منظمة بدقة، مع

^{٢٨} إبراهيم عباس الزهيري. ٢٠٠٨. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة.

الإهتمام بالأفراد ذات الإنتاجية المنخفضة، وأن يعمل المديرون والقيادات على تحسين المعرفة والمهارات.

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

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

و. تصميم مبادرات شاملة لتوير الطلاب من خلال تنوع الوكالات والمؤسسات مع عدم تعقيد الظروف التي تواجه المدارس والأسر، بحيث تعمل المدارس على تعديل وتسكين الطلاب، وتطوير شبكة المساندة الشاملة والمنسقة لهؤلاء الطلاب وأسرهم، وتوفير المصادر الإضافية من خلال الدولة، ومؤسسات المجتمع المدني، مع الاهتمام بخبرات المنطقة، وذلك بوضع برنامج شامل للأولويات عبر مختلف المحافظات، ومحاولة تطبيق الشكل التخطيطي المقترح من قبل الباحثين على كافة المستويات التعليمية، مع إمكانية ترجمة الأفكار التي ولدت من قبل إدارة الجودة الشاملة إلى التعليم من خلال المبادئ الأربعة عشر لديمنج، حيث إن أغلبها يعمل على إزالة المعوقات بين الأقسام، مما يعتبر عاملا جوهريا في التعليم، كما في

العمل, بالإضافة إلى أن بعض المدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يطالبون بتغييرات في التعليم ربما تظهر بطريقة جذري لدى المربين وهي:

- (١) بالنسبة للطلاب : يجب اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالطلاب كمستفيدين ومستخدمين للنظام التربوي، ويحتاج المدراء إلى تضمين الطلاب في تربيتهم الخاصة بالتدريب على عملية التعلم من خلال سؤال الطلاب والمدراء عن مدى الحاجة إلى مقترحات أكثر جدية للتغير.
 - (٢) بالنسبة للمعلمين : تقدم إدارة الجودة الشاملة تغييرات في علاقات المعلمين مع كل من الطلاب والمدراء، حيث يحتاج المعلمون إلى رؤية التعلم من خلال عيون طلابهم، وهم يحتاجون للعمل مع المدراء كفريق مما يشكل مسؤولية كبرى للمدراء والذين يحتاجون إلى تفويض بعض مسؤولياتهم إلى المعلمين.
 - (٣) الاختبار والتقييم : لبد من وجود مقاييس واختبارات يمكن بها قياس تقدم الطلاب بشكل منتظم خلال السنة الدراسية، بحيث يتجنبون مشكلات التركيز على امتحانات آخر العام، هذا بجانب تقييم المعلمين والمدراء، وأيضا على مدار العمل اليومي بدلا من الاستناد على مجرد زيارة حجرة الدراسة.
- ويؤكد ليفل وآخرون، Lefel & et.al أن إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تبدأ بتكوين فريق قيادي يعمل وفق رؤية وقيم مشتركة، ومجموعة وفيرة من المهارات القيادة، لأن التغير في ثقافة المؤسسة وأفرادها لن يحدث مصادفة.

ج. المناظرة العلمية

١. مفهوم المناظرة العلمية

المناظرة هي مصدر من ناظر-يناظر-مناظرة أي جادله وناقشه وباراه في المحاجة أي ناظر الشيء بالشيء: جعله نظيرا له. يقال لا تناظر في كلام أبويك. وفائدة هذه الصيغة هي للمشاركة بين اثنين فأكثر. فمفهوم الموافقة هي لا تجري المناظرة إلا بوجود الشخصين أو الفريقين فأكثر.^{٢٩}

المناظرة العلمية هي عبارة عن تبادل الآراء بين فريقين يتولى أحدهما تأييد القضية المطروحة ويسمى "فريق الموالاتة" ويتولى الآخر معارضتها ويسمى "فريق المعارضة" لحل قضية معينة تطرح أمام المجلس. ولكل فريق يتكون من ثلاث متحدثين، فمن الذي يتحدث في الأول يسمى بالمتحدث الأول وفي الثاني يسمى بالمتحدث الثاني وفي الثالث يسمى بالمتحدث الثالث. ويتكلم كل متحدث لمدة ٥-٧ دقائق على حسب النظام المقرر في كل مسابقة.^{٣٠}

٢. خطوات المناظرة العلمية

تبدأ المناظرة من جهة الموالاتة في المتحدث الأول ويليه المتحدث الأول من جهة المعارضة، ثم تعود إلى الموالاتة مع متحدثها الثاني وتعود إلى المعارضة مع متحدثها الثاني أيضا، وتأتي الفرصة للمتحدث الثالث من قبل الموالاتة وأخيرا المتحدث الثالث من المعارضة. وقبل أن يترك الفريقان من مكاتهما، يلخص أحد المتحدث خطاب فريقه ويبدأ من المعارضة أولا ثم الموالاتة. ويجب أن تنتهي كل المناظرة بنتيجة معينة أي يكون في النهاية فريق فائز وفريق خاسر، ولا يمكن أن تنتهي المناظرة بالتعادل. ويحسب النتيجة ويعلنها في

^{٢٩} معجم الوسيط

^{٣٠} مناظرة قطر، (قطر: المرشد في المناظرة. ٢٠١٠) ص: ٩

النهاية حكم المناظرة (وهو الشخص الذي راقب المناظرة وتابعها بدقة لكي يحكم عليها في النهاية). ولا يجوز لحكم المناظرات أن يطلقوا أحكامها بشكل عشوائي، وإنما عليهم أن يتبعوا في تحكيمهم خطوات وقواعد ومعايير واضحة تميز التناظر الجيد من الرديء.

٣. الفوائد في المناظرة العلمية

المناظرة العلمية تتعلق بالحياة الإنسانية. وكيف لا ؟ والقضية المطروحة تتحدث عن مشكلة الحياة التي تدور حول الإنسان. مثل القضايا التربوية والقضايا الاجتماعية والقضايا الصحية والقضايا الاقتصادية والعديد من القضايا الأخرى. هذا الأمر يطلب المتناظرين إلى أفكار عميقة وأساليب جيدة لإلقاء البراهين والحجج التي تدعم موقفهم. بجانب ذلك، هذه المناظرة تستخدم اللغة العربية الفصحى التي تدرّب المتناظرين أن يتكلموا بكلام صحيح وجميل.

بشكل عام، المناظرة لها فوائد كثيرة لمن فعلها وهي:

١. ممارسة الكلام باللغة العربية الفصحى
٢. تفكير سريع وعميق
٣. التعود على التناقش
٤. تعزيز الآراء المختلفة واحترامها
٥. تدريب الأداء والسلوك خلال الخطاب أمام الجمهور
٦. التعاون مع الفريق
٧. تنظيم الوقت

الأداء اللغوي هو ممارسة لغوية تجري بين فردين أو أكثر في نحو جمعية لغوية لأجل ترقية اللغة. وكاد الأداء اللغوي يدخل في بحث مهارة الكلام لأنه جزء من تلك المهارة في تركيزه للكلام. ولذلك، سيقدم الباحث في هذا الفصل أهمية مهارة الكلام وأهدافها وأنشطاتها.

الكلام في أصل اللغة عبارة عن الأصوات المفيدة، وعند المتكلمين هو المعنى القائم بالذات الذي يعبر عنه بالألفاظ، وفي اصطلاح النحاة هو الجملة المركبة المفيدة.^{٣١} وأما التعريف الآخر عن الكلام هو مهارة رئيسية من المهارات اللغوية الأربع. فقد ورد عن معنى الكلام في لسان العرب لابن منظور أن الكلام ما كان مكتفياً بنفسه.^{٣٢}

أما التعريف الاصطلاحي للكلام فهو شيء منطوق يعبر به المتكلم عما في نفسه من هاجسه وخاطره وما خطر بباله من مشاعر وإحساسات وما يمتلئ به عقله من رأي وفكر وما يريد أن يزود به غيره من معلومات أو نحو ذلك في طلاقة وانسياب مع صحة في التعبير وسلامة في الأداء.^{٣٣}

وهناك تعريف آخر للكلام، وهو فن نقل المعتقدات والمشاعر والأحاسيس والمعلومات والمعارف والخبرات والأفكار والآراء من شخص إلى آخرين نقلاً يقع من المستمع أو المستقبل أو المخاطب موقع القبول والفهم والتفاعل والاستباحة. وقيل الكلام مهارة إنتاجية تتطلب من المتعلم القدرة على استخدام الأصوات بدقة، والتمكن من الصياغ النحوية ونظام ترتيب الكلمات التي تساعده على تعبير ما يريد أن يقوله في مواقف الحديث.^{٣٤}

