

## Strategic Management of Arabic Language Learning Programs

### إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية

**Abdul Malik Karim Amrullah, Zahrotunnida, Abdul Muntaqim Al Anshory**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

zainababdulmalik@pai.uin-malang.ac.id zahro9525@gmail.com

abdulmuntaqim@bsa.uin-malang.ac.id

#### Abstract

This research aims to describe the strategic management at the language institute of Hasyim Ay'ari University Jombang, Indonesia to improve students' Arabic language competence starting from the formulation stage, implementation and evaluation. A qualitative descriptive approach as an alternative to this research method, with data collection techniques through interviews, observation and documentation study. From the research it can be concluded that the language institute of Hasyim Ay'ari University Jombang has used good strategic management. This can be seen from the strategy formulation that has been proven by the existence of a strategy formulation composed of a vision, mission and environmental analysis which is then applied into a strategy. Second, the implementation of strategies in the form of several programs and activities that are compiled by the curriculum and tailored to the needs of students. Third, strategy evaluation is carried out using two techniques, namely the program evaluation technique and results evaluation. The final result of this evaluation aims to determine the effectiveness of a program that has been designed and implemented in order to improve student competence. And problems that occur can be found in several aspects, including: administration, infrastructure, accommodation and teaching staff. Which causes less optimal and even not implementing several programs.

**Keyword:** Management Strategy; Program; Arabic Learning.

#### مقدمة

في الأساس، لا يمكن فصل التربوي عن برنامج التعليم. التربوي، ترتبط عملية التعليم ارتباطاً وثيقاً بالعديد من المكونات المعقدة للغاية. بين مكون ومكون آخر له علاقة منهجية، ويجب إدارة كل مكون في عملية التعليم بشكل صحيح. الهدف هو أن يتم استخدام كل من هذه المكونات على النحو الأمثل. سيتحقق ذلك، إذا كان مدير المؤسسة يدير برنامج التعليم جيداً. بعبارة بسيطة، تعني إدارة برنامج التعليم الجهود المبذولة لإدارة الموارد المستخدمة في برنامج التعليم، بحيث يمكن تحقيق أهداف برنامج التعليم بفعالية وكفاءة.

للقيادة إلى برنامج التعليم بفعالية وكفاءة، يجب على مدير المؤسسة أن يكون قادرًا على تنظيم وتنظيم المؤسسات، يعني تحديد ترتيب التفاعلات بين أعضاء المؤسسة التي تسمح لها بالعمل جيد. يعتمد التنظيم على قدرة مدير المؤسسة على تنظيم وتجميع عناصر برنامج التعليم التي لها قيمة وثيقة الصلة وتضمن تحقيق أهداف برنامج التعليم، لأنه وفقًا لسودروان دانيم (٢٠١٠: ١٦) فإن القدرة القيادية لمدير المؤسسة هي أحد العوامل المحددة الرئيسية في تمكين الأعضاء وزيادة الجودة والعملية ونتائج البرنامج. وهو المسؤول الأكبر عما إذا كان بإمكان منفي البرنامج العمل على النحو الأمثل. يتم أيضًا بناء الثقافة المؤسسية وثقافة التعليم من خلال أسلوب القيادة لمدير المؤسسة في التفاعل مع المجتمع (Danim, ٢٠١٠).

لتحقيق أهداف برنامج تعليم اللغة العربية الذي تم تنفيذه من قبل مؤسسة بما في ذلك معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، بالطبع هناك حاجة إلى إدارة استراتيجية جيدة لبرنامج تعليم اللغة العربية وفقًا لمعنى الإدارة الاستراتيجية نفسها والتي تشمل: الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والتقييمها، بحيث يمكن تحقيق أهداف برنامج تعليم اللغة العربية الأمثل (القحطاني, ٢٠١٠). يتماشى هذا مع رأي (Phillips & Stern, 1986) بأن مفهوم تعليم اللغة يتضمن عدة مكونات يجب مراعاتها بدءًا من الخطة الاستراتيجية المراد تخطيطها بما في ذلك الأهداف المراد تحقيقها وكيفية إدارتها وكيفية مراقبتها وتقويمها حتى يمكن تنفيذ التخطيط بشكل صحيح.

هناك حاجة إلى إدارة استراتيجية ويجب أن تكون مملوكة لكل مؤسسة لغوية. لأنه في بعض الأحيان لا يمكن تحقيق أهداف برنامج التعليم على النحو الأمثل، بل إن بعضها يخرج عن أهداف برنامج التعليم الأصلي. كل ذلك بسبب ضعف الإدارة الاستراتيجية لتعليم اللغة العربية، مثل عدم كفاية التخطيط والاستراتيجية المنفذة. تهدف هذا البحث إلى تحديد كيفية عملية الإدارة الاستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج بصياغة البرنامج وتنفيذه وتقويمه، بالإضافة إلى تحديد المشكلات التي تحدث مما يؤدي إلى عدم تنفيذ بعض البرامج.

وفقًا لفريد ر. ديفيد (٢٠٠٤: ٥) الإدارة الاستراتيجية هي علم عن صياغة القرارات وتنفيذها وتقويمها المتعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وفقًا لما ذكره

حسين عمر (١٩٩٩: ٨٦) الإدارة الاستراتيجية كفن وعلوم من حيث صياغة وتنفيذ وتقويم القرارات الاستراتيجية بين الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في المستقبل (Taufiqurakhman, 2016).

ولورانس ر. جوش وويليام ف. غلوش (الإدارة الاستراتيجية وسياسة الشركة، ١٩٩٨)، الكتابة الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تميل إلى تكوين الاستراتيجية أو مجموعاتها الفعالة للوصول إلى الأهداف (Taufiqurakhman, 2016). بإيجاز لذلك، إدارة الاستراتيجية هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية الموجهة نحو المستقبل بدعم من القدرة على تصميم الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لتوقع التغيرات في البيئة التي تحدث.

