

# **Tanfidz Barnāmiġ Al-Lughah Al-‘Arabiyyah Fī Ma’had As-salām Kampar Riau : Baina Al-Ittīshālāt, Wa Al- Qiyādah, Wa Al-Isyrāf**

**Nurul Fadhilah Fakaubun, Nurul Elmira Harmelinda,  
Zakiyah Arifa**

Maulana Malik Ibrahim Islamic State University  
200104210055@student.uin-malang.ac.id, 200104210019@student.uin-  
malang.ac.id, arifazakiyah@uin-malang.ac.id

## **Abstract**

Islamic boarding schools (Pesantren) are growing in the world of education. Pesantren also has various programs proclaimed to develop the Arabic language, so many programs aim to improve Arabic language skills at the As-Salam Kampar Islamic boarding school. As for the program’s implementation, namely communication, leadership, and supervision. This study aims to analyze and find a model for implementing language programs in Pondok Pesantren Assalam Kampar. This research used descriptive qualitative, where the instrument is the researchers as a human instrument. At the same time, the data collection techniques are observation, interviews, documentation, and validity techniques using triangulation. The researchers have interviews with the principal related to the management of the implementation of the Arabic language program at Pondok Pesantren Assalam Kampar; communication, leadership, and supervision that the principal had carried out in running the Arabic language program. The results showed; 1) the communication is input and output in the program management process, where communication is identical with social interaction; in this case, the communication process carried out by the chairman is bottom-up communication; 2) The leadership is intended to influence a group. Towards the achievement of goals, it is also implemented in the form of participatory leadership. 3) At the same time, supervision which implies looking very carefully at work as a whole, is also carried out in this Pesantren, the form of democratic supervision.

**Keywords:** *Arabic Program, Implementation, Communication, Leadership, Supervision*

# تنفيذ برنامج اللغة العربية في معهد السلام كامبار ريباو: بين الاتصالات، والقيادة، والإشراف

نور الفضيلة فكوڤون، نور الميرا هرميليدا، زكية عارفة

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

-niu.tnedust@910012401002 ,di.ca.gnalam-niu.tnedust@550012401002

di.ca.gnalam, arifazakiyah@uin-malang.ac.id

## مستخلص

تطور المعهد في عالم التربية سريعاً، لديه برامج مختلفة تم إطلاقها لتطوير اللغة العربية بحيث ذلك ظهرت برامج مختلفة تهدف إلى تحسين مهارات اللغة العربية، كما في معهد السلام كامبار ريباو. فتتخذ البرنامج في ذلك معهد، ويتم رؤيته من عدة جوانب وهي الاتصالات والقيادة والإشراف. تبحث هذه الدراسة في تحليل وإيجاد نموذج لتطبيق برنامج اللغة في معهد السلام كامبار من حيث الاتصالات والقيادة والإشراف. الطريقة المستخدمة في هذا البحث وصفية كيفية، حيث تكون الأداة هي الباحث كأداة بشرية، بينما بالنسبة طريقة جمع البيانات أي عن طريق الملاحظة والمقابلات والتوثيق، وتحقيق البيانات باستخدام التثليل. قام الباحث بالمقابلة مع المدير فيما يتعلق بإدارة تنفيذ برنامج اللغة العربية، وهي المتعلقة بالاتصالات والقيادة والإشراف التي قام بها مدير المدرسة في تنفيذ برنامج اللغة العربية في معهد السلام كامبار. أما نتائج البحث فهي: (١) فيما يتعلق بالاتصالات كمدخلات ومخرجات في عملية إدارة البرنامج، حيث يكون الاتصالات متطابقاً مع التفاعل الاجتماعي، في هذه الحالة تكون عملية الاتصالات التي يقوم بها الرئيس هي الاتصالات من أسفل إلى أعلى (Bottom Up). (٢) إن القيادة التي تهدف إلى التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف، يتم تنفيذها أيضاً في شكل قيادة تشاركية، وفي الوقت نفسه. (٣) بالنسبة للإشراف الذي يحتوي على فهم للنظر بعناية شديدة في العمل ككل، يتم تنفيذه أيضاً في هذا معهد السلام كامبار بشكل إشراف ديمقراطي.

الكلمات الرئيسية: برنامج اللغة العربية، التنفيذ، الاتصالات، القيادة، الإشراف.

## المقدمة

يعد تنفيذ البرنامج من الأمور المهمة في المؤسسة، حيث يتحمل جميع أعضاء المؤسسة المسؤولية الكاملة عن تنفيذه. سيتم تنفيذ البرنامج بشكل جيد إذا كان لديه إدارة جيدة ومنظم. تتكون عملية الإدارة من عدة مراحل، وهي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف التي ذكرها جي. موروجيسان في كتابه مبادئ الإدارة.<sup>١</sup> تنفيذ البرنامج هو النشاط الأساسي من تخطيط والتنظيم، فإن تنفيذ البرنامج مهم لأنه بدونونه لن تتحقق الخطط والرؤية والرسالة.<sup>٢</sup>

عند تنفيذ البرنامج، سيتم أيضًا تحديد العديد من الأشياء والتي ذكرها أيضًا جورج تيري George R. Terry في كتاب مبادئ الإدارة والإدارية Principles of management and administration. أن التنفيذ يشمل أيضًا التواصل وتوفير التوجيه والتحفيز والإشراف على أعضاء المؤسسة التي تطلق البرنامج. حتى هنا وجد الباحثان أن أمر مهم الذي يحتاج إلى دراسته يعني تنفيذ البرنامج عبارة عنه (١) الاتصالات (٢) القيادة (٣) الدافع (٤) الإشراف (٥) التنسيق.<sup>٣</sup>

فذلك إذا تم شروط من تنفيذ البرنامج فنجد الخلاصة أن قد أدت مؤسسة بالجيدة. إذن أجاد تنفيذ البرنامج واجب ليحقق أهداف ورؤية وبعثة من المؤسسة. لكن في سير التنفيذ البرنامج ليس يقوم جيدا كل يوم، سيتجه إلى عدد حاجز الذي يحتاج إلى حل المشكلة. فذلك عمق الإدارة البرنامج هو أمر مهمة كذلك في الإدارة البرنامج اللغة العربية.