٢. أهمية مهارة الكلام

أهمية الكلام في الحياة في نقاط محددة تكشف لنا جوانب من هذه الأهمية:^{٣٥}

^{٣١} أحمد فؤاد عليان، المهارات اللغوية ماهيتها وطرائق تدريسها، (الرياض: دار السلام، ١٤١٢ هـ) ص: ٨٦

^{٣٢} دكتور فراس السليبي، فنون اللغة المفهومة-الأهمية-المقدمات-البرامج التعليمية، (جدارا للكتاب العالمي، ١٤٢٩ هـ)

ص: ٣٩

^{٣٣} دكتور فراس السليبي، المرجع السابق. ص: ٨٦

^{٣٤} محمود كامل الناقية. تعليم اللغة العربية للناطقين بلغات أخرى (مكة: جامعة أم القرى، ١٩٨٥) ص: ١٥٣

^{٣٥} محمود كامل الناقية، المرجع السابق. ص: ٨٧-٨٨

- أ). وسيلة إفهام سبق الكتابة في الوجود، فإن الإنسان يتكلم قبل أن يكتب. لذا، فإن الكلام يساعد الكتابة
- ب). تدريب الكلام يعود الإنسان الطلاقة في التعبير عن أفكاره والقدرة على مواجهة الجماهير
- ج). الكلام مؤشر صادق إلى حد ما للحكم على المتكلم
- د). وسيلة الإقناع والفهم والإفهام بين المتكلم والمخاطب. ويبدو ذلك واضحاً من تعدد القضايا المطروحة للمناقشة بين المتكلمين أو المشكلات الخاصة والعامة التي تكون محلاً للخلاف
- ه). وسيلة لتنفيس الفرد عما يعاينه، لأن تعبير الفرد عن نفسه -ولو كان يحدث نفسه- علاج نفسي يخفف من حدة الأزمات التي يعاينها أو المواقف التي يتعرض لها
- و). نشاط إنساني يقوم به الصغير والكبير والمتعلم والجاهل والذكر والأنثى حيث يتيح للفرد فرصة أكثر في التعامل مع الحياة والتعبير عن مطالبه الضرورية
- ز). وسيلة رئيسية في مختلف العمليات، لا يمكن أن يستغني عنه معلم في أية مادة من المواد للشرح والتوضيح.

٣. أهداف تعليم مهارة الكلام

- مهارة الكلام يستهدف إلى تحقيق ما يلي:
- أ). تعويد الطلبة إجادة النطق وطلاقة اللسان
- ب). تعويد الطلبة التفكير بالمنطق وترتيب الأفكار وربط بعضها البعض

- (ج). دعم تفاوت طبقات الكلام في اللسان العربي، بحسب تفاوت الدلالة على تلك الكيفيات
- (د). تنمية الثقة بالنفس من خلال مواجهة زملائه داخل الفصل والمدرسة أو خارجها
- (هـ). تمكين الطلبة من التعبير عما يدور حولهم كم موضوعات ملائمة، تتصل بحياتهم وتجاربهم وأعمالهم داخل المدرسة وخارجها في عبارة سليمة
- (و). التغلب على بعض العيوب النفسية التي قد تصيب الطفل وهو صغير كالخجل أو اللجلجة في الكلام أو الإنطواء
- (ز). زيادة نمو المهارات والكفاءات التي تنمو في فنون التعبير الوظيفي: من مناقشة وعرض للأفكار والآراء وإلقاء الكلمات والخطابات
- (ح). الكشف على الموهوبين من الطلبة في مجال الخطابة والارتجال وسرعة البيان في القول والسداد في الآراء والدقة في الأفكار
- (ط). تعزيز الجانب الآخر من التعبير التحريري: بما يكسبه الطالب من ثروة لغوية وتركيبات بلاغية ومأثورات أدبية
- (ي). تهذيب الوجدان والشعور لدى المتعلم، ليصبح فردا في جماعته القومية والإنسانية
- (ك). دفع المتعلم إلى ممارسة التخيل والابتكار

وأما الأهداف الخاصة في تدريس مهارة الكلام فهي:

- (أ). تشجيع الطلبة على مواجهة الآخرين ومحاورتهم باللغة العربية السليمة
- (ب). التغليب على العامل الذي يحول دون توضيح الأفكار والمعاني التي تجول في خواتمهم
- (ج). تنمية القدرة الخطابية

(د). تنمية القدرة على الارتجال الكلامي وشحذ البديهة عند أصحابها
لتساهم في توالد الأفكار والخواطر
(ه). تعويد الطالب على قواعد الحديث والإصغاء واحترام أقوال الناس
الذين يتحدثون إليه، وإن خالفوه في الرأي والاجتهاد^{٣٦}

٤. أنشطة تعليم مهارة الكلام

(أ). المحادثة

هي عملية تتم بين متحدث ومستمع أو متكلم ومخاطب، المتحدث هو
مرسل للفكر ومستمع هو مستقبل للفكرة. وكل منهما لهما دور في عملية
الاتصال. دور المتحدث لإلقاء ما في فكره بتنظيم الكلمات لتكون جملة
واحدة تخلو من الاستفسار عن المعنى الغامض في الكلام.^{٣٧}

(ب). المناقشة أو المناظرة

هي عملية تتم بين مؤيدين ومعارضين في بحث موضوع معين لعله. وهي
نشاط لإثارة التفكير الناقد لأنها تجبر من يناقش وينظر عنها للتفكير بدقة
لحل مشكلة واحدة.^{٣٨} مثل المناقشات التي تجري في بحث اختلاف مسألة ما
والمناظرة العلمية التي نراها كثيرة في البطولة الوطنية على المستوى الجامعي.
وهذا ما يريد الباحث لتحليل الأخطاء النحوية من خلال المناظرة العلمية.

(ج). حكاية القصص

^{٣٦} نايف محسور معروف، خصائص العربية وطرق تدريسها، (بيروت: دار النفس، ١٩٨٥) ص: ١٩٦

^{٣٧} أحمد فؤاد عليان، المرجع السابق، ص: ١٠٩

^{٣٨} أحمد فؤاد عليان، المرجع السابق، ص: ١١٠

هي حكاية تستند على الخيال أو الواقع أو منهما معا. حكاية القصص من ألوان الكلام الهامة. فهي أحسن خطوة للتدريب على مهارة الكلام. فحب الناس للقصة يجعلها عاملة من وعوامل ترقية الكلام.^{٣٩}

٥. تنمية مهارة الكلام

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

- أولاً، المستوى المبتدئ:

أ. نطق الأصوات العربية نطقاً صحيحاً

ب. التمييز عند النطق بين الأصوات المتشابهة مثل د، ز، ط وكذلك الأصوات المتجاورة مثل ب، ت، ث بشكل واضح.

ج. التمييز عند النطق بين الحركات الطويلة والحركات القصيرة

- ثانياً، المستوى المتوسط:

أ) نطق الكلمات المنونة نطقاً صحيحاً يميز التنوين عن غيره من الظواهر

ب) الاستجابة للأسئلة التي تطرح إليه بإجابة صحيحة مناسبة للسؤال

- ثالثاً، المستوى المتقدم:

أ. التعبير عما خطر بباله إلى الآخر من الأفكار والآراء

ب. المناظرة العلمية

ج. تقديم القصة القصيرة من نفسه^{٤٠}

^{٣٩} أحمد فؤاد عليان، المرجع السابق، ص: ١٠٦

^{٤٠} رشدي أحمد طعيمة، مناهج تدريس اللغة العربية بالتعليم الأساسي، (القاهرة: دار الفكر العربية، ١٩٩٨)، ص:

الفصل الثالث

منهجية البحث

أ. مدخل البحث ومنهجه

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

انطلاقاً على إدارة الجودة الشاملة، استخدم الباحث المدخل الكيفي. وله الخصائص، أن البيانات تشرح على المظاهر الطبيعية دون التغيير إلى الرمز أو الأرقام، وأما مقالة البحث تركيب الأنشطة أو الشرح عمّا لم يعرف قبله بالطريقة المنتظمة والموجهة ويمكن مسؤول بها^{٤١}

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

ب. البيانات ومصادرها وطريقة جمعها

تصدر البيانات التي استعملها الباحث نوعان. الأول مصادر البيانات الأساسية هي البيانات التي جمعها ومعالجتها وعرضها الباحثة من المصادر الأولى كالأشخاص المتعلقة بالمنظمة أو الجمعية^{٤٢}، مثل الأساتيد، والمشرفين، وكذلك الأعضاء فيها. و أخذ الباحث البيانات الأساسية من الملاحظة والمقابلة.