وفقاً لدافيد (٢٠٠٦) تتكون عملية إدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل، وهي (David, 2006: ١) صياغة الاستراتيجية والتي تشمل تطوير رؤية ورسالة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد أهداف طويلة الأجل وصياغة استراتيجيات بديلة واختيار استراتيجيات محددة ليتم تنفيذها. (٢) تنفيذ الاستراتيجية، يتطلب من الشركات تحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز الموظفين وتخصيص الموارد بحيث يمكن تنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها. يتضمن تنفيذ الاستراتيجية تطوير الثقافة ودعم الاستراتيجيات وإنشاء هياكل تنظيمية فعالة وتوجيه جهود التسويق وإعداد الميزانيات وتطوير وتمكين نظم المعلومات وربط أداء الموظفين بالأداء التنظيمي. (٣) تقويم الاستراتيجية هي المرحلة النهائية في الإدارة الاستراتيجية. يتوق المديرون إلى معرفة متى لا يمكن أن تعمل الاستراتيجية كما هو متوقع، تقويم الاستراتيجية هو الأداة الرئيسية للحصول على هذه المعلومات، حيث يمكن تعديل جميع الاستراتيجيات في المستقبل لأن العوامل الداخلية والخارجية تتغير باستمرار.

ويشمل ذلك التعرف على البيئة وتحليلها وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذ الاستراتيجيات وتقويمها ومراقبتها (Taufiqurakhman, 2016). (١) تتحقق الإدارة الاستراتيجية في شكل تخطيط واسع النطاق يغطي جميع المكونات في بيئة المنظمة كما هو موضح في شكل خطة استراتيجية يتم ترجمتها إلى تخطيط تشغيلي، والتي تترجم بعد ذلك إلى برامج عمل ومشروعات سنوية. (٢) خطة الاستراتيجية موجهة نحو الوصول إلى المستقبل.

٣) تعد الرؤية والرسالة واختيار الاستراتيجيات التي تنتج الاستراتيجية الرئيسية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل مرجعاً في صياغة الخطة الاستراتيجية، ولكن في تقنيات تحديد المواقع الخاصة بهم حيث يتم تضمين جميع المراجع في قرارات الإدارة العليا (كتابة. ٤) تم توضيح الخطة الاستراتيجية كخطة تشغيلية تشمل البرامج التشغيلية بما في ذلك المشروعات، مع كون الهدف متوسطاً على التوالي بالإضافة إلى قرارات الإدارة العليا.٥) يجب أن يتضمن تحديد الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية الإدارة العليا لأنها أساسية للغاية في تنفيذ مهمة المنظمة بأكملها، لتحقيق والحفاظ على وتطوير وجود على المدى المتوسط بما في ذلك طوله. ٦) تنفيذ الاستراتيجيات في البرامج بما في ذلك المشاريع لتحقيق أهداف كل منها يتم من خلال وظائف الإدارة الأخرى التي تشمل تنظيم وتنفيذ ووضع الميزانية والرقابة (Taufiqurakhman, 2016).

في الاستراتيجية، يبدو كل شيء بسيطاً جداً، ولكن ليس كذلك في حساباتها (Russel, 2007)، لذلك يجادل كارل فون سلوافيتز. الاستراتيجية هي الإجراء الذي يجب على المنظمة القيام به لتطوير مؤسستها. إختلف عن استراتيجية الأعمال، فإن الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية هي أكثر حول كيفية تطوير المؤسسة في سوق تعليمية جذابة ومطلوبة، والهدف ليس الحصول على منافع مادية، ولكن كسب العلماء وجودة الموارد البشرية. وفقاً لرأي هارتيلار، الذي ذكر تاريخ تطور التعليم وخاصة التعليم العالي لديه مهمة الحفاظ على العلوم وتطويرها (Tilar, 2002).

أن تعليم اللغة العربية هو نشاط تعليمي يقوم به المعلم لتعليم اللغة العربية للطلاب لتحقيق أهداف التعليم في التعلم، وهي تعليم اللغة الأجنبية (Hermawan, 2011). الغرض من تعليم اللغة هو إتقان اللغويات وإتقان اللغة العربية وذلك لاكتساب الكفاءة اللغوية التي تشمل أربعة جوانب (البحوث، ٢٠١١): ١) مهارة الاستماع هي مهارات لغوية متقبلة، وتتلقى معلومات من أشخاص آخرين (متحدث). ٢) مهارة القراءة هي مهارات لغوية متقبلة، تتلقى معلومات من أشخاص آخرين (كاتب) في شكل مكتوب. القراءة هي تغيير في شكل الكتابة إلى شكل من أشكال المعنى. ٣) مهارة الكتابة هي مهارات لغوية هي الطبيعة التي تنتج أو توفر معلومات للآخرين (القارى) في شكل مكتوب. الكتابة هي تغيير في شكل الأفكار أو المشاعر إلى شكل مكتوب. ٤) ومهارة الكلام هي مهارة منتجة أو تنتج أو تنقل

المعلومات إلى الآخرين (المستمع) في شكل أصوات لغوية (الكلام هو عملية تغيير شكل أصوات اللغة إلى أشكال الكلام) (Arsyad, 2003).

تعليم اللغة العربية لديه ثلاث مستويات، هو: (١) المبتدئين هو المستوى الأقدم في تعلم اللغة العربية، وعادة ما تكون المادة الأكثر ملاءمة لهذا المستوى هي: حفظ المفردات والمحادثات البسيطة وتوجيه التلفيقات. يستخدم هذا عادة في المستوى الأدنى لأنه يتضمن أنشطة الكتابة التي تبدأ من سلسلة الحروف، ثم الكلمات والجمل. (٢) المتوسطين، عندما يعني طالب في هذا المستوى أنه حصل على بعض المواد حول اللغة العربية، ومهمة المعلم في ذلك الوقت هي توفير التعزيز للمواد التي حصل عليها الطلاب، حتى يتمكنوا من إتقان المواد. (٣) المتقدمين، هناك هذا المستوى بدأ الطلاب في إتقان مواد اللغة العربية والمواد المناسبة للطلاب الذين هم بالفعل في هذا المستوى هم الكتابة الحرة. يستخدم هذا عادة على مستوى عال لأن هناك مهارة، والإبداع من الكاتب موثوق للغاية (Dkk, 2006).

