

**Barnāmaj Ta'lim Al-Lughah Al-'Arabiyyah fi Mu`assasah Al-Ma'had Al-Islāmiy Miftāh  
Al-'Ulūm Al-Yāsīnī Pasūruwān (Idārah Tākhtītihi)**

*The Arabic Language Teaching Program at the Islamic Institute Foundation  
Miftahul 'Ulum Al-Yasini Pasuruan (Planning Management)*

**Ramadhani Rahmatillah**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail: [ramadhanirahmatillah03@gmail.com](mailto:ramadhanirahmatillah03@gmail.com)

**Durrotus Tsaminah**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail: [durrotus.tsaminah@gmail.com](mailto:durrotus.tsaminah@gmail.com)

**Zakiyah Arifa**

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail: [arifazakiyah@uin-malang.ac.id](mailto:arifazakiyah@uin-malang.ac.id)

**Mohd. Jaisar Raju**

Khartoum Interantional Institute for Arabic Language

E-mail: [mjraju73@gmail.com](mailto:mjraju73@gmail.com)

DOI: 10.14421/almahara. 2022. 081-05

**Abstract**

*Every educational institution is increasingly improving its quality as the Al-Yasini Islamic Institute Foundation Pasuruan with program in the Foreign Language Development Foundation (LPBA) that exists and continues forward along with other international institutions. This research had three purposes which are to know: 1) the arabic language planning model that are using at LPBA Al-Yasini; 2) the elements in planning the program; 3) the planning process of it's program. The research method is evaluative analysis within information from interview, observation, and documentation. Collected data are analyzed through three activities which are data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The research results are: 1) Planning of the program uses the Long Range Planning type in micro amount with repeated use and Hybrid Planning process; 2) The planning included all the elements except the control element; 3) The planning program include in every step of the education program except the advanced planning step. Moreover, the research stresses to provide its planning by completing the monitoring component and implementing the planning human resources such as directives for teachers until the program implementation is in accordance with planning and achieving goals effectively.*

**Keywords: Management, Program Planning, Arabic Teaching**

**ملخص**

*إن معظم المؤسسات التعليمية متزايد في تحسين جودة التعليم الذي تطوره كمعهد الياسيني فاسوروان الذي يكون معهدا تقليديا أو سلافيا يتمسك لفترة طويلة ببرنامجي مؤسسة تطوير اللغات الأجنبية (Lembaga Pengembangan Bahasa Asing/LPBA) ويستمر قدمًا جنبًا مع المؤسسات الدولية*

الأخرى. وهذا البحث ثلاثة الأهداف: (1) معرفة نموذج التخطيط المستخدم في تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini؛ (2) معرفة عناصر في تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية فيه (3) معرفة عملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية فيه. ونهجه تحليل تقويهي ومكانه في LPBA Al-Yasini بأن يكون مصدره الوثائق المعهدية ومدير المعهد مع موظفيه ومتعلمين فيه. وكان البيانات تجمع بأسلوب المقابلة والملاحظة والتوثيق وطريقة تحليل البيانات المستخدمة هي جمع البيانات وتقليلها وعرضها ثم استخلاص البحث في آخره. ونتائج البحث هي: (1) التخطيط يستخدم مدخل القوبالبشرية بالاستخدام المكرر، ونوعه تخطيط على المداملتوسط (Intermediate Planning) بالمقدار الصغير (micro) وتعتمد عملياته على التخطيط الهجين (Hybrid Planning)؛ (2) التخطيط قد اشتمل على جميع العناصر إلا عنصر المراقبة؛ (3) عملياته لا يجري بمرحلة تخطيط لتخطيط. والاقترحات للبرنامج أن يزود على تحسين تخطيطه باستكمال عنصر المراقبة ومرحلة تخطيط لتخطيط فيه وتنفيذ التخطيط المتعلق بالموارد البشري حتى يكون تنفيذه وفقا على التخطيط وتحقيق الأهداف بفعالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، تخطيط البرنامج، تعليم اللغة العربية

## أ. المقدمة

إن المؤسسة لا تقوم بتنظيم التعليم الرسمي مجردا ولكن بشكل غير رسمي يتم توقعه في برامج مختلفة كدافع لكفاءات الطلبة تحقيق أهداف تعليم اللغة العربية التي قد حددتها الوزارة أو المدرسة أو المؤسسة أو معهد التعليم على أكمل وجه. ولأن يكون البرنامج قادراً على تحقيق أهدافه فتحتج إدارة التعليم "to manage" بمعنى تنظيم التعليم<sup>1</sup> وهي أعمال في تدبير مصادر والموارد المستخدمة في عملية التعليم حتى تحقق أهداف التعليم المورودة اكتفاء وفعالا<sup>2</sup>. أما إدارة برنامج التعليم هي أعمال التدبير ببرنامج التعليم الذي يتضمن فيه تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم عملية لاتصال الأهداف التعليمية بفعال وتحقيق تلك أهداف تعليم اللغة العربية التي قد تحددها الوزارة أو المدرسة أو المؤسسة أو معهد التعليم على أكمل وجه، فوجب أن تقوم المؤسسة بإدارة

<sup>1</sup>Lilis Sulastri, "Manajemen, Sebuah Pengantar: Sejarah, Tokoh, Teori, Dan Praktik," *Alqalam* (Bandung: La Goods Publishing, 2012), 10, <https://doi.org/10.32678/alqalam.v34i1.1838>.

<sup>2</sup>Nana Suryapermana, "Manajemen Perencanaan Pembelajaran," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 3, no. 02 (December 31, 2017): 183, <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v3i02.1788>.

التعليم، وخاصة تعليم اللغة العربية، التي تتكون فيها مرحلة التخطيط (*planning*)  
تنظيم (*organizing*) تطبيق (*actuating*) والإشراف (*controlling*).<sup>3</sup>

وفي هذه الدراسة، كانت إدارة برنامج التعليم كموضوع الدراسة بتخصيص  
تخطيطه أينما كان تخطيط برنامج تعليم مختلف بتخطيط التعليم تخطيط.<sup>4</sup> البرامج  
عبارة عن شبكة معقدة متكاملة تتكون من أهداف وسياسات وإجراءات وقواعد  
وتخصيصات وخطوات يجب اتخاذها وتوزيع الموارد وعناصر أخرى أينما كان تنفيذها  
بأن يكون رأس المال والميزانية داعماً لبرنامج<sup>5</sup>. ليقوم بها فينبغي للمخطط أن يحدد  
الأهداف للمدى القصير والطويل، ويصوغ السياسات، ويراجع دورياً لرؤية التغييرات  
وتعديلات على الأهداف المحدودة.<sup>6</sup> ولذلك، ينبغي أن يوجه تعليم اللغة العربية لتحقيق  
الأهداف للمدى القصير والطويل أو الأهداف العامة والخاصة لتحقيق المهارات اللغوية في  
تعليم اللغة العربية.<sup>7</sup>

التخطيط أنواع ونماذج مختلفة، وهي:<sup>8</sup> الأول بناء على الفترة الزمنية: أ) التخطيط  
على المدى الطويل (*Long Range Planning*)، هو التخطيط لفترة زمنية طويلة ويستغرق  
وقتاً طويلاً في تنفيذه (أكثر من 5 سنوات)؛ ب) التخطيط على المدى  
المتوسط (*Intermediate Planning*)، وتنفيذه حوالي خمس سنوات؛ ج) التخطيط على  
المدى القصير (*Short Range Plannig*)، يستغرق تنفيذها أقل من عام واحد. والثاني يبني

<sup>3</sup>Candra Wijaya and Muhammad Rifa'i, *Dasar Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien* (Medan: Perdana Publishing, 2016), 15, <https://doi.org/10.31227/osf.io/uk5yp>.