⁴¹ Moh. Kasiran, Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 175-176

⁴² محمد حسن عبدالله، مشكلة تعليم مهارة الكلام في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو. قسم تعليم اللغة العربية كلية

الثاني، مصادر البيانات الثانوية. هي البيانات التي جمعها ومعالجتها وعرضها الباحث من الآخرين كالمعلومات من الكتب والمجلة^{٤٣} والإنترنيت. وأخذ الباحث البيانات الثانوية هي الوثائق عن تاريخ تأسيس جمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

ج. أدوات البحث

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

١. الباحث نفسه وهو من أهم الأدوات في البحث الكيفي
٢. دليل المقابلة هي مجرد قائمة بالنقاط أو موضوعات الأسئلة التي أراد الباحث تقديمها إلى الخبير أثناء المقابلة
٣. التوثيق الميداني هو البيانات التي وجدها الباحث أثناء الملاحظة.

د. طريقة جمع البيانات

استخدم الباحث طريقة جمع البيانات في هذا البحث الأساليب الآتية :

١. الملاحظة

الملاحظة هي طريقة جمع البيانات بالمشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة. تؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية^{٤٤} وتكسب الباحثة هذه الملاحظة للحصول على البيانات تصوير الأهداف والنتائج من التخطيط والتنفيذ والتقييم. وتتل هذه البيانات في استجابة المشاركة أثناء العملية وحماستهم في عملية التدريب. والإتصال بين الباحث والمشاركة.

^{٤٣} مُجَّد حسن عبدالله، نفس المرجع

^{٤٤}، عمان : البازوري ، ٢٠٠٨ ص. ٢١٩ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية

من أهم مميزات المقابلة التكيف والعمق والشرح والتوضيح كما أن لها عدد من المميزات الأخرى التي لا يستطع المقام لذكرها. المراد بالمقابلة هي المناهج لجمع البيانات بطريقة السؤال والجواب بين النفرين أو أكثر في مجلس واحد متوجهين.^{٤٥} وسيقابل الباحث بعض الأساتيد والمشرفين وكذلك الأعضاء. ويرجى الباحث في هذه المقابلة عن المفاهيم أو التصميم والتنفيذ والتقييم وكذلك العوامل المساعدة والعوامل المانعة في تطبيق أمثلي في تدريب الأداء اللغوي.

٢. المقابلة

تعتبر المقابلة إلى حد كبير استبياناً شفويًا، فبدلاً من كتابة الإجابات فإن المستوجب يعطي معلوماته شفويًا علاقةً مواجية. قام الباحث بمقابلة شبه المنظمة. والمقابلة شبه المنظمة أكثر حرية في إقامتها من المقابلة المنظمة. والهدف منها لكشف المشكلات صريحة، من حيث طلب الآراء والأفكار إلى المخبر. وينبغي للباحث في إقامتها أن يسمع دقيقاً و يسمع ما يقال المخبر. واستخدم الباحث المقابلة شبه المنظمة لنيل البيانات الواضحة عن إدارة الجودة الشاملة في الأداء اللغوي بجمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج خاصة في مجال التحسين المستمر.

٣. الوثائق

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

⁴⁵ Lexy J Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, 20013 (Yogyakarta : PT. Remaja Rosda Karya) hal. 135

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

هـ. أسلوب تحليل البيانات

كما قال نستوين (١٩٨٨) أن تحليل البيانات يجري منذ نخطط المشكلة وتصريحها، ومن إجراءات في الميدان إلى آخر عملية كتابه البحث. لكن في البحث الكيفي نخصص التحليلات حين جرت عملية البحث وجمع البيانات انشاء الخلاصة حتى يسهل على فهمه في نفس الباحثة أو شخص الآخر.^{٤٦}

سيستخدم الباحث تحليل البيانات في هذا البحث بطريقة من ميلز وهابرمان (miles & huberman). رأى ميلز وهابرمان أن تحليل البيانات الكيفي هو عملية التحليلاتية التي تتكون من ثلاث فعاليات التي تحدث في نفس الوقت، فهي تخفيض البيانات وتجهيز البيانات واستنباط أو تحقيق البيانات.^{٤٧} خطوات تحليل البيانات بنموذج ميلز وهابرمان هي:

١. تخفيض البيانات

يشير تخفيض البيانات إلى عملية الاختيار والتركيز والتبسيط والتجريد وتحويل "البيانات الخام" التي تحدث في الميدان الملاحظات مكتوبة.^{٤٨} تخفيض البيانات بمعنى تلخيص، واختيار الأشياء الأساسية والتركيز على الأشياء المهمة والبحث عن المواضيع وأنماطها وترك الأشياء التي غير الضرورية.

⁴⁶ Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif (Bandung: CV Alfabet, 2008) hal 89

⁴⁷ Andi Prastowo. Metode Penelitian Kualitatif (dalam perspektif rancangan penelitian), (Yogyakarta: Ar ruzz Media, 2011)hal 241

⁴⁸ Emzir, Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) hal 129

٢. تعريض البيانات

تجهيز البيانات هو مجموعة من المعلومات المنظمة التي تعطي إمكانية استخلاص النتائج واتخاذ الإجراءات.^{٤٩} بتجهيز البيانات فستسهل لفهم ما حدث وتخطيط مزيد من العمل على أساس ما فهمها. في هذه المرحلة ستجهيز الباحثة البيانات في نصوص وصفية.

و. تأكيد صحة البيانات

لتأكيد صحة البيانات في هذا البحث، يستخدم الباحث أسلوب التثليث. التثليث هو يجمع بين تقنيات مختلفة من جمع البيانات ومصادر البيانات الموجودة.^{٥٠} أسلوب التثليث لصحة البيانات باستخدام شيء آخر لحاجة إلى التأكيد أو مقارنة إلى تلك البيانات. تعريف التثليث هو تجربة البيانات من العيون المختلفة بطريقة مختلفة وبأوقات مختلفة. وهناك التثليث العيون والتثليث تقنية جمع البيانات والأوقات.^{٥١}

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

وأدى الباحثة التفتيش كما يلي:

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

⁴⁹ Andi Prastowo, Metode Penelitian Kualitatif (dalam perspektif rancangan penelitian, (Yogyakarta : Ar ruz Media, 2011) hal 224

^{٥٠} زكية عارفة، تعليم الإنشاء المشكلة والحلول (مالانج: UIN PRESS، ٢٠١٠) ص ٢٣

⁵¹ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D), (Bandung : Alfabeta, 2010)hal 241

٢. تثليث الطريقة، فهي يبحث البيانات الأخرى من الظواهر المحسولة بالطريقة المتفرقة، إما بالمقارنة أو الملاحظة أو الوثائق ثم يقارن حتى يحصل البيانات الموثوق.
٣. تثليث المصدر، فهي بمقارنة حقائق البيانات على أساس البيانات المحسولة، إما من ابعاد الوقت أو المصدر الأخرى.

الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها

المبحث الأول: عرض البيانات وتحليلها

١. حول جمعية الكندي

أ. لمحة عن جمعية الكندي

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

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

أصبحت هذه الجمعية رسمية في اتحاد الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية سنة ٢٠١٢ بعد مناقشات طويلة نظرا إلى سلبياتها وإيجابياتها. حتى الآن تكون جمعية الكندي جزء من اتحاد الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية وتصبح أقوى جزء مؤثر في

نجاح ترقية جودة الطلبة بقسم تعليم اللغة العربية بوجود الانجازات الكثيرة خلالها في المسابقات التي تعقد في جامعات متعددة على المستوى الوطني وعدة الإنجازات على المستوى الإقليمي والعالمي.

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

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

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

استناداً على ذلك، يريد الباحث أن يبحث عن أشكال إدارة الجودة الشاملة وعواملها المشجعة والمثبطة في جمعية الكندي خاصة في المناظرة العلمية.

لأن في جمعية الكندي كانت استخدمت إدارة معينة للوصول إلى الأغراض المنشودة على حسب رئاسة من يقوم بها مدة سنة واحدة.

ب. الأهداف في جمعية الكندي

كل شيء هدف يكون أمرا مرجوا للحصول إليه. وهدف جمعية الكندي لا يبعد عن تعليم اللغة العربية التي هي ترقية وتنمية كفاءة لغوية لدى أعضائه بإقامة التدريبات أسبوعيا. والتدريبات في جمعية الكندي تتكون من فروع كثيرة. منها مناظرة علمية وخطابة عربية وقراءة الأخبار وغير ذلك فيما سيأتي. فالمناظرة العلمية يضع فيها الناس اهتماما كبيرا للاشتراك والمشاهدة حيث كانت مباراة المناظرة رائعة جذابة. بجانب ذلك، المناظرة تعطي فاعلها روح التنافس وارتفاع المهارات اللغوية الأربع من استماع وكلام وقراءة وكتابة. وهذا ما يريد الباحث أن يبحثه بأن كانت المناظرة إحدى الأمور في دوافع الطلبة لترقية كفاءتهم في الكلام.^{٥٢}

ج. البرنامج والاستراتيجية في جمعية الكندي

البرامج الموجودة في هذا الجمعية كثيرة. منها التدريبات في مجال مناظرة علمية وخطابة عربية وشعر عربي وغناء عربي وخط عربي وإنشاء عربي وقراءة الكتب على حسب رغبة أعضائه. وهذه التدريبات تعقد كل صباح يوم السبت بإشراف عدة الأعضاء الذين يكونون أعلى دفعة وأكثر خبرة في تعليم اللغة العربية. بهذه التدريبات كلها، سيتحقق الهدف المرجو وهو ارتفاع وتطور الكفاء اللغوية.

