

## إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري

M. Budi Amin Amri, Laily Fitriani

[amrialampenani@gmail.com](mailto:amrialampenani@gmail.com)

[laily@bsa.uin-malang.ac.id](mailto:laily@bsa.uin-malang.ac.id)

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

### مستخلص البحث

إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري تشمل على التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المراقبة. إدارة تعليم الذي يقصد في هذا البحث هو الطريقة التي تنظم أنشطة تعليم المهارات اللغوية. وتهدف هذا البحث إلى معرفة تخطيط إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري، ومعرفة تنظيم إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري، ومعرفة تنفيذ تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري، ومعرفة مراقبة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري. استخدم الباحث المدخل الكيفي بمنهج دراسة الحالة، وأما طريقة جمع البيانات استخدم الباحث المقابلة، الملاحظة والتوثيق.

أما نتائج البحث كما يلي (١) أن تخطيط تعليم المهارات اللغوية في هذا المركز تبدأ من تقرير الأهداف في كل من المهارات. (٢) التنظيم في هذا المركز تمثل في وضع الهيكل التنظيمي الذي يستهدف إلى تنسيق الجهود البشرية. الهيكل التنظيمي تتكون من الرئيس والنائب الأول والنائب الثاني والنائب الثالث والإدارية. (٣) التنفيذ في هذا المركز تمثل في تطبيق المدخل والطرق والوسائل التعليمية في عملية التعليم داخل صفوف الفصل. (٤) المراقبة في هذا المركز تتكون المراقبة المباشرة في عملية التعليم وكذلك بالتقويم على الطلاب عبر الاختبار في كل نصف السنة شفويا وتحريريا وكذلك قام المركز بالتقويم على المدرس حيث ناقش وتبادل الآراء بين المدرسين حول الصعوبات في التعليم كذلك الطرق المناسب في عملية التعليم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة، تعليم المهارات اللغوية، اللغة العربية

## أساسيات البحث

### أ. المقدمة

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات والمدارس يحظى باهتمام عالمي في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات. وإن من أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ليس ثقافتها أو مواردها التطبيقية، أو ما يتوافر لديها من رأس المال، أو ما تعتمد عليه من سياسات عامة رشيدة، وإنما ما يتوافر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية<sup>١</sup>.

وفي مجال التربية وجود الإدارة مهمة جدا وهي ضرورية في القطاع العام والخاص حيث يشير بيتر دراكر إلى أن الإدارة الفعالة أصبحت وبسرعة العنصر الرئيس في الدول النامية، كما أصبحت العنصر الأكثر إلحاحا في الدول المتقدمة<sup>٢</sup>. لذلك إدارة التربية هي شئ يجب أن تُعطى الأولوية لاستمرارية التعليم لأجل تحقيق الأغراض المنشود. في الواقع، هناك عدد من المؤسسات التربوية ليس لديها إدارة جيدة في إدارتها حتى يضعف في إجابة تحديات الزمان.

وكذلك في عملية التعليم نجاح عملية التعليم يرتبط بعوامل وعناصر مختلفة منها المعلم والطلاب ومواد التعليمية والأساليب أو استراتيجيات التعليم ووسائل التعليم والتقويم. جميع هذه العناصر يجب إدارته جيدا حتى يكون عملية التعليم تجري على ما يرام<sup>٣</sup>. لذلك الإدارة الجيدة تحدد نجاح وفشل التعليم، كيف يستخدم المعلم أو المحاضر الأساليب المناسبة، وتوفير أدوات التعلم المناسبة، وأجواء الفصول الدراسية المواتية أثناء عملية التعليم والتعلم تؤثر على النجاح في التعليم. التعلم هو في الأساس هو جهد لتوجيه الطلاب في عملية التعلم حتى يتمكنوا على الحصول على أهداف التعليم المرجوة.

<sup>١</sup> أحمد خطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية (الرياض: مكتبة التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٥) ص. ٢٣

<sup>٢</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعيلى، الإدارة العامة والإدارة التربوية. (عمان: دار الرواد، ٢٠٠٠)، ص. ١١

<sup>٣</sup> Imam Makruf, "Manajemen Integrasi Pembelajaran Bahasa Arab Di Madrasah Berbasis Pondok Pesantren," *Jurnal Cendekia*, 2 (Juli 2016), 4.

مما لا يستغر به الأذن ولا يستجده هناك عدد من المشكلات في تعليم اللغة العربية في كثير من المدارس أو الجامعات. أحيانا، أهداف التعليم لا يتحقق إلى حد أقصى وكذلك تنفيذ عملية التعليم خرج من أغراضه الرئيسية ومن أحد أسبابها ضعف إدارة تعليم اللغة العربية<sup>4</sup>. وزاد فتح الرحمن<sup>5</sup> مشكلات تعليم اللغة العربية التي يواجهها المعلمون هذا اليوم لا يمكن حلها من خلال التخطيط الجيد فحسب، وإنما هناك حاجة ماسة إلى الإدارة الجيدة. وجود الإدارة في تعليم اللغة العربية يسهل على تحقيق الأهداف المرجوة.

المعهد بصفته مؤسسة تعليمية ومكان لتعليم العلوم الإسلامية بل اللغة العربية له دور كبير في تحقيق وإنجاح عملية التعليم. وجود الإدارة السليمة يسهل تحقيق الأهداف المرجوة. معهد سيداقيري أحد المعاهد القديمة في أندونيسيا أسس هذا المعهد هـ. ١١٥٨ ويبلغ عمرها إلى الآن ٢٨٣ سنة. وهذا المعهد له اهتمام كبير في تعليم اللغة العربية. يوجد في هذا المعهد مؤسسة لتعلم اللغة العربية يسمى بمركز تعليم اللغة العربية والأجنبية. يركز هذا المركز على تعليم اللغة العربية والانجليزية ولكن قبل تعلم الطلاب اللغة الانجليزية عليهم أن ينجح في تعليم اللغة العربية وذلك من خلال الاختبار.

اعتمادا على ملاحظة الباحث الأولية أن هذا المركز له منهج في تعليم اللغة العربية وذلك المنهج ملائم مع أهداف تعليم اللغة العربية وكذلك أنتج هذا المركز الكتب التعليمية في اللغة العربية وكثير من المهاد آخر استخدمها. بجانب تعلم الطلاب في هذا المعهد المهارات اللغوية منها مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة الكتابة إلا مهارة القراءة لأن منذ أول دخولهم الى المعهد ركز الطلاب على قراءة وفهم كتب التراث. بجانب ذلك أن هذا المعهد قد نال على كثير من المراكز منها مركز الأول في تقديم القصة ومركز الأول في المناظرة ومركز الثاني في الخطابة ومركز الأول في الإنشاء وغير ذلك، وكثير من خريج هذا المعهد يلتحقون دراستهم إلى شرق الأوسط.

نجاح تعليم اللغة العربية في هذا المعهد لا ينسوخ من منهج التعليم المستخدم وكذلك الإدارة التعليمية الجيدة. بناء على تلك البيانات يريد الباحث أن يقوم بالبحث العلمي حول

<sup>4</sup>Sampiril Taurus Tumaji, "Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab," *Dar eL-Ilmi*, 1( April, 2018), 109.