<sup>4</sup>Vivit Nur Arista Putra, "Manajemen Perencanaan Pembelajaran Untuk Kaderisasi Muballigh Di Pondok Pesantren Takwinul Muballighin Yogyakarta," *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2018): 133–55, <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-07>.

<sup>5</sup>Abd. Rohman, *Dasar-Dasar Manajemen* (Malang: Inteligencia Media, 2017), 14, <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab2.pdf?sequence=11>.

<sup>6</sup>Rohman, 23.

<sup>7</sup>Kementerian Agama RI, "Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 Tentang Kurikulum PAI Dan Bahasa Arab Madrasah," 2019.

<sup>8</sup>Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2020), 47–49.

على مقدار التخطيط: أ) التخطيط الكبير (makro) بأن يكون التخطيط على النطاق الوطني؛ ب) التخطيط المتوسط (meso) الذي يفصل التخطيط الكبير إلى برامج تشغيلية بالنطاق الأصغر. ج) التخطيط الصغير (mikro) وهو تخطيط يشمل على مؤسسة تعليمية واحدة. والثالث على عملية التخطيط: أ) التخطيط من الأسفل إلى الأعلى (Bottom-Up)، وتستند هذا التخطيط إلى المدخلات من المجموع التشغيلية كالمعلمين وموظف المدرسة؛ ب) التخطيط من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down)، ويكون تخطيط قد تم تصميمه من الرؤساء للمرؤوسين كالمعلمين وموظفين؛ ج) التخطيط المختلط بينهما بمعنى التخطيط الذي يتم إعداده باشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين كمشترك من قبل المدير والمعلمين وموظفي المدرسة في اعداد تخطيط التعليم في المدرسة.<sup>9</sup> والنموذج الرابع على مستوى التخطيط التربوي: أ) التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)، وهو تخطيط يبحث عن الطريقة للاستفادة من المؤثرات الإيجابية وتقليل التأثيرات السلبية من البيئة والإقتصاد وغيرها.<sup>10</sup> ويتكون هذا التخطيط من الرؤية والرسالة والأهداف والغايات والاستراتيجيات.؛ ب) التخطيط التكتيكي (Tactical Planning) وهذا التخطيط مركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في التخطيط الاستراتيجي؛ ج) التخطيط التشغيلي أو التنفيذي (Operational Planning) بأن التخطيط يركز على ما سيتم القيام به على مستوى التنفيذ الميداني من التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي.

إن تخطيط البرنامج الجيد يحتوي على عدة عناصر بشكل معلومات إجابة لستة أسئلة (5W+1H) وهي: 1) What- ما هو الإجراء الذي ينبغي إقامة به؟ 2) Why- لماذا ذلك البرنامج ينفذ بضروري؟ 3) Where- أين سيتم تنفيذ البرنامج؟ 4) When- متى سيقوم بالبرنامج وأنشأه؟ 5) Who- من سيقوم بالأعمال الواضفات في ذلك البرنامج؟ 6) How- كيف تقوم بتلك الأنشطة في البرنامج فعالاً؟ ويقال أيضاً أنها متكونة من: 1) الأهداف هي صياغة

<sup>9</sup>Rohman, *Dasar-Dasar Manajemen*, 68-69.

<sup>10</sup>Muhmmad Mushtafa Al-Fūliy and Tāmir Muhammad Al-Fūliy, *Al-Takhtīt Al-Istirātijiy Al-Mu`assasiy, Dār Al-Kutub Wa Al-Watsā'iq Al-Qaumiyyah* (Mishr: Minas Brent, 2013), 15.

أوضح وأكثر تفصيلاً للأهداف التي تم تحديدها لتحقيقها؛ (2) السياسة (الحكمة) وتكون اكتشاف طريقة لتحقيق الأهداف المقصودة بالخطوات العريضة؛ (3) العملية (الإجراء) التي تشتمل على توزيع الأعمال والمسؤوليات وتشرح العلاقة بين كل المجال في المجموعة بالدقيقة؛ (4) العنصر أينما كانت في التخطيط المعايير المحددة لكل شيء سيقوم به؛ (5) عنصر البرنامج، بأن يحتوي تخطيط البرنامج على التسلسل من الأنشطة المختلفة.<sup>11</sup>

ويوجد النظر الذي يبين على أن تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية يكون له المحتويات، منها:<sup>12</sup> الأهداف والموارد، وطرق تطوير القدرة والإنجاز والتخصص والسلوك وكفاءة والمالية بوسيلة الخطة المخصصة،<sup>13</sup> والمبنى، والهيكل التنظيمي بكيفية وطريقة تنظيم العمليات وإشراف البرنامج وأنشطة التعليم المخططة. وكانت لتخطيط برنامج تعليم اللغة العربية عملية متكونة من عشر الخطوات أو المراحل، وهي:<sup>14</sup> (1) دراسة وتقييم الأوضاع الحالية؛ (2) صياغة أهداف البرنامج من أهداف عامة وأهداف خاصة أو تشغيلية؛<sup>15</sup> (3) وضع الافتراضات؛ (4) تطوير البدائل الاستراتيجية؛ (5) اختيار الأنساب؛ (6) وضع خطة عمل؛ (7) تخصيص الموارد؛ (8) تنفيذ الخطة والتي تشمل تفويض السلطة وتوزيع الأعمال واستخدام الموارد؛ (9) متابعة وتقويم التنفيذ؛ (10) التخطيط لتخطيط.

في الدراسة الأخرى، تخطيط البرنامج المراد في هذه الدراسة يكتب بتخطيط التعليم من قبل مدير المؤسسة وموظفيه،<sup>16</sup> ومن البحوث السابقة الأخرى المتعلقة بهذا البحث هو بحث عن نوع تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في دورة الأزهر بفري

<sup>11</sup>Taufiqurokhman, *Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008), 10.

<sup>12</sup>Wahyu Styabudi, "Manajemen Program Pembelajaran Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Darussalam" (Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018).

<sup>13</sup>Amril Mustofa et al., "Perencanaan Keuangan Di Lembaga Kursus Dan Pelatihan Shopy Tanjung Balai," *Sabilarrasyad* IV, no. 01 (2019): 53-64.

<sup>14</sup>Hasin Harim, "Al-Takhtit," in *Mabādi' Al-`idārah* (Yordan: Jami'ah Al-Petra, n.d.), 7-9.

<sup>15</sup>Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 50-52.

<sup>16</sup>Imam Rohhani and Istikomah Istikomah, "Implementasi Perencanaan Pembelajaran Di Kursus Bahasa Arab Al-Iman Surabaya," *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2021): 266, <https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i2.20884>.

كيديري (Al-Azhar Pare Kediri) وكيفية تصميمه فحصل على أنتخطيطه من الأعلى الى الأسفل (top-down) وتصميمه باختبار تحديد المستوى (placement test)، بتحديد المادة حسب قدرات الطلاب وتقويم في أخيره<sup>17</sup>. ثمالبحث عن مدخل تخطيط برنامج Festival Jazirah Arab ونموذجه وعملياته بأنه تخطيط من الأسفل إلى الأعلى (bottom-up) ونموذجه على المدى القصير بأن عملياته قد أجريت جيد بمراحل واضحة وسهلة الفهم<sup>18</sup>. ومع ذلك، هذا البحث مختلفاً عن البحوث السابقة أينما كان مكان البحث في هذه الدراسة مؤسسة المعهد الإسلامي ويحدد موضوع هذا البحث بنموذج تخطيط البرنامج تعليم اللغة العربية وعناصر أو المكونات في تخطيط البرنامج.