يضرب الباحث مثلا في المناظرة لأنها نقطة التركيز في هذا البحث. استراتيجية تدريب المناظرة في جمعية الكندي مترتبة بأن كان الأعضاء يتشاورون

^{٥٢}مقابلة مع مدير جمعية الكندي قصي أكبر أدتيا. تاريخ ١٩ مارس ٢٠٢٢

الموضوع قبل تقديمه في المناظرة بمخالطة لغتي الإندونيسية والعربية. في هذا الحد، سيحصل الأعضاء على معلومات كثيرة حول ذلك الموضوع وستطور أفكارهم وعقولهم بالمشاركة التي هي محتاجة في عيش طالب جامعي. وبعد ذلك، الأعضاء يقومون بالاستعداد ككتابة المعلومات في الورقة وترتيب ما سيقوله في المنصة وتنظيم الوقت وغير ذلك. وبعد ذلك، يقوم الأعضاء للمناظرة ويقبلون الملاحظات والتعليقات من بينهم ومن الأعضاء الذين شاهدوا المناظرة. هذه العملية تكون متكررة. وبالتالي، تصبح دوافع الأعضاء في ترقية مهارة الكلام مترقية بالمناظرة حتى يستفيد الأعضاء منها وتكون المناظرة إحدى الطرق لتعليم اللغة العربية.

د. إنجازات جمعية الكندي

وعلاوة على ذلك، لاختبار الكفاءات اللغوية لدى أعضاء جمعية الكندي من خلال التدريبات يشتركون المسابقات خارج الجامعة ويحصلون على الإنجازات الرائعة التي لخصها الباحث من سنة ٢٠١٦-٢٠١٧ في الجدول (الملاحق):

٢. أشكال إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج في المناظرة العلمية

أ. تخطيط المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

مرحلة مبكرة أساسية تقام قبل تحقيق الأهداف في جودة الأداء اللغوي. في هذا الأمر سيبدو هناك الخطوات المرجوة للوصول إلى الأهداف المنشودة وكذلك الظواهر والمعوقات في عملية تحقيقها، ولتجنب وجود المعوقات العظيمة فيها، فالمنظمة تحتاج إلى التخطيط في محاولة ارتفاعها مثل صناعة هيكل المنظمة والنظام الداخلي والخارجي لتحقيق جودة الأعضاء بمعيار الكفاءة الأساسية الموجودة. لأن تخطيط

جودة الأداء اللغوي الجيد هو تحديد الكفاءة اللغوية وكذلك تصنيفها في أنشطة التدريبات يوميا أو أسبوعيا.

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

١. تعيين الأعضاء (open recruitment)

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

٢. تحديد الرغبات والميول في الأنشطة اللغوية

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

٣. تحديد معيار الجودة \ أهداف المنظمة

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

٤. تحديد معيار المؤهلات لمشرف التدريبات اللغوية

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

٥. تحديد معيار العملية

الأنشطة الموجودة تقام على قدر الأعضاء من حيث تصنيفاتهم من

الفصول المعينة.

٦. مصادر التدريبات

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

٧. تقييم التدريبات

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

٨. تحديد معيار التقييم

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

ب. تنفيذ المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

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

(١) أنشطة التدريبات الأسبوعية

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

كانت التدريبات اللغوية في جمعية الكندي يومان في

الأسبوع كما يلي:

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

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

(٢) إجراء عملية التدريبات

هو واحد من الأنشطة لتحقيق جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي، تحقيق الجودة فيه متعلق بالمواد التدريبية وطريقتها، ومصادرها وتقييمها. لمعرفة جودة الأداء اللغوي فيها فيحتاج الباحث إلى معرفة إجراء عملية التدريبات فيها.

تنفيذ التدريبات يمكن ظهورها في عملية إعطاء المعلومات وتطبيقها من المشرفين والمدربين المؤهلين في مجالهم المعينة. واحد من المثال

أن يعلم المشرف المناظرة العلمية إلى الأعضاء تمسكا بمناظرات قطر لأنها قبله عالمية في مجال المناظرة العلمية العربية اليوم. والمشرف يعطي المعلومات ثم يطبقها إما بمشاهدة الفيديو أو مباشرة بالإلقاء.

(٣) التدريب الإضافي

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

(٤) البرنامج الداخلي (ميلاد الكندي و اليوم العالمي للغة العربية)

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

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

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

ج. مراقبة المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

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

١. أشكال المراقبة في جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

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

أ. المراقبة المنظمة

القصود من المراقبة المنظمة هي عملية المراقبة أو التحكيم في أنشطة التدريبات اللغوية الذي يقوم به المشرفون والمدرّبون. ويتم المراقبة بتصنيف الأعضاء على كفاءتهم ورغبتهم وميولهم. وأما طريقة عمليتها بمراقبة المدرّبين (الأساتذة) على المشرفين (هيكل المنظمة و الكبراء) في عملية التدريبات اللغوية خاصة في إعداد اشتراك المسابقة العربية محلية كانت أم دولية.

ب. المراقبة غير المنظمة

كانت هذه المراقبة تقع فجأة بدون الجدول المعين الذي يقوم به المشرفون والمدرّبون في عملية التدريبات اللغوية، المقصود به أنهم يراقبون

ويرافقون كلما يحتاج أعضاء الكندي خارج عملية التدريبات اللغوية مثل (بذل الآراء التعامل الإلكتروني، وفي المقهى وغير ذلك) على حسب الإتفاق. بمعنى أن يسجلون أنفسهم في كل وقت وحين لمراقبة جودة الأداء اللغوي حتى يصلوا إلى تحقيق الأهداف المنشودة على حسب قدراتهم.

ويتم عملية المراقبة غير المنظمة عند المشرفين والمدربين بطريقة حصول المعلومات ولو كانوا لا يحضرون مباشرة في عملية التدريبات اللغوية بوسيلة التكنولوجيا الموجود مثل البث المباشر من الوسائل الإعلامية في التدريبات أسبوعيا أم إضافيا أو البث المباشر في المسابقة حتى يشاهدوا المشرفون والمدربون الذين لا يجاورونهم في التدريبات أو المسابقة حتى يكون هناك معلومات ونتائج ويصل إلى عملية التقييم والتحسين.

٢. الموقوفات الموجودة في مراقبة جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي

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

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

د. تحسين المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

التحسين هو شكل من أشكال العمل الذي تقام جمعية الكندي في ترقية الجودة وتحقيق الأهداف المنشودة. المحاولة لتحسين الجودة فتحتاج إلى إعداد الخطة لحل المشكلات والعراقيل التي حدثت في كل زمان. واستنادا إلى نتائج المقابلة التي حصل الباحث مع أختينا "أيوب عبد الله" كرئيس جمعية الكندي سنة ٢٠١٨-٢٠١٩ م وهي:

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

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

الوقت الإضافي لجودة التدريب في الأداء اللغوي بجمعية الكندي هو شكل اهتمام المشرفين والمدربين إلى أعضاء الكندي الذين لم يصلوا إلى تحقيق الأهداف المنشودة وهي استيعاب الأداء رسميا كان أم غير رسميا. يتم توفير الوقت الإضافي لجودة الأداء اللغوي من خلال التواصل الفردي بين المشرفين والمدربين

وكذلك أعضاء الكندي في جميع المجال. بمعنى أن المشرفين والمدرسين يهتمون إلى قدرة الأعضاء وكفاءتهم حتى يأخذ الوقت الإضافي لتحسين قدرتهم وكفاءتهم.

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

٣. العوامل المشجعة والمثبطة لدى دوافع الطلبة

التعلم لا يمكن أن ينجح دون دافع قوي وجهد مستمر وانتقائي وهادف. هذا المبدأ له آثار بعيدة المدى على الإجراءات التعليمية. من الواضح أن الحاجة إلى دوافع كافية للقيام بالعمل المدرسي هي بنفس القدر من الحاجة إلى الدوافع الكافية للقيام بأي نوع آخر من العمل.