<sup>5</sup>Fathur Rohman, "Strategi Pengelolaan Komponen Pembelajaran Bahasa Arab," *Arabiyat: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban* 1, no. 1 (June 2014), 63–78.

الإدارة التعليمية خصوصا في تعليم المهارات اللغوية الثلاثة الذي طبقها مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية من ناحية وظائف الإدارة : التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة.

## ب. أسئلة البحث

انطلاقا من خلفية البحث السابقة، فأسئلة هذا البحث ما يلي:

١. كيف تخطيط إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري؟
٢. كيف تنظيم إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري؟
٣. كيف تنفيذ إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري؟
٤. كيف مراقبة إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري؟

## الإطار النظري

### أ. مفهوم الإدارة

لو رجع إلى التاريخ لوجد أن أصل كلمة إدارة يعودا إلى العصر اليوناني أو الإغريقي "serve" ومعناها (الخدمة) على أساس أن 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<sup>٦</sup>.

وفي كتاب مارن "أن الإدارة هي نظام التعاون مع تقسيم واضح، ونظام التعاون أو بصعية تنظيم الاجتماعي هو نظام الذي يتكون من الناس الذين يتفاعلون مع بعضهم

<sup>٦</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية (عمان: دار الرواد ٢٠٠٨)، ص. ٩

في الأنشطة الممتنظمة ويستند التفاعل على الدور الذي يمكن لكل عنصر مع نظام الجمعية".<sup>٧</sup>

وتطور الزمان، تستخدم كلمة "الإدارة" في جميع مجال المؤسسة منها: مؤسسة الحكومة، ومؤسسة الأهلية، ومؤسسة المجتمع، ومؤسسة الدينية، ومؤسسة التعليمية، الصناعة، والزراعة وغير ذلك. وهذا يدل أن وظيفة ودور الإدارة في المؤسسة مهمة لتحقيق الأهداف.<sup>٨</sup>

الإدارة علم لأنها تعتمد على أساليب البحث العلمي في أغلب مجالاتها مثل التخطيط والتنظيم وفن في أدائها حيث تعتمد على الموهبة والقدرة الشخصية ومهنة لأنها تحتاج إلى أفراد مؤهلين مهنيين. وتعرف بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال مثل الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.<sup>٩</sup>

فالإدارة السليمة في أي مجال من مجالات العمل والإنتاج تلعب دورا قيادا بارزا في تجميع الموارد وتوجيه الجهود تجاه التحقيق للأهداف للمؤسسة وما كان لمؤسسة أن تصل إلى تحقيق أهدافها وزيادة وتحسين إنتاجها إلا بالإدارة السليمة.<sup>١٠</sup>

ومن التعريفات السابقة، نعرف أن الإدارة ماولة لتنظيم المؤسسة لتحقيق الأهداف المعينة فعّالا. وفرع الإدارة الذي يهمنا في هذا البحث هو الإدارة التعليمية. فهذا الفرع أو النوع من الإدارة الذي نتحدث عن مفهومه وخصائصه.

## ب. مفهوم ادارة التعليم

الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أو بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية. وتهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة،

<sup>7</sup>Marno. Dkk. *Manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam*, (Bandung: PT Rafika Aditama.2008), hlm. 7

<sup>8</sup> Didin kurniadin & Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), hlm.24

<sup>٩</sup>أغادير سالم العبدروس، مقدمة في الإدارة، (جامعة أم القرى) ص. ١٠

<sup>١٠</sup>عمر محمد التومي الشيباني، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. (طرابلس: الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية: ١٩٧٥)، ص.

وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضوع التنفيذ. وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء. وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال<sup>١١</sup>.

وكذلك الإدارة التعليمية هي التوجيهات على العملية التعليمية المطابقة مع الأهداف المحددة. أعطاه المدرس السلطان لتطوير المنهج في عملية التعليم والتعلم كي له معنى عميقا في نفس المعلم والمتعلم. وليسرت العملية التعليمية سيرة كما الأهداف المحددة، فخطوات تطبيق الإدارة التعليمية في المؤسسة التربوية تشمل على التخطيط التعليمي، والتنفيذ التعليمي، والتقييم التعليمي<sup>١٢</sup>.

إذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرضا مشتركا، وإذا قصرنا هذا التعريف على ميدان التعليم فإن الإدارة التعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشكلة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية. والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها.

### ج. أهداف إدارة التعليم

إن من أهداف الإدارة التعليمية هي لتحقيق الأغراض التربوية. ومن ثم فهي بالممارسة وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضوع التنفيذ. وقال سوداجاني التي نقلها سويدة إن أهداف الإدارة التعليمية هي لتكون الإرشادا والتوجيه في أنشطة التخطيط، والتنفيذ، والتقييم في التعليم. عملية الإدارة التعليمية تهدف لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. فالقيام بإدارة التعليم وسيلة للمدير المؤسسة أو المدرس مراعاة هذه الإدارة التعليمية.

<sup>١١</sup> جودت عزت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ص. ١٦

<sup>١٢</sup>Subki, "Manajemen Kurikulum Pandidika Agama Islam Berbasis Pendidikan Karakter", *Disertasi Doktor*, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, (2015), hlm. 47.

## د. وظيفة إدارة التعليم

قال كسمان في كتابه أن وظيفة الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه الرقابة، التقييم<sup>13</sup>. اختلفت آراء الخبراء فيما يتعلق بوظيفة الإدارة، لكن من ناحية الهدف سواء ألاً وهو كانت العملية الإدارية تتكون من الخطوات والأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوه. نظرا إلى وظيفة الإدارة عموما، بحث الباحث وظيفة الإدارة التعليمية هي:

(١) التخطيط هو تصنيف وتكوين الخطوات التي سيقام بها لتحقيق الأغراض المنشودة.<sup>14</sup>  
(٢) التنفيذ هو العملية التي قام بو مدير لتنفيذ الأنشطة التي قد قرر في عناصر التخطيط والتنظيم لتحقيق الأهداف<sup>15</sup>.  
(٣) التقييم فهو لقياس مدى تحصيل الطلاب في المهارات اللغوية وتعرف مواطن القوة والضعف عندهم.

نجاح أي وظيفة يعتمد على إدارتها. والمهمة تكون ناجحة اذا كانت الإدارة تقام بشكل صحيح وحسن الترتيب، والتي في حد ذاتها لتنفيذ الإدارة العملية المعينة في وظيفة ذات الصلة. والقصد منه هو الأنشطة من بداية مراحل العمل حتى نهاية تحقيقها.  
شرح أيضا أكوس ويوو أن وظيفة الإدارة إذا نطيقها في عملية التعليم هي<sup>16</sup>:

١. التخطيط (*planning*) في عملية التعليم هي خطة المعلم قبل عملياته في الفصل. ترتب الخطة في المقرر الدراسي وخطة الدراسية. لكل الخطة على الأقل تكون من أهداف التعليم، تحديد المؤشرات وإستراتيجية المستخدمة لنيل الأهداف.  
٢. وظيفة التنظيمي (*Organizing*) وجب للمعلم لتنظيم مصادر التعليم. كما تنظيم وجود الوسائل التعليمية في بيئة الطلاب.