برنامج التعلم الجيد هو سياق يأخذ بعين الاعتبار حالة الطلاب وبيئة المدرسة والوضع وخلفية المشاكل الموجودة في المدرسة بالهدف لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في البرنامج التعليمي<sup>19</sup>، أي أن البرنامج يمكن تنفيذه وحل المشكلة إذا كانت الاتجاهات والأهداف والرؤية والرسالة والأنشاط إلى عملية التقويم قد تم القيام به قد حددت من قبل ويوجد القيام بذلك التحديد في عملية تخطيط البرنامج. وكانت إحدى المؤسسات التي تهتم بأهمية اللغة العربية هي مؤسسة المعهد الإسلامي مفتاح العلوم الياسيني فاسوروان (Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan) بوجود برنامج تعليم اللغة العربية الذي يطوره مؤسسة تطوير اللغات الأجنبية (Lembaga Pengembangan Bahasa Asing/LPBA) وهو برنامج موجود لمدة تسعة عشر عامًا (2003 حتى الآن) حتى يدفع الباحثون لوصول المعرفة التفصيلية عن إدارة برنامج اللغة العربية فيها. حتى يستفد هذا البحث توجيها في تطبيق نتائجها في المؤسسات الأخرى حول تخطيط برنامج

<sup>17</sup>Muhammad Kholilur Rosyid et al., "Manajemen Perencanaan Pembelajaran Aktif Di Lembaga Kursus Bahasa Arab Al-Azhar Pare Kediri," *Lisania: Journal of Arabic Education and Literature* 3, no. 1 (June 28, 2019): 1-20, <https://doi.org/10.18326/lisania.v3i1.1-20>.

<sup>18</sup>Al Lastu Nurul Fatim et al., "Manajemen Perencanaan Program Festival Jazirah Arab Untuk Mengembangkan Bahasa Dan Seni Arab," *An Nabighoh: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Bahasa Arab* 22, no. 01 (2020): 37, <https://doi.org/10.32332/an-nabighoh.v22i01.1755>.

<sup>19</sup>Eka Nur'aini, "Program Pembelajaran," [wordpress.com](https://amaeka.files.wordpress.com/2012/11/program-pembelajaran.pdf), 2012, <https://amaeka.files.wordpress.com/2012/11/program-pembelajaran.pdf>.

تعليم اللغة العربية جيدة ومتوافقة مع قواعد علم الإدارة. ولذلك، فإن الباحثون همتموان بهذه الدراسة بشكل عميق عن إدارة تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية فيمؤسسة الياسيني فاسوروان .

بناءً على تلك الخلفية، هذا البحث يقام به لتعرف على ثلاثة أشياء: (1) نوع أو نموذج التخطيط المستخدم في تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في مؤسسة المعهد الإسلامي مفتاح العلوم الياسيني؛ (2) وعناصر أو مكونات فيه؛ وكيفية تتم عملياته. وكانت هذه الدراسة تظهر كيفية لإجراء تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في مؤسسة المعهد الإسلامي مفتاح العلوم الياسيني لتحقيق أهدافه في تطوير تعليم اللغة العربية.

#### ب. منهج البحث

كانت هذه الدراسة استخدمت مدخل البحث الكيفي بنوع البحث التقويبي أينما كانت بياناتها كلمات مكتوبة موصوفة بالتفصيل عن الوثائق أو سلوك الأشخاص الذين تمت ملاحظتهم مساعدة على الحكم لقيمة البرامج التربوية، ومخرجتها، واجرائاتها، وأهدافها، أو فائدة الطرق المختلفة لتحقيق الأهداف الخاصة وتهدف للوصول إلى إصدار حكم معين على الإتجاه الغالب حول قضية معينة في مصدر المعلومات.<sup>20</sup> ويبنّ البحث المعلومات عن تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية الذي يطوره معهد تطوير اللغات الأجنبية (Lembaga Pengembangan Bahasa Asing/LPBA) في مؤسسة المعهد الإسلامي مفتاح العلوم الياسيني فاسوروان (Pondok Pesantren Terpadu Al-Yasini Pasuruan) بوصف دقيق واستنادًا إلى البيانات المأخوذة من ملاحظات الوثائق برنامج المعهدية والمقابلات مع المدير ومسؤولي المعهد واستخدمت تلك البيانات لتقومها وتناسبها مع النظريات المؤكدة.

<sup>20</sup>Shālih Muhammad Al-'āsif, *Al-Madkhāl Ila Al-Bahts Fi Al-'Ulūm Al-Sulūkiyyah* (Riyādh: Al-'Akīban, 2006), 237.

وكانت البيانات المستخدمة في هذا البحث جمعت بأسلوب المقابلة والملاحظة والتوثيق. في أسلوب المقابلة قام الباحث بطريقة اعداد سؤالها العامة (Unguided-Guided Interview)،<sup>21</sup> أينما كان مع مدير المعهد إعطاء أسئلة تتعلق بالأهداف أو الرؤية والرسالة المؤسسات لتطوير برنامج تعليم اللغة العربية ومع المسؤولين لتنفيذ البرنامج بتقديم الأسئلة عن الأهداف وكيفية الأعمال لوجود البرنامج الفعال؛ ومع المشاركون في البرنامج بأن يسألهم الباحثون عن المزايا والعقوبات من البرنامج الذي يتعلمون فيها من أجل معرفة حول الأهداف وتنفيذ مراحل التخطيط قد تم تحقيقها. ثم قوموا بالملاحظة والتوثيق باستعراض ومراقبة الوثائق البرنامجية في LPBA Al-Yasini من الوثائق المؤسسية الداعمة لوصف تخطيط البرنامج بوسيلة ورقة التحقق،<sup>22</sup> ذلك لأن يحلل اكتفائه حتى ظهرت ملاحظة تقويمية.<sup>23</sup>

وطريقة تحليل البيانات في هذه الدراسة بناء على نظرية Miles & Huberman وبالخطوات التالية:<sup>24</sup> أولاً، جمع البيانات التي قد حصل عليها الباحثون بطريقة مقابلات والملاحظات والتوثيق؛ ثانياً، تقليل البيانات الذي تقوم به الباحثات باختيار نتائج البيانات التي قد حصلت من قبل لتفرقها؛ ثالثاً، عرض البيانات التي تم تنفيذها من قبل الباحثات بأن تعالج البيانات التي قد تم تفريقها وتصنيفها بناءً على علاقة برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA نموذج أو نوع التخطيط المحلول، ثم تراجع الباحثات تلك البيانات في اكتمالها من جميع الجوانب؛ رابعاً: استخلاص البحث المحصول من نتائج عرض البيانات كإجابة على أسئلة الدراسة.

ج. نتائج البحث ومناقشاتها

#### ١. نموذج تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini

<sup>21</sup>Moh. Ainin, *Metodologi Penelitian Bahasa Arab* (Malang: CV. Bintang Sejahtera, 2010), 126.

<sup>22</sup>Sandu Siyoto and M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 78.

<sup>23</sup>Raja` Muhammad Abu 'Allam, *Manāhij Al-Bahts Fi Al-'Ulūm Al-Nafsiyyah Wa Al-Tarbawiyah* (Kairo: Dār al-Nāsyir Li al-Jāmi'at, 2011), 441.