ومن المعلوم، أن الإنسان لا يكون في حال طيب على الدوام، بل إنما هو البشر الذي يرتفع وينخفض تشجيعه ودافعه. وذلك الدافع الذي هو طاقة الإنسان لفعل من الأفعال خاصة في التعلم لا بد من معرفة عوامله المشجعة والمثبطة حتى يظهر بينهما.

أ. العوامل المشجعة

إنه من الضروري أن يعرف العوامل المشجعة لدى الطلبة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام بالمناظرة. وبه يعرف المدرس أو الأستاذ العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية التعليم ويعرف الطالب الوجهة التي سيوجهها. هذه العوامل قد ساعدت المتناظرين في تكوين كفاءتهم ومهارتهم في التناظر. وفي هذا البحث، سيعرض الباحث البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال الملاحظة في ميدان البحث والمقابلة مع عدة الطلبة الذين يشتركون جمعية الكندي

قد لاحظ الباحث ماذا يحدث ويجري في جمعية الكندي عن العوامل المشجعة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام منذ قديم الزمان -قبل إجراء البحث- ولاحظه أيضا في خلال مارس ٢٠٢٠ -عندما يبحث هذا البحث-. والبيانات المأخوذة تدل أن العوامل المشجعة فيه:^{٥٣}

- (١) وجود المأكولات والمشروبات في التديب
 - (٢) حال التديب بلا تهديد وإرهاب
 - (٣) بيئة أسروية داخل الجمعية
 - (٤) ترغيب الهمة بين الأعضاء
 - (٥) الرغبة في نيل الفوز في المسابقة
 - (٦) تطوير الكفاءة اللغوية بالمناظرة
 - (٧) الإرادة في استيعاب اللغة بالمناظرة
 - (٨) التكليف الطبيعي من أنه طالب في قسم تعليم اللغة العربية
- وهذا الكل لا يختلف عن كثير مما قاله عدة الطلبة عندما قابله الباحث. قال الطالب إرفان (١٨١٥٠٠٣٧) من مرحلة ٢٠١٨ عن العوامل المشجعة في تنمية

^{٥٣} ملاحظة في ميدان البحث في الجامعة. تاريخ ١٤ مارس ٢٠٢٢

الدافع لترقية مهارة الكلام: "العوامل المشجعة عندي هي الغبطة إلى الأصدقاء الذين قد حصلوا على الإنجازات الكثيرة العديدة. وأريد حفظ مهارتي في الكلام وتطويرها بالمناظرة مع جمعية الكندي، لأنني كنت أتكلم اللغة العربية كل يوم في المعهد. لذا، أريد ترقية كلامي باشتراك المناظرة."^{٥٤}

وقال الطالب فرمان (١٧١٥٠٠٠٦) من مرحلة ٢٠١٧ عن العوامل المشجعة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام: "العوامل المشجعة لدي هي ترغيب المهمة من الأصدقاء وحاجتي إلى تعلم اللغة العربية والدافع الداخلي الذي يريد كثرة الجهد في التدريب والحاجة فقط، لأني طالب في قسم تعليم اللغة العربية."^{٥٥}

وقال الطالب ارحم (١٨١٥٠١١٨) من مرحلة ٢٠١٨ عن العوامل المشجعة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام: "أريد رسخ الإنجازات باشتراك المسابقة. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا ببذل الجهد في التدريب. وأحب إكثار الخبرات، طبعاً. وأود إكثار علاقة الصحبة مع الطلبة الذين يأتون من جامعات عديدة. وأتيقن أن من يستطيع الكلام باللغة العربية مستقبلاً زاهر. والمناظرة إحدى السبيل في ترقية مهارة الكلام. وقيل، اللغة مفتاح دنياك. وكيف نفتح الدنيا بدون المفتاح"^{٥٦}

^{٥٤} مقابلة مع الطالب إرفان عبر الواتسأب وهو عضو من أعضاء الكندي من مرحلة ٢٠١٨. تاريخ ٥

مايو ٢٠٢٢

^{٥٥} مقابلة مع الطالب فرمان في الجامعة وهو عضو من أعضاء الكندي من مرحلة ٢٠١٧. تاريخ ١٤

مارس ٢٠٢٢

^{٥٦} مقابلة مع الطالب ارحم في الجامعة وهو عضو من أعضاء الكندي من مرحلة ٢٠١٨. تاريخ ١٤

مارس ٢٠٢٢

ب. العوامل المثبطة

كما إنه من الضروري أن يعرف العوامل المشجعة لدى الطلبة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام بالمناظرة، معرفة العوامل المثبطة أيضا مهمة. وبها سيجتنب عنها الطالب ويسعى أن يبحث الحل لحل تلك المشكلة. وقد لاحظ الباحث في ميدان البحث عن العوامل التي تعرقل الطلبة في التدريبات لترقية مهارة الكلام بالمناظرة في جمعية الكندي كما يلي:^{٥٧}

(١) تنظيم الوقت

(٢) كثرة الوظائف والواجبات في الجامعة

(٣) تصادم الجدول بين الكندي وغيره

(٤) الكسل في التدريب

(٥) هبوط الهمة

(٦) قلة المفردات

(٧) صعوبة التعبير في الكلام

(٨) صعوبة الفهم في موضوع المناظرة

بجانب ذلك، قد قابل الباحث العوامل التي تخسر الطالب في عملية التدريب والتعلم في جمعية الكندي لدى الطلبة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام بالمناظرة مع عدة الطلبة. وسيعرضها الباحث فيما يأتي. قال الطالب فرمان (١٧١٥٠٠٠٦) من مرحلة ٢٠١٧: "طبعاً، من العوامل المثبطة لدي كسل وهبوط الهمة في التدريب. لاسيما التدريب الذي يقام به في يوم العطلة. أحيانا، هذا صعب جدا. وكذلك قلة المفردات. لأن المناظرة لا تجري إلا بالكلام

^{٥٧} ملاحظة في ميدان البحث في الجامعة. تاريخ ١٤ مارس ٢٠٢٢

والكلام لا يجري إلا باستيعاب المفردات. وأيضا، صعوبة الفهم في موضوع معين إذا كنا لا نعهده قبل التدريب.^{٥٨}

وقال الطالب ارحم (١٨١٥٠١١٨) من مرحلة ٢٠١٨ عن العوامل المشجعة لدى الطلبة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام بالمناظرة: "العوامل المثبطة هي صعوبة في تعبير المفردات وقلة الوقت للمناقشة قبل تقديم الآراء وصعوبة الموضوع المطروح وطبعاً، الصعوبة في تنظيم الوقت. الوقت الثابت فقط يوم السبت. ولا تكفي المناقشة وتقديم المناظرة في نفس اليوم. فهذه عوامل مثبطة لدي."^{٥٩}

وقال الطالب إرفان (١٨١٥٠٠٣٧) من مرحلة ٢٠١٨ عن العوامل المشجعة لدى الطلبة في تنمية الدافع لترقية مهارة الكلام بالمناظرة: "العوامل المثبطة لدي مشكلة الهمّة. أحيانا ترتفع وأحيانا تنخفض. وهذه الحالة تتكرر وتتكسر وتتكسر. ولا أريدها أصلاً لأنها تعرقلني في التقدم."^{٦٠}

المبحث الثاني : مناقشة نتائج البحث

١. أشكال إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج في المناظرة العلمية

^{٥٨} مقابلة مع الطالب فرمان في الجامعة وهو عضو من أعضاء الكندي من مرحلة ٢٠١٧. تاريخ ١٤

مارس ٢٠٢٢

^{٥٩} مقابلة مع الطالب ارحم في الجامعة وهو عضو من أعضاء الكندي من مرحلة ٢٠١٨. تاريخ ١٤

مارس ٢٠٢٢

^{٦٠} مقابلة مع الطالب إرفان عبر الواتساب وهو عضو من أعضاء الكندي من مرحلة ٢٠١٨.