<sup>13</sup> Kasman, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran pada sekolah bermutu (studi multisitus pada tiga SMP negeri di kota Malang)*, disertasi tidak diterbitkan. (Malang: Program Pasca sarjana Universitas Negeri Malang, 2008), hlm. 35

<sup>14</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Rosda, 2012), hlm. 15

<sup>15</sup> George R. terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, hlm.17

<sup>16</sup> Agus Wibowo, *Manajemen Pendidikan Karakter disekolah, Konsep dan Praktik Implementasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm.97

٣. بعد تخطيط هي التنفيذ ولتنفيذ عملية التعليم فعالية، نحتاج إلى كفاءة المعلم في المقدمة والاختتام عملية التعليم في ترتيب أو تنظيم الفصل في شرح التعليم وغيرها.

٤. ثم بعد تنفيذ عملية التعليم هو التقويم، ولتعريف مدى فعالية التخطيط في تنفيذه ولنيل الأهداف. ويمكن تنفيذ التقويم حين عملية التعليم.

تتكون وظائف الإدارة عند أحمد إسماعيل حجي من التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والمراقبة، والقيادة والتمويل لكن الباحث يعرض أربع وظائف فقط حسب الإدارة الموجودة في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية.

١. تخطيط التعليم

(أ) تعريف التخطيط<sup>١٧</sup>

وللتخطيط تعاريف متعددة، منها تعريف هيمز *Himes* بأنه (عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والاتفاق، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي ينظر إليها باعتبارها شيئاً مرغوباً فيه).

وهناك تعريف بينيت *Bennett* للتخطيط بأنه (تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتوجيه الأفراد في نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معقدة) والتخطيط أيضاً هو الإجابة على أسئلة ثلاثة، هي: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نذهب؟ وكيف سنصل إلى هناك؟

ويمكننا أن نخرج مما تقدم بعدة أمور:

أولها، أن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، وهو بالتالي وسيلة تحقيق الأهداف بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد.

وثانيها، أن التخطيط يهدف إلى التغيير والتعديل، ومن ثم فإنه وسيلة التغيير الاجتماعي والإرادة الإنسانية.

<sup>١٧</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ٤٦

وثالثها، أن التخطيط عملية من عمليات الإدارة ووظيفة من وظائفها، وهو الدليل الملموس على تفكير الإدارة، ويرجع ذلك إلى أنه لا يمكن تنفيذ أي نشاط تنفيذيا سليما دون أن يكون هناك تخطيط.

### ب) مبادئ التخطيط<sup>١٨</sup>

#### ١) الواقعية:

ويقصد بذلك أن يأخذ الوضع القائم في الاعتبار من حيث طبيعة البناء و الاحتياجات والإمكانات الفعلية. وهذا يعني أن يتعد التخطيط عنالمثالية واليوتوبيا . لأنه هنا يتعارض مع كل من الموارد المتاحة والحاجات الفعلية.

#### ٢) المرونة

إذ يجب ألا يكون التخطيط جامدا بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة ، ما قد يجد من عوامل وظروف قد تعرض الخطة للانحيار؛ ولذا فإن التخطيط السليم يراعي ما يحتمل حدوثه من ظروف ومشكلات واضعا في الاعتبار كيفية مواجهتها.

#### ٣) الشمول بمعنى يجب ألا يقتصر على جانب واحد.

#### ٤) المشاركة بمعنى ألا ينفرد فرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط بل لا بد من تضافر

الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط.

#### ٥) التوقيت السليم

سبق أن ذكرنا أن التخطيط الناجح يوفر الوقت وبخاصة عند التنفيذ، وفي إطار التخطيط يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة اللازمة الأنشطة الرئيسية والفرعية. وقد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد، وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، الذي يربط بين أنشطة متعددة تنفذ جميعا في وقت واحد محدد. وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي ومن عدم الاهتمام بالتوقيت فشل التخطيط أو تعثره على أقل تقدير.

### ج) مراحل عملية التخطيط<sup>١٩</sup>

<sup>١٨</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ٤٧

<sup>١٩</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ٤٣

التخطيط عملية إدارية، وهو عملية عملية، ولذلك فإن التخطيط لا يتم بجهود عشوائية بقدر ما يتم وفقا لخطوات محددة، هي:

(١) تقرير الأهداف: ولقد تناولنا في موضع سابق الأهداف وصلتها بالتخطيط وأهميتها، ونضيف هنا أن تقرير الأهداف بعد المرحلة الأولى لوضع الخطة. ويلاحظ أن الأهداف تختلف النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ومن ثم فإن الأهداف مؤسسة إنتاجية غير أهداف مؤسسة خدمية. بل إن الأهداف مؤسسة خدمية في مجال الصحة تختلف عن أهداف مؤسسة تعليمية. والمتناول لأهداف مرحلة تعليمية أخرى، رغم أن هناك ارتباطا عضويا بين المرحلتين، ورغم أنه يضمهما نظام تعليمي قومي واحد.

(٢) التنبؤ: ينصب التنبؤ على التغييرات التي يمكن أن تحدث مستقبلا، وهذه التغييرات قد تكون جزئية أو عامة شاملة، وقد تكون بطيئة أو سريعة، ولذلك فإن التنبؤ خطوة هامة لا بد منها عند وضع أي خطة لأي نشاط. ويجب أن يوضع في الحبان عند تخطيط أي نشاط التغييرات السكانية، والتغييرات المتصلة بسوق العمل والعمالة. و التغييرات الاقتصادية، والظروف السياسية المحتملة وغير ذلك. ولما كان التنبؤ متصلا بالتغييرات يلاحظ أن دقة التنبؤ تتوقف على طبيعة التغييرات التي نعمل على التنبؤ بها. ومدى الاستقرار في الوسط البيئي، وكذلك كافة المسؤولين ومهارتهم ودقتهم.

(٣) تحديد البدائل وتقومها: وفي ضوء تحديد الأهداف، والتنبؤ بما يحمل وقوعه مستقبلا يضع المخطط عددا من البدائل، أي الطرق التي توصل إلى الأهداف بزيادة الأرواح يمكن أن تتم إما عن طريق زياد الإبرادات. وإما عن طريق التقليل من الاتفاق، وكلاهما من البدائل التي يمكن اتباعها. ويقوم المخطط بدراسة كل بديل محدد ما به من نواحي القصور والقوة، ويقارن بين البدائل المطروحة، في ضوء ما يسمى بالعامل الاستراتيجي. ويمكنه بناء على ذلك اختبار أفضلها.

(٤) رسم خطة العمل: تأتي هذه الخطوة بعد اختيار أكثر البدائل ملاءمة، وفيها يقوم المخطط برسم خطة العمل، حيث يضع السياسيات والاجراءات التي يسير التنفيذ وفقا لها وقد تتضمن الخطة الرئيسة رسم خطط أخرى فرعية ومتكاملة معا، ومتصلة بالخطة الأساسية

٥) تصميم الموازنة التخطيطية: ويضع المخطط هنا الجوانب الكمية الرقمية للخطة، وهي تتضمن الإيرادات والمصروفات وفقا للأنشطة والأقسام المختلفة، حتى يمكن أن يلتزم بها رؤسها القطاعات. ونعرض الخطة الرئيسة والمخططات الفرعية والتكميلية على جهة الإدارة المنوط بها اقرارها لدراستها والموافقة عليها.

