

## التنسيق في تعليم اللغة العربية

مُحَمَّد زَيْن الحَمْدِي

جامعة دار العلوم بانيو أنيار باميكاسان لعلوم اللغة العربية

[Hamdyhernandez14@gmail.com](mailto:Hamdyhernandez14@gmail.com)

### ملخص البحث

المدرس هو قائد عملية التعليم والتعلم الذي يؤثر تأثيراً هاماً في محاولة إلى صياغ سلوك الدارسين. على إثر ذلك أن المدرس لا يعلم ويدرس فقط وإنما هو يربي الدارسين ويشرفهم في جميع عملياتهم. ولإجراء وظيفته ومسؤوليته على مدرس اللغة العربية أن يملك الكفاءة اللغوية الممتازة ويتبحر أيضاً في العلوم المتعددة لكي يستطيع أن يؤثر الدارسين جانب المعرفي كان أم الوجداني والسلوكي.

فعلى المدرسة تعيين الأهداف المدروسة لتسهيل جميع الأفراد قياس للحصول إليها. لذا تطوير التخطيط والتنظيم سواء كان التدريس أو المنهج أمر واجب له. وأيضاً أن ينفذ دوره لأجل زيادة الكفاءة المهنية للمعلمين الآخرين. فمن المعلوم للتنسيق الدور الرئيسي وهو تطوير عملية تكامل أفراد المدرس، وترقية قدرته وأدائه، وتطوير المنهج، وإجراء البحث لتصحيح عملية التدريس.

الكلمات المفتاحية: التنسيق، تعليم، اللغة العربية

## أ. المقدمة

إن الإدارة قد ظهرت مع بداية استقرار الإنسان على الأرض، كما رصدت مظاهر للعلمية الإدارية من الحضارات القديمة في مختلف العصور. إن تعدد الرغبات والأهداف والطموحات التي يسمى الإنسان إلى تحقيقها في هذا العمر المحدود، تتطلب منه أن يمارس الإدارة وبالأسلوب المناسب الذي يساعده على تحقيق ما له في هذه الحياة.

ومن وظائفها العديدة تقوم بها شأنها في ذلك شأن الإدارة العامة حيث تجد إن أهم الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، اتخاذ القرارات، الاتصال، التقويم.

التنسيق هو من وظيفة الإدارة الذي يقوم به المديرون والهادف إلى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو إنجاز عمل معين في وقت محدد وبأسلوب معين. ويقصد به تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة. ويتم هذا بعد تحديد أهداف النشاط وتوزيع الأعمال بكل دقة. ويهدف التنسيق إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة.

## ب. البحث

### ١. تعريف التنسيق

فيها تعاريف كثيرة للتنسيق التي اقترحها الخبراء في نظر كل منهم. التنسيق يمكن أن يحدد تطبيقه في مجال التعليم، والجيش، والرياضة، والأعمال التجارية والصناعة وغيرها من المجالات.

حدد أوروبي تيد *Ordway Tead* أنه

"Leadership is the activity influencing people to cooperate some good which they come to find desirable"

- والتنسيق هو النشاط على تأثير الآخرين للعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المنشودة<sup>1</sup>. وتعريف سلامة سانتوسو عن التنسيق بأنه محاولة للتأثير على أعضاء المجموعة بحيث تكون أكثر استعدادا للتبرع بقدراتها على تحقيق أهداف المجموعة التي تم الاتفاق<sup>2</sup>.
- هناك تعريفات مختلفة ويبدو أن يكون دليلا على عدم مطابقة معنى على مفهوم التنسيق. وهكذا، فإن تعريف مجموعة متممطة من التنسيق التي يمكن أن تستخدم إلا كما عقد مختلف هدف التنسيق. حتى رفض *Laidlow* على إعطاء تعريف للتنسيق. وقال، كما نفهم على نحو أفضل الفوائد الصحية إذا كنت في حالة صحية، في حين يقيم في حالة صحية جيدة يشعر أنه لا يزال هناك النقص. فبعض الآراء الأخرى من الخبراء حول التنسيق هي كما يلي:
- (أ) التنسيق هو سلوك شخص ما، عندما يدير أنشطة المجموعة نحو تحقيق الأهداف (*Hemphill & Coons*)
- (ب) التنسيق هو علاقة العمل بين أعضاء المجموعة حيث تمكن القائد الوضع من خلال المشاركة الفعالة وبإظهار قدرته على تنفيذ المهمة بالتعاون مع أهداف العمل (*Stogdill*)
- (ج) التنسيق هو وسيلة للتفاعل مع الآخرين هي عملية اجتماعية التي تتضمن سلوك القائد المعين (*Jenings*)
- (د) التنسيق هو عملية توجيه أنشطة جماعة منظمة نحو تحقيق الأهداف (*Rauch & Behling*)<sup>3</sup>
- (هـ) التنسيق هو التأثير على أعضاء المجموعة دون إكراه لتوجيه وتنسيق أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف .
- (و) التنسيق هو مجموعة من الخصائص التي يجب أن تكون في حوزة زعيم لتحقيق بعض النجاح في التأثير على أعضاء المجموعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 196