<sup>24</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Bandung: Alfabeta, 2018).



إن برنامج تعليم اللغة العربية في مؤسسة تطوير اللغات الأجنبية قد جرى في 17 مارس 2003 بأن تكون بدايته لم يحضره إلا عدد قليل من الطلاب الذين يقيمون في معهد الياسيني متكاملًا كتخصص إضافي اختياري يدعم أنشطة التعلم الرسمية، ولكن منذ عام 2018 م حتى الآن فوجب ذلك البرنامج على جميع الطلاب. وكل 3 سنوات كان فيم تحديثًا أو تغييرًا لجانة البرنامج مع مسؤولي هو مراجعة للسياسات الواردة ومحتويات تخطيط البرنامج السابق لتعديلها حسب فعالية تنفيذ البرنامج وأحواله في الحالي حتى يكون تخطيط البرنامج الذي تم إعداده في وقت معين ساريًا مفعولًا حتى 3 سنوات.

ذلك المعهد يطور لغتين أجنبيتين، هما لغة إنجليزية وعربية. تماشيًا مع دعوة مقدم الرعاية، "يجب أن يكون طلاب الياسيني مجهزين بالقدرة على التحدث باللغة الإنجليزية والعربية، لأن هاتين اللغتين لغتان دوليتان وعالميتان". أما رؤية المؤسسة هي متفوقة في الاتصالات والتنافسية والمستقلة ولها رسالتان هما: (1) جعل بيئة مؤسسة المعهد الإسلامي مفتاح العلوم الياسيني فاسوروان كبيئة لغوية أجنبية في المحادثة اليومية؛ (2) ترقية قدرة الطلاب على الاتصالات وتوجيههم لتعلم اللغات الأجنبية ووفقًا لاهتماماتهم ومواهبهم بأن يختاروا اللغة العربية أو الإنجليزية. بإضافة إلى ذلك، كان تصميم تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA له وجهان: أولاً، قد صمم تخطيط البرنامج من قبل موظفه الذي يقترح تصميم أنشطة البرنامج على مجلس معهد الياسيني ليناسب ذلك التصميم على الإجراءات اللزيمة فيه ومثله تصميم المحاضرة في برنامج تعليم اللغة العربية فيها؛ وثانياً، تصميم تخطيط البرنامج من قبل مجلس المعهد ولجنته التي تريد أن ينفذه موظف المؤسسة ويحققه مناسباً على قدرات الموظفين في LPBA ومجمعه ومثله برنامج مسابقة منطقي فيها.

## ٢. عناصر تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini

استناداً إلى ما قد لاحظته الباحثات عن الوثائق المؤسسية كوثيقة

مصفوفات العمل البرنامجي، فحصل على النتائج المتعلقة بعنصر تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA أينما كانت بياناتها معروضة بجداول أعمال البرنامج التي تحتوي على اسم البرنامج وأهدافه والوقت لتنفيذه والمكان له والمشاركين وشركاء العمل وتوصيات أعمال البرنامج من لجنة المعهد. وكانت أهدافها تقسم إلى ثلاثة الأهداف: (1) هدف عام هو تثقيف حياة الأمة والدولة كما في افتتاح دستور 1945 وقانون نظام التعليم الوطني؛ (2) هدف خاص يشتمل على ترقية موارد الطلاب لسيطرة معرفتهم عن اللغات الأجنبية وفقا للأوقات وإنتاج المتخرجين المستعدين للعمل في جميع المجال؛ (3) هدف تشغيلي لكل النشاط. ثم استمر تطوير تخطيط برنامجه في مصفوفة العمل بأن تضع تصورا داخليا للمسائل البرنامجية وهو تحديد الشخص المسؤول لكل النشاط والشركاء والتفصيل الوظيفي لتنفيذه بطريقة منظمة. حتى كانت محتويات فيها شاملة على اسم البرنامج وأهدافه والمشاركين ووقت التنفيذ ومكانه والشركاء العملية والأشخاص الميدانيين المسؤولين والمشغولين. وأصبحت مصفوفة العمل توجيهيا لتنفيذ البرنامج وخفظت لوحة المعلومات في مكتب الوكالة لتذكر وتهتم على تطوير البرنامج حتى تكون البرنامج تحقيقا.

لبرنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini الأعمال المتنوعة لطويلة المدى وقصيرة المدى التي قد تم تخطيطها مرتبًا بكلمها، منها إعداد تقويم تعليمي، أنشطة التدريس والتعلم أربع مرات في الأسبوع، امتحان شهري و امتحان نهائي يقام كل ستة أشهر، المحاضرة مرة واحدة بعد إجراء الاختبار الشهري، اجتماع شهري مع المعلم وجميع الأعضاء لتقويم أنشطة التدريس، احتفال ميلاد LPBA. وكانت تلك الأعمال البرنامجية تشمل على لجنة المؤسسة الأخرى تحت رعاية معهد مفتاح العلوم الياسيني لأن تصميم برنامج للمؤسسة مع تطبيقه يحتاج إلى الدعم الكامل من المؤسسات الأخرى ليجتنب البرنامج من المتداخلة ويرتبط بالبرامج الأخرى. ومن الوثائق المؤسسية، فحصلت الباحثات أيضًا على الجدول الذي يحتوي على معلومات

متعلقة بتحديد الشخص المسؤول في مجالات البرنامج والمسؤوليات التي يجب القيام بها وذلك كما يلي:

الجدول ١. تقسيم الواجبات في برنامج تعليم اللغة العربية LPBA Al-Yasini

المجال	اسم المسؤول	وصف العمل	
التعليم	- نور جميلة	- إنشاء منهج تعليمي لكل المستوى	
		- تحديد موقع الفصول بالتعاون مع رئيس اللجنة ومجال المرافق والبنية	
	- سوجي	- تصميم تقويم تعليمي كل فصل دراسي	
		- إعداد أسئلة الامتحان الشهرية في كل شهر لفصل دراسي واحد	
	الترتيب	- نور موليدية	- تصميم كتاب دليل المواد الذي سيتم استخدامه لفصل دراسي واحد
			- التنسيق مع المسؤولين الآخرين في تنفيذ أنشطة عملية التعليم والتعلم
			- إشراف عملية التعليم والتعلم
برنامج اللقاء والمحاضرة	- بصرا لانا	- مراقبة على تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية	
		- توفير الترخيص للمتعلمين الذين لا يستطيعون الحضور عند عملية التعليم	
	- أجيك	- تحديد العقوبة للطلبة الذين يكسرون القواعد	
		- مسؤول على تنفيذ الأنشطة الشهرية	
المحاضرة	- فوتري	- تدريب موهبة الطلبة في مهارات اللغة العربية	
		- عيون	
	- مسرورة	- مسؤول على إقامة بحفلة الليلة المودعة	

### ٣. عملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini

إن فاسوروان منطقة إستراتيجية مع الموارد والمواصلات حتى تجعل الشركات والأسواق المجانية متطورة فيها، ولكن تلك المنطقة تفتقر من الموارد البشرية المكتفية حتى يتحكمها لتطوير الأعمال من قبل الغرباء وبينما مجتمعها كالعاملين. تلك الظاهرة يسببها انخفاض مستوى تعليمهم وليسوا قدرة على التحدث باللغات الأجنبية ويعرف ذلك السبب في مدخل *Social Demand*،<sup>25</sup> فدفع المعهد الياسيني على ترقيةهم بوسيلة وجود LPBA. ونشأت تلك المؤسسة بسبب الطلاب في معهد الياسيني لا يزال تزويد عددهم حتى يعتقد على أنه ينبغي إلى توفير منشأة خاصة لتطوير مهاراتهم في اللغة الأجنبية كاللغة العربية. ولأن هدفها لترقية على جودة المعهد فتكون LPBA لها الرؤية والرسالة التي تدعم لتحقيق أهداف معهد الياسيني كما قد ذكر من قبل.

