

Idarat Barnamij Ta'lim al-Lughah al-'Arabiyah fi al-Muassasah al-Dauriyah Markaz al-'Arabiyah Pare Kediri

Rousul Firdaus

Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Ulum Banyuanyar Pamekasan,
Indonesia

rousulfirdaus27@gmail.com

***Abstract:** The background of this research is based on the importance of effective management in Arabic language learning programs, especially in language course institutions that play a significant role in developing Arabic language proficiency in Indonesia. Markaz Arabiyah Pare Kediri is recognized as one of the leading centers for Arabic language learning, but in-depth research on the management of its programs remains limited. Therefore, this study aims to analyze and evaluate the management of the Arabic language learning program at Markaz Arabiyah, focusing on effectiveness, curriculum relevance, and innovation in teaching methods. The research method used is a qualitative approach with a case study design. Data was collected through in-depth interviews with administrators, teachers, and students, as well as direct observation and document analysis related to program management. The data analysis techniques include data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The objective of this research is to understand the management of the Arabic language learning program at Markaz Arabiyah, including its planning, organizing, implementation, supervision, and evaluation. The research results indicate that the program management at Markaz Arabiyah Pare has successfully created a conducive learning environment that supports the enhancement of students' Arabic language proficiency. However, some aspects need improvement, such as aligning the curriculum with global needs and enhancing the quality of teacher training.*

Keywords: *Management, Courses, Arabic Language.*

Abstrak: Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya manajemen yang efektif dalam program pembelajaran bahasa Arab, terutama di lembaga-lembaga kursus yang berperan besar dalam mengembangkan kompetensi berbahasa Arab di Indonesia. Markaz Arabiyah Pare Kediri dikenal sebagai salah satu pusat pembelajaran bahasa Arab terkemuka, namun penelitian yang mendalam tentang manajemen program di lembaga ini masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi manajemen program pembelajaran bahasa Arab di Markaz Arabiyah, dengan fokus pada efektivitas, relevansi kurikulum, serta inovasi dalam metode pengajaran. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola, pengajar, dan siswa, serta observasi langsung dan analisis dokumen terkait manajemen program. Teknik analisis data meliputi reduksi

data, display data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui menjemen program pembelajaran bahasa arab di Markaz Arabiyah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya. Adapun Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen program di Markaz Arabiyah Pare telah berhasil menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung peningkatan kompetensi bahasa Arab siswa. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, seperti penyesuaian kurikulum dengan perkembangan kebutuhan global dan peningkatan kualitas pelatihan bagi pengajar.

Kata kunci: Manajemen, Kursus, Bahasa Arab

المقدمة

إنه لمن المدرك أن للتربية دورا هاما في بناء الموارد البشرية من أجل تحقيق المجتمع المتخلق والمتأدب، ذي المعارف الواسعة، وذي القوات التنافسية الرافعة مع امتلاك المهارات المتنوعة. حتى يتمكن الشخص بها من ترقية رفاهة حياته. وذلك وفق أهداف التربية الدولية المكتوبة في القانون الدستوري عن نظام التربية الدولية