<sup>2</sup> Slamet Santosa, *Dinamika Kelompok* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hal. 44

<sup>3</sup> Asep Suryono, *Diktat Kepemimpinan Pendidikan*, 2010 (pdf)

ز) التنسيق هو العمل الإداري الذي يقوم به المديرون والهادف إلى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو إنجاز عمل معين في وقت محدد وبأسلوب معين. ويقصد به تحفي الانسجام بين مختلف اوجه النشاط في المدرسة. ويتم هذا بعد تحديد أهداف النشاط وتوزيع الأعمال بكل دقة. ويهدف التنسيق إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة.<sup>٥</sup>

ح) التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد<sup>٦</sup>

والمنظمات التي لديها التنسيق الجيد تكون سهلا في وضع أساس ثقة أعضائها، والعكس أن المنظمات التي ليست لديها تنسيق جيد سيكون صعباً كسب ثقة أعضائه. فإن المنظمة ستكون فوضوية ولن تتحقق الأهداف التنظيمية. نهج *Stogdill* لمشكلة تعريف التنسيق من الافتراض الأساسي التي تشابه هذا التعريف هو مجرد تستعد لنظام تصنيف التنسيق الميينة. فالتصنيف هي:

١. التركيز على عملية مجموعة
٢. الشخصية والنفوذ
٣. تحسين القيادة
٤. المحاولة لزيادة نفوذ
٥. والفعل أو السلوك
٦. أشكال الإقناع
٧. وأداة
٨. أثر التفاعل

---

<sup>٥</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta, GP Press, 2009), hal. 76

<sup>٦</sup> عباس بلة محمد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها)، (رياض، مكتبة الرشد، ٢٠١٠)، ص. ٤٧

<sup>٦</sup> <http://almerja.net/reading>

٩. تمايز الأدوار

١٠. بدء وهيكل<sup>٧</sup>

استنادا على التعريفات، فإن التنسيق لها الآثار العديدة: أولاً، التنسيق تعني إشراك الناس أو الأطراف الأخرى وهي موظف أو المرؤوسين. وينبغي لديهم استعداد لقبول التوجيه. ومع ذلك، إن عدم الموظفين، فالتنسيق لن يكون موجوداً. ثانياً، القائد الفعال هو شخص مع سلطته (له أو لها السلطة) يمكن أن يلهم اتباعه لتحقيق الأداء المرضي.<sup>٨</sup>

لذلك يمكن أن نستخلص من عدة تعريفات:

- (أ) أن التنسيق لديها بعض الجوانب في المشترك، وهي الأنشطة، والقدرة على التأثير، وسلوك الآخرين، وإرادة الشعب والغرض منها.
- (ب) يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير
- (ج) ويستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل المنظمة
- (د) يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد
- (هـ) يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته .

(و) التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق

(ز) يجب عدم الخلط بين مفهومي: التنسيق والتعاون

(ح) التنسيق ليس حالة ساكنة، ولكنه عملية مستمرة ودائمة

(ط) هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه

---

<sup>7</sup> Veithal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management –Analisis Teori dan Praktik-*, (Jakarta, Grafindo, 2009), hal. 285

<sup>8</sup> Abdul Rohman, *Pengertian Kepemimpinan Dalam Pendidikan (Telaah Pendekatan Fenomenologis Kritis Kepemimpinan)*, (pdf)

ي) يعتمد التنسيق على السلطة ، وأيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.

ك) يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم

تتمثل أهم عناصر التنسيق في الآتي<sup>٩</sup>:

أ) توجيه الجهود وتوحيدها

ب) تحديد الوقت

ج) تحديد كمية وغطية العمل المطلوب أدائه من كل قسم أو عنصر بشري

د) تحديد الشكل الذي يجب أن يسير على نهجه العمل

وينطلق الحاجة إلى التنسيق من الآتي<sup>١٠</sup>:

أ) لاختلاف الأفراد في فهمهم للقرارات الإدارية، أو السياسات واللوائح ونظم العمل

ب) وكذلك اختلاف الأفراد في تقديرهم للأهداف المطلوبة

من أساليب التنسيق<sup>١١</sup>:

أ) التنسيق من خلال شرح الأهداف، تحديد الأعمال، وكيفية الأداء والوقت

ب) من خلال الوسائل غير الرسمية (مثل القرارات، الخطابات، النشرات الدورية، اللوائح)