بحيث يكون تنفيذ التعليم جيداً لذلك المعلم يحتاج إلى ترتيب مكونات أدوات تخطيط التعليم، بما في ذلك: تحديد مخصصات الوقت وأسبوع فعال ويكتب برنامج سنوي (Prota) ويكتب برنامج الفصل الدراسي (Promes) ويكتب خطة الدراسية ويكتب خطة قيادة الدراسية (RPP). وفي العملية، فإن تعليم اللغة العربية على المستوى التعليمي أمر في الواقع معقد للغاية، ثم هذا التعقيد يسبب مشاكل، بحسب فخرروزي وماحي الدين التي استشهد بها نور حزب الله وزكاة المرديا، يمكن تقسيم المشاكل التي تحدث في تعليم اللغة العربية إلى مجموعتين كبيرتين، وهما مشكلة اللغة والمشاكل غير اللغوية (Sanjaya, 2011). مشكلة لغوية، هي مشكلة الصوت، حول أنواع أصوات الأبجدية العربية وكيفية نطقها بشكل جيد وصحيح. ومشكلة المفردات، حول عدد من الكلمات باللغة العربية المتعلقة بموضوع التعليم الذي يجب معرفته وفهمه باللغة الإندونيسية، ومشكلة ترتيب الجمل، حول كيفية ترتيب الجمل العربية صحيحة نحويًا ومتوافقة مع سياق الخطاب (Hizbullah & Mardiah, 2014). أما مشكلة غير لغوية هي مشكلة الدافع واهتمام الطالب بتعليم اللغة العربية والفروق الفردية بين الطلاب في الفصل الواحد والمرافق والبنية التحتية لدعم التعليم وكفاءة المعلم أكاديميا وتربويا وشخصيا واجتماعيا وطريقة التدريس

(Hizbullah & Mardiah, 2014).  
المستخدمة ووقت التدريس وبيئة لغوية تدعم قدرات الطلاب

### منهجية البحث

هذا البحث بحث كفي وصفي. البحث الكفي يهدف إلى فهم ظاهرة في سياق اجتماعي بشكل طبيعي من خلال تعزيز عملية تفاعل التواصل العميق بين الباحث والظواهر المدروسة (Herdiansyah, 2019). والبحث الوصفي كما قاله دويدري (٢٠٠٠: ١٨٣) بأنه يركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. هذا مدخل البحث الكفي الوصفي يعتدل على الظواهر التي تحدث أو تظهر في مجال يتعلق بإدارة استراتيجية تعليم اللغة العربية في معهد اللغة بجامعة هاشم أشعري جومبانج.

أساليب جمع البيانات المستخدمة هي المقابلة، والملاحظة، والوثائق. كانت المقابلة تمكن من خلال الاتصال اللفظي للحصول على المعلومات مباشرة من مصدر البيانات (Nurdin & Sri, 2019)، والملاحظة تستخدم لاكتساب الخبرة والمعرفة بناءً على ما يُرى ويُسمع (Ainin, 2013). أما الوثائق فهي جمع البيانات من خلال الوثائق (Hardani, dkk, 2020). وفي هذا البحث تلاحظ الباحثة الميدان مباشرة ويراقب المعهد. ومن نتائج الملاحظة فإن القضية الرئيسية لهذا معهد اللغة هي بناء مركز لتعليم وتدريب اللغة، وخاصة اللغة العربية للطلاب، والذي يتمتع أيضاً بنفس جودة مؤسسات اللغة الأخرى التي تطورت منذ فترة طويلة. وبناءً على ذلك، يحاول حزبه تصميم استراتيجيات لبناء ميزة تنافسية في المجال.

### نتائج البحث ومناقشتها

معهد جامعة هاشم أشعري جومبانج هو مؤسسة تحت رعاية جامعة هاشم أشعري جومبانج والتي تم تكليفها بمهمة تطوير مهارات الطلاب اللغوية، وخاصة اللغة العربية. ليس من دون سبب أن اللغة العربية التي يتم تدريسها في هذا المعهد هو المطلب الرئيسي للطلاب ليكونوا مجهزين لتعلم ودراسة وتعميق المعرفة بالمدارس الداخلية الإسلامية والمراجع باللغة العربية للطلاب في كل برامج دراستهم، بحيث يكون هذا شكلاً من أشكال رؤية ورسالة

جامعة هاشم أشعري جومبانج باعتبارها الجامعة الحقيقية المتأسسة على المعهدية وريادة الأعمال (The Real University of Pesantren and Enterpreneurship). علاوة على ذلك، فإن مدخلات جامعة هاشم أشعري جومبانج لم تعد خاضعة لسيطرة خريجي المعاهد والمدارس الثانوية الإسلامية ولكنها تأتي من خريجين مختلفين، مثل من مدارس الثانوية الحكومية ومدارس الثانوية المهنية، الذين لديهم في الواقع مهارات ضعيفة في اللغة العربية إذا كانت هناك مهارات جيدة فإن الأرقام صغيرة جدًا وعادة ما تأتي من خريجي المدارس الثانوية أو المدارس الثانوية المهنية الذي يقام في بيئة المعهد.

في محاولة للتصدي لظاهرة إتقان الطلاب للغة العربية الضعيفة، حققت جامعة هاشم أشعري تقدمًا كبيرًا من تنظيم معهد اللغة بجامعة هاشم أشعري جومبانج منذ عام ٢٠١٥. لذلك فإن إتقان اللغة العربية لطلاب هذا الجامعة لازما حتى يكونوا قادرين على استكشاف العلوم الإسلامية التي تم تطويرها بشكل نقدي. من ناحية أخرى، فإن المعرفة في عالم الإسلام واسعة، ومن المستحيل منحهم جميعًا في الكلية. لذلك، من إعداد مهارات اللغة العربية للطلاب، يتطلب هذا المعهد وخاصة مدير المعهد، إدارة مؤسسية مهنية فيما يتعلق بترتيب برامج تعليم اللغة العربية لتناسب وظائفهم وواجباتهم (Fauzi, 2012).

#### إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية صياغة الإستراتيجية

صياغة الإستراتيجية هي مرحلة تنمية مهمة المنظمة ورؤيتها، والاعتراف بالتهديدات والفرص من البيئة الخارجية وضمان نقاط الضعف والقوة في المنظمة (Kadasasmita, ٢٠١٥). تعد صياغة إستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج جزءًا من العديد من العمليات في الإدارة الإستراتيجية التي تضع تصورًا المهمة إلى جانب رؤية وتحليل بيئي حتى تتمكن من إنتاج العديد من القرارات والإجراءات الإستراتيجية التي يمكن أن تدعم تحقيق هذا المعهد من أجل تصبح مركزًا لتعليم وتدريب اللغة العربية للطلاب وعامة. (مقابلة، إلسا نور الليلي، ٣ مايو ٢٠٢٠).

المرحلة الأولى في الإدارة الاستراتيجية هي صياغة الاستراتيجية. في هذه المرحلة، تعد صياغة الإستراتيجية جزءًا من العديد من العمليات في الإدارة الإستراتيجية التي تصور المهمة والرؤية والتحليل البيئي بحيث يمكن أن تنتج مختلف القرارات والإجراءات الاستراتيجية التي يمكن أن تدعم تحقيق المنظمة. ثم هذه الخطوات هي: أولاً، تطوير الرؤية.

في صنع الرؤية والرسالة، يقدم Sallis شرحًا للشخصيات التي يجب أن تمتلكها الرؤية والرسالة (Kamila et al., 2019)، وهي:

تتضمن الرؤية الهدف النهائي للمنظمة، يجب أن تكون الرؤية موجزة. لكن، ترتبط الرسالة ارتباطًا وثيقًا بالرؤية وتوفر اتجاهًا واضحًا للمستقبل والحاضر. ينشئ بيان الرسالة رؤية توضح سبب اختلاف المؤسسة عن المؤسسات الأخرى وتميز المؤسسة. (A, 2017).

تمتلك معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج رؤية واحدة، وهي أن تصبح مركزًا لتعليم وتدريب اللغة للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري وعامة. المقصود بمركز تعليم وتدريب اللغة هو توفير التدريب والخدمات اللغوية للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري الذي يهدف إلى دعم تحسين جودة المجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري بحيث يكون متفوقًا ومهنيًا في إتقان اللغة العربية خاصة، حتى يكونوا قادرين على فهم سياقات الاتصال المختلفة ومحو الأمية الأكاديمية النشطة.

من هذه الرؤية، تمتلك هذا المعهد هدفين، وهما أن تصبح مركزًا لتعليم اللغة والتدريب، ومن هذا الهدف تتوقع هذا المعهد من طلابها أن يتمتعوا بكفاءة خريجي اللغة العربية كأحد الأدوات التي يجب أن يتقنها كل خريج. وأدركت بوجود فصول تعليم اللغة العربية المكثف (PIBA) ونظام مناهج مصمم خصيصًا لاحتياجات الطلاب. بعد ذلك، تم تجسيده في ست مهام، بما في ذلك كونه مركزًا لتعليم اللغة العربية لكل من المجتمع الأكاديمي المتعثر أو عامة، وتوفير التدريب اللغوي مثل عقد فصول إبداعية في اللغة العربية وندوات باللغة العربية تهدف إلى دعم تحسين جودة المجتمع الأكاديمي المتوتر، وتوفير خدمات الاختبار والتدريب اللغوي والتدريب لتحسين جودة المعلمين والمعلمين المحتملين، وتطوير المواد التعليمية وأدوات التعلم لتعليم اللغة العربية في جامعة هاشم أشعري جومبانج ونشرها. وخلق نتيجة متفوقة ومهنية في إتقان اللغة العربية حتى يتمكنوا من فهم سياقات مختلفة من الاتصال ومحو الأمية الأكاديمية بنشاط. وإقامة تعاون أو شراكات مع مؤسسات أو وحدات لغوية على مستوى الجامعة على المستوى المحلي والوطني والدولي بهدف مراعاة وتحسين جودة المؤسسات والبرامج التي سيتم تنفيذها.

ثانيًا، إجراء تحليل بيئي. يعد التحليل البيئي إحدى الطرق التي تقيم بها المنظمات نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة (I, 2012).

لأن يجب أن تكون المنظمة ككل مستجيبة بشكل صحيح للبيئة ومرنة داخليًا بما فيه الكفاية للسماح بالتغيير الضروري في أي من خصائصها، أي الغرض وعملية الإنتاجية والهيكل والعمليات الإدارية للحفاظ على الفعالية المستمرة (Skipton, 2007). فيما يلي تحليل بيئي لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج: القوة هي قدرة خاصة يجب أن تمتلكها المنظمة وتؤثر على القدرات المتفوقة للمنظمة (Siagian, 2008). تمتلك هذا المعهد ٦ نقاط قوة، وهي (أ) يعد برنامج معهد اللغة مميّزًا عن الجامعات الأخرى وخاصة في بيئة جومبانج، (ب) وجود مساعدة من القيادة الجامعة المكتوب في قرار رئيس الجامعة هاشم أشعري جومبانج رقم ١١٦٦/V/A/UNHAS/KEP/٢٠١٥، (ج) مساعدة من عمداء ورؤساء البرنامج الدراسة في جامعة هاشم أشعري جومبانج، (د) يزداد عدد الطلاب الجديد كل عام، (هـ) استخدام الموارد البشرية عبر البرامج الدراسية داخل الجامعة يجعل من الممكن تنظيمها تنظيمياً وإدارياً، (و) بعض المحاضرين هم أعضاء هيئة تدريس مع تعليم الماجستير والدكتور.

*الضعف*، المقصود هو نقاط الضعف من الموارد البشرية والقدرات والمهارات التي تمتلكها المنظمة. كل مؤسسة لديها نقاط ضعف، أحدها: لم يعمل نظام الإدارة المؤسسية على النحو الأمثل والمرافق والبنية التحتية المحدودة ومحدودية المعلمين والموظفين التربويين والأموال المحدودة المملوكة، وعمر المؤسسة لا يزال ٥ عام.