<sup>1</sup> G Murugesan, *Principles of Management* (University Science Press, 2014) <<https://books.google.co.id/books?id=sTeWF5c8FXcC>>.

<sup>2</sup> Maswan Ahmadi and others, 'Penggerakan Program Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Modern', *Arabi : Journal of Arabic Studies*, 3.1 (2018), 70 <<https://doi.org/10.24865/ajas.v3i1.70>>.

<sup>3</sup> D C BOSE, *PRINCIPLES OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION* (PHI Learning, 2012) <<https://books.google.co.id/books?id=AoFGD39Uqr4C>>.

كما سبق أن تم إجراء البحث المتعلق بإدارة التنفيذ، حيث وجدنا الباحثان في هذه الدراسات أن تنفيذ البرامج اللغوية التي يتم تنفيذها في المعهد الحديث، والتي لديه العديد من البرامج اللغوية الذي يديره قسم اللغة، والذي يتكون جزئياً من الطلاب. أنفسهم. مع مشريف اللغة الذي يراقب تنفيذ برنامج اللغة، سواء من حيث الاتصالات والتحفيز والقيادة والإشراف. بالإضافة إلى ذلك، فإن البرامج التي يتم تشغيلها في المهد الحديثة تركز بشكل أكبر على تحسين اللغة العربية في شكل تواصل أو القدرة على التحدث من خلال خلق بيئة لغوية.<sup>٤٥٦٧</sup>

وفي الوقت نفسه، في هذه الدراسة، نظرنا الباحثان أكثر في عملية تنفيذ البرامج التي تم ترتيبها وتصميمها من قبل جميع معلمي اللغة العربية بشكل مباشر، حيث كان رئيس قسم اللغة في تنظيم اتجاه الاتصالات والقيادة والإشراف من معلم اللغة. بالإضافة إلى ذلك، فإن برنامج اللغة العربية الذي تم تشغيله منذ البداية قد ركز أكثر على القدرة على قراءة الكتب بحيث يكون جو البيئة اللغوية أكثر توجهاً نحو القدرة على الكتابة والقراءة.

أما عند الإدارة تنفيذ برنامج اللغة العربية في مؤسسة التعليم مختلفة، وهذا الواقع ليس من عيوب الإدارة تنفيذ برنامج بل هو سيظهر وجود الميزة بين مؤسسة التعليم. أما السبب الإختلاف هذا لأن أهداف و رؤية وبعثة الذي ستحقق مؤسسة مختلف أيضا. وذلك لمعرفة الميزة من

<sup>4</sup> Ahmadi and others.

<sup>5</sup> Ijah Kurniawati, 'Keterampilan Berbicara Bahasa Arab Di Pondok', 4 (2016).

<sup>6</sup> Radif Khotamir Rusli Azmi AF, Fachrur Razi Amir, 'Manajemen Pembinaan Santri Melalui Kegiatan Organisasi Ikatan Santri Tarbiyatul Huda Bogor', *Ta'bid*, 5. April (2016), 44–52.

<sup>7</sup> Universitas Darussalam Gontor Muhammad Aldi Pratama, Nur Aini Shofiya Asy'ari, 'Manajemen Komunikasi Bagian Penggerak Bahasa Dalam Peningkatan Kemampuan Bahasa Di Pondok Modern Darussalam Gontor', *Sahafa Journal of Islamic Communication*, 2.1 (2019), 72–91.

الإدارة تنفيذ برنامج اللغة العربية فالباحثان تختاران مؤسسة التعليم في معهد السلام كمبار. اختارت الباحثان هذه المعهد بسبب وجد الواقع أن قد سارت برنامج اللغة العربية في هذه المعهد بالبرامج المتنوعة، فذلك الباحثان يريدان أن يطلعان كيف شكل البرامج في معهد السلام كمبار. باعتبار على البيانات في ميدان البحث أن البرنامج في معهد السلام كامبار ريباو قد سار طوال الأيام، وتنفيذ هذه البرنامج مناسب بالوقت المؤكد. حتى أن تنفيذ برنامج في معهد السلام كامبار ريباؤه بالفعل قواعد ورؤية ومهام وأهداف يجب تحقيقها.

وفي الوقت نفسه، وبناءً على ملاحظات الباحثان، فإن البرامج المنفذة لتحسين اللغة العربية في معهد السلام كامبار ريباو تتكون من عدة برامج، (١) قراءة الكتب، (٢) القاء المفردات، (٣) قراءة تصريفية اليومية، (٤) حفظ القواعد، (٥) فرقة العربية، (٦) محادثة. لا يمكن فصل تنفيذ هذه البرامج عن رئيس اللغة في تنظيم أعضائها لتنفيذ كل برنامج تم التخطيط له. بخلاف ذلك، يرى الباحثان أن كل منفذ يقوم بتنفيذ البرنامج لديه القدرة في مجالات البرنامج التي تم التخطيط له. لذا من هنا يريد باحثان معرفة العلاقات بـ (١) كيف يتم التواصل مع قائد اللغة في قيادة برنامج اللغة في معهد السلام كمبار؟ (٢) كيف يتم سلوك القيادة من قبل قائد اللغة في تنفيذ البرنامج اللغة في معهد السلام كمبار؟ (٣) كيف يتم الإشراف من قبل القائد اللغوي في تنفيذ البرنامج اللغة في معهد السلام كمبار؟

### إدارة التنفيذ

التنفيذ جزء مهم في الإدارة، وخطوة التنفيذ هي محاولة لتنفيذ الأهداف والأنشطة التي تم تصميمها من قبل المنظمة.<sup>٨</sup> يشير جورج آر تيري

<sup>٨</sup> D A Nugroho and others, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik Dan Nirlaba* (Universitas Brawijaya Press, 2017) <<https://books.google>>