ج) الاجتماعات الدورية (يكون فيها لفت نظر للبعض، الاطلاع على الانجازات المطلوبة، حل بعض المشكلات)

<sup>٩</sup> عباس بلة مُجَّد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها) ص. ٤٧

<sup>١٠</sup> عباس بلة مُجَّد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها) ص. ٤٨

<sup>١١</sup> عباس بلة مُجَّد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها) ص. ٤٨

## ٢. أهداف التنسيق

يهدف التنسيق إلى أن يمسك كل خيوط التنظيمات الإدارية، ويعمل منها بوصلة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة، هذا هو الهدف الأساس لكن ثمة أهداف أخرى مثل (أ) منع التعارض في الاختصاصات: مثال على ذلك التعارض الذي يقع كثيرا في العالم الثالث خصوصا في العمل بين مصلحة المجاري من جهة ومصلحة الطرق من جهة أخرى

(ب) منع الازدواج في الأنشطة الإدارية: فقد يحدث أن تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق الأهداف واحدة أو متشابهة في مثل هذه الحالات يجب عمل التنسيق على تنظيم وتوحيد جهود هذه المنظمات حتى يتم الوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد وبأقل تكلفة<sup>١٢</sup>

(ج) منع المنافسة: فقد تتنافس المنظمات الإدارية في الحصول على المصدر اللازم لها "مواد أولية أو عنصرا بشريا" فيعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه المنظمات وتحديد أولويات الحصص<sup>١٣</sup>

## ٣. نظريات التنسيق

التنسيق يتعلق كثيرا بإجراء العملية وعلاقة المجتمع على الآخرين.<sup>١٤</sup> يرى الخبراء أن التنسيق هي أهم وظائف الإدارة الذي يكون مركزا رئيسيا في إجراء عملياتها. وهذا ما يراه أيضا أكثر المجتمع أن المنسق أو القائد هو الإله. وكيف

<sup>١٢</sup> يونس امين ، دراسات في الإدارة العامة (الدار الجامعية، الإسكندرية: ٢٠١٤) ص ٢٣٣-٢٣٦

<sup>١٣</sup> يونس امين ، دراسات في الإدارة العامة، ص ٢٤٠-٢٤١

<sup>١٤</sup> Shoimatul Ula, *Manajemen Pendidikan Efektif* (Jogjakarta: BERLIAN, 2013), hlm. 22

يستطيع الشخص أن يكون منسقا أم قائد؟ وهناك نظريات كثيرة التي تستطيع أن تجب تلك المشكلة.

### أ) نظرية *Great Man*

يرى هذه النظرية أن التنسيق هو الملكة. وقال بني وناوس أن هذه النظرية تذهب بأن المنسق لا يخلق وإنما هو يولد. ذهب هذه النظرية يكون التنسيق من وجه الوراثي أم من فرصة التي جاءت بوجود ملكة سببا لإيجاد المنسق

### ب) نظرية *Big Bang*

وأصبح تطورت تطورا تدريجيا بعد، بني وناوس قالوا أن نظرية *Great Man* مردود بوجود نظرية جديدة وهي نظرية الانفجار العظيم *Big Bang* التي ترى أن المواقف العظيمة تؤدي إلى إيجاد المنسق. وهذه النظرية تكامل بين المواقف والأعضاء سببا لوجوده.

يقصد بالمواقف هي الأحوال المحدثثة التي تسبب صدور المنسق مثل الثورة والفوضى و الإصلاح وما إلى ذلك. ويقصد بالأعضاء هم الذين يؤيد الشخص ليكون قائدا لهم ويطيعون ما أمرهم في كل حين ومكان.<sup>15</sup>

### ج) نظرية السمات

حيث تفسر هذه النظرية بأنها مجموعة من الصفات التي يتصف بها رجل الإدارة المدرسية، ويعتقد السماتيون أن القائد يتسم من المولد بسمات

---

<sup>15</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2008), hlm. 84

معينة وصفات خارقة تمكنه من احتلال موقع القيادة. والإدارة هي السلطة المستمدة من شخصية الإداري.<sup>١٦</sup>

يرى بني أن على القائدين أربع سمات منها:<sup>١٧</sup>

١. إدارة الاهتمام *Management of Attention*

٢. إدارة المعنوي *Management of Meaning*

٣. إدارة الصدقي *Management of Trust*

٤. إدارة الذاتي *Management of Self*

في عام ١٩٩٣ قام تشارلز بيود ببحث عن الصفات القيادية وحصل على عشرين قائمة تحتوي كل واحدة منها على مجموعة من الصفات أبرزها (الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشهامة، المبادرة، الذكاء، النزاهة).

ويرى برنارد إن القيادة ذات جانبين الجانب الأول مهما يتعلق بالفنون القيادية ويستلزم تمتع الشخص بالمقدرة الفعلية والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر، الجانب الثاني فيتعلق بتوفر خصائص العزيمة، التصميم، الشجاعة.