*الفرص* هي القدرة الاستيعابية للقوة، ويشار أيضًا إلى الفرص عمومًا على أنها مواقف يمكن أن تفيد المنظمة (Siagian, 2008). الفرص في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لديها بالفعل علامة تجارية بحيث تتمتع بمدى واسع، وقد عُرف للجُمهور أنه تم الوصول إليها على شبكات مختلفة وتم تحديدها على Google، وهي منطقة استراتيجية، في منطقة معهد الإسلامية تبوئرانج، ويمكن الوصول إليها بسهولة من داخل المدينة وخارجها. لذلك يمكن أن نستنتج أن الفرصة لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج للحصول على علامة تجارية تحت رعاية جامعة هاشم أشعري في معهد الإسلامسة تبوئرانج جومبانج، لها نطاق واسع جدًا في المجتمع لأن WEB تتم إدارتها بشكل جيد، جغرافيًا في منطقة استراتيجية، وبالتحديد منطقة في معهد الإسلامسة تبوئرانج.

*التهديدات* هي الظروف البيئية التي يمكن أن تؤثر على وضع المنظمة. التهديد الخارجي في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ليس بارزًا للغاية، أن دافع الطالب ضعيف، لكن هذا التهديد طبيعي أو غير مهيمن. إذا كان تهديد خارجي، فهناك منافسة مع الجامعات التي لديها مؤسسات لغوية أخرى تم تطويرها سابقًا. لذلك يمكن الاستنتاج أن التهديد الداخلي يقع على عاتق الطلاب، بينما بالنسبة للتهديد الخارجي، وهو عدد الجامعات التي تشبه معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج التي تطورت في وقت سابق بحيث أصبحت تنافسية منفصلة هذا المعهد.

*ثالثًا*، عمل الإستراتيجية الرئيسية. الإستراتيجية هي إحدى طرق تحقيق الرؤية والرسالة. يتم استخدام الاستراتيجيات للحفاظ على جودة المؤسسة (Jogiyanti, 2006). قبل تحديد الإستراتيجية، أولاً يجب على تحديد الأهداف. يوجد في معهد معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج هدفان، وهما الأهداف الداخلية والخارجية. بالنسبة للاستراتيجيات التي تم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، بوضع العديد من السياسات تجاه خدمات النشاط اللغوي والتي تمت صياغتها من خلال عدة برامج على النحو التالي: يقوم بتعليم اللغة العربية المكثف (PIBA) خصيصاً للطلاب جامعة هاشم أشعري جومبانج (السنة الأولى) ويقوم بفصول الإبتكار العربية للإشراف على تنمية الإبتكار اللغة العربية للطلاب ويقوم بندوات اللغة العربية لتحسين رؤية الطلاب حول اللغة العربية ويقوم باختبار الكفائي في اللغة العربية (TOAFL) للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج والجمهور العام وتجميع المنهج والكتب المدرسية للبرامج العربية المكثفة (PIBA) وتفعيل البيئة اللغوية في سكن الطلاب/جامعة هاشم أشعري جومبانج ويقوم بمسابقات باللغة العربية لطلاب ويقوم ببرنامج أولمبياد اللغة العربية لطلاب المرحلة الثانوية/ما يعادلها والطلاب بشكل منتظم. وإقامة تعاون مع مؤسسات اللغة العربية خارج جامعة هاشم أشعري جومبانج، على المستويين الوطني والدولي.

#### تنفيذ الاستراتيجية

مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق مرحلة صياغة الإستراتيجية، وعادة ما تكون في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بما في ذلك البرامج والموازنة والإجراءات التي يتم إجراؤها كتجسيد لمرحلة صياغة الإستراتيجية (Jogiyanti, 2006).

ترتبط صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة. بشكل أساسي، يمكن أن يكون تنفيذ الإستراتيجية ناجحاً في زيادة أداء المنظمة إذا تم تنفيذ الإستراتيجية بشكل صحيح. تنفيذ الإستراتيجية هو نشاط متعلق بالإدارة ويرتبط مباشرة بكيفية تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها، وتقويم الأداء ووضع الأهداف بحيث يمكن تحسين تنفيذ هذه الإستراتيجية النابعة من رسالة ورؤية المؤسسة والتي تم إنشاؤها في البرامج والأنشطة وإجراءات التشغيل الموحدة واللوائح الحالية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. فيما يلي تنفيذ الإستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لتصبح مركزاً لتعليم وتدريب على اللغة العربية.

يعد البرنامج أحد الخطوات الأولى التي يجب على المنظمة اتخاذها لتحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها. يحتوي معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج على العديد من البرامج بما في ذلك: فصل تعليم اللغة العربية المكثف للطلاب جامعة هاشم أشعري خاصة (السنة الأولى). يتم تنفيذ هذا الجهد في عدة خطوات، وهي تطوير المناهج الدراسية ومحتوى التعلم وفقاً لرؤية المؤسسة واحتياجات الطلاب والمجتمع. تحسين أداء وفعالية التعلم في جميع برامج الدراسة. توفير الأجهزة اللازمة لتنفيذ البرنامج بالتنسيق مع كل كلية. خلق جو أكاديمي ملائم. تحسين جودة الخدمات الإدارية. يعد برنامج الفصل المكثف للغة العربية أحد البرامج المصممة عمداً لدعم مهارات اللغة العربية للطلاب، شفهيًا وكتابيًا. التي تعطي الأولوية للعديد من المهارات اللغوية، وهي مهارات الاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.

لدى دعم مهارات اللغة العربية في صف تعليم اللغة العربية المكثف، تنظم هذه المؤسسة العديد من الأنشطة الأخرى مثل فصل الابتكار العربي الذي يهدف إلى الإشراف على تنمية الابتكار العربي لدى الطلاب. هناك خمس فئات تدريبية في فئة الابتكار العربي منها الخطابة وغنى العربي وجدال وقراءة الشعر والخط. ويُسمح لكل طالب بالمشاركة في بعض هذه الأنشطة. لأن هذا النشاط سيوجهه كبار السن من ذوي الخبرة في مجالاتهم. ثم أنشطة ندوة اللغة العربية لزيادة فهم الطلاب باللغة العربية. هذا أمر إلزامي لطلاب معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لأنه سيزيد من فهم الطلاب للغة العربية من خلال جلب متحدثين أصليين من الشرق الأوسط وبعض مواضيع الندوة بما في ذلك ندوة

الصناعة العربية والترجمة والإلحاح في مواجهة الثورة الصناعية ٤,٠". ثم تنظيم باختبار الكفائي اللغة العربية (TOAFL) للمجتمع الأكاديمي والعام، وهو مصمم لمساعدة المشاركين على تحسين مهاراتهم في اللغة العربية بشكل جيد وصحيح.