٦) متابعة الخطة: ونظرا الأهمية هذه الخطوة فانه من الضروري أي يقوم المخططون بمتابعة تنفيذ الخطة، وهناك اتجاه يرى أهمية أن تكون هناك جهة واحدة مسئولة عن التخطيط والمتابعة

٢. تنظيم التعليم

أ) تعريف تنظيم التعليم<sup>٢٠</sup>

قال في اللغة العربية (نظم) الأشياء (نظمها)، أي ألفها وضمها بعضها إلى بعض. ويقال نظمه فنتظم أي تألف واتسق. والنظم ما تناسقت أجزاؤه علنسق واحد. وفي اللغة الإنجليزية نجد أن الفعل ينظم To Organize يعني أن تشكل الأجزاء في صورة كل متكامل، والتنظيم هو (تجميع الأجزاء وترتيبها لتكون كلا ذا فعالية)، وهو الطريقة التي يمكن بها تكوين شيء يتركب من عناصر متصلة لكل منها هدف خاص). والتنظيم عملية جماعية لأنه يرتبط بوجود أكثر من فرد، فق وام التنظيم مجموعة الأفراد بينهم علاقات ينسقون أوجه نشاطهم في مجال معين ليحققوا أهدافا محددة.

ب) مبادئ التنظيم وأسسها<sup>٢١</sup>

من التعارف السابقة، يمكن القول بأن التنظيم العلمي يركز على عدد من الأسس والمبادئ، هي:

١) التنسيق

والتنسيق عند كثير من رجال الإدارة وظيفة أولى وأساسية، وكما يرى وليام نيومان في كتابه (العمل الإداري) هو توحيد عمل مجموعات من البشر واتساق أنشطتهم، ولا يجب أن ينظر الى التنسيق على أنه نشاط مستقل ومنفصل،

<sup>٢٠</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ١١٥

<sup>٢١</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ١١٦

ولكن على انه جزء رئيس من أوجه الادارة، وهو أكثر ارتباطا بالتنظيم ومن مهامهم الرئيسة . وهناك من الأنشطة ما يتوقف انجازه على اتمام أنشطة أخرى، وهنا يلعب التنسيق دورا هاما في توقيت الأعمال وعدم تضلربها أو تكرارها، كما يلعب دورا في ازالة ما قد يكون هناك من تناقض بين وحدات العمل.

## ٢) السلطة والمسؤولية

هناك ارتباط قوى بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من المقبول أن يكلف شخص بعمل ما ومهام محددة ويحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل وتلك المهام دون أن يمنح السلطة التي تجعله قادرا على تخطيط هذا العمل وتنظيمه ومتابعته، إلى غير ذلك من عمليات إدارية ؛ ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب المسؤولية. وتعرف المسؤولية بأنها التعهد والالتزام، التعهد بالقيام بواجبات وأعمال ومهام محددة. ويلاحظ أن عدم أداء الأعمال أو المهام يؤدي حتما إلى عدم تحقيق الأهداف التي خطط العمل ونظم في ضوءها، ومن ثم ارتبطت المسؤولية بتحقيق الأهداف

## ٣) تحديد الواجبات بشكل يسهم في تحقيق الأهداف

ويمكن تناول الواجبات من زاويتين: الأولى، وتمثل في أنها مجموعة من النشاطات المحددة التي يكلف فرد ما بأدائها. والثانية، وتمثل في أنه يمكن النظر إلى الواجبات من ناحية النتائج التي نريد تحقيقها . ويمكن أن توضع الأهداف إما في صورة نتائج طويلة المدى وإما قصيرة المدى، وقد تمثل توقعات حقيقية أو متفائلة.

## ٣. تنفيذ التعليم<sup>٢٢</sup>

التنفيذ عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعية والتنظيم السابق إق رارهما .وهو عملية اسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عنعملهم وظروفه.

ولذلك فإن التنفيذ يرتبط بالتخطيط والتنظيم، كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية.

<sup>٢٢</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ١٥٢

فأما من حيث ارتباطه بالتخطيط والتنظيم نجد أن كفاية نظام التنفيذ تتوقف إلى حد بعيد على مدى دقة التخطيط، وتوافر الشروط فيه. وبعبارة أخرى يرتبط التوجيه الأهداف الموضوعية للمؤسسة أو المشروع في ذهن العاملين، واقتناعهم بها وميلهم إلى الوصول إليها. وكذلك يتوقف على فهم العاملين للسياسات والإجراءات الموضوعية فهما سليما، ومدى واقعية هذه السياسات والإجراءات واتفاقها مع الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، وقدرات العاملين واستعداداتهم

وكفاية التنفيذ أيضا تتوقف على دقة الخطط التفصيلية والبرامج الزمنية وسلامتها. ومن جهة أخرى فإن التنفيذ يتصل بالمسئوليات والسلطات الممنوحة. إذ كيف توجه عرءوسا لم يفوض أي سلطات، ولم توكل إليه مسئوليات محددة. ولهذا فإن تحديد المسئوليات، والسلطات التي تفوض إلى الم رءوسين وفهمهم لها وحدودها يساعد على كفاءة التنفيذ.

٤. مراقبة التعليم

(أ) تعريف المراقبة عند فكرة أحمد إسماعيل حجي<sup>٢٣</sup>

وتعتمد الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى وتدعمها. وإذا كانت عمليتنا التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل، فإن التأكد من أن التنفيذ يسير في الإطار السليم في طريق الأهداف يظل أمرا معلقا بدون أعمال الرقابة.

والهدف الأول للرقابة هو التأكد من أن النتائج التي تحققت، أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابق للأهداف التي تقررت أو غير مطابقة. وهناك هدف ثان للرقابة وهو تقديم معلومات فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية. وينبثق عن الهدفين الرئيسيين أهداف فرعية، من أهمها:

- معرفة العقبات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل، والوقوف على مظاهرها وأسبابها

<sup>٢٣</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ١٦٣

- معرفة إلى أي مدى يتصرف العاملون في إطار السلطات التي فوضت لهم
- تقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم.
- إعداد برامج التدريب العاملين الذين يكون أداؤهم أقل من المستوى المطلوب
- لوقوف على درجة التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات.
- الوقوف على احتمالات حدوث أخطاء قبل وقوعها واكتشاف الأخطاء.

#### ب) اجراءات الرقابة ١) وضع المعايير الرقابية:

والخطوة الأولى في وضع المعايير الرقابية هي وضوح النتائج التي نريد الوصول إليها. ما الأداءات والإنجازات التي يمكننا أن نقبلها راضين؟ وعادة ما يجب عن هذا السؤال من ناحيتين: الأولى، وهي المخرجات الأساسية المطلوبة. والثانية، مستوى الأداء المطلوب لكل مخرج منها. وهذه المعايير هي مقاييس تستخدم للوقوف على النتائج الفعلية، ومن ثم فإنها تشتق من الأهداف، باعتبار أنها تمثل المستوى الذي يجب أن يكون عليه أداء النشاطات وصولاً إلى هذه الأهداف. ولما كانت الأهداف جزءاً رئيساً من عملية التخطيط فإن الخطط أيضاً تعتبر مصدراً أساسياً للمعايير المحددة للأداء المرغوب فيه.