أما تخطيط برنامج في LPBA Al-Yasini يجري بطريقة الاجتماع المعهدي الذي تقوم به المديرولجنته وفقاً للجدول الزمني المحدد ويتكون ذلك الاجتماع من الجلستين: الجلسة الأولى، المؤسسات تحت رعاية المعهد وصل كلها الرؤية والرسالة مناسبة على التوجيهات من مدير المؤسسة. حينما كانت الرؤية والرسالة قد وصلهما كل المؤسسة، فاستجبتها لجنة المعهد والمؤسسات الأخرى بأن تقدم المدخلات عن رؤية ورسالة الموصولة لتطويرها. بعد انتهاء تلك الحصة فاستمر الاجتماع على صياغة البرامج والأعمال لكل المؤسسة بأن تكون لجنة المؤسسات مفرقة على عدة فروع صغيرة وفقاً لمؤسستها لتناقش برامجها والأعمال للمدى الطويل والقصير كأنشطة الفصل الدراسي والأعمال السنوية والشهرية والأسبوعية حتى الأنشطة التعليمية في كل يوم.

<sup>25</sup>Abdurahman, "Pengembangan Desain Dan Pendekatan Perencanaan (Planning) Dalam Manajemen Pendidikan Islam," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (September 13, 2017): 18, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.110>.

وبعد الأسبوع الواحد أو الأسبوعين، يستمر بالجلسة الثانية بأن يعرض كل المؤسسة وثائق البرامج والأعمال وأهمية لتحقيقها. هذا هو وصف العملية في تخطيط البرامج في المؤسسات تحت رعاية معهد الياسيني، كمؤسسة تعليم اللغة العربية بالخاصة. أما برامج LPBA وأنشطته التي قد تم تعريضه فتستجبه لجنة المؤسسات الأخرى بمدخلات مسهمة ومتعاونة وتعليقات إن كان هناك الأنشطة غير مناسب أو الأعمال بجدول متسويا بنشاط المؤسسات الآخر وتمت تلك الجلسة إن كان الحل أو الاتفاق محصولا. فإنتهى الاجتماع عندما كان كل البرنامج وأنشطته قد وافقه جميع الحاضرين من كل لجنة المؤسسة ولجنة المعهد الياسيني حتى حصلت عليه وثائق برنامجية LPBA Al-Yasini التي يحتوي على تفصيل الأعمال الموقته وجدولها وأهدافها حتى يكون البرنامج تصديقا. وبعد حصول الموافقة في ذلك الاجتماع، فكل البرنامج كبرنامج تعليم اللغة العربية، تحدد له لجنته بنفسها الأشخاص المسؤولة مع وصف أعمالهم في وثيقته العملية تفصيلا.

#### مناقشة البحث

#### ١. نموذج تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini

كما قد وضح في نتائج البحث فنعرف على أن تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini وتنفيذه قد بدأ منذ 2003 حتى الآن تطورا واستمرارا بتحديثه وتغييره ومراجعتة في كل 3 سنوات نفيذه، فكان تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية فيها تخطيطا على المدى المتوسط (*Intermediate Planning*) بحيث يمكن استخدام سياسات ذلك تخطيط البرنامج بشكل مكرر في ثلاثة السنوات لأن المفاهيم والقواعد في التخطيط التي تم وضعها في نشأة البرنامج لا تزال تطبيقه في ما بعده وذلك خرج عن نوع النشاط والبرامج الداعمة له كالأنشطة الأسبوعية والشهرية. بالإضافة إلى ذلك، الباحثات صنفن تخطيط البرنامج فيما على التخطيط الصغير (*Micro Planning*) لأن البرنامج كان محدودا على الطلبة الذين يقيمون في المسكان حتى يقتصر مقداره حول المؤسسات. وذلك يشير على أن البرنامج التعليمي

فيما يلزم لمدخل الإخراج (Input-Output approach) في نظام إدارته.<sup>26</sup> وإذا نظرنا إلى العناصر والإجراءات المذكورة التي تنطلق من تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهداف تخطيط البرامج، فنعرف أن تخطيط البرنامج فيها هو التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) لأن أساسه هو إعداد رسالة البرنامج.<sup>27</sup> أما عمليته تجري على ما يطلب عليه الرؤساء لمؤسسيهم كمسابقة منطقي، وتوجد أيضا أنشطة التي يقترح عليها المرؤوسين إلى رؤسائهم كأنشطة المحاضرة. ولذلك، كانت عملية التخطيط الأنشطة البرنامجية مختلطة بين نموذج Up-Down (توجهات من الرؤساء إلى المرؤوسين) ونموذج (Bottom-Up) اقتراح من المرؤوسين إلى الرؤساء). فاختلف نموذج تخطيط البرنامج في مؤسسة الياسيني عن المؤسسات الأخرى كمؤسسة الأزهر باري كديري ومهرجان الجزيرة العربية ومناظرة علمية الأسبوع العربي.<sup>28</sup> ويسمى ذلك التخطيط تخطيطا هجيناً (Hybrid Planning) لأنه مختلط بين نموذج من أسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل،<sup>29</sup> واستخدامه مستحسن في تخطيط البرنامج الآخر لأنهما قد وجدتا أدلة علمياً أن التخطيط الهجيناً مكانية وفعالية لتطوير وتطبيق أنظمة المؤشرات وكان لها وظيفة اتصال مهمة في تطوير المنظمة.<sup>30</sup>

## ٢ . عناصر تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini

<sup>26</sup>Abdul Azis Rambe, "Pendekatan Sistem Dalam Perencanaan Dan Manajemen Pendidikan," *Ta'dib* 14, no. 2 (2016), <https://doi.org/10.31958/jt.v14i2.208>.

<sup>27</sup>Yufita and Witarsa Tambunan, "Perencanaan Strategi Pendidikan Dasar Pada SDNP Kompleks IKIP Rawawangun Jakarta Timur (Analisis Kasus)," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (July 8, 2019): 212-31, <https://doi.org/10.33541/jmp.v8i2.2981>.

<sup>28</sup>Dalilan Aini et al., "Manajemen Program Perencanaan, Pelaksanaan, Dan Evaluasi Munadharah 'Ilmiyah Pekan Arabi Di Universitas Negeri Malang Di Masa Pandemi," *Taqdir* 7, no. 2 (2022): 181-97, <https://doi.org/10.19109/taqdir.v7i2.9073>.

<sup>29</sup>Matteo Giacomo Prina et al., "Classification and Challenges of Bottom-up Energy System Models - A Review," *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 129 (2020): 109917, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109917>.

<sup>30</sup>Michael Saidani et al., "Hybrid Top-down and Bottom-up Framework to Measure Products' Circularity Performance," in *International Conference on Engineering Design*, vol. 17 (Canada: HAL: Science Ouverte, 2017), <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01571581>.