لتحسين جودة معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، تتعاون أيضاً مع مؤسسات اللغة العربية خارج المعهد، على الصعيدين الوطني والدولي. لتحسين جودة المؤسسات والبرامج بحيث تكون إلى أقصى حد من سنة إلى أخرى سواء من حيث المواد والمناهج والتنفيذ الفني وزيادة كفاءة المعلمين. لذلك، نحاول إقامة تعاون في العديد من الأنشطة لكل من الطلاب والمحاضرين مع العديد من المؤسسات اللغوية في جامعات أخرى ومؤسسات أخرى في مركز اللغات جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج مثلاً.

إجراء التشغيل القياسي (SOP) عبارة عن قائمة تحتوي على تفاصيل البرنامج وتحتوي على إرشادات تتعلق بالإجراء الذي تستخدمه المنظمة. في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج SOP هو دليل يستخدم لتنظيم جميع الأنشطة التي تحدث ولضمان تشغيل جميع الأنشطة التشغيلية التي تم تصميمها بشكل فعال. لذلك، قامت هذا المعهد بالعديد من إجراءات التشغيل الموحدة التي تحتوي على العديد من القواعد التي يجب أن ينفذها جميع أعضاء المؤسسة، بما في ذلك واجبات وسلطات المؤسسة والتزامات المحاضرين ووقت ومكان التنفيذ والتمويل والقواعد واللوائح المؤسسية. (دليل التوثيق للمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ٢٠١٥-٢٠٢٠).

باختصار، فإن تنفيذ الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج في عملية إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية هي استخدام الاستراتيجية المكثفة لتطوير برنامج موجود (Arifin, 2017). بتطوير برامج معهد اللغة من تنظيم فصول تعليم اللغة العربية المكثف إلى تنظيم برامج دعم أخرى مثل فصول الإبتكار العربية وتنظيم ندوات اللغة العربية واختبار الكفائي في اللغة العربية (Toafl) وما إلى ذلك. وفقاً لديفيد، يعد تطوير البرنامج أحد الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحسين جودة البرنامج بتحسين أو تعديل البرامج الحالية بحيث تكون مثالية (Amelinda & Harjanti, 2015).

## تقويم الاستراتيجية

سيوفر التحكم أو التقويم معلومات للإدارة التنظيمية فيما يتعلق بمدى تحقيق الهدف (I, 2012). يقوم معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج بشكل روتيني بتقويم الاستراتيجيات، خاصة في مجال المناهج الدراسية بهدف مناقشة جميع الأنشطة التي تم تنفيذها كل يوم. من أجل حدوث أوجه التشابه، تقوم المؤسسة بتقويم استخدام تقنيات تقويم البرامج والنتائج. هل يستحق البرنامج الاستمرار أو المراجعة أو الاستبدال. يتم تقويم كل برنامج، سواء كان البرنامج مجدداً لتشغيله من قبل المدير، أو كان ممكناً وأو يحتاج إلى تغيير، أو أنه غير ممكن ويتم إنهاؤه أو استبداله ببرنامج آخر. لتقويم البرنامج، يتم تنفيذه من قبل القادة والمديرين. والثاني هو تقويم النتائج لتحديد مستوى تحصيل كفاءات الطلاب. عادة ما يقوم به المعلمون. يتم تقويم البرنامج في فصل دراسي واحد. يتم تشغيل البرامج المعاصرة بعد تنفيذ البرنامج.

لذلك يمكن الاستنتاج أن معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج لديه طريقتان للتقويم، وهما أسلوب تقويم البرنامج أو تقييم المدخلات وتقنيات تقويم النتائج. تقويم المدخلات هو تقويم للعناصر المشاركة في المنظمة في تحديد مستوى الخدمة في البرنامج بما في ذلك المشاركين ولجنة القبول والموارد الداعمة الأخرى (Kamila et al., 2019). تقويم المدخلات هو تقويم لمعرفة بعض العناصر المذكورة أعلاه، بحيث يمكن رؤيتها لاحقاً لتقويم مدى جودة هذه العناصر التي تعكس هدفاً واحداً للمنظمة ولتقويم التقييمات الأخرى. عادةً ما يتم تنفيذ تقنيات تقويم البرنامج لتحديد ما إذا كان البرنامج ممكناً أم لا ويتم تنفيذ هذا التقويم من قبل المدير كل فصل دراسي واحد للفصل الدراسي الروتيني بينما يتم تنفيذه للبرامج المعاصرة بعد تنفيذ البرنامج. في حين أن تقنية تقويم النتائج هي تقنية مستخدمة لمعرفة نتائج البرنامج الذي تم تنفيذه وهذا التقييم يستخدم أيضاً كمرجع لتحسين كفاءة الطلاب في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ويتم تنفيذه مرتين كل عام.

من هذا التقويم، يمكن للمؤسسة معرفة مزايا وعيوب البرامج والأنشطة القائمة. وثبت أنه في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج هناك دائماً تقييم فصل دراسي. يتم

إجراء هذا التقويم كل ستة أشهر ويجمع جميع القادة الذين هم ضمن نطاق مؤسسة جامعة هاشم أشعري جومبانج لمناقشة جميع الأنشطة التي تم إجراؤها.

### المشكلات الموجهة معهد اللغة في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية

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

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

#### 1. الإدارة

يجب النظر إلى مكونات أداة تخطيط البرامج على أنها أداة يمكن أن تساعد مدير المؤسسة في القيام بواجباتها ووظائفها كمدير، ومساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتغلب على المشاكل الحالية لتحسين تحقيق الأهداف والقدرة على وضع المنظمة في وضع مثالي في البيئة منافس. مثل ستساعد الخطة الاستراتيجية المنظمات على صياغة استراتيجيات أفضل من خلال نهج أكثر منطقية ومنهجية (Irmayani et al., 2016). إذا كان كل ذلك بدون تخطيط دقيق للبرامج، فمن المؤكد أن النتائج لن تكون مرضية ولن تكون قادرة على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. لذلك، التخطيط هو الخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها مدير المؤسسة في أداء واجباتها ووظائفها كمدير.