ويرى آخرون إن أهم صفات القيادة هي الذكاء، بعد النظر، حصافة الرأي، الوزن، المظهر، الصوت، القدرة على التعبير، المركز الاجتماعي، القدرة على تحميل المسؤولية.<sup>١٨</sup>

والأخير، في نظرية السمات خصائص القائد التي قد حددها

الإسلام وتمثل في رسول الله ﷺ مايلي:<sup>١٩</sup>

<sup>١٦</sup> عباس بلة محمد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها، ص. ٦٨.

<sup>١٧</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan pendidikan*, hlm. 85

<sup>١٨</sup> عباس بلة محمد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها، ص.

<sup>١٩</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan pendidikan*, hlm. 86

١. الصديق

٢. الأمانة

٣. التبليغ

٤. الفطنة

٥. المعصوم

وكما اختلف الكتاب في إبراز الصفات العامة للقائد، فكان اختلاف طبيعة هذه الصفات هل هي صفات فطرية أم مكتسبة، ويرى البعض أن الصفات يمكن أن تكتسب بالتجربة والتعليم.

وتكتسب نظرية السمات قوتها من بعض الدراسات الميدانية حيث إن بعضها اثبت إن هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين الصفات الشخصية. وقد وجد غيزلى إن هنالك علاقة بين القيادة الفعالة وبين بعض الصفات الشخصية مثل الذكاء، القدرة الإشرافية، المبادرة، الثقة بالنفس<sup>٢٠</sup>.

#### (د) نظرية السلوكية

هذه النظرية تهتم اهتماما كثيرا إلى تحليل سلوك القائد، بيان خوائص عملياته لتحقيق أهداف المجموعة. ومن خوائصه هي سلوك القائد، سلوك الأعضاء، وأحوال البيئة<sup>٢١</sup>.

#### (هـ) نظرية الموقف

تأخذ هذه النظرية بالموقف وطريقة الفرد في علاجه، والقائد في نظر القائمين بهذه النظرية هو أحسن من يعالج الموقف، وهذه النظرية تعطي

---

<sup>٢٠</sup> عباس بلة محمد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها) ص. ٦٩.

<sup>٢١</sup> Veithal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management – Analisis Teori dan Praktik* hlm. 289

للقيادة صفة وطبيعة معينة. وتتلخص مفاهيم النظرية بأن المواقف والظروف المختلفة تتطلب أساليب إدارية مختلفة.

ويرى أنصار هذه النظرية إن ليس هنالك طريقة واحدة أفضل من غيرها. فالطريقة المثلى تعتمد على الظروف والحالات المعينة، أمثلة:

(١) هتلر في ألمانيا

(٢) ايزنهاور كقائد عسكري لقوات الحلفاء خلال الحرب العالمية الثانية هي التي أدت إلى انتخابه رئيساً للولايات المتحدة سنة ١٩٥٢-١٩٥٦ م.

(٣) وهذا يعني إن بروز القادة إنما يعتمد على المشكلات التي تواجه المجموعة باختيار القائد. ومن يتولى القيادة يكون أقدر أفراد المجموعة للوصول بها إلى أهدافها المطلوبة.<sup>٢٢</sup>

### (و) نظرية التفاعلية

فهي نظرية مشتركة تجمع بين السمات والموقف، فالقائد في نظر القائمين بهذه النظرية هو الشخص الذي يستطيع أن يحدث بين شخصية وما يمتلكه من السمات والموقف الذي يواجهه بحيث يحقق أهداف الأفراد والمنظمة.

وتنظر هذه النظرية للقيادة على إنها وظيفة فقط. يتولاها من هو أصح لوقت معين وموقف معين يتنحى في موقف آخر. ومن هنا كانت دينامية القيادة وهي صفة الحركة المتنقلة المتغيرة.

---

<sup>٢٢</sup> عباس بلة محمد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها)، ص ٧٠.

وإن الفرد يصبح قائد ليس من منطلق الشخصية فقط، وإنما أيضا من الظروف المحيطة، ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف. ويرى فيدلر (مطور هذه النظرية) أن العناصر التي تؤثر في فعالية القيادة هي:

### (١) قوة المنصب أو المركز

ويقصد بهذه القوة، السلطة الرسمية التي تعطيها الوظيفة أو المركز القيادي للقائد والتي يستطيع بموجبها وجودها إصدار أوامره وتعليماته على الآخرين والالتزام بتنفيذها، وبدون وجود سلطة واضحة فان تبعية الأعضاء أو المرؤوسين تصبح مثار شك وتفسير.

### (٢) وضوح الأهداف

أي كلما كانت الأهداف واضحة والواجبات محددة، وكلما كان أمام القائد بدائل معينة لحل المشكلات، وإن ذلك يساعد على تأكيد فعالية القيادة، والعكس صحيح.