#### ٢) تقويم الأداء الفعلي

والخطوات التالية لوضع معايير الرقابية هي تقويم الأداء. التقويم في العملية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدى القرب أو البعد عن الأهداف حتى نكون على بصيرة بمدى النجاح الذي تحقق. ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ، وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها. وتنقسم التقويم إلى قسمين الأول تقويم التلميذ والثاني تقويم المعلم

#### ج. صحيح الانحرافات

ويتم باتخاذ قرارات علاجية وتصحيحية بهدف رفع مستوى الأداء، ليكون متمشيا مع المعايير الموضوعية. وقد يتطلب الأمر إعادة النظر في المعايير ذاتها، وربما في الأهداف والسياسات والإجراءات. ومما قد تتطلبه عملية تصحيح الانحرافات إعادة توزيع المسؤوليات أو تعيين عدد من الأفراد، عندما يظهر عدم التلاؤم بين القوى البشرية وحجم العمل، أو وضع برامج للتدريب الذي يأخذ شكل التدريب التعويضي أو العلاجي. وقد يقتضى الأمر إقالة بعض العاملين، إذا ثبت إهمالهم الجسمي أو تعمدهم في انحراف الأداء إلى غير ذلك من إجراءات.

وتحتاج عملية تصحيح الانحرافات إلى متابعة مستمرة للوقوف على نتائج التصحيح لتلافى ما في أسلوب العلاج من أخطاء.

## منهجية البحث

### أ. منهج البحث

استخدم الباحث في هذا البحث المدخل الكيفي وهو من منهج البحث في العلوم التي تركز على وصف الظواهر والفهم والأعماق لها، ويعتمد على دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية باعتبارها مصدرا مباشرا للبيانات. وقد أكد موليونج أن البحث الكيفي هو البحث الذي يهدف إلى وصف الظواهر وفهم الأحوال في ميدان البحث بشكل عميق وكامل مثل السلوك والطبيعة الدافعية ونحو ذلك ويعتمد على دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية وبالطريقة العلمية.<sup>24</sup>

البحث الكيفي هو نوع من الأبحاث التي لا يتم الحصول على نتائجها من خلال الإجراءات الإحصائية أو غيرها من أشكال الحساب.<sup>25</sup> وزاد سوكماديناتا أن البحث الكيفي هو البحث الذي يستخدم لوصف وتحليل الظواهر والأحداث والأنشطة

<sup>24</sup>Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, cet-7 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 6

<sup>25</sup>Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, Teori Dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara 2013), hlm. 80.

الاجتماعية والمواقف والمعتقدات والتصورات بشكل فردي أو إجتماعي<sup>٢٦</sup>. الطرق التي تستخدم في البحث الكيفي عادة هي المقابلة والملاحظة والوثائق<sup>٢٧</sup>. من تلك التعريفات استنتج الباحث أن البحث الكيفي هو بحث يستخدم لاستكشاف ووصف وشرح نوعية أو امتياز التأثيرات الاجتماعية التي لا يمكن تفسيرها أو قياسها أو توضيحها من خلال منهج كمي. يعقد هذا البحث لأغراض معرفة إدارة تعليم مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية من ناحية تخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم.

## ب. مصادر البيانات

مصادر البيانات المستخدمة في هذا البحث هي كما يلي:

١. مصدر البيانات الأساسية  
هي مصدر البيانات الذي يعطي البيانات مباشرة إلى جامعي البيانات<sup>٢٨</sup>. البيانات الأساسية يحصلها في شكل الكلمات أو الكلام وسلوك المتحدث الذي يتعلق بإدارة التعليمية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري. وأما مصادر البيانات الأساسية في هذا البحث هي رئيس المركز ومعلمو مهارات اللغة العربية والطلاب.
٢. مصدر البيانات الثانية  
هي مصادر بيانات التي لا تعطي البيانات مباشرة إلى جامعي البيانات. تأتي البيانات الثانية من الوثائق أو الصور. البيانات الثانية في هذا البحث مأخوذة من الوثائق الموجودة في مركز تعليم اللغة العربية التي تتكون من خطة التدريس لعملية التعليم، بعض الكتب المستخدمة وتقرير المنهج المستخدمة والمقرر الدراسي.

## نتائج البحث

### أ. خلفية ميدان الدراسة

١. تاريخ تأسيس مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية سيداقيري

<sup>26</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2009), hlm. 53-60.

<sup>27</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 05.

<sup>28</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.326.

أسس مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية في عام ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢ م تقريبا، وكان اسمه قدي أول تأسيسه منظمة لترقية اللغة العربية وهي عبارة عن مؤسسة تعمل في مجال ترقية اللغة العربية خاصة. وفي ١٤٢١هـ/ ٢٠٠١م قام مسؤول المعهد سيداقيري بتأسيس التخصص والدورة الإنجليزية. بمرور الأعوام رأى مسؤول المعهد سيداقيري أن اللغة العربية ليست أجنبية عند الطلاب المسلمين حيث سميت هذه الهيئة بمركز تعليم اللغة العربية والأجنبية.

كان مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية يتركز على تزويد الطلبة الكفاءات التي تشمل على أربع مهارات وهي: مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة القراءة ومهارة الكتابة.

### ب. تخطيط إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري

قال إسماعيل حجي في كتابه التخطيط ضرورة لا زمة للإدارة الناجحة، إذ إن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، والتخطيط يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد<sup>٢٩</sup>. والتخطيط أيضا هو الإجابة على أسئلة ثلاثة هي: أين نحن الآن؟، أين نريد أن نذهب؟ وكيف نصل إلى هناك؟

كما تقدم عرضه أن تخطيط تعليم اللغة العربية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري يستهدف إلى استيعاب المهارات الثلاثة ألا وهي مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة الكتابة من غير استيعاب مهارة القراءة لأن كما هو المعلوم الطلاب الذين يسكنوا في منطقة العربية هم الذين تخرجوا من مرحلة الإعدادية في المدرسة، والمرحلة الإعدادية هي عبارة عن الطلاب الذين يتركزوا ويتموا ويكملوا بكتاب المفتاح للعلوم والكتاب المفتاح للعلوم عبارة عن المواد التعليمية التي تركز وبحث في قواعد اللغة العربية وكيفية قراءة الكتب العربية. الأهداف المرجوة من مهارة الكلام يستطيع الطلاب أن يفهم كلام العرب ولا يشعرون بغريب وفي مهارة الكلام أهدافه حسب المستويات المستوى الأول يتركز في إعداد الطلبة في المفردات و المحاور اليومية، المستوى

<sup>٢٩</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، (مصر: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ٤٥

الثاني يتركز في التعابير والمحاور المعاصرة والأهداف لمهارة الكتابة يقدر الطالب أن يكتب كتابة أو الإنشاء.

وذلك موافق بما كتبه أحمد إسماعيل حجي بأن أول مراحل في عملية التخطيط هي تقرير الأهداف حيث قال أن تقرير الأهداف يعد المرحلة الأولى لوضع الخطة<sup>٣٠</sup>. لأن وجود الأهداف يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، ذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء.

ثم المرحلة الآتية للتخطيط هي رسم خطة العمل فيها يقوم المخطط برسم خطة العمل، حيث يضع السياسات والإجراءات التي يسير التنفيذ وفقا لها. وقد تتضمن الخطة الرئيسة رسم خطط أخرى فرعية متكاملة معا، ومتصلة بالخطة الأساسية<sup>٣١</sup>. وكذلك لا بد أن يتضمن التخطيط للمواد الدراسية المختلفة النشاط المدرسي كله باعتباره جزءا متكاملًا للمنهج<sup>٣٢</sup>.