لذلك، يجب أن يكون معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج قادرًا على توفير وتطوير تنسيق التخطيط بحيث يمكن أن تكون عملية تعليم اللغة العربية ذات جودة أعلى، وبعد التطور العلمي (الأهمية الفكرية) واحتياجات الطلاب والمخرجات المنتجة وفقًا لمتطلبات السوق (الأهمية الاجتماعية). حيث تكون علوم اللغة العربية ديناميكية وتقدمية بحيث يتم تشغيل أهداف التعليم والمحتوى والطرق ووسائل الإعلام وتقويم تعليم اللغة العربية بشكل واضح وموجه وقياس. بناءً على نتائج التعرض للبيانات، لا يزال معهد اللغة

جامعة هاشم أشعري جومبانج غير ناضج، نظرًا لعدم توفر تنسيق مكونات تخطيط البرنامج مثل الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والمناهج الدراسية والمستندات الداعمة الأخرى هناك. لذلك إذا كان معهد اللغة تعتمد على التنفيذ بشكل طبيعي، فلن تكون قادرة على تحقيق نتائج أكثر فعالية.

## ٢. المرافق البنية التحتية

تعتبر المرافق والبنية التحتية واحدة من الموارد التعليمية الضرورية والمهمة للغاية التي تتم إدارتها بشكل جيد وهي جزء لا يتجزأ من إدارة التعليم. مثل المباني والأراضي والمعدات الإدارية للمرافق المستخدمة مباشرة في عملية التدريس والتعليم في الفصل (Megasari, 2014). وأهمية المرافق والبنية التحتية لدعم العملية التعليمية، وينظمها أيضًا قانون جمهورية إندونيسيا رقم ٢٠ لسنة ٢٠٠٣ بشأن نظام التعليم الوطني "توفر كل وحدة تعليم رسمي وغير رسمي مرافق وبنية تحتية تلي احتياجات التعليم وفقًا لنمو وتنمية الإمكانات المادية، الذكاء الفكري والاجتماعي والعاطفي والتزامات الطلاب" (Undang-undang RI Tahun 2003). وكذلك لائحة حكومة جمهورية إندونيسيا رقم ١٩ لعام ٢٠٠٥ بشأن الفصل السابع من معايير التعليم الوطنية، المادة ٤٢، الفقرتان ١ و ٢. (RI, n.d.)

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

## ٣. الضيافة

يتطلب تنفيذ كل نشاط في البرامج التي تم إجراؤها في منظمة التمويل. لذلك، في هذه الوظيفة، يجب على المنظمة تحديد مكان استخدام مواردها المالية لأي أنشطة،

وكيفية تخصيصها وحسابها. يتم احتساب التكاليف المختلفة المتكبدة لتشغيل المنظمة بحيث يمكن محاسبة جميع المصروفات من قبل مديري المنظمة (Hadijaya, 2012). لا تزال الموارد المالية لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج غير الهائية تأتي حاليًا من ميزانية الحرم الجامعي التي لا تزال محدودة، لذا فإن الميزانية المحدودة هي إحدى المشاكل في عملية إدارة استراتيجية برامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري. واحد منهم له تأثير على عدم تنفيذ بعض البرامج وتحسين البرنامج من قبل المعهد اللغة.

#### ٤. الهيئة التعليمية

في عملية التعليم، لا يزال وجود المعلمين يحتل موقعًا مهمًا، على الرغم من التقدم السريع في التكنولوجيا التي دخلت عالم التعليم. إذا كان المعلمون في عملية التعلم قادرين على تنفيذ المهام بشكل جيد، وقادرين على تسهيل أنشطة تعلم الطلاب، وقادرين على تحفيز وتوجيه وتوفير فرص واسعة لاكتساب الخبرة، فسيحصل الطلاب على دعم قوي للحصول على نتائج التعلم المتوقعة. ومع ذلك، إذا لم يتمكن المعلم من تنفيذ وظائف التعلم الاستراتيجي، فسوف يواجه الطلاب مشاكل من المحتمل أن تعوق تحقيق نتائج التعلم الخاصة بهم (Abdurrahman, 2009).

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

#### الخاتمة

استنادًا إلى وصف نظرية ونتائج بحث الباحثة حول الإدارة الإستراتيجية لمعهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج، وجدت العديد من أنشطة الإدارة الإستراتيجية التي يمكن استخدامها من قبل معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج والتي تبدأ بإنشاء رؤية تدعمها المهمة والاستراتيجية. ثم استمر بتحليل البيئة باستخدام تحليل SWOT الذي صممه الفريق بعمق ودقة. كل هذا يتم لتحسين جودة المؤسسة والطلاب وتصبح مركزا لتعليم وتدريب اللغة العربية. فاستنتج الباحثة:

أولاً، صيغة الاستراتيجية. قال الهنجر (hunger) إن صياغة الإستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج تتضمن تصميم رؤية تتوافق مع أهداف تطوير المؤسسة والرسالة التي تم إنشاؤها على أساس الرؤية. هناك ست بعثات في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري ، بما في ذلك (١) كونها مركزاً لتعلم اللغة العربية لكل من المجتمع الأكاديمي المتعثر أو العامة. (٢) توفير التدريب اللغوي للمجتمع الأكاديمي جامعة هاشم أشعري جومبانج، مثل عقد فصل تعليم اللغة العربية المكثف وفصل لإبداع اللغة العربية وندوات اللغة العربية التي تهدف إلى دعم تحسين جودة المجتمع الأكاديمي. (٣) خدمات الاختبار والتدريب اللغوي والتدريب لتحسين جودة المعلمين والمعلمين المحتملين وكذلك عامة. (٤) تطوير المواد التعليمية وأدوات التعلم لتعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج ونشرها. (٥) خلق نتيجة متفوقة ومهنية في إتقان اللغة العربية حتى يتمكنوا من فهم سياقات مختلفة من الاتصال ومحو الأمية الأكاديمية بنشاط. (٦) إقامة تعاون أو شراكات مع مؤسسات أو وحدات لغوية على مستوى الجامعة على المستويات المحلية والوطنية والدولية بهدف مراعاة وتحسين جودة المؤسسات والبرامج التي سيتم تنفيذها، وتعريف جميع أفراد المجتمع داخل المؤسسة للبقاء منضبطين والمحافظة عليهم. القواعد متسقة وتنفذ إدارة مفتوحة وتشاركية من المتوقع أن تساعد المؤسسة بأكملها في زيادة إمكاناتها ثم إجراء تحليل بيئي (SWOT) ينتج عنه قرارات استراتيجية ثم تصبح الاستراتيجية نقطة بيع للمؤسسة. من خلال تعظيم القوة الداخلية واغتنام الفرص الخارجية، يتم سكها بعد ذلك في رؤية ورسالة واستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