في كتابه مبادئ الإدارة كما نقلته هاري برياتنا سانوسي (٢: ٩١٠: ٤١) إلى أن التنفيذ هو محاولة لتحفيز الأعضاء على التحرك حتى تكون لديهم الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة / المنظمة.<sup>٩</sup>

يحتوي التنفيذ باللغة الإنجليزية على عدة اختلافات في الأسماء، وهي: "Leading", "Directing", "Motivating", dan "Actuating" ومع ذلك، مهما كان الاسم المستخدم من حيث إدارة التنفيذ، فإن الوظيفة الأساسية لإدارة التنفيذ هي أن الرئيس يمكن أن يوفر التوجيه لأعضائه في المهام التي يجب تحملها وتنفيذها، وكذلك كيف يمكن للرئيس أن يساعد ويوجه الأعضاء في أداء واجباتهم بأفضل ما لديهم.<sup>١٠</sup> بالإضافة إلى ذلك، أما وظيفة التنفيذ التي اقترحها نور أزاليا ودانيال حلمي على أن الشيء المهم في وظيفة التنفيذ هو وجود تعاون ومسؤول للأعضاء داخل المؤسسة أو المنظمة. وجميع الأعضاء لديهم اهتمام وحماسة في القيام بواجباتهم لتحقيق الأهداف التي صممتها المؤسسة أو المنظمة.<sup>١١</sup>

من الوظيفة الرئيسية في التنفيذ، يقترح D. Chandra Bose ذلك أن الأشياء التي يجب مراعاتها في تنفيذ البرنامج هي كيفية التواصل مع الأعضاء،

co.id/books?id=V8hTDwAAQBAJ>.

<sup>9</sup> Hary Priatna Sanusi and Siti Sanah, 'Optimalisasi Manajemen Program Bi'Ah Lughawiyah Sebagai Upaya Meningkatkan Penguasaan Keterampilan Berbahasa Arab', *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 2.1 (2019), 11–24 <<https://doi.org/10.15575/isema.v2i1.4993>>.

<sup>10</sup> Murugesan.

<sup>11</sup> Nur Azaliah Mar and Danial Hilmi, 'Manajemen Program Pembelajaran Bahasa Arab Pada Anak Prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Di Kendari', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2021, 1–10 <<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36943>>.observasi, dan dokumentasi tentang manajemen program bahasa Arab pada anak prasekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwa yayasan ini menggunakan fungsi-fungsi kajian manajemen program dalam melaksanakan program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah sehingga program ini berjalan efektif dan efisien, yaitu: (1

وشكل التوجيه للأعضاء، وتوفير الحافز، والإشراف<sup>١٢</sup> بينما لدى Murugesan وجهة نظر أخرى فيما يتعلق بالأشياء التي يجب مناقشتها في تنفيذ البرنامج، وهي الاتصالات والقيادة والتحفيز.<sup>١٣</sup>

الأنشطة المنفذة في تنفيذ إدارة التنفيذ هي: (١) المشاركة في القرارات والإجراءات (٢) تحفيز الأعضاء، (٣) التواصل بشكل فعالة، (٤) تحسين الأعضاء لفهم إمكاناتهم بالكامل، (٥) منح المكافآت المناسبة للأعضاء، (٦) تلبية احتياجات الأعضاء بشكل كاف وفقاً لأنشطتهم وأعمالهم، (٧) يحاولون تحسين توجيههم وفقاً لتعليمات الإشراف.<sup>١٤</sup>

يمكن ملاحظة أن هذا التنفيذ يتعلق بالأشخاص الموجودين في القيادة، الذي سينظمه القائد ويلزم مرؤوسيه ليكونوا قادرين على بذل الجهود من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها وفقاً للخطة المصممة مسبقاً. لهذا السبب، لا يمكن أن يضمن التخطيط والتنظيم برنامجاً جيداً ولكن يجب أيضاً أن تؤخذ مع خطوات أخرى، وهي التنفيذ والإشراف، لذلك يمكن القول أن كل خطوة من خطوات الإدارة مستدامة بشكل متبادل.

لكن بجانب ذلك، يعامل بين القائد والأعضاء واجب وجوده في تنفيذ البرنامج لأن هذه الأمر احدي من العوامل لتحقيق الأهداف في المؤسسة، إذا كان ليس في المؤسسة التعامل بين قائد المؤسسة والأعضاء فإمكانية السقوط كبيرا جدا، ولا يستطيع أن يحقق الأهداف. بذلك أن في تنفيذ هو أمر مهم يعني في إثارة الأعضاء ليريدوا أن يتبعوا إلى توجيهات. أما التنفيذ سيكون ناجحاً أم لا، يعتمد على عدة عوامل. وفي هذا البحث ستبحثان الباحثان عدة العوامل وهي

<sup>12</sup> BOSE.

<sup>13</sup> Murugesan.

<sup>14</sup> N F Suyuthi and others, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Tujuan Dan Fungsi* (Yayasan Kita Menulis, 2020) <<https://books.google.co.id/books?id=fxv-DwAAQBAJ>>.

عوامل الاتصالات والقيادة والإشراف. أما عن القدرة على التأثير في الأعضاء فيجب أن يكون القائد قادرًا على التواصل بشكل جيد مع الأعضاء وتعريف الأعضاء بالقدرة على التواصل فيما بينهم.