إن تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini يحتوي على العناصر كما يظهر في مصفوفة العمل التي تم ترتيبها، وهناك معلومات إجابة لستة أسئلة (1<sup>31</sup>:5W+1H)-What في هذه النقطة يجب شرح الأنشطة المطلوبة بدقة والعوامل اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة حتى تحقق الأهداف المقصودة وكانت إجابتها في ذلك تخطيط البرنامجي معلومات عن أسماء أنشطة البرنامج المخططة كالمحاضرة واجتماع شهري مع المعلم المعلم وجميع أعضاء مجتمع LPBA؛ Why(2)- فإجابة لها معلومات وتوضيح عن سبب جعل ذلك البرنامج والأنشطة والأهداف مهمة وصاغت تلك الإجابة بثلاثة أهداف البرنامج المكتوبة في وثيقة البرنامج ومصفوفة العمل؛ Where(3)- ولإجابتها فيجب أن يتضمن التخطيط مكان لتوفير الوسائل والتسهيلات لإكمال الأعمال وهي معلومة عن مكان تنفيذ البرنامج كتنفيذ نشاط الاجتماع الشهري في مركز LPBA؛ When(4)- الإجابة بها معلومات بوسيلة الجدول الزمني الذي يكتشف أوقات يبدأ العمل فيها حتى ينتهي وكانت الإجابة بها معلومات بوسيلة الجدول الزمني كبرنامج احتفال بعيد ميلاد LPBA في العام الماضي الذي خطط تنفيذه في 13-17 مارس 2021؛ Who(5)- فيجب أن يشمل التخطيط على الذين يقومون بالعمل مع توضيح سلطة ومسؤوليات لكلهم وفصل تخطيطه في وثيقة مصفوفة العمل البرنامجي في LPBA؛ How(6)- فيجب في التخطيط شرح تقنيات وأساليب ومنظمة القيام بالعمل المخطط بأن كل نشاط البرنامج فيهما مع تقنياته وأساليبه ومنظّمته قد كتبت في وثيقتهم المصفوفة للعمل.

بالإضافة إلى ذلك، استمر التحليل على عناصر لازمة للتخطيط الفعال وهي:<sup>32</sup>  
(1) الأهداف التي قد عرضت في مصفوفة الأنشطة البرنامج كأنشطة المحاضرة التي تهدف إلى ترقية مهارات الطلبة اللغوية، كمهارة الكلام بوسيلة الشعر والخطاب

<sup>31</sup>Katerina Kareska, "The Role of Planning as a Fundamental Management Function for Achieving Effectiveness in Business Organizations," SSRN Electronic Journal, 2017, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3022761>.

<sup>32</sup>Taufiqurokhman, *Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan*, 10.

والغناء وغيره؛ 2) السياسة (الحكمة) وتكون اكتشاف طريقة لتحقيق الأهداف المقصودة بالخطوات العريضة؛ 3) العملية (الإجراء) التي تشتمل على توزيع الأعمال والمسؤوليات وتشرح العلاقة بين كل المجال في المجموعة بالدقيقة كما يوجد في الجدول السابق، وصار هذا العنصر أساساً ودليلاً لتطوير إدارة التنظيم في برنامج التعليم؛<sup>33</sup> 4) المعايير المحددة لكل شيء سيقوم به وهي ظهرت في وصف أعمال البرنامج التي قد حددت في وثائق المؤسسة لطويلة المدى وقصيرة المدى؛ 5) عنصر البرنامج، بأن الأعمال البرنامجية المخططة لا تقتصر عملية تخطيطه على اللجنة أو الأعضاء في تلك المؤسسة، بل تشمل على لجنة المؤسسة الأخرى حتى يظهر فيه التسلسل من الأنشطة المختلفة المخططة.

ومع ذلك، إذا تحلل هذه النتائج بناء على خصائص التخطيط التي تحتوي على عدة المكونات،<sup>34</sup> فإن الباحثون لا يجدون مكون المراقبة في LPBA Al-Yasini من قبل مديرها. ودور مدير المؤسسة مماثل بدور رئيس المدرسة الذي يلعب دوراً رئيسياً في عملية تخطيط البرنامج التي يتم تطويرها ويشارك في مراحل التخطيط كلها.<sup>35</sup> ولكن العناصر الأخرى قد تم تحقيقها كلها. وعدم ذلك عنصر المراقبة قد عكستهم نموذج التخطيط الإستراتيجي المعتمد في المؤسسة.<sup>36</sup> ولأن المراقبة تظهر أعمال تصحيحية وتقارير واستجابات على تنفيذ الخطة فكانغياها تأثر على تطوير البرنامج في المؤسسة تأثيراً سلبياً.<sup>37</sup>

<sup>33</sup>Robiansyah and M. Amin Kadafi, *Manajemen Organisasi* (Bogor: Halaman Moeka Publishing, 2021), 71-73, <https://repository.unmul.ac.id/bitstream/handle/123456789/11745/7>. *Manajemen Organisasi-buku Ke 7-Robi-Amin.pdf?sequence=1*.

<sup>34</sup>Styabudi, "Manajemen Program Pembelajaran Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Darussalam."

<sup>35</sup>Hiyasintus Ile Wulogening and Agus Timan, "Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Sistem Manajemen Perencanaan Kepala Sekolah," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2020): 137-46, <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31282>.

<sup>36</sup>Stevens Maleka, "Strategic Management and Strategic Planning Process," in *DTPS Strategic Planning & Monitoring* (Pretoria, 2014), 1-29, [https://www.researchgate.net/publication/273757341%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/273757341\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic\\_Planning\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/273757341%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process).

<sup>37</sup>Siti Aisyah, "Perencanaan Dalam Pendidikan," *Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2018): 715-31.



### 3. عملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini

أما برنامج التعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini يتكون من المراحل الكلية إلى الجزئية:<sup>38</sup> (1) تحديد احتياجات المعهد الياسيني وبيئتها، وهي احتياجات الطلاب لسيطرة مهارات لغوية أجنبية لتحسين جودة المعهد والمجتمع في فاسوروان؛ (2) صياغة الرؤية والرسالة والأهداف نظرا على أن تحقيق مؤسسة ذات جودة جيدة فتحتاج إلى الصياغة رؤيتها ورسالتها مع أهدافها التي تدمجها في التخطيط الاستراتيجي؛<sup>39</sup> (3) اكتشاف أهميات من تحقيق برنامج تعليم اللغة العربية، على سبيل المثال، يصبح الطلبة اتصالا واكتفاء في اللغة الأجنبية حتى يمكن وجود برامج ومسابقة لغوية للمستوى الدولي في المستقبل. (4) تطوير البرامج في الأنشطة المتنوعة بطريقة 3 اجتماعات: الاجتماع الأول مناقشة عن أعمال البرنامج أو أنشطته؛ الاجتماع الثاني بتقديم عروض البرنامج أمام مدير المعهد والمؤسسة ولجنتهما والمؤسسات الأخرى ارتباطا ببرنامج تعليم اللغة العربية المخططة ومناسبتها مع برامج المؤسسة الأخرى لتوسيع شبكاته (*Networking*) التي قد صارت خطة أولوية لتطوير البرامج في المؤسسة الأخرى.<sup>40</sup> والاجتماع الثالث تفصيل لنتائج الاجتماع السابق الذي تناقش فيه الموارد البشرية (SDM)،<sup>41</sup> والمالية (*Budgeting*)،<sup>42</sup> والمادية اللازمة بالخطة الخاصة.<sup>43</sup> ثم تحديد الأشخاص المسؤولة ووصف واجباتهم لكل مجال في أنشطة البرنامج، فحصل

<sup>38</sup>Karen Franker and Dennis James, "The Course Development Plan: Macro-Level Decisions and Micro-Level Processes," *New Directions for Higher Education* 2016, no. 173 (2016): 43, <https://doi.org/10.1002/he.20178>.