فإن الخطة التي خطط بها المركز للوصول إلى التخطيط الأساسية هو تقرير المواد الدراسية. المواد الدراسية لا بد أن يكون مستهدفا للوصول الخطة الأساسية التي قررها المركز ألا وهي استيعاب مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة الكتابة فالمواد الموجودة في هذا المركز تتمثل في تزويد الطلاب على استيعاب كل المهارات إلا مهارة القراءة. رغم أن في تعليم مهارة الاستماع لم يوجد كتاب خاص التي تعينهم على تعليمها لكن هناك النشاطات مثل مشاهدة الأفلام التي يدعم على ذلك. وأيضا لم يوجد خطة التدريس عند عملية التعليم مثل ما في المدرسة فقط المدرس عند عملية التعليم يلقي الموضوعات.

لأن للمخططين لا بد أن يهتم بمتطلبات الخطة وما ينبغي مراعاتها منها وجود قاعدة للبيانات والمعلومات. ومن أبرز البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط التعليم مايلي: (١) السكن من حيث إجمالي عددهم وتوزيعهم بحسب السن والنوع (٢) القوى

<sup>٣٠</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٦٣

<sup>٣١</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٦٤

<sup>٣٢</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٧٨

العاملة من حيث توزيعها وفقا للنشطا الإقتصادي. (٣) إحصاءات تعليمية عن: خطط الدراسة بما تشمله من الساعات المخصصة لكل المرحلة وهيئة التدريس من نواحي السن والنوع والتخصص والمرحلة ونوعيه<sup>٣٣</sup>.

التخطيط التعليمي ينبغي أن يضع مجموعة واضحة من التوجيهات عن كيفية تحقيق المنظومات التعليمية للأهداف الموضوعية لأن هناك طرقا عديدة للوصول إلى هذه الأهداف، فإنه أيضا ينبغي أن يراعي دائما كل ما يتصل بالزمان والمال<sup>٣٤</sup>. وفي الوقت نفسه عين هذا مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري مراحل التعليم أو المستويات ومدته كما تقدم في الباب الرابع أن هذا المركز له ثلاث مراحل أو مستويات في تعليم اللغة العربية منها المستوى الأول والثاني والثالث وكل المستوى يجاوز الطلاب نصف السنة عبر الامتحانات.

وهذا مطابق بما ألقى إسماعيل حجي بأن التخطيط الناجح يوفر الوقت وبخاصة عند التنفيذ، ففي إطار التنفيذ يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة الرئيسية والفرعية<sup>٣٥</sup>. وفي مركز تعليم اللغة العربية هناك جدول التعليم لكل المستوى بدء يوم السبت ومرورا يوم الأحد ووصولاً إلى يوم الإثنين حيث تعلم الطلاب لمدة ساعة وعشر دقائق وكانت هناك أيضا مادة تكرر قبل الصبح وفي المساء في الساعة الخامسة.

وما يستحق ذكره أن الأنشطة الموجودة في هذا المركز تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة مثل الاستماع العربي، المحادثة تدريب الخطابة العربية، مشاهدة الأفلام العربية، التمثيل المسرحي، المناظرة العلمية، التمثيل المسرحي، التضاييف بين الغرف أو السكن إصدار المجلة الحائطية وما إلى ذلك.

عند أنطون في كتابه لا بد في التخطيط أن يعين ما يلي<sup>٣٦</sup>:

<sup>٣٣</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٥٢

<sup>٣٤</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٥٠

<sup>٣٥</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٤٨

<sup>٣٦</sup> Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia. 95

١. أشكال أو صور البرنامج المراد تنفيذه.
٢. إجراء عملية البرنامج.
٣. الأهداف التي يريد تحقيقها.
٤. الموارد البشرية التي ينفذ ذلك البرنامج.
٥. الوقت لتحقيقها.
٦. التمويل.

من ذلك تظهر أهمية اتفاق الأهداف أو الغايات مع الأراض أو المقاصد. ولذا فإنه حتى ينجح التخطيط ينبغي:

١. تقرير أهداف أو غايات واضحة.
٢. وضع استراتيجيات أو البدائل للوصول إلى الأهداف المقررة، ولأغراض المشقة منها

المساعدة على اختيار السياسات والأساليب والبرامج لتحقيق الأغراض في أقصر وقت بأقل تكلفة.

وواضح من النقاط السابقة أن الأهداف تقرر قبل الأغراض، بحيث تتمشى هذه الأغراض مع الأهداف والغايات ولا تتعارض معها، حتى يكون تحقق الأغراض محقق للأهداف.

ج. إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيدايري

هناك وسيلة وثيقة بين التخطيط والتنظيم، فهما عمليتان مترابطتان، ويظهر ذلك إذا عرفنا أن التخطيط لا يمكن أن يؤدي ثماره ويحقق الأهداف الموضوعية، العام منها والخاص، دون وجود تنظيم للأفراد والوحدات التي تضع الخطة وتنفيذها. والتنظيم الدقيق المحكم المتناسك يؤدي إلى دعم الخطة ونجاحها

التنظيم عند إسماعيل حجي تشكل الأجزاء في صورة كل متكامل، والتنظيم هو (تجميع الأجزاء وترتيبها لتكون كلا ذا فعالية)، وهو (الطريقة التي يمكن بها

تكوين شيء يتركب من عناصر متصلة لكل منها هدف خاص<sup>٣٧</sup>. والتنظيم عملية جماعية لأنه يرتبط بوجود أكثر من فرد، فقوام التنظيم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات ينسقون أوجه نشاطهم في مجال معين ليحققوا أهدافا محددة.

وواضح في السابق أن التنظيم في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية تتكون من تقسيم العمل إلى أجزاء ثم يرتبها على أساس من العلاقات السليمة، وتكليف أفراد بمسؤوليات القيام بهذه الأعمال، ومنحهم السلطات التي تسمح بتنفيذ سياسة المؤسسة. وأن أفراد المنظمة الموجودة في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية تتكون من الرئيس الذي يترب عملية نوابه ويلاحظ نشاطهم والنائب الأول الذي يتولى بأمور الأساتذة والمناهج الدراسية والنائب الثاني الذي يتولى بأمور اللغة العربية والنائب الثالث الذي يتولى بأمور اللغة الانجليزية والإدارية التي تتولى بأمور الإداريات والسجلات أو الأرشفات.

مبادئ التنظيم يتركز على عدد من الأسس والمبادئ منها التنسيق (coordination)، السلطة والمسؤولية (Authority and responsibility) وتحديد الواجبات بشكل يسهم في تحقيق الأهداف. والباحث رأى أن التنظيم الموجودة في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية يناسب بمبادئ التنظيم الذي حدده أحمد إسماعيل حجي فيما سبق حيث أن التنسيق المطبقة في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية داخل في نوع التنسيق الرأسي الذي يهدف إلى توضيح الأهداف والسياسات والإجراءات بشكل يساعد على أن يسير العمل في الاتجاه المرسوم له. وأيضا في هذا المركز لا يقتصر على التنسيق فحسب بل هناك تفويض السلطة والمسؤولية في كل من الأفراد حيث أنهم عرفوا ماذا وجباتهم.