## الاتصالات

عوامل الاتصالات مهمة في المنظمة، في إدارة البرنامج، هناك حاجة إلى الاتصالات وأما الاتصالات هو عملية متكاملة في تنفيذ وظائف الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يعد الاتصالات مدخلاً ومخرجاً في عملية الإدارية وحيث التواصل مرادف للتفاعل الاجتماعي<sup>١٥</sup> أما التواصل في الإسم، "communication" يقصد بها: (١) تبادل الرموز والرسائل الخاصة بنفس الرسالة والمعلومات (٢) عملية التبادل بين الأفراد من خلال نفس الرموز؛ (٣) فن التعبير عن الأفكار. و(٤) علم إرسال معلومات الاتصالات كعملية تم نقل الرسالة من مصدر إلى متلقي بقصد تغيير السلوك، والتغييرات في المعرفة، والمواقف الأخرى. عند القيام بواجباته، يجب على الرئيس التواصل مع مرؤوسيه حتى يمكن تنفيذ خطط النشاط يتطلب التوجيه منا التواصل حتى يمكن تحقيق أهداف النشاط لذلك سيكون الرئيس قادرًا على تنفيذ وظائف الإدارة من خلال التفاعل والتواصل مع الأطراف الأخرى.<sup>١٦</sup>

وظيفة الاتصالات هي القدرة على الاتصالات بين الداخلي والخارجي من مؤسسة أو منظمة، قدرة المتصل الداخلية هي يمكن أن تؤثر، لاسيما في صنع القرار داخل المنظمة، مع قدرة المتصلين الخارجيين على تحقيق أقصى قدر

<sup>15</sup> Dedi Sahputra and others, 'Research and Learning in Communication Study JURNAL SIMBOLIKA Manajemen Komunikasi Suatu Pendekatan Komunikasi Communication Management A Communication Approach', 6.2 (2020), 152-62.

<sup>16</sup> Fifi Hasmawati, 'Manajemen Dalam Komunikasi', *Al-Idarah*, 5.6 (2018), 76-86.

من نجاح برنامج المؤسسة. قدرة الرئيس على التواصل في مؤسسة أو منظمة، يمكن أن يكون مفيداً لتقديم المشورة أو التحفيز داخل المنظمة.<sup>١٧</sup>

تشمل أنواع الاتصالات ما يلي:<sup>١٨</sup> (١) الاتصالات الهابط يعني أوامر الرئيس للأعضاء، (٢) الاتصالات التصاعدي يعني تتدفق المعلومات من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، (٣) الاتصال الأفقي يعني تواصل يتكون الأفقي من مشاركة المعلومات بين الأقران في الوحدة نفس العمل.

## القيادة

أما القيادة قال روبيز (٢٠٠٣: ٤٠) الذي كتب أنونج فرموديو في كتابته أنه القدرة على التأثير في مجموعة نحو تحقيق الأهداف.<sup>١٩</sup> أما شرح سوتارتو ويجونو أن القيادة هي محاولة من قبل القائد لتحقيق الأهداف الفردية أو الأهداف التنظيمية.<sup>٢٠</sup> وعند برهان الدين محمد أن تتطلب القيادة في المنظمات أيضاً حساسية تجاه الثقافة الموجودة داخل المنظمة، الثقافة في هذه المنظمة لها الوظائف التالية: وضع الحدود والسلطة، يعطي إحساساً بالهوية لأعضائه. ثم يمكن استخدام خصائص الثقافة في المنظمة كدليل للقادة لاتخاذ القرارات

<sup>17</sup> R Tench and others, *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications* (Springer International Publishing, 2017) <<https://books.google.co.id/books?id=pbCMDgAAQBAJ>>.

<sup>18</sup> Hadi Suyono and , Dahniar, 'PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SUPORTIF, KOMUNIKASI HORIZONTAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN KONTRAK (Studi Pada Karyawan Frontliner PT. Bank Central Asia Tbk Banjarmasin)', *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 7.1 (2019), 85 <<https://doi.org/10.20527/jwm.v7i1.177>>.

<sup>19</sup> Anung Pramudyo, 'Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi', *Jbma*, 1.2 (2013), 49–61.

<sup>20</sup> S Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi* (Kencana, 2018) <<https://books.google.co.id/books?id=QcNoDwAAQBAJ>>.

لجعل المنظمة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها.<sup>٢١</sup> وقال رحمن أفندي في كتابته أن القائد هو الشخص الذي يمتلك سلطة على مجموعة من الناس يمكن أن يطلق عليهم أتباع followers حيث يحصل على الحرية أو الاعتراف لحكم مجموعة من الأشخاص الذين يتبعونه. إلى جانب ذلك، يستطيع القادة أيضًا إجراء تغييرات وتوصيل أفكاره وأوامره إلى الأشخاص الذين يقوده.<sup>٢٢</sup>

أربعة أنماط للقيادة وفقًا لنظرية مسار الهدف لروبرت هاوس في روبين (١٩٠٠٢) ، وهي:<sup>٢٣</sup> (١) القيادة الداعمة يعني النموذج من القيادة لديه الرغبة في ذلك لا يحتاج إلى شرح، ودود ولديه اهتمام إنساني حقيقي لمؤوسيه. (٢) القيادة التوجيهية يعني تؤدي القيادة التوجيهية إلى رضا أكبر عندما تكون المهام غامضة أو مرهقة. (٣) القيادة التشاركية يعني يسعى القادة إلى البحث عن اقتراحات من مؤوسيمهم واستخدامها. (٤) القيادة الموجهة نحو الإنجاز يعني تحدد هذه القيادة مجموعة من الأهداف التي تتحدى المؤوسين للمشاركة.

## الإشراف

كلمة الإشراف تأتي من اللغة الإنجليزية ، وهي supervision يتكون من كلمتين super و vision ومعناه مراقبة العمل بعناية شديدة ودقة<sup>٢٤</sup> أما الإشراف هو مهم في ترقية التعامل مع التثقيف المنظمة أو المؤسسة. أما إجراءات الإشراف لا يعتبر علي التقييم أو بحث الأخطاء. ومع ذلك ، فإن أنشطة

<sup>21</sup> MOH SONO, 'Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi', 10.1 (2020), 1-11 <<https://doi.org/10.31219/osf.io/gkv6f>>.

<sup>22</sup> Rahman Afandi, 'KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM', *Insania*, 18. Kepemimpinan (2013).

<sup>23</sup> Suyono and .,

<sup>24</sup> Cut Suryani, 'Implementasi Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Di Min Sukadamai Kota Banda Aceh', *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 16.1 (2015), 23 <<https://doi.org/10.22373/jid.v16i1.585>>.