<sup>39</sup>Ahmad Calam and Amnah Qurniati, "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ilmiah Sainik* 15, no. 1 (2016): 53-68, <https://prpm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf>.

<sup>40</sup>Rob Sosiatri, "Analisis Perencanaan Pengembangan Kelas Internasional Terkemuka Pada Yayasan Pendidikan Budi Luhur," *JIMF (Jurnal Alamiah Manajemen Forkamma)* 1, no. 3 (April 5, 2018): 48-60, <https://doi.org/10.32493/frkm.v1i3.2548>.

<sup>41</sup>Masbullah and Salmi Yuniar Bahri, "Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sma Muhammadiyah Selong," *Mamen: Jurnal Manajemen* 1, no. 1 (2022): 79-90, <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i1.26>.

<sup>42</sup>Michel Thiry, *Program Management* (Routledge, 2016), 202, <https://doi.org/10.4324/9781315264936>.

<sup>43</sup>Annisa et al., "Perencanaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di SMKN 2 Binjai," *Sabilarrasyad* IV, no. 01 (2019): 65-79.

الاجتماع الثالث وثيقة الأعمال البرنامجية التي تحتوي على أسماء الأنشطة وأهدافها وجدولها وطرائق تنفيذها وأسماء الأشخاص المسؤولين ووصف واجباتهم لكل مجال معين؛ (5) استندشار تلك وثيقة الأعمال البرنامجية مع رئيس المؤسسة لمراجعتها وحصول على المسؤولية والواجبات الصديقة وكانت هي المرحلة الأخيرة لعملية التخطيط فيها.

فإن تعلق تلك خمس المراحل لعملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA Al-Yasini بكل المرحلة من عشر المراحل التي ينبغي أن تكون في تخطيط البرنامج،<sup>44</sup> فحصلت على أن مرحلة أولى تدل على دراسة الأوضاع الحالية؛ ومرحلة الثانية تدل على صياغة الأهداف الرئيسية؛ ومرحلة الثالثة تشير إلى وضع الافتراضات؛ والاجتماع الأول في مرحلة رابعة يدل على تطوير البدائل الاستراتيجية؛ والاجتماع الثاني فيها دلالة على تحديد الأنساب؛ والاجتماع الثالث مؤشر إلى وضع خطة العمل وتخصيص الموارد وتنفيذ الخطة؛ والمرحلة الخامسة تشير إلى مرحلة تقويم التنفيذ. وتوجد دورة التخطيط في عمليته لأن تلك المراحل تجري على سبيل الاستمرار في تنفيذه.<sup>45</sup>

وتلك البيانات تدل على أن عملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية فيها لا تحتوي على مراحل بكلها من عملية التخطيط اللازمة، وإنما تحتوي على 9 مراحل بدون المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة التخطيط للتخطيط وهي مرحلة مهمة بحيث تساعد المخطط لتحديد المشكلات والعقبات الموجودة في تنفيذ عملية التخطيط حتى يصمم التخطيط البديل لتقليل إمكانية عدم تحقيق أهداف البرنامج. إن تلك الخطوات والمراحل ينبغي لكلها أن توجد في عملية التخطيط لأن جودة عملية التخطيط التي تقوم بها المؤسسة متؤثرة على جودة المؤسسة.<sup>46</sup>

<sup>44</sup>Harim, "Al-Takhtit," 7-9.

<sup>45</sup>Nuri Rahmadani et al., "Siklus Perencanaan Pendidikan," *Sabilarrsyad (Journal of Dharmawangsa University)* 4, no. 01 (2019): 13-23.

<sup>46</sup>Ribut Suprpto and Muhammad Balya Khajjan, "Pengaruh Perencanaan Terhadap Peningkatan Nilai Akreditasi MTs Al-Amiriyyah Blokagung Tegalsari Banyuwangi," *Jurnal*

## د. الخلاص

حصلت هذه الدراسة على ثلاثة الاستنتاجات وهي: (1) تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في ذلك المعهد تخطيط على المدى المتوسط (*Intermediate Planning*) باستخدام مكرراً لأن تقريره جاري على ثلاث سنوات ومقداره مقدار صغير (*Micro*) لأن برنامج التعليم مخصص على طلبية في مؤسسة الياسيني، وتعتمد عملية تخطيط البرنامج على التخطيط الهجين (*Hybrid Planning*) وهو تخطيط مختلط بين التخطيط من الأسفل إلى الأعلى (*Bottom-Up*) والتخطيط من الأعلى إلى الأسفل (*Top-Down*) وكان هو على مستوى التخطيط الاستراتيجي (*Strategic Planning*)؛ (2) تخطيط برنامج التعليم في LPBA Al-Yasini قد اشتمل على جميع العناصر باستثناء عنصر واحد وهو إشراف التخطيط أو المراقبته؛ (3) كانت عملية تخطيط البرنامج قد احتوى على كل المرحلة في عملية التخطيط إلا مرحلة آخرة، وهي مرحلة التخطيط للتخطيط.

وبالنظر إلى أن هذا البحث اقتصر على مجال تخطيط البرنامج مجرداً، فيقدم الباحثون الاقتراحات النظرية ليقوم الباحث الآخر بالبحوث المتعلقة بتنظيم وتنفيذ وتقويم برنامج اللغة العربية في تلك المؤسسة استمراراً لهذا البحث. والاقتراحات العملية لتحسين جودة تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في LPBA، بأن ينبغي لها أن تشمل على مجتمع المعهد من المدير والموظفين واللجنة والمشاركين في تخطيطه ويلعبوا دوراً مباشراً في عمليته وتطويره. وإذا كان أحدهم يصبح صعوبة في تنفيذ الدور، فيقوموا بجلسة لحصول الحلول الإيجابية. ثم ينبغي لها أن يتكمله بمرحلة التخطيط للتخطيط لأنها مرحلة مهمة بحيث تساعد في تحديد المشكلات والعقبات في تنفيذ عملية التخطيط حتى يصمم التخطيط البديل ويقلل عدم تحقيق أهداف البرنامج.

## المراجع

'Allam, Raja` Muhammad Abu. *Manāhij Al-Bahts Fi Al-'Ulūm Al-Nafsiyyah Wa Al-*

*Tarbatwiyah*. Kairo: Dār al-Nāsyir Li al-Jāmi'at, 2011.

Abdurahman. "Pengembangan Desain Dan Pendekatan Perencanaan (Planning) Dalam Manajemen Pendidikan Islam." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (September 13, 2017): 15-24. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.110>.

Aini, Dalilan, Muhammad Nahidh Islami, Eva Famila Rosyida, Zakiyah Arifa, and Umi Machmudah. "Manajemen Program Perencanaan, Pelaksanaan, Dan Evaluasi Munadharah 'Ilmiyah Pekan Arabi Di Universitas Negeri Malang Di Masa Pandemi." *Taqdir* 7, no. 2 (2022): 181-97. <https://doi.org/10.19109/taqdir.v7i2.9073>.

Ainin, Moh. *Metodologi Penelitian Bahasa Arab*. Malang: CV. Bintang Sejahtera, 2010.

Aisyah, Siti. "Perencanaan Dalam Pendidikan." *Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 1 (2018): 715-31.