تاريخ ٥ مايو ٢٠٢٢

أ. تخطيط المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

التخطيط هو شيء مهم لتحقيق جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي، يعتبر التخطيط باستناد إلى الأهداف التي سوف تحقق فيها. كما أن في تعريف التخطيط وهو إعداد خطة الجودة (تحسين الجودة) على أساس العميل.^{٦١} ومعروف بهذا، أن تخطيطها مسند إلى معيار الجودة التي سوف تحقق في تدريب جمعية الكندي. وأما الجودة مناسب باحتياجات العميل أي أعضاء الكندي. وعند ديمينج، الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.^{٦٢} البحث عن الجودة فمعروف أنها تحقيق الشيء بمعنى أنه الأهداف التي سوف تحقق في المستقبل. وتحقيقها يحتاج إلى التخطيط المرتبط بتعيين معيار الجودة. معيار الجودة كمقياس مستخدم لدليل تحقيق الجودة. وكما أن تخطيط جودة الأداء اللغوي في المناظرة العلمية بجمعية الكندي يقام بإعداد الخطة لتحسين الجودة لها. وهذا مناسب بأحد النظرية في إدارة الجودة الشاملة أي أن إعداد تخطيط الجودة فيه مسند إلى احتياجات العميل (الأعضاء) فيه أي أنها بنظر إلى أهداف المؤسسة الموجودة في جمعية الكندي. واحتياجات الأعضاء في التدريبات اللغوية سوف تكون معيارا لتحقيق الجودة. والجودة متعلقة بالأهداف المنشودة بجمعية الكندي. من هنا فمعروف أن تخطيط الجودة فيه يشمل على تحديد المعايير، وهو كمقياس تحقيقها. وكل عملية التخطيط فيها من إعداد الخطة لتحسين الجودة المرجوة في المناظرة العلمية بجمعية الكندي.

⁶¹ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, hal 301

⁶² محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة، ص ١٤.

ب. تنفيذ المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

تنفيذ جودة الأداء اللغوي في المناظرة العلمية هو تطبيق التخطيط الذي قد تم صنعه لتحقيق الأهداف المعينة. التنفيذ هو الخطوة الثانية لتحقيق جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي. كما أن مفهوم التنفيذ عند ديمينج، وهو تنفيذ الخطة في المستوى التجريبي ويلاحظ عملياته.^{٦٣} ومعروف بهذا، أن التنفيذ هو تطبيق من التخطيط المرتب ويلاحظ أيضا عملياته ليكون مناسباً به.

يبدأ تخطيط جودة الأداء اللغوي في المناظرة العلمية بجمعية الكندي من تحديد معيار الجودة للأداء اللغوي، والعناصر التي تتعلق بأمور المؤسسة حتى يصل إلى عملية التقييم. وأما عملية التنفيذ فيه يقام على أساس تخطيط الجودة المعد من قبل. وهناك مناسبة بين التخطيط والتنفيذ في عمليتهما. والتنفيذ المناسب به يشمل على : أنشطة التدريبات اللغوية، إجراء عملية التدريبات اللغوية، التدريب الإضافي، والبرنامج الداخلي. وكل هؤلاء العمليات لتقوية ولتنمية هوية جمعية الكندي في مجال المهارة الأربعة خاصة في مهارة الكلام حتى يستوعبوا الجميع ولا يترك أيضا عملية التقييم للتحسين.

ج. مراقبة المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمينج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

المراقبة خطة ثالثة في إدارة الجودة الشاملة، والمراقبة في جمعية الكندي تقام ليست تفصيلياً كما أن فيها تراقب جميع كفاءة المشرفين والمدربين الأربعة، بل أنها تراقب تراقب فقط في مجال إجراءات عملية التدريبات اللغوية وإدارتها في الأنشطة اللغوية. والمراقبة فيه تراقب وتلاحظ كلما يسبب إلى وجود المعوقات في

⁶³ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, hal 302

عملية التدريبات. وهذه مناسبة بالمراقبة في ما اشتهر بإدارة الجودة الشاملة عند ديمنج وهي تفتيش المعوقات وتحسينها.^{٦٤} وبالمراقبة سوف يجد المشرف والمدرّب نقصان بين عملية التخطيط وتنفيذ جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي. والمراد بها أن الشيء الذي يقام فيها ملاحظة على ما قد تم تنفيذها و تعيين المعوقات والعراقيل التي تحتاج إلى التحسين، بوجود الإجراءات الصحيحة في تنفيذ الأمور الداعمة فيها. وهذه الأنشطة مستخدمة بجمعية الكندي، وتخصّص بها لمعرفة المعوقات والعراقيل التي تحتاج إلى التحسين في ترقية جودة الأداء اللغوي.

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

د. تحسين المناظرة العلمية في إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج بجمعية الكندي

بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

التحسين أو معروف بالعمل (action) هو خطة رابعة في إدارة الجودة الشاملة. إقامة تحسين جودة الأداء اللغوي بجمعية الكندي لحل المعوقات والعراقيل الموجودة فيها. عند ديمنج، التحسين هو تنفيذ كلها بجميع التحسين وإعادة من جديد. والأمر الذي يقام في هذه الخطة هو تنفيذ كل خطة ترقية الجودة، ويشتمل فيه على تحسين المعوقات والعراقيل، ومن المعلوم أن التحسين

⁶⁴ Mukhamad Ilyasin dan Nanik Nurhayati, Manajemen Pendidikan Islam, hal 301

عمل يقام بعد المراقبة. أي أن عملية المراقبة فيها تحديد نقاط الانحطاط والضعف أو المعوقات والعراقيل في عملية التدريبات اللغوية وهي تحتاج إلى خطة التحسين أو الحلول. وتوفير التحسين لحل المعوقات والعراقيل واقع على جميع عناصر المنظمة.

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

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

٢. العوامل المشجعة والمثبطة في المناظرة العلمية

في هذه النقطة، سيناقش الباحث العوامل المشجعة والمثبطة لدى الطلبة لترقية مهارة الكلام بالمناظرة. هذه النقطة مهمة لمناقشتها لأن الدافع لدى الإنسان أي الطالب لا يكون في أحسن الحال كل وقت وحين. فمعرفة العوامل المشجعة محتاجة لحفظها في النفس. ومعرفة العوامل المثبطة محتاجة للدفاع عنها والاجتناب عنها في النفس. فمناقشة ونتائج هذه النقطة كما يلي:

أ. العوامل المشجعة

قال الطالب ارحم (١٨١٥٠١١٨) إرفان (١٨١٥٠٠٣٧) والطالب فرمان (١٧١٥٠٠٠٦) في بيانات المقابلة مع الباحث التي تم عرضها في الباب الرابع إن العوامل المشجعة لدى أعضاء جمعية الكندي عديدة. اعترف الطالب ارحم (١٨١٥٠١١٨) أن من العوامل المشجعة في نفسه الغبطة أي الإرادة ليكون فائزاً في مسابقة المناظرة. وهذا الأمانى لن يتحقق بدون الجهد القوي في التدريب. وفي حال غير مباشر، سينتمى دافعه لترقية مهارة الكلام بالمناظرة. هذا العامل يدخل في حاجة التقدير حسب نظرية هرم ماسلو للاحتياجات.

واعترف أيضا الطالب فرمان (١٧١٥٠٠٠٦) أن من العوامل المشجعة في نفسه ترغيب المهمة من الأصدقاء. البيئة المريحة في جمعية الكندي سبب من أسباب تطور كلامه. لأن الترغيب بينهم قوي. لا فرق بين من يستطيع ومن لا يستطيع. والعلاقة الأسروية بينهم وثيقة بأن يمزحوا من خلال التدريب حتى لم يصبح التدريب مملّة مخوفة، بل مريحة. وهذا يجعل الدافع لترقية مهارة الكلام مرتفعة في جمعية الكندي. حسب نظرية هرم ماسلو للاحتياجات، هذا العامل يدخل في حاجة الحب والانتماء.

والطالب الأخير، إرفان (١٨١٥٠٠٣٧) قال في مقابله إن من العوامل المشجعة في نفسه الإرادة إلى استيعاب اللغة العربية. لأن من يستوعب هذه اللغة مستقبه زاهر. والمناظرة تعد من إحدى الطرق في تحقيق هذا الأمان. بذا، ينتمي دافعه لترقية مهارة الكلام باشتراك المناظرة العلمية. وهذا العامل يدخل في حاجة تحقيق الذات حسب نظرية هرم ماسلو للاحتياجات.

قد لاحظ الباحث في ميدان البحث ووجد أن هنالك عوامل مشجعة في دوافع الطلبة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام كما يلي في الجدول الآتي:^{٦٥}

رقم	عوامل مشجعة
١.	وجود المأكولات والمشروبات في التديب
٢.	حال التديب بلا تهديد وإرهاب
٣.	ترغيب الهمة بين الأعضاء
٤.	بيئة أسروية داخل الجمعية
٥.	الرغبة في نيل الفوز في المسابقة
٦.	تطوير الكفاءة اللغوية بالمناظرة
٧.	الإرادة في استيعاب اللغة بالمناظرة
٨.	التكليف الطبيعي من أنه طالب في قسم تعليم اللغة العربية

ب.العوامل المثبطة

كما كانت العوامل المشجعة في تنمية الدافع لدى الطلبة لترقية مهارة الكلام في المناظرة عديدة كانت العوامل المثبطة فيها عديدة أيضا. قد حصل الباحث على البيانات بالمقابلة مع عدة أعضاء جمعية الكندي التي تم عرضها في

^{٦٥} ملاحظة في ميدان البحث في الجامعة. تاريخ ١٤ مارس ٢٠٢٢

الباب الرابع. قال الطالب فرمان (١٧١٥٠٠٠٦) إن من العوامل المثبطة في عمليته في جمعية الكندي هي مشكلة الكسل وهبوط الهمة. لاسيما في يوم العطلة مثل التدريب في يوم السبت. كان أشد ثقلا للأعضاء. وهذا الحال يسبب الأعضاء إلى انخفاض الدافع لديهم. وبالتالي، مهارة كلامهم لن تترقى.