الإشراف هي جهود لتعزيز وتقييم وتطوير ومراقبة لتحسين القدرة كي في أداء المهام في البرنامج بشكل أكثر فعالية.<sup>٢٥</sup> أما الإشراف عند سوكرنا في كتابة مسوان قالت أن الإشراف هو نشاط إداري داخل المنظمة حيث تتعلق الإدارة مع أطراف غير إدارية<sup>٢٦</sup> أما الإشراف التريوي كما قال مرالح أن البناء بشكل عام وتحسين جودة التعليم والتعلم بشكل خاص.<sup>٢٧</sup>

وبحسب بورتون وبروكر، فإن هناك خمسة أنواع من الإشراف ، وهي: (١) التفتيش، وهو شكل من أشكال الاستبدال من خلال الإشراف والبحث والمراقبة. (٢) Laissez-Faire أي يُترك الأعضاء للعمل دون إعطاء توجيهات لهم. (٣) قسري ، أي النوع الذي يفرض الإرادة الاستبدادية. (٤) التدريب والتوجيه، أي توفير التدريب والإرشاد. (٥) ديمقراطي، يتم الإشراف عليه من قبل الرئيس ويتعاون مع الأعضاء بشكل مشترك.<sup>٢٨</sup>

### منهجية البحث

أجرى هذا البحث في معهد السلام كمبار، باستخدام الطريقة النوعية هي طريقة بحث تعتمد على فلسفة postpositivism والتي تستخدم لفحص حالة الأشياء الطبيعية وضده هي كمية. الباحث هو الأداة الرئيسية لتقنيات جمع البيانات باستخدام مثلثة (مجتمعة). تحليل البيانات ياستقرائي أو نوعي. ونتائج البحث النوعي تؤكد المعنى بدلاً من التعميم.<sup>٢٩</sup>

<sup>25</sup> H Cecep and others, *Manajemen Supervisi Pendidikan*, 2021 <<https://books.google.co.id/books?id=EJIFEAAAQBAJ>>.

<sup>26</sup> Ahmadi and others.

<sup>27</sup> Maralih, 'Peranan Supervisi Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan', *Jurnal Qathruna*, 1.1 (2014), 179–92.

<sup>28</sup> Cecep and others.

<sup>29</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kulaitatif Dan R&D* (Bandung: alfabeta, 2012).

الأدوات في هذا البحث هي: هو الباحثة نفسها كأداة بشرية وظيفتها تحديد محور بحث المخبر كمصدر بيانات. جمع البيانات وتقييم الجودة البيانات يفسر تحليل البيانات البيانات ويستخلص النتائج التي توصل إليها. بالنسبة الأسلوب لجمع البيانات التي يستخدمها الباحثان، هناك أربعة أنواع، وهي الملاحظة والمقابلة والتوثيق والجمع أو التثليث. تم تحليل البيانات التي تم إجراؤها في هذه الدراسة منذ قبل دخلتا الباحثان المجال، وبعد دخول الباحثان مجال البحث. وبالتحديد، ستقومان الباحثان بالبحث وتحديد عادات ونتيجة وخلفية من هذا البحث.<sup>30</sup>

عند تحليل البيانات، نظر الباحثان في كيفية نتائج المقابلة مع المدير، المتعلقة بإدارة تنفيذ برنامج اللغة العربية في معهد السلام كمبار، وما كيفية الاتصالات والقيادة والإشراف التي نفذه المدير في إدارة البرنامج العربية في معهد السلام كمبار. بناءً على نتائج الملاحظة والمقابلة التي أجريت، ستقدم الباحثان البيانات. بالإضافة إلى ذلك، للتمكن من استخلاص النتائج، أجرى الباحثان أيضاً مقابلة من مصدر البيانات الثاني، وتحديدًا من أعضاء قسم اللغة، تتعلق بكيفية تفكيرهم في أداء واجباتهم وكيف يحكمون على موقف القائد.

بعد الحصول على الجواب ثم سيرى الباحثان ما إذا كان هناك العديد من التعليقات الإيجابية والكثير من التقدير من موضوع البحث، أن إدارة تنفيذ برنامج اللغة العربية يمكن أن تساعد في تشغيل برنامج اللغة العربية بشكل جيد، هذا يعني أن إدارة التنفيذ التي تم تنفيذها في معهد السلام كامبار ريبا وفعالة ويمكن التوصية بها كنموذج إدارة تنفيذ جيد. كما سيتم دعم ذلك من حيث عدد الأشخاص الذين يقومون بالبحث في أداء واجباتهم في في معهد السلام كمبار، وكذلك نتائج تنفيذ برنامج اللغة العربية كما يتضح من

<sup>30</sup> Albi Anggito, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV.Jejak, 2018).

الدرجات اليومية للطلاب والملاحظات الميدانية للطلاب.

## نتائج البحث

### أ. اتصالات

بناءً على نتائج المقابلات والملاحظات التي تم إجراؤها، ووجد الباحثون عدة أمور تتعلق بعملية الاتصال المنفذة في تنفيذ برنامج اللغة العربية، وهي أن الرئيس بجمع كل معلم اللغة العربية، ثم صنعهم نفس الهدف وبعد ذلك تم تشكيل هيكل وانتخاب رئيس كمسؤول في تنفيذ البرنامج العربي المخطط له. بحيث تم إنشاء الاتصال بين الأعضاء قبل انتخاب الرئيس.

وفي تحديد الأهداف، يختار المعلمون البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف ويحدد البرامج اللغة العربية وهي قراءة الكتب، وقراءة التصريف، وقراءة النظم، واللغة العربية، والمحادثة، وإلقاء المفردات. ويختار الرئيس المشرف لكل البرنامج مباشرة. ويعطي الرئيس المعلم الحرية في أداء التعليم كفي اختيار طرق التدريس ووسائل التعليم وانتفاع التسهيلات الموجودة.