تتم الإدارة التعليمية بأساسيات التنظيم مثل السلطة، ومايرتبط بها من تقسيم للعمل، وعمليات تفويض هذه السلطة في مجالات العمل الإداري التعليمي وما يتطلبه من تحليل للعمل الذي يراد تنفيذه والسلطة المراد تفويضها. وجود الهيكل التنظيمي في مركز تعليم اللغة العربية يسهل على بناء مترابط يمثل الوظائف والأقسام واختصاصات مسؤوليات وسلطات كل منها، ويبين العلاقة بين هذه الوظائف

<sup>٣٧</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ٥٢

والأقسام ببعضها البعض. بجانب ذلك لنجاح هذا التنظيم لابد من اختيار الكفاءات الفنية والإدارية ذلك أنه لا يكفي تحديد الاختصاصات ومنع التضارب والتداخل عند التخطيط والتنفيذ، لكن يجب أن تؤكل هذه الاختصاصات إلى أفراد على درجة الكفاءة تؤهلهم لفهمها وتنفيذها<sup>38</sup>. بناء على ذلك قام هذا المركز بتجنيد المعلمين من خلال المشاورة بين المدرسين ومن وجود النجاح في كل المستوى من المستوى الأول إلى الثالث. حتى هم يستطيعون أن يطبق قدراتهم بشكل جيد وبستعداد كامل.

#### د. تنفيذ إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري

بعد عملية التخطيط والتنظيم فالخطوات التالية هي التنفيذ. التنفيذ هو جزء لا يتجزأ من وظائف الإدارة. تنفيذ التعليم هو تفعيل من تخطيط وأهداف التعليم، لذلك لا يمكن فصله عن تخطيط التدريس المكون. عملية التنفيذ تتوقف على كيفية تخطيط التدريس كعمل منهج. يتم تفسير عملية التعلم أيضاً على أنها عملية تفاعل بين الطلاب والمعلمين في محاولة لتحقيق أهداف التعلم، والتي تحدث في مكان وزمن معين. تشمل أنشطة التعليم على إعداد التعليم، وتنفيذ أنشطة التعليم التي تتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات والطرق والوسائل التعليمية الذي تم إعداده، وتقييم نتائج برامج التعليم التي تهدف الحصول عليها التغذية المرتدة حول النتائج المخطط لها بحيث يمكن إعادة النظر مراحل الأنشطة التي تحتاج إلى مراجعة / تحسين قبل الانتقال إلى البحث<sup>39</sup>.

في مركز تعليم اللغة العربية عليمه التعليم التي قام بها المدرس تتكون من ثلاثة أدوار منها الأول المقدمة/النشاط الأولية حيث قام المدرس بتفتيش حضور الطلاب ثم السؤال عن المواد الماضية ثم مهد المدرس أحوال الطلاب باللعبة وغيرها ومراجعة الدرس الماضي ثم الدور الثاني تتكون من إلقاء المادة بالطرق والوسائل التعليمية والمناقشة حول الموضوع ثم الدور الآخر هو التدريب على المادة بالتمرين التلخيص من المدرس واعطاء

<sup>38</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، 111

<sup>39</sup>Rianto Yatim. *Paradigma Baru Pembelajaran*. Jakarta: Prenada Media.132-134.

المدرس واجب المنزلي.

علاوة على ذلك فإن المدرس خلال عملية التعليم يستخدمون الطرق والوسائل التعليمية ليساعدهم ويسهلم في تعليم المهارات اللغوية ففي مهارة الاستماع أحد الطرق التي استخدم المدرس هي الطريقة السمعية الشفهية حيث يستمعو الطلاب إلى المقاطع الفيديوهات والكرتونات ثم سأل المدرس عن المقصود الذي سمعوه منها. وأما الوسائل ليساعد الطلاب في تعلم مهارة الاستماع فهي مركز تعليم اللغة العربية يوجد الشاشة والتلفاز والراديو. وفي تعليم مهارة اللكلام الطريقة التي استخدمها المدرس هي طريقة المباشرة حيث يشرح الدرس باللغة العربية وحرم الترجمة إلى اللغة الإندونيسيا إن عجز الطلاب على فهم ما شرح المدرس فترجم المعلم باللغة العربية. وفي تعليم مهارة الكتابة فإن الطلاب يتعلمون الإنشاء والكتابة باللغة العربية بعبارات المعاصرة المستخدم حيث المدرس يصحح الكتابة التي كتبه الطالب بجانب ذلك مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية له له الوسائل يسمى بالمجلة الحماسة حيث يصدر هذه المجلة في كل شهر. ورأى الباحث أن التنفيذ في هذا المركز توافر الشروط في عملية التنفيذ إما من الطرق والوسائل المستخدم وذلك موافق بالأهداف المرجوة في تعليم المهارات اللغوية ألا وهي استيعاب ثلاث مهارات الإستماع والكلام والكتابة إلا أن في عملية التنفيذ لا بد للمدرس أن يصنع خطة التنفيذ لأن بوجود خطة التنفيذ عملية التعليم تجري مترتبا وعرف المدرس تحديد المواد المدروسة في كل اللقاء. وكما هو المعلوم خطة التنفيذ تتكون الكفاءات والمؤشرات الأساسية التي يجب تقديمها للطلاب؛ ما هو الغرض من التعلم؟ ما الأساليب والوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها في التعليم ؛ كيف ستحدث أنشطة التعليم ؛ وكيفية تقييم الطلاب. خطة التنفيذ هي أيضاً اتجاه للمعلم للقيام بالتعلم من أجل تحسين جودة التعليم الأفضل.

بناء على ذلك فإن التنفيذ يرتبط بالتخطيط والتنظيم. نجد أن كفاية نظام التنفيذ تتوقف إلى حد بعيد على مدى دقة التخطيط، وتوافر الشروط فيه وبعبارة أخرى يرتبط التنفيذ بمدى وضوح الأهداف الموضوعية للمؤسسة أو المشروع في ذهن العاملين للسياسات والإجراءات الموضوعية فهما سليما ومدى واقعية هذه السياسات والإجراءات واتفاقها مع الظروف الحيطية والإمكانات المتاحة، وقدرات العاملين

واستعدادهم. وكفاية التنفيذ أيضا تتوقف على دقة التخطيط التفصيلية والبرامج الزمنية وسلامتها.<sup>٤٠</sup>