وقال الطالب ارحم (١٨١٥٠١١٨) إن من العوامل المثبطة لديه في جمعية الكندي هي صعوبة التعبير في الكلام وصعوبة الموضوع وقلة الوقت للمناقشة قبل تقديم الآراء في المناظرة. في الحقيقة، هذه من تحديات المناظرة العلمية. لكن يعتبر الطالب ارحم أنها من العوامل المثبطة. وبهذا الحال، يسبب الأعضاء إلى الخوف إلى المناظرة. وبالتالي، لم يتدرب ولن تترقى جودة كلامهم.

وقال أيضا الطالب إرفان (١٨١٥٠٠٣٧) عن العوامل المثبطة لديه في جمعية الكندي إن مشكلة الهمة مشكلة لا ينكرها أي عضو من أعضاء الجمعية. أحيانا ترتفع وأحيانا تنخفض. هذه المشكلة تجعل الأعضاء متكاسلين في التدريب وغائبين فيه من بعضهم. من أجل ذلك، من المهم أن يعرف أحد هذه العوامل لكي يعتبر فيما عاناه عدة الطلبة حول العوامل المثبطة ويستطيع أن يجتنب عنها في خطوته.

قد لاحظ الباحث في ميدان البحث ووجد أن هنالك عوامل مثبطة في دوافع الطلبة في المناظرة العلمية لترقية مهارة الكلام كما يلي في الجدول الآتي:^{٦٦}

رقم	عوامل مثبطة
١.	تنظيم الوقت
٢.	كثرة الوظائف والواجبات في الجامعة
٣.	تصادم الجدول بين الكندي وغيره
٤.	الكسل في التدريب
٥.	هبوط الهمة
٦.	قلة المفردات
٧.	صعوبة التعبير في الكلام
٨.	صعوبة الفهم في موضوع المناظرة

الفصل الخامس

الخاتمة

أ. ملخص نتائج البحث

استناداً إلى البحث العلمي عن إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية عند ديمنج بجمعية الكندي، وجد الباحث منه نتائج البحث المناسبة بعملية تخطيط إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية تحت نظرية ديمنج وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها وكذلك العوامل المشجعة والمثبطة. وأما نتائجه المفروضة هي:

١. أشكال إدارة الجودة الشاملة عند ديمنج في المناظرة العلمية بجمعية

الكندي

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

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

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

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

٢. العوامل المشجعة والمثبطة في المناظرة العلمية

أ. العوامل المشجعة:

(١) وجود المأكولات والمشروبات في التدبير

- (٢) حال التدريب بلا تهديد وإرهاب
 - (٣) بيئة أسروية داخل الجمعية
 - (٤) ترغيب الهمة بين الأعضاء
 - (٥) الرغبة في نيل الفوز في المسابقة
 - (٦) تطوير الكفاءة اللغوية بالمناظرة
 - (٧) الإرادة في استيعاب اللغة بالمناظرة
 - (٨) التكليف الطبيعي من أنه طالب في قسم تعليم اللغة العربية
- ب. العوامل المثبطة:

- (١) تنظيم الوقت
- (٢) كثرة الوظائف والواجبات في الجامعة
- (٣) تصادم الجدول بين الكندي وغيره
- (٤) الكسل في التدريب
- (٥) هبوط الهمة
- (٦) قلة المفردات
- (٧) صعوبة التعبير في الكلام
- (٨) صعوبة الفهم في موضوع المناظرة

ب. التوصيات

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

١. مشرف جمعية الكندي

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

٢. مدير جمعية الكندي

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

٣. أساتذة قسم تعليم اللغة العربية

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

ج. الإقتراحات

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

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

قائمة المراجع

١. المراجع العربية

- أجونج متقين. إدارة برنامج إجادة الكلام باللغة العربية في جمعية الكندي جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. البحث الجامعي. ٢٠١٦ م.
- أحمد الخطيب، رداح الخطيب. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض. ٢٠١٤ م.
- أحمد فؤاد عليان. المهارات اللغوية ماهيتها و طرائق تدريسها. دار السلام. الرياض. ١٤١٢ هـ.
- إبراهيم عباس الزهيري. الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة. دار الفكر العربي. مدينة نصر. القاهرة. ٢٠٠٨ م.
- تري وحي الحسنة. إدارة برنامج تعليم اللغة العربية بمدرسة العزة المتوسطة. البحث الجامعي. ٢٠١٣ م.
- داود عبد الله الحدابي. الإدارة التربوية للإسلامية. موسوعة الإدارة العربية. ج ٤. ١٤٢٤ هـ \ ٢٠٠٤ م.
- العقيلي. عمر وصفي. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. الأردن. ٢٠٠٠ م.
- مرشد. إدارة عملية تعليم اللغة العربية لتنمية مهارة القراءة بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية الأولى سيمارانج. البحث الجامعي.
- مُحَمَّد إمام زين العابدين. متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستخدمة. البحث الجامعي. ٢٠١٠ م.
- مُحَمَّد حسن عبد الله. مشكلة تعليم مهارة الكلام في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية باتو. البحث الجامعي. ٢٠١٧ م.
- مصطفى الغلاييني. جامع الدروس العربية. دار الحديث. القاهرة. مصر. ٢٠٠٥ م.

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

٢. المراجع الأجنبية

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

ملاحق



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.01/06/2022

7 Juni 2022

Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada :

Yth. Ketua Komunitas Bahasa Arab Alkindy PBA UIN Malang

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Berkenaan dengan adanya tugas akhir Tesis, 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	: Ahmad Zahrudin
NIM	: 19721014
Program Studi	: Magister Pendidikan Bahasa Arab
Pembimbing	: 1. Dr. H.Syuhadak, M.A 2. Dr. Nur Ila Ifawati, M.Pd
Judul Penelitian	: إدارة الجودة الشاملة في المناظرة العلمية عند ديمنج بجمعية الكندي بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

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

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





**REPUBLIK MAHASISWA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
HIMPUNAN MAHASISWA JURUSAN
PENDIDIKAN BAHASA ARAB
BSO AL KINDY
TAHUN 2022**



Sekretariat: Gedung Sport Center Lt 1, Jl. Gajayana No. 50 Malang
Email: fahdu.alkindy@gmail.com Telp: 082168233997

No. : Un.003.034.SB.10/BSO-ALKINDY/VIII.06.2022 Malang, 07 Juni 2022
Lamp. : -
Hal. : **PENERIMAAN IZIN PENELITIAN**

Kepada:

Yth. **Ahmad Zahrudin**

Di-

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Salam silaturahmi kami sampaikan semoga Saudara senantiasa dalam lindungan Allah SWT, sehingga dapat melaksanakan aktifitas sehari-hari dengan baik. Amin.

Sehubungan dengan adanya permohonan izin penelitian kepada lembaga Al-Kindy. Maka dari itu saya sebagai Ketua Al-Kindy memberikan izin pengambilan data kepada :

Nama : Ahmad Zahrudin
NIM : 19721014
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab

Maka dengan ini saya selaku ketua Al-Kindy memberikan izin penelitian terhadap Al-Kindy.

Demikian surat balasan ini kami buat, atas perhatian dan kerja samanya kami sampaikan terima kasih.