يتم شكل الاتصال بعد انتخاب الرئيس في شكلين، وهما: التواصل الرسمي من أجل مناقشة التقدم والمعوقات في برنامج اللغة العربية الذي يتم بشكل اللقاء كل شهر. أشكال الاتصال غير الرسمي، وهي الاتصال المباشر مع أحد المسؤولين عن البرنامج المخطط ويؤدي مرة واحدة في شهر. وبناء على رأي إحد المعلمين، يتابع الرئيس بالفور إذا كانت هناك مشكلة. أحياناً يتم إجراء الاتصال بين الرئيس والأعضاء بشكل مفاجئ أيضاً إذا كانت هناك اقتراحات قدمها الأعضاء لتسريع تحقيق أهداف البرنامج المخطط له. ويعطي الرئيس الدوافع للمعلمين لكي يشعرو بالحيرة في التعليم ويقوم بالندوة لزيادة جودة المعلم.

## ب. القيادة

وبناء على نتائج المقابلات والملاحظات التي أجراها المؤلف فيما يتعلق بقيادة الرئيس في تنفيذ برنامج اللغة العربية في معهد السلام كمبار، وجدت الباحثة أن شكل القيادة التي يقوم بها الرئيس هو مراقبة وتفصيل مسار البرنامج المخطط دائماً. مثلاً، يراقب الرئيس مسار البرنامج وطريقة المعلم في التعليم وحالة الطلاب ويتكفل الرئيس بواجبات كل مسؤول عن البرنامج.

ويعطي الرئيس دائماً التوجيهات للأعضاء، والاقتراحات في كل عقبة يواجهها الأعضاء في البرنامج الذي يتم تنفيذه وكذلك يعطي الفرصة للأعضاء لتوضيح المشاكل التي تعترض في تنفيذ برنامج اللغة العربية.

أما برامج اللغة في معهد السلام هي قراءات الكتب مرة واحدة في الأسبوع لطلاب العليا، و ٣ مرات في الأسبوع لطلاب تعليم العينية النظامي، بالإضافة إلى برنامج قراءة التصريف، وبرنامج قراءة النظم، والنادي العربي ويشرف عليه المعلمون. هناك أيضاً برنامج خاص تشرف عليه منظمة الطلاب (OSPANBI) ، وهو برنامج إعطاء المفردات والمحادثات

بناء على مصادر من الأعضاء، قالوا إن الرئيس حاول لقيام واجباته كقائد في إدارة برنامج اللغة العربية في معهد السلام كمبار. وبناءً على رأي قسم اللغة في منظمة الطلاب، أن برنامج الذي يقيم به منظمة الطلاب (OSPANBI) لم يتم تنفيذه بشكل صحيح ، بسبب نقص التوجيه في قسم اللغة.

وفي التنفيذ، يقسم رئيس مسؤوليات البرنامج ووظيفتها كما يلي:

الرقم	البرامج	المسؤول
١	قراءة الكتب	استاذ "أ"
٢	قراءة التصريف	استاذ "ب"
٣	قراءة النظم	استاذ "ت"
٤	اللغة العربية	استاذ "س"
٥	المحادثة	"ج"
٦	إلقاء المفردات	"ح"

عموماً، تتكون الأنشطة اللغوية في معهد السلام من الأنشطة اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية. تبدأ الأنشطة اللغوية اليومية بتوزيع المفردات العربية بعد الفجر من قبل قسم اللغة، والأنشطة اللغوية الأسبوعية وهي برنامج المحادثة مرة واحدة بحيث يُطلب من الطلاب لممارستها مباشرة وكذلك ببرنامج قراءة الكتب وقراءة التصريف وقراءة النظم اللغة العربية.

وفقاً لأحد مسؤولي قسم اللغة OSPANBI أن تنفيذ إعطاء المفردات أقام من قبل قسم اللغة منتظماً، ووزع الواجبات في برنامج إعطاء المفردات إلى الطلاب، لكن وفقاً للمسؤول، فإن هذا البرنامج يتحرك فقط بدون أي توجيه وأهداف في المستقبل، لعدم إرشادات مقدمة إلى OSPANBI

### ج. الإشراف

عند رئيس، كان شكل الإشراف الذي قام به هو التوجه مباشرة للإشراف عليهم ميدانياً، وكذلك هذا يقيم لتقويم برنامج اللغة العربية. يراقب الرئيس عملية التعليم مباشرة وحالة الطلاب في التعليم وأحياناً يشترك في التعليم مع الطلاب. وغير ذلك، يسأل الرئيس التقدم والعقبة في تنفيذ برنامج اللغة العربية. وبالتالي يمكن أن يقيم كل برنامج اللغة وفقاً للغرض منه. لأن كل نشاط وبرنامج

له أهدافه الخاصة التي يجب تحقيقها. ووظيفة الرئيس أساسية في الإشراف هي إعطاء الحرية في تنفيذ البرامج وتؤكد من أن البرنامج يعمل بشكل جيد.

ومن المعوقات التي واجهها رئيس في هذا التنفيذ هي أن برنامج اللغة العربية ينفذ ويخطط له في مجالات معينة فقط، وفي التنفيذ البرنامج لا يزال أعضاء لا يثقون في تنفيذ البرنامج لأسباب الداخلية. وهذا مطابق برأي قسم لغة تنظيم الطلاب (OSPANBI)، فإن برنامج الذي خطته قسم اللغة وأقامه لم يتلقى التوجيه الكامل في تنفيذ البرنامج وبرنامج الذي يقوم به قسم اللغة غير فعال في تنفيذه. وعموماً، وفقاً للأعضاء وهو إحدى معلمي اللغة العربية، تحمل الرئيس المسؤولية عن البرامج والأعضاء. وحينما تؤدي الباحثة مقابلة مع إحدى الأعضاء من قسم لغة تنظيم الطلاب (OSPANBI)، أنهم يحتاجون إلى مشرف وإشراف في تنفيذ البرامج.