### (٣) العلاقات بين القائد والأعضاء

العلاقة بين القائد وأعضاء مجموعته فلها تأثير كبير على مدى فعالية قيادته، وهي تتوقف على طبيعة شمول المجموعة نحو القائد. وهل هو شعور ودي أم غير ودي، تأييدي أم معارض، متوتر أم متساهل.

#### ٤. مصادر القوة في التنسيق

يعتمد المنسق أو القائد في ممارسته لأسلوب التأثير على الآخرين وكسب تعاونهم معه وطاعتهم على عدة مصادر أهمها:<sup>٢٣</sup>

##### ١. السلطة النظامية

وهي السلطة الممنوحة للمدير بحكم العمل الإداري، وهي شرطة رسمية شرعية عن طريقها يصدر أوامره، ويتخذ القرار الذي يحقق الإنجاز

##### ٢. المصدر المالي

أي الوسائل المالية من مكافآت نقدية وعينية كأسلوب للتأثير في المرؤوسين بعد الامتثال للأوامر والتعليمات لتحقيق الأهداف

##### ٣. الخبرة والمهارة

القائد الذي لديه خبرات وتجارب في مجال الأعمال التي يمارسها يحظى باحترام مرؤوسيه، واقتناعهم بقدرته على التصدي لمشاكلهم.

##### ٤. التأثير الشخصي

وهي مجموعة الميزات والسمات الشخصية، وهي مصدر مهم في التأثير على الآخرين مثل القدرة على الإقناع، المعاملة الحسنة، حب الآخرين وغير ذلك.

##### ٥. التأثير النابع من الاحترام

الاحترام شيء، والمودة والحب شيء آخر، وقد بينى المرؤوسين احترامهم لرئيسهم من منطلقات عدة مثل المركز الاجتماعي، المهارة والخبرة، النزاهة الشخصية.

---

<sup>٢٣</sup> عباس بلة مُجد أحمد، مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها) ص. ١٨٩.

## ٥. العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية

ومن العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية هي:<sup>٢٤</sup>

(أ) العلاقة بين التخطيط والتنسيق: من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقية منتجاتنا. فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم، والانتاج، والعمليات والموارد وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق.

(ب) العلاقة بين التنظيم والتنسيق: إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات. ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب وهذا يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه (نطاق الإشراف)

(ج) العلاقة بين التوجيه والتنسيق: يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف، ورسم الخطط وكلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهلاً المنال. وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

(د) العلاقة بين الرقابة والتنسيق: إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود

---

<sup>24</sup> <http://almerja.net/reading.php?idm=46621>

الأفراد. مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضا تصحيح الخلل في التنسيق

## ٦. أنماط التنسيق

وفقا للخبراء، أنماط أساسية من التنسيق هي السلطوية والديمقراطية، ودعه ليعمل. من ثلاثة أنماط أساسية من التنسيق ينشأ نمط آخر من التنسيق<sup>٢٥</sup>. ومن بين عدة أنماط من التنسيق التربوية، هي كما يلي:

(أ) نمط استبدادية، في هذا النمط من التنسيق الاستبدادية، يريد الزعيم هو المزيد من السلطة، وبالتالي جو المدرسة هو دائما متوترة. لا يعطي الزعيم حرية للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ قرار لقضية معينة، والقرار الوحيد الذي بذها به زعيم. في هذه الحالة، أن الزعيم يملئ دائما ما ينبغي القيام به من قبل المرؤوسين.

(ب) نمط عدم التدخل، طبيعة هذا النمط من التنسيق كما لو لم تنشأ، لأن القادة إعطاء الحرية الكاملة لأعضائه في القيام بواجباتهم، والمرؤوس في هذه الحالة لديه فرصة كبيرة لاتخاذ قرار.

(ج) نمط الديمقراطية، ويمكن القول أن هذا النمط من التنسيق الديمقراطية هو نمط التنسيق التي من المتوقع ضمن المدرسة. وبالنظر إلى أن، الشركة الرائدة دائما بما في ذلك في هذا النمط من تنسيق المرؤوسين كامل في عمليات صنع القرار. ويضمن القادة الآراء والإبداع لأعضاء هيئة التدريس والموظفين

---

<sup>25</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta, Erlangga, 2007), hal. 275

في البيئة المدرسية، بحيث المرؤوسين سيشارك مسؤولة عن تنفيذ البرنامج في المدرسة<sup>26</sup>

(د) نمط الاستبدادي، وتعتبر نمط من زعيم أن الزعيم هو الحق. ومن بين الخصائص المميزة للزعيم من هذا النمط هو: نفترض أن تملكها المنظمة من القطاع الخاص، ويحدد الهدف شخصية مع الأهداف التنظيمية، ترى أن المرؤوس هو نمط وحدها، على استعداد لقبول النقد، والاقتراحات، وآراء الآخرين، في تحريك المرؤوسين غالبا ما تستخدم النهج التي تحتوي على الإكراه.