*Wallahul Muwaffiq Ilaa Aqdamith Thorieq
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Himpunan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Bahasa Arab

Ketua BSO Al-Kindy

Qushayvi Akbar Editia
NIM. 200104110095

Dzikir, Fikir, Amal Sholeh



REPUBLIK MAHASISWA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
HIMPUNAN MAHASISWA JURUSAN
PENDIDIKAN BAHASA ARAB
BSO ALKINDY

Sekretariat: Gedung Sport Center Lt 1, Jl. Gajayana No. 50 Malang
Email: hmjibainmalang@gmail.com Telp: 085785533534



Struktur Pengurus Al-Kindy 2022-2023

- Ketua : Qushayyi Akbar Editia
Wakil : Shofia Alif Masruroh
Sekretaris : Lilis Imroatul Khoiro
Bendahara : Madinatul Ilmi

Daftar Nama Penanggung Jawab Devisi Al-Kindy 2022-2023

✦ Debat Ilmiah :

1. Alvianti Nur Izzah
2. Silviah Mashlahatil Ummah

✦ Qira'atul Kutub

1. Shofia Alif Masruroh
2. Fakhrotul Mirroh

✦ Khitobah

1. Achmada Ichsan Mahiru
2. Nurul Qonita

✦ Ghina

1. Nur Jazilatil Fakhriyyah
2. Alaikin Nabiilah

Dzikir, Fikir, Amal Sholeh

رقم	اسم	قائمة الانجازات	مكان	سنة
١.	-يوليا موليدينا (٢٠١٤) -إمام الدين مختار (٢٠١٤) -حمدان فوزي (٢٠١٥)	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	جامعة سونان غونونج جاتي الإسلامية الحكومية بندونج	فبراير ٢٠١٦
٢.	مُحَمَّد رجال فلكي (٢٠١٤)	الفائز الأول في مسابقة الخط العربي		
٣.	يأتي خيران يحي (٢٠١٣)	الفائزة الأولى في مسابقة الإنشاء العربي		
٤.	سوسانتي لطيفة (٢٠١٦)	الفائزة الثالثة في مسابقة الغناء العربي	جامعة الشيخ نور جاتي الإسلامية الحكومية شربون	أبريل ٢٠١٦
٥.	-ليلي مسؤولية (٢٠١٤) -كنت جمعية سلمي (٢٠١٤)	الفائز الثاني في مسابقة المناظرة العلمية		

			-أنوار المنيرة (٢٠١٤)	
		الفائز الثاني في مسابقة قراءة الكتب والفائز الثالث في مسابقة تفسير الشعر	إمام الدين مختار (٢٠١٤)	.٦
		الفائز الأول في مسابقة الخط العربي	مُحمَّد رجال فلكي (٢٠١٤)	.٧
		الفائز الثالث في مسابقة الإنشاء العربي والفائز الثاني في مسابقة تفسير الشعر	عباد الرحمن الهدى (٢٠١٤)	.٨
أكتوبر ٢٠١٦	جامعة مالنج الحكومية	الفائز الأول في مسابقة المناظرة العلمية	-حسن علي رفسانجاني (٢٠١٣) -آمنة (٢٠١٤) -ياتي خيران يحي (٢٠١٣)	.٩

نوفمبر ٢٠١٦	جامعة غاحاه مادا	الفائز الثالث في مسابقة الغناء العربي	-أحمد شعبي (٢٠١٤)	.١٠
		الفائز الثالث في مسابقة الخط العربي	مُحمَّد رجال فلكي (٢٠١٤)	.١١
نوفمبر ٢٠١٦	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج	الفائز الأول في مسابقة المناظرة العلمية	-إمام الدين مختار (٢٠١٤) -حمدان فوزي (٢٠١٥) -ياتي خيران يحي (٢٠١٣)	.١٢
		الفائز الثاني في مسابقة الإنشاء العربي	مُحمَّد إحسان كمال الزمان (٢٠١٦)	.١٣
ديسمبر ٢٠١٦	جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية سورابايا	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	-إمام الدين مختار (٢٠١٤) -غسبي رزقان عارف (٢٠١٦)	.١٤

			-أدتيا مولانا (٢٠١٦)	
٢٠١٧ فبراير	جامعة سونان غونونج جاتي الإسلامية الحكومية بندونج	الفائز الرابع في مسابقة المناظرة العلمية	-أحمد زهر الدين (٢٠١٥) -آمنة (٢٠١٤) -مُحَمَّد بنسا أدي أوتاما (٢٠١٤)	.١٥
		الفائزة الرابعة في مسابقة الخطابة العربية	سيتي حافظة (٢٠١٥)	.١٦
		الفائز الثاني في مسابقة الخط العربي	مُحَمَّد رجال فلقي	.١٧
٢٠١٧ أبريل	جامعة سونان كالي جوغو الإسلامية الحكومية جوغجاكرتا	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	-عزة حور عين (٢٠١٦) -قرة عين (٢٠١٦) -أدتيا مولانا (٢٠١٦)	.١٨
٢٠١٧ أبريل	جامعة إندونيسيا	الفائزة الثالثة في	فلزا حيني	.١٩

		مسابقة الغناء العربي	(٢٠١٦)	
٢٠١٧ أبريل	جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا	أفضل المتناظر في مسابقة المناظرة العلمية على المستوى الإقليمي	إمام الدين مختار (٢٠١٤)	.٢٠
٢٠١٧ أبريل	مناظرات قطر	المشاركين في مسابقة المناظرة العلمية على المستوى الدولي	- إمام الدين مختار (٢٠١٤) - ياتي خيران يحي (٢٠١٣)	.٢١
		المدرّب في مسابقة المناظرة العلمية على الدولي	أغونج متقين (٢٠١٢)	.٢٢
٢٠١٧ مايو	جامعة الشيخ نور جاتي الإسلامية الحكومية شربون	الفائز الأول في مسابقة المناظرة العلمية	- إمام الدين مختار (٢٠١٤) - غسي رزقان عارف (٢٠١٤) - أدتيا مولانا	.٢٣

			(٢٠١٤)	
		الفائز الثاني في مسابقة تفسير الشعر	إمام الدين مختار (٢٠١٤)	.٢٤
أكتوبر ٢٠١٧	جامعة سيبيليس مارس الحكومية سوراكرتا	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	-أحمد زهر الدين (٢٠١٥) -فلزا أفرا يوسليزار (٢٠١٦) -إمام الدين مختار (٢٠١٤)	.٢٥
		الفائزة الثالثة في مسابقة الغناء العربي	سوسانتي لطيفة (٢٠١٦)	.٢٦
أكتوبر ٢٠١٧	جامعة مالنج الحكومية	الفائز الثالث في مسابقة المناظرة العلمية	-دستي (٢٠١٦) -مُجَّد إقبال مجامل (٢٠١٦) -غسي رزقان عارف	.٢٧

			(٢٠١٦)	
٢٠١٧ نوفمبر	جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية	الفائز الأول في مسابقة الإنشاء العربي	عباد الرحمن الهدى (٢٠١٤)	.٢٨
	الحكومية مالانج	الفائز الثاني في مسابقة قراءة الكتب	محمد إحسان كمال الزمان (٢٠١٦)	.٢٩
		الفائزة الثالثة في مسابقة قراءة الشعر	عصع استقامة (٢٠١٦)	.٣٠
٢٠٢٢ مارس	مخيم عربي اتحاد طلبة اللغة العربية جاوى الشرقي	الفائز الثاني في مسابقة قراءة الأخبار	ريحان عمار	.٣١
٢٠٢٢ مارس	مخيم عربي اتحاد طلبة اللغة العربية جاوى الشرقي	الفائزة الثانية في مسابقة المناظرة العلمية	سلفية مصلحة الأمه	.٣٢
٢٠٢٢ مارس	مخيم عربي اتحاد طلبة اللغة العربية جاوى الشرقي	الفائزة الثانية في مسابقة الشعر العربي	مجدى قدسية	.٣٣
٢٠٢٢	حماسة عربية جامعة شريف هداية الله جاكرتا	الفائزة الأولى في مسابقة الغنى العربي	سلمى رشيدة	.٣٤
٢٠٢٢	حماسة عربية	الفائزة الثالثة في	حلما رفيعة	.٣٥

	جامعة شريف هداية الله جاكرتا	مسابقة الغنى العربي	الصفينا	
--	---------------------------------	------------------------	---------	--

هذه الانجازات تتولد بجهد الأعضاء في التدريب خصوصا في تدريب خاص قبل الذهاب إلى المسابقة. لأن المسابقة تحي همة الأعضاء للتدريب أكثر من دونها. وفي جانب ذلك، الانجازات المحسولة لا تخلو عن الدعاء والرضى من الوالدين والأساتذة.



عملية تدريب المناظرة العلمية



تسليم الكأس إلى عميد كلية علوم التربية والتعليم



التدريب الأسبوعي بين المشرفين والأعضاء



حفلة التخرج من أعضاء جمعية الكندي



حفلة ميلاد جمعية الكندي

السيرة الذاتية



الاسم : أحمد زهر الدين

مكان و تاريخ الميلاد : تيكال، ١٤ يناير ١٩٩٦

الجنس : رجل

الجنسية : إندونيسية

الوالد : المرحوم جنيدي

الوالدة : نور عزيزة

العنوان : شارع كيائي هاجي معارف ، كروبوك ويتان، فنكاح،
تيكال

رقم الجوال : ٠٨٥٦٠٨٥٩٢١٦٧

البريد الإلكتروني : ahmadzahrudin247@gmail.com:

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