هـ. مراقبة إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيدايري

وتعتمد الرقابة على العمليات الإدارية الأخرى وتدعمها. وإذا كانت عمليتنا التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل، فإن التأكد من أن التنفيذ يسير في الإطار السليم في طريق الأهداف يظل أمرا معلقا بدون أعمال الرقابة. والهدف الأول للرقابة هو التأكد من أن النتائج التي تحققت، أو تلك التي في سبيلها إلى التحقق مطابق للأهداف التي تقرر أو غير مطابقة. وهناك هدف الآخر للرقابة وهو معرفة إلى أي مدى يتصرف العاملون في إطار السلطات التي فوضت لهم وكذلك الوقوف على الاحتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها وكشف الأخطاء فور حدوثها<sup>٤١</sup>. ففي مركز تعليم اللغة العربية قام رئيس المركز بالمرقبة في عملية التعليم بطريقة التفقد مباشرة أو قبول التقرير من الجهة المعنية أو بصندوق الاقتراح والمداخلة من الطلاب وكذلك باستماع رفع التقرير من نوابه مع التقويم معا. بالنسبة لأحمد إسماعيل حجي في الرقابة أن الخطوات في عملية الرقابة هي وضع معايير الرقابية. ورأى الباحث أن مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية خصوصا رئيس المركز بحاجة إلى وضع المعايير الرقابية لأن في الواقع الرئيس لم يتم في وضعها. لأن وجود هذه المعايير تسهل على النتائج التي يريد الوصول إليها وكذلك ما المخرجات الأساسية المطلوبة المستوى الأداء المطلوب لكل مخرج منها. هذه المعايير هي مقياس تستخدم للوقوف على النتائج الفعلية، ومن ثم فإنها تشتق من الأهداف، باعتبار أنها تمثل المستوى الذي يجب أن يكون عليه أداء النشاطات وصولا إلى هذه الأهداف. ولما كانت الأهداف جزءا رئيسا من عملية التخطيط فإن الخطط أيضا تعتبر مصدرا أساسيا للمعايير المحددة للأداء المرغوب فيه.<sup>٤٢</sup>

<sup>٤٠</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ١٤٩

<sup>٤١</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ١٦٤

<sup>٤٢</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ١٦٥

بجانب ذلك لمعرفة نجاح الطلاب في عملية التعليم قام مركز تعليم اللغة العربية والأجنبية بمعهد سيداقيري المراقبة بالتقويم بشكل الإختبار في كل نصف السنة حسب المواد المدروسة في كل من المستوى ونوع من الإختبار شفهيًا وتحريريًا. هذا يتماشى بما ألقاه أحمد إسماعيل حجي الخطوات التالية لوضع المعايير الرقابية هي تقويم الأداء. التقويم في العملية التعليمية هو تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة، بهدف الكشف عن مدى القرب أو البعد عن الأهداف حتى نكون على بصيرة بمدى النجاح الذي تحقق. ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ، وإصلاح ما بها من قصور وتحسينها لزيادة فاعليتها<sup>٤٣</sup>.

رأى الباحث بأن التقويم بالإختبار الذي قام به المركز يشار إليه بالبنان من جراء أنه قد وافق الشروط الواجب توافرها في التقويم ألا وهي الارتباط بالأهداف الشمول والاستمرار وصلاحيّة أدواته. ومن الجدير بالذكر أن مركز تعليم اللغة العربية والإنجليزية لا يختص التقويم على الطلاب فحسب بل على المدرسين بوجود الاجتماع شهريًا يبحث ويناقش فيه الصعوبات والأتجّات وطرق التعليم التي واجهها المدرسون داخل الفصل في تعليم اللغة العربية.

## الإختتام

### أ. الخلاصة

كان إدارة تعليم المهارة اللغة سيداقيري: ١. أن تخطيط تعليم المهارات اللغوية في هذا المركز تبدأ من تقرير الأهداف في كل من المهارات. الهدف من مهارة الاستماع هو يستطيع الطلاب أن يفهم كلام العربيين وأما الهدف من مهارة الكلام فبحسب المستوى المستوى الأول يتركز على الكلام البسيط حول أعمالهم اليومية وحول ما يشاهده في المعهد وأما المستوى الثاني يتركز على الكلام السلس مع مراعاة قواعدها وكذلك يستطيع الطلاب أن يعبر التعابير المعاصرة حول السياسة الإقتصادية وهلم جرا وفي تعليم مهارة الكتابة هدفها يقدر الطلاب على كتابة الإنشاء العربي وتأليف الكتاب. بجانب تقرير الأهداف قرر مركز تعليم اللغة العربية

<sup>٤٣</sup> أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ١٦٦

ولأجنبية المواد الدراسية في تعليم مهارة الكلام والكتابة وفي الوقت نفسه قرر المركز الأنشطة اللغوية ليساعدهم على استيعاب هذه المهارات مثل الخطابة مشاهدة أفلام العربية وغير ذلك ووجد في المركز مراحل التعليم منها المستوى الأول والثاني والثالث الذي اجتاز الطلاب في كل من المستوى نصف السنة أي ستة أشهر. ٢. التنظيم في هذا المركز تمثل في وضع الهيكل التنظيمي الذي يستهدف إلى تنسيق الجهود البشرية. الهيكل التنظيمي تتكون من الرئيس والنائب الأول والنائب الثاني والنائب الثالث والإدارية. في حين قام المركز بتجنيد المعلمين لأن لا بد للمعلمي هذا المركز ممتازون في اللغة العربية إما من كلامه أو كتابته وكذلك عين هذا المركز جدول التعليم في كل المستوى. ٣. التنفيذ في هذا المركز تمثل في تطبيق المدخل والطرق والوسائل التعليمية في عملية التعليم داخل صفوف الفصل. ٤. المراقبة في هذا المركز تتكون المراقبة المباشرة في عملية التعليم وكذلك بالتقويم على الطلاب عبر الاختبار في كل نصف السنة شفويا وتحريريا وكذلك قام المركز بالتقويم على المدرس حيث ناقش وتبادل الآراء بين المدرسين حول الصعوبات في التعليم كذلك الطرق المناسب في عملية التعليم.

### ب. التوصيات والإقتراحات

نظرا إلى نتائج البحث التي تقدمت فأمكن الباحث أن يقدم التوصيات والإقتراحات حول إدارة تعليم المهارات اللغوية في مركز تعليم اللغة العربية الأجنبية بمعهد سيداقيري:

١. فمن الأحسن أن يقوم مركز تعليم اللغة العربية في وضع الإدارة لتعليم مهارة القراءة حتى لا تنفصل هذه المهارات الأربع ويصبح يدا واحدة.
٢. في تعليم مهارة الاستماع أن يضع المركز مواد خاص لها حتى يكون الأهداف محقق
٣. في عملية التنفيذ لا بد للمدرس أن يضع خطة التدريس ليكون عملية التعليم مترتبا.
٤. للكتاب المدروسة فمن الأحسن للكاتب أن يضع إرشاد التنفيذ وكذلك الأهداف في كل الموضوعات.

٥. إن هذا البحث يتركز على إدارة تعليم المهارت الثلاثة من مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة الكتابة دون مهارة القراءة. فمن الممكن للباحثين الآخر أن يبحث في مهارة القراءة

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد، ٢٠٠٨  
أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥  
أحمد خطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. الرياض: مكتبة التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٥

#### المراجع الإندونيسية

Abdul Majid, Perencanaan Pembelajaran, Bandung: Rosda, 2012

Agus Wibowo, Manajemen Pendidikan Karakter disekolah, Konsep dan Praktik Implementasi Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013

Fathur Rohman, "Strategi Pengelolaan Komponen Pembelajaran Bahasa Arab," Arabiyat: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban 1, no. 1 (June 2014)

George R. terry, Prinsip-prinsip Manajemen, diterjemahkan oleh J. Smith, Jakarta: Bumi aksara, 2009

Imam Gunawan, Metode Penelitian Kualitatif, Teori Dan Praktik, Jakarta: Bumi Aksara 2013

Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, cet-7 Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007

Sampiril Taurus Tumaji, "Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab," *Dar eL-Ilmi*, 1( April, 2018)

Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Alfabeta, 2012