## المناقشة

### أ. الاتصالات

وفي الإتصال، يستخدم رئيس اللغة في معهد السلام نوعين وهما رسمياً وغير رسمي بإجتماع كل شهر. واستوفى عملية الإتصال لعناصر وقد نفذ اتصال فعال. وهو اتصال قدير على تحصيل تغيير السلوك لمن يشارك في الإتصال. وهدفه لتسهيل فهم بما يبلغ بينهما حتى يكون لغة واضحة وكاملة ويكون التحفيز والاستجابة متوازنين، وممارسة استخدام اللغة غير اللفظية جيداً.<sup>31</sup> وأقام الرئيس بالاتصال فعالاً ولكن لم يقيم شاملاً لأن الإتصال لا يصل إلى قسم اللغة ويظهر المشاكل منها، بعض البرامج لم يحصل على أهدافه لعدم

<sup>31</sup> Hugo Aries Suprpto, 'Pengaruh Komunikasi Efektif Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Kewirausahaan Mahasiswa', *Lectura : Jurnal Pendidikan*, 9.1 (2018), 1-9 <<https://doi.org/10.31849/lectura.v9i1.913>>.

اتصال من الأعلى إلى الأدنى.

ومن الشرح اعلاه، ترى الباحثة أن الرئيس والأعضاء يستخدمون الاتصالات التصاعدي يعني تدفق المعلومات من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى (Bottom up) في تنفيذ البرامج. تواصل الاعضاء مع بعض عن الوظيفة في البرامج وتساعد في تنفيذ البرامج. بذلك، يمكن أن يحقق الاهداف سريعا. إذا كانت مشاكل في تنفيذه، يناقشه الرئيس مع الأعضاء لتحليله ولو يحتاجون إلى عملية طويلة. وهذه الإستراتيجية الأعضاء يتشاركون المعلومات مع بعضهم البعض.

ب. القيادة

يتحدث عن قيادة الرئيس بالنظر إلى البيانات، يستعمل الرئيس مدخل القيادة الذي يتخذ القرار وخطة البرامج بالقيادة التشاركية (participatory). يجمع الرئيس الأعضاء لبحث ما يتعلق بالبرامج كأهداف، ونشاط الطلاب في البرامج وطرق التدريس، ووسائل التعليم، وكل ما يتعلق به. وبعد ما قرر المعلمون بتعيينه، يقومون بتسليم النتائج إلى رئيس. في هذه الحالة، نحن نعرف أن الرئيس يعطي الفرصة ويحتاجون إلى اشتراك الأعضاء.

وبعدها، يركز الرئيس على تقسيم الواجبة وتوجيه الأعضاء. ويمكن بهما أن يؤثر على الأعضاء لتنفيذ البرامج. وكذلك بتوجيه الكامل يمكن أن يصل إلى أهداف سيعا. بالنظر إلى رأي روبينس (٢:٣٠٠٤)، تصل قيادة الرئيس إلى معياره.<sup>٣٢</sup>

يكتسب النجاح كقائد من خلال عوامل هي (١) كمزود الموارد وهو يقدر على إدارة البرنامج والوقت وتشجيع الأعضاء، (٢) كمصدر تعليمي (٣) كمتصل وهو يقدر على نقل الرؤية وفهم أهداف البرنامج إلى الأعضاء (٤) و

<sup>32</sup> Pramudyo.

يعامل بالأعضاء ويحث عليه. من عوامل السابقة، لرئيس قسم اللغة في معهد السلام النجاح في القيادة.

ومن عوامل النجاح المذكورة أعلاه، حقق رئيس قسم اللغة في معهد السلام فكنبروا النجاح في قيادته، ويمكن رؤية من خلال قدرة الرئيس على تصميم برنامج مع أعضائه واختيار المسؤول مباشرة بناءً على قدرة أعضائه. بالإضافة إلى ذلك، يعطي رئيس لغة في معهد السلام دائماً توجيهات لأعضائه من خلال الاجتماعات التي تؤدى كل شهر، وهو قادر أيضاً على بناء التواصل مع أعضائه بالتصالح المرتجل إن احتاج إليه.

### ج. الإشراف

وبالإشارة إلى معنى الإشراف وهو مراقبة العملية في تنفيذ البرنامج، حيث لا يكون هذا الإشراف في اكتشاف الخطأ بل في كيفية معالجة أوجه القصور الموجودة في مسار البرنامج من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحقيقها معاً.

وفي الإشراف نماذج وهي: نماذج الإشراف التقليدية (التقليدية)، ونماذج الإشراف العلمي، ونماذج الإشراف الإكلينيكي، ونماذج الإشراف الفني. ويستخدم رئيس لغة معهد السلام نماذج الإشراف العلمي بناءً على البيانات المجموعة. يتم الإشراف بناءً على خطة محددة قبله، باستخدام إجراءات أساليب محددة قبله.<sup>33</sup>

ويعتمد إشراف فعال بأهداف الإشراف. أما أهداف الإشراف عند هاربيووع هي كمراقبة الجودة والتطوير المهني و تشجيع الأعضاء. الإشراف كمراقبة الجودة وهي الرئيس (كمشرف) مسؤول عن مراقبة عملية البرنامج في المدرسة بإشراف عليه ومعرفة قدرات الطلاب<sup>34</sup>. بناءً على أهداف الإشراف،

<sup>33</sup> Suryani.

<sup>34</sup> Suryani.

رأى الباحثة أن الرئيس يقوم بالإشراف جيد ولو كان غير فعال في تطوير البرامج، خاصة في البرنامج الذي يقوم به قسم اللغة.

في تنفيذ البرامج، يتعامل الرئيس والأعضاء في تحقيق الأهداف ويتخذ القرار بالمشاورة. لذلك، يختار الرئيس النموذج الديمقراطي (Tipe Demokrasi) في الإشراف. بذلك يشارك أعضاء في برنامج الإشراف. ويقوم الرئيس بالإشراف بتركيز كل عناصر في البرامج وهي منهج التعليم والطلاب والتسهيلات وغير ذلك.