(هـ) نمط العسكرية، الزعيم من نمط العسكرية لديها خصائص على النحو التالي: في عمل المرؤوس يصل الأمر يستخدم الوجهة كأداة رئيسية، في تحريك المرؤوس أحب استخدام رتبة، وسعيدة للشكليات المفرطة، وطالب الانضباط والطاعة المطلقة من المرؤوسين، وليس على استعداد لتقبل النقد من المرؤوسين.

(و) نمط أبوي، الأبوي نمط التنسيق له خصائص معينة، وهي الأبوي. تنسيق مثل هذا يستخدم تأثير الأبوي في تحريك الطبيعة تابعة للأهداف. قد يكون النهج عاطفي جدا.

(ز) نمط الكاريزمية، نمط من التنسيق الكاريزمية هو نمط من الزعيم الذي يتمتع بجاذبية هائلة، وبالتالي لديه أتباع ضخمة. ونظرا لعدم وجود القائد الكاريزمي، كثيرا ما يقال إن مثل هذا القائد هبت مع قوى خارقة للطبيعة.

---

<sup>26</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* hal. 85

الكاريزمية أسلوب التنسيق هو السلطة الطبيعية تمتلك زعيما، ليس بسبب أي شرعية سياسية لتشكيل تتم بشكل منهجي.<sup>27</sup>

من الناحية العملية، إنشاء منتجات تعليمية تصبح المهنيين، تحتاج شخصية زعيم موثوق بها. شكل هذا الزعيم وفقا *Atmodiwirio* قادة التعليم قادرة على جلب مجموعة متنمطة من المفاهيم التربوية التي يمكن أن تستوعب تكيف مع التغيرات في الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجيا، لذلك هم يستعدون لمواجهة بسبب التغيرات في عصر العولمة.

هناك حاجة إلى تنسيق لإحداث تغييرات بناءة في البرامج التعليمية وفقا لقيم وأهداف صناعات القرار. تقود التعليم هو التعلم. ربما أن يكون مبنى المدرسة بسيط، وكذلك المرافق المكتبية، والنقل، ومقاعد، والجداول، وهكذا دواليك . ومع ذلك، يجب أن يكون التعليم أعظم من الجوانب الأخرى. جودة التعليم ستكون على المحك من خلال عملية التعلم. وفي الوقت نفسه، فإن نمط عملية التعلم تتضمن تكييف كل من الكفاءة المهنية للمعلمين، والتوعية من الطلاب للدراسة بجد والإعلام والتعليم والتعلم، وبيئة التعلم.<sup>28</sup>

## ٧. التنسيق في مجال التعليم

هناك علاقة بين الإدارة والتنسيق *Sondang P. Siagian* يؤكد أن الأساس من التنسيق هي إدارة ومظهر الأكثر وضوحا من الإدارة هو التنسيق<sup>29</sup>. في إدارة التربية الإسلامية، يتأثر تنفيذ التنسيق بعوامل مختلفة. وبقال *H. Jodeph Reitz* التي استشهد بها *Nanang Fattah*، وهذه العوامل هي:

<sup>27</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 168-170

<sup>28</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* hal. 271

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian dalam Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta, Erlangga, 2007), hal. 268

أ) شخصية قادة وخبرتها الماضية وتوقعاتها. وهذا يشمل القيم والخلفيات، وسوف الخبرات تؤثر على اختيار أسلوب التنسيق. التربية الإسلامية في الإدارة، شخصية الرئيسي لزعيم هو قدوته التي ينبغي أن يحتذى من قبل المرؤوسين.

ب) توقعات وسلوك الرؤساء تتعلق بالعرض من التنسيق، وهي انشأ بعضها البعض في البر والصبر.

ج) الخصائص والتوقعات والسلوكيات تؤثر تابعة لأسلوب التنسيق تطبيقها. أسلوب الأمثل هو أسلوب تنسيق النبي مُحَمَّد الذي دائما الحفاظ على الانضباط والمهنية، الرأفة، والمحبة، وتطوير التعاون.

د) الحاجة للقيام بهذه المهمة، وسيكون لكل المرؤوسين تؤثر أيضا على نمط زعيم، و يجب المرؤوسين طاعة رئيسه

هـ) المناخ والسياسات التنظيمية تؤثر على توقعات المرؤوسين وسلوكهم

و) التوقعات والسلوكيات والتنظيم المشترك ملزمة القرابة<sup>30</sup>

بناء نظام وطني للتعليم الجيد هو العاطفة والرؤية للمؤسسات التعليمية التي تنفيذه. المشكلة هي كيفية توليد الرغبة والرغبة في بناء نظام التعليم الوطني الذي بالتأكيد من أجل تحسين نمطية التعليم في حد ذاته. *Petters dan Austin* في كتابه *A Passion for Excellence* لإقناعهم بأن ما يحدد نمطية من مؤسسة هي التنسيق.