Al-'āsif, Shālih Muhammad. *Al-Madkhāl Ila Al-Bahts Fi Al-'Ulūm Al-Sulūkiyyah*. Riyādh: Al-'Akīban, 2006.

Al-Fūliy, Muhmmad Mushtafa, and Tāmīr Muhammad Al-Fūliy. *Al-Takhtit Al-Istirātījiy Al-Mu`assasiy. Dār Al-Kutub Wa Al-Watsā'iq Al-Qaumiyyah*. Mishr: Minas Brent, 2013.

Annisa, Miswanto, Setie Budi Suku, and Candra Wijaya. "Perencanaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di SMKN 2 Binjai." *Sabilarrasyad* IV, no. 01 (2019): 65-79.

Calam, Ahmad, and Amnah Qurniati. "Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan." *Jurnal Ilmiah Sainik* 15, no. 1 (2016): 53-68. <https://prpm.trigunadharma.ac.id/public/filejurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf>.

Fatim, Al Lastu Nurul, Ahmad Faizal Amin, Tsabit Nurrahman, and Zakiyah Arifa. "Manajemen Perencanaan Program Festival Jazirah Arab Untuk Mengembangkan Bahasa Dan Seni Arab." *An Nabighoh: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Bahasa Arab* 22, no. 01 (2020): 37. <https://doi.org/10.32332/an-nabighoh.v22i01.1755>.

Franker, Karen, and Dennis James. "The Course Development Plan: Macro-Level Decisions and Micro-Level Processes." *New Directions for Higher Education* 2016, no. 173 (2016): 43-53. <https://doi.org/10.1002/he.20178>.

Harīm, Hasīn. "Al-Takhtit." In *Mabādi` Al-`idārah*. Yordan: Jami'ah Al-Petra, n.d.

Kareska, Katerina. "The Role of Planning as a Fundamental Management Function for Achieving Effectiveness in Business Organizations." *SSRN Electronic Journal*, 2017. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3022761>.

Kementerian Agama RI. "Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 Tentang Kurikulum PAI Dan Bahasa Arab Madrasah," 2019.

Maleka, Stevens. "Strategic Management and Strategic Planning Process." In *DTPS Strategic Planning & Monitoring*, 1-29. Pretoria, 2014. [https://www.researchgate.net/publication/273757341%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/273757341\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic\\_Planning\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/273757341%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process)

- Masbullah, and Salmi Yuniar Bahri. "Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sma Muhammadiyah Selong." *Mamen: Jurnal Manajemen* 1, no. 1 (2022): 79-90. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i1.26>.
- Mustofa, Amril, Renny Mayasari, Shopiana, and Rahmat Hidayat. "Perencanaan Keuangan Di Lembaga Kursus Dan Pelatihan Shopy Tanjung Balai." *Sabilarrasyad* IV, no. 01 (2019): 53-64.
- Nur'aini, Eka. "Program Pembelajaran." [wordpress.com](https://amaeka.files.wordpress.com/2012/11/program-pembelajaran.pdf), 2012. <https://amaeka.files.wordpress.com/2012/11/program-pembelajaran.pdf>.
- Prina, Matteo Giacomo, Giampaolo Manzolini, David Moser, Benedetto Nastasi, and Wolfram Sparber. "Classification and Challenges of Bottom-up Energy System Models - A Review." *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 129 (2020): 109917. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109917>.
- Putra, Vivit Nur Arista. "Manajemen Perencanaan Pembelajaran Untuk Kaderisasi Muballigh Di Pondok Pesantren Takwinul Muballighin Yogyakarta." *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2018): 133-55. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-07>.
- Rahmadani, Nuri, Herwadi, Novita Sari, and Candra Wijaya. "Siklus Perencanaan Pendidikan." *Sabilarrsyad (Journal of Dharmawangsa University)* 4, no. 01 (2019): 13-23.
- Rambe, Abdul Azis. "Pendekatan Sistem Dalam Perencanaan Dan Manajemen Pendidikan." *Ta'dib* 14, no. 2 (2016). <https://doi.org/10.31958/jt.v14i2.208>.
- Robiansyah, and M. Amin Kadafi. *Manajemen Organisasi*. Bogor: Halaman Moeka Publishing, 2021. <https://repository.unmul.ac.id/bitstream/handle/123456789/11745/7>. *Manajemen Organisasi-buku Ke 7-Robi-Amin.pdf?sequence=1*.
- Rohhani, Imam, and Istikomah Istikomah. "Implementasi Perencanaan Pembelajaran Di Kursus Bahasa Arab Al-Iman Surabaya." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 2 (2021): 266. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i2.20884>.
- Rohman, Abd. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media, 2017. [https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab 2.pdf?sequence=11](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab%202.pdf?sequence=11).
- Rosyid, Muhammad Kholilur, Moch Sulthoni Faizin, Nazahah Ulin Nuha, and Zakiyah Arifa. "Manajemen Perencanaan Pembelajaran Aktif Di Lembaga Kursus Bahasa Arab Al-Azhar Pare Kediri." *Lisania: Journal of Arabic Education and Literature* 3, no. 1 (June 28, 2019): 1-20. <https://doi.org/10.18326/lisania.v3i1.1-20>.
- Saidani, Michael, Bernard Yannou, Yann Leroy, and François Cluzel. "Hybrid Top-down and Bottom-up Framework to Measure Products' Circularity Performance." In *International Conference on Engineering Design*, Vol. 17. Canada: HAL: Science Ouverte, 2017. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01571581>.
- Siyoto, Sandu, and M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.

- Sosiatri, Rob. "Analisis Perencanaan Pengembangan Kelas Internasional Terkemuka Pada Yayasan Pendidikan Budi Luhur." *JIMF (Jurnal Alamiah Manajemen Forkamma)* 1, no. 3 (April 5, 2018): 48–60. <https://doi.org/10.32493/frkm.v1i3.2548>.
- Styabudi, Wahyu. "Manajemen Program Pembelajaran Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Darussalam." Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sulastrī, Lilis. "Manajemen, Sebuah Pengantar: Sejarah, Tokoh, Teori, Dan Praktik." *Alqalam*. Bandung: La Goods Publishing, 2012. <https://doi.org/10.32678/alqalam.v34i1.1838>.
- Suprpto, Ribut, and Muhammad Balya Khajjan. "Pengaruh Perencanaan Terhadap Peningkatan Nilai Akreditasi MTs Al-Amiriyyah Blokagung Tegalsari Banyuwangi." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam* 2, no. 1 (April 1, 2020): 24. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v2i1.592>.
- Suryapermana, Nana. "Manajemen Perencanaan Pembelajaran." *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan* 3, no. 02 (December 31, 2017): 183. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v3i02.1788>.
- Taufiqurokhman. *Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008.
- Thiry, Michel. *Program Management*. Routledge, 2016. <https://doi.org/10.4324/9781315264936>.
- Wijaya, Candra, and Muhammad Rifa'i. *Dasar Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing, 2016. <https://doi.org/10.31227/osf.io/uk5yp>.
- Winoto, Suhadi. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan. Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2020.
- Wulogening, Hiyasintus Ile, and Agus Timan. "Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Sistem Manajemen Perencanaan Kepala Sekolah." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2020): 137–46. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31282>.
- Yufita, and Witarsa Tambunan. "Perencanaan Strategi Pendidikan Dasar Pada SDNP Kompleks IKIP Rawawangun Jakarta Timur (Analisis Kasus)." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (July 8, 2019): 212–31. <https://doi.org/10.33541/jmp.v8i2.2981>.