## الخاتمة

تنفيذ برنامج اللغة العربية فلذلك رئيس قسم اللغة بمعهد السلام قد قام بعدد من أنظمة التنفيذ منها الإتصال والقيادة والإشراف. فأما الأول، أن الرئيس في معهد السلام يستخدم اتصالات من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى (Bottom up) في تنفيذ البرامج إلى الأعضاء واتصال قسم اللغة قد ناسب بهدف الإتصال مع أن الإتصال لم تنفذ بشكل كامل لان الإتصال لم تصل إلى قسم اللغة في المسكن فلذلك يوجد البرامج لم يستطيع تحقيق أهدافه بسبب عدم الإتصال من المدرسة إلى المسكن. والثاني القيادة في معهد السلام باستعمال مدخل القيادة الذي يتخذ القرار وخطه البرامج بالقيادة التشاركية (participatory) بتركيز في تقسيم الوظيفة والتعليمة إلى أعضائه في تنفيذ البرنامج المخطط. فلذلك في هذا الحال لرئيس قسم اللغة بمعهد السلام النجاح في قيادته ينظر في أنه يستطيع أن يخطط البرنامج مع أعضائه واختار مسؤوليه فورا ينظر من قدرة أعضائه. الثالث، بناء على هدفه فيلخص أن الرئيس قد أقام بالإشراف جيدا بالنموذج الديمقراطي (democratic) ولو كان غير فعال في تطوير البرامج، خاصة في البرنامج الذي يقوم به قسم اللغة.

## مصادر البحث

- Afandi, Rahman, 'Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam', *Insania*, 18. Kepemimpinan (2013)
- Ahmadi, Maswan, Kurnia Istita'ah, Nur Rohmah Sholihah, and Zakiyah Arifah, 'Penggerakan Program Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Modern', *Arabi : Journal of Arabic Studies*, 3.1 (2018), 70 <<https://doi.org/10.24865/ajas.v3i1.70>>
- Anggito, Albi, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Sukabumi: CV. Jejak, 2018)
- Azmi AF, Fachrur Razi Amir, Radif Khotamir Rusli, 'Manajemen Pembinaan Santri Melalui Kegiatan Organisasi Ikatan Santri Tarbiyatul Huda Bogor', *Ta'bid*, 5. April (2016), 44–52
- BOSE, D C, *PRINCIPLES OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION* (Phi Learning, 2012) <<https://books.google.co.id/books?id=AoFGD39Uqr4C>>
- Cecep, H, H Subakti, M Nurtanto, S Purba, M Hasan, R Sakirman, and others, *Manajemen Supervisi Pendidikan*, 2021 <<https://books.google.co.id/books?id=EJIFEAAAQBAJ>>
- Hasmawati, Fifi, 'Manajemen Dalam Komunikasi', *Al-Idarah*, 5.6 (2018), 76–86
- Kurniawati, Ijah, 'Keterampilan Berbicara Bahasa Arab Di Pondok', 4 (2016)
- Mar, Nur Azaliah, and Danial Hilmi, 'Manajemen Program Pembelajaran Bahasa Arab Pada Anak Prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Di Kendari', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2021, 1–10 <<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36943>>
- Maralih, 'Peranan Supervisi Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan', *Jurnal Qathruna*, 1.1 (2014), 179–92
- Muhammad Aldi Pratama, Nur Aini Shofiya Asy'ari, Universitas Darussalam Gontor, 'Manajemen Komunikasi Bagian Penggerak Bahasa Dalam Peningkatan Kemampuan Bahasa Di Pondok Modern Darussalam Gontor', *Sahafa Journal of Islamic Communication*, 2.1 (2019), 72–91

- Murugesan, G, *Principles of Management* (University Science Press, 2014) <<https://books.google.co.id/books?id=sTeWF5c8FXcC>>
- Nugroho, D A, U B Press, U B Media, and D W Irawanto, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik Dan Nirlaba* (Universitas Brawijaya Press, 2017) <<https://books.google.co.id/books?id=V8hTDwAAQBAJ>>
- Pramudyo, Anung, 'Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi', *Jbma*, I.2 (2013), 49–61
- Sahputra, Dedi, Program Studi, Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu, and Ilmu Politik, 'Research and Learning in Communication Study JURNAL SIMBOLIKA Manajemen Komunikasi Suatu Pendekatan Komunikasi Communication Management A Communication Approach', 6.2 (2020), 152–62
- Sanusi, Hary Priatna, and Siti Sanah, 'Optimalisasi Manajemen Program Bi'Ah Lughawiyah Sebagai Upaya Meningkatkan Penguasaan Keterampilan Berbahasa Arab', *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 2.1 (2019), 11–24 <<https://doi.org/10.15575/isema.v2i1.4993>>
- SONO, MOH, 'Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi', 10.1 (2020), 1–11 <<https://doi.org/10.31219/osf.io/gkv6f>>
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (Bandung: alfabeta, 2012)
- Suprpto, Hugo Aries, 'Pengaruh Komunikasi Efektif Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Kewirausahaan Mahasiswa', *Lectura : Jurnal Pendidikan*, 9.1 (2018), 1–9 <<https://doi.org/10.31849/lectura.v9i1.913>>
- Suryani, Cut, 'Implementasi Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Di Min Sukadamai Kota Banda Aceh', *Jurnal Ilmiah Didaktika*, 16.1 (2015), 23 <<https://doi.org/10.22373/jid.v16i1.585>>
- Suyono, Hadi, and , Dahniar, 'PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SUPORTIF, KOMUNIKASI HORIZONTAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN

KERJA KARYAWAN KONTRAK (Studi Pada Karyawan Frontliner PT. Bank Central Asia Tbk Banjarmasin)', *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 7.1 (2019), 85 <<https://doi.org/10.20527/jwm.v7i1.177>>

Suyuthi, N F, D Lie, N T Nainggolan, M G Kadar, S Purba, M Butarbutar, and others, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Tujuan Dan Fungsi* (Yayasan Kita Menulis, 2020) <<https://books.google.co.id/books?id=fxv-DwAAQBAJ>>

Tench, R, D Verčič, A Zerfass, Á Moreno, and P Verhoeven, *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications* (Springer International Publishing, 2017) <<https://books.google.co.id/books?id=pbCMDgAAQBAJ>>

Wijono, S, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi* (Kencana, 2018) <<https://books.google.co.id/books?id=QcNoDwAAQBAJ>>