<sup>30</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, hal. 150

## ٨. تنسيق رئيس المدرسة

بيتز (Peters) وأوستن (Austin) يعطي أهمية خاصة في التنسيق التربوية في فصل بعنوان التميز في التنسيق المدرسية (Excellence in School Leadership). وهم يعتقدون أن مدير المدرسة كقائد تربوي يتطلب وجهات النظر التالية.

أ) الرؤية والرموز. يجب على مدير المدرسة تواصل القيم المؤسسة للموظفين والطلاب والمجتمع الأوسع.

ب) MBWA أو *management by walking about* (إدارة عن طريق المشي) هي إدارة لتنفيذ أسلوب التنسيق اللازمة للمؤسسة.

ج) للطلاب. هذا المصطلح مرادف "على مقربة من العملاء". هذا يؤكد أن المؤسسة لديها تركيز واضح على عملائها الرئيسي.

د) الاستقلال الذاتي، والتجريب، وتوقع الفشل. يجب أن القيادات التربوية بذل الابتكار بين موظفيها وعلى استعداد لتوقع الفشل التي تقترن هذه الابتكارات.

هـ) إيجاد شعور بالأمن القربة. يجب على القادة خلق شعور الأسرة بين الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين وموظفي المؤسسة.

و) الإخلاص والصبر، والعاطفة، وكثافة، والحماس هي الصفات الجيدة الشخصية الضرورية اللازمة للمؤسسات التعليمية.

مدير المدرسة كقائد هو القوة الدافعة الرئيسية والعملية الرئيسية على نطاق المدرسة. ولذلك، فإن مدير المدرسة له دور كبير جدا فيما يتعلق بالتعليم. من منظور السياسة الوطنية للتعليم (وزارة التعليم الوطني، ٢٠٠٦) وهناك سبعة أدورا

رئيس المدرسة رئيسيا وهي على النحو التالي : المعلم أو المرابي، والمديرين، وإداريين،  
والمشرف، وزعيم، و المبتدعة من مناخ العمل، و رجال الأعمال.<sup>31</sup>  
الكفاءات التي لا بد أن يملكها رئيس المدرسة:<sup>32</sup>

رقم	أبعاد الكفاءة	الكفاءة
١.	شخصية	<p>١.١. نبيلة، وتطوير ثقافة وتقاليد الطابع النبيل، وأصبحت القيم الأخلاقية المثالية في المجتمع في المدرسة</p> <p>١.٢. وجود السلامة الشخصية كزعيم</p> <p>١.٣. لديه رغبة قوية في تطوير الذات رئيسا للمدرسة</p> <p>١.٤. الانفتاح في تنفيذ الواجبات والمهام</p> <p>١.٥. السيطرة على أنفسهم في مواجهة مشاكل في العمل كرئيس للمدرسة</p>
٢.	إدارية	<p>٢.١. تخطيط المدرسي لمستويات مختلفة من التخطيط</p> <p>٢.٢. تطوير التنظيم المدرسي وفقا للاحتياجات</p> <p>٢.٣. تنسيق المدارس في استخدام النظام للموارد المدرسة على النحو الأمثل</p> <p>٢.٤. إدارة التغيير وتطوير المدرسة نحو منظمة تعليمية فعالة</p> <p>٢.٥. إنشاء ثقافة والبيئة المدرسية تفضي إلى التعلم والمتعلمين مبتكرة</p> <p>٢.٦. إدارة المدرسين والموظفين من أجل تمكين الموارد البشرية على النحو الأمثل</p> <p>٢.٧. إدارة المرافق المدرسية والبنية التحتية في إطار الاستخدام الأمثل</p>

<sup>31</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* hal.80

<sup>32</sup> Muhaimin, Suti'ah, Sugeng Listyo, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta, Kencana, 2009), hal.