ثانياً، يتضمن تنفيذ الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. برامج يتم تعديلها باستمرار وفقاً لاحتياجات الطلاب من أجل تحسين الكفاءة اللغوية للطلاب، ليس فقط في فصول اللغة العربية المكثف ولكن في فصول الإبداع والندوات والاختبار الكفائي اللغة العربية (TOAFL). ثم هناك إجراء تشغيل معياري يمكن أن يوجه جميع مستويات المؤسسة لمتابعة جميع الأنشطة والبرامج التي تم تصميمها. ثالثاً، يتضمن تقويم الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج التقويمات الشهرية وتقويمات الفصل الدراسي.

تكمن مشكلات عملية إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية التي تحدث في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج تنقسم إلى عدة جوانب، بما في ذلك: (١) الإدارة، التي تتميز بعدم توفر مكونات تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية المكتوبة مما يجعل من الصعب التحكم في البرنامج وتقويمه على النحو الأمثل. (٢) مرافق البنية التحتية، التي تتميز بقيود مالية مملوكة للمؤسسات في توفير مرافق التعلم مثل الفصول الدراسية والمعمل اللغة والبيئة اللغوية والوقت المكثف، إلخ. (٣) الضيافة، المتعلقة بميزانيات الوكالات التي لا تزال محدودة مما يجعل بعض البرامج لم تنفذ. (٤) هيئة التدريس، تميزت بغياب المدرسين والخبراء الدائمين في بيئة معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج.

### المراجع

- A, K. (2017). Manajemen Mutu Input Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Indonesia. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homeetic Studies*, 11(2).
- Abdurrahman. (2009). *Belajar dan Pembelajaran*. Alfabeta.
- Ainin, Moh. (2013). *Metodologi Penelitian Bahasa Arab*. Bintang Sejahtera
- Al-Buhuts, Majmu'at. (2011). *Al-Nadwat al-Duwaliyyat Haula Tajribat Ta'lim al-Lughat al-Arabiyyat fi Induunisiyya*. Jami'at Maulana Malik Ibrahim al-Islamiyat al-Hukumiyat Malang.
- Al-Qahthaniy, Faishal ibn Muhammad ibn Muthlaq al-Khanfary. (2010). *al-Idarat al-Istiratijiyyat li Tahsin al-Qudrat al-Tanafusiyyat al-Syar-at Wifqan li Ma'ayir al-Ada al-Istiratijiyy wa Idarat al-Jaudat Al-Syamilat*. Al-Jami'at al-Dauliyat al-Barithaniyat
- Amelinda, S., & Harjanti, D. (2015). formulasi strategi bersaing pada PT. XYZ. *AGORA*, 3(1), 581.
- Arifin, M. (2017). Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi. *AduTech*, 3(1), 119.
- Arsyad, A. (2003). *Bahasa Arab dan Metode Pengajarannya*. Pustaka Pelajar.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategi* (10th ed.). Salemba Empat.
- Dkk, M. A. (2006). *Evaluasi Dalam Pembelajaran Bahasa Arab*. Miyskat.
- Duwaidiry, Raja Wahid. (2000). *al-Bahtsu al-Ilmiy Asasiyyat al-Nadhariyyat wa Mumarasatuhu al-Ilmiyyat*. Dar Al-Fikr
- Fauzi, I. (2012). *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*. Ar-ruzz Media.
- Hadijaya, Y. (2012). *Administrasi Pendidikan*. Perdana Publishing.
- Hardani, dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Pustaka Ilmu.
- Herdiansyah, Haris. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial: Perspektif Konvensional dan Kontemporer*. Salemba Humanika.
- Hermawan, A. (2011). *Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab*. PT Rosda Karya.
- Hizbullah, N., & Mardiah, Z. (2014). Masalah Pengajaran Bahasa Arab di madrasah

- Aliyah di Jakarta. *Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 2(3).
- I, S. (2012). *Manajemen Strategik*. Penerbit Erlangga.
- Irmayani, Nugroho, & Luthfan. (2016). Renstra Si/IT sebagai Acuan Pengembangan SI/IT: Studi kasus di RS Grand Medistra Lubuk Pakam. *Journal of Information Systems for Public Health*, 1(1), 2.
- Jogiyanti. (2006). *Sistem Informasi Strategik*. CV Andi Offset.
- Kamila, R., Rahman, A., & Herman. (2019). Manajemen Strategi Pondok Pesantren dalam Meningkatkan Kompetensi Santri. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 4(1).
- Megasari, R. (2014). Peningkatan Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Smpn 5 Bukittinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1).
- Nurdin, Ismail, & Sri Hartati. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendekia.
- Phillips, J. K., & Stern, H. H. (1986). Fundamental Concepts of Language Teaching. *The Modern Language Journal*, 70(1), 56. <https://doi.org/10.2307/328070>
- RI, P. P. (n.d.). *Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Fokusmedia.
- Russel-Wall, E. (2007). *50 Terobosan Manajemen yang Perlu Anda Ketahui*. Esensi.
- Sanjaya, W. (2011). *Perencanaan dan Sistem Pembelajaran*. Kencana Prenada Media Group.
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Strategi*. Bumi Aksara.
- Skipton, D. (2007). Strategic-Operational Approach to Management. *Management Research News*, 5(3).
- Taufiqurakhman. (2016). *Manajemen strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tilar, H. (2002). *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. PT Rineka Cipta.