<p>٢.٨. إدارة العلاقات المدرسة والمجتمع من أجل إيجاد أفكار جديدة وموارد التعلم، وتمويل المدارس</p> <p>٢.٩. إدارة المتعلمين في توظيف المتعلمين الجدد، ووضع وتطوير المتعلمين</p> <p>٢.١٠. إدارة تطوير المناهج الدراسية والأنشطة وفقا لاتجاه وأهداف التربية الوطنية التعلم</p> <p>٢.١١. إدارة الشؤون المالية المدرسة وفقا للمبادئ مساءلة الإدارة، وشفافية، وكفاءة.</p> <p>٢.١٢. إدارة إدارة المدرسة في دعم تحقيق أهداف المدرسة</p> <p>٢.١٣. وحدة الخدمات الخاصة بإدارة المدرسة في دعم أنشطة التعلم والأنشطة من المتعلمين في المدارس</p> <p>٢.١٤. إدارة نظام المعلومات المدرسية في دعم البرامج واتخاذ القرارات</p> <p>٢.١٥. الاستفادة من التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات لتحسين التدريس والإدارة في المدرسة</p> <p>٢.١٦. الرصد والتقييم، والإبلاغ عن تنفيذ برنامج أنشطة المدرسة مع الإجراءات المناسبة، والتخطيط لمزيد من أعمال</p>		
<p>٣.١. إنشاء ابتكارات مفيدة لتطوير المدرسة</p> <p>٣.٢. العمل الجاد لتحقيق نجاح المدرسة كمنظمة تعليمية فعالة</p> <p>٣.٣. يملك دافعا قويا للنجاح في تنفيذ الواجبات والمهام كزعيم المدرسة</p> <p>٣.٤. تتخلى أبدا ودائما تبحث عن أفضل الحلول في التعامل مع المشاكل في المدرسة</p> <p>٣.٥. لديهم روح المبادرة في إدارة الأنشطة أو خدمات المدرسة</p>	تنظيم المشاريع	٣.

الإنتاج والمتعلمين ومصادر التعلم		
<p>٤.١ . خطة البرامج إشراف الأكاديمية من أجل زيادة الكفاءة المهنية للمعلمين</p> <p>٤.٢ . تنفيذ الإشراف الأكاديمي للمعلمين باستخدام مناهج وأساليب الإشراف المناسب</p> <p>٤.٣ . متابعة نتائج الإرشاد الأكاديمي للمعلمين من أجل تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين</p>	إشراف	٤ .
<p>٥.١ . التعاون مع الأطراف الأخرى لمصلحة المدرسة</p> <p>٥.٢ . المشاركة في الأنشطة الاجتماعية</p> <p>٥.٣ . الحساسية الاجتماعية تجاه الأشخاص أو الجماعات الأخرى</p>	اجتماعية	٥ .

### ج. الخاتمة

من المعلومات أو البحوث التي يحصل عليها الباحث، سوف نعرف كيف التنسيق في التدريس خاصة في تدريس اللغة العربية. فمن المعلوم للتنسيق الدور الرئيسي ألا وهو تطوير عملية تكامل أفراد المدرس، ترقية قدرته وأداءه، تطوير المنهج، وإجراء البحث لتصحيح عملية التدريس.

فالمدرس هو قائد عملية التعليم والتعلم الذي يؤثر تأثيرا عميقا في محاولة إلى صياغ سلوك الدارسين. على إثر ذلك أن المدرس لا يعلم ويدرس فقط وإنما هو يربي الدارسين ويشرفهم في جميع عملياتهم. ولإجراء وظيفته ومسئولته على مدرس اللغة العربية أن يملك الكفاءة اللغوية الممتازة ويتبحر أيضا في العلوم المتعددة لكي يستطيع أن يؤثر الدارسين جانب المعرفي كان أم الوجداني والسلوكي.

فعلى المدرسة تعيين الأهداف المدروسة لتسهيل جميع الأفراد قياس للحصول إليها. لذا تطوير التخطيط والتنظيم سواء كان التدريس أو المنهج أمر واجب له. وأيضا أن ينفع دوره لأجل زيادة الكفاءة المهنية للمعلمين الآخرين.

## المصادر والمراجع

عباس بلة محمد أحمد. مبادئ الإدارة المدرسية وظائفها-مجالاتها-مهاراتها-تطبيقاتها. رياض: مكتبة الرشد. ٢٠١٠  
يونس امين ، دراسات في الإدارة العامة (الدار الجامعية، الإسكندرية: ٢٠١٤)

- Muhaimin. Suti'ah. Sugeng Listyo. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana. 2009
- Mukhtar. Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press. 2009
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. 2007
- Rivai, Veithal. Murni, Sylviana. *Education Management –Analisis Teori dan Praktik–*. (Jakarta: Grafindo. 2009
- Rohman, Abdul. *Pengertian Kepemimpinan Dalam Pendidikan Telaah Pendekatan Fenomenologis Kritis Kepemimpinan*
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. 2012
- Santosa, Slamet. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara. 2004
- Sondang. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. 2007
- Suryono, Asep. *Diktat Kepemimpinan Pendidikan*. 2010
- Ula, Shoimatul. *Manajemen Pendidikan Efektif*. Jogjakarta: BERLIAN. 2013
- Wahab, Abdul Aziz. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan pendidikan*. Bandung: ALFABETA. 2008
- Wursanto. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi. 2003
- <http://almerja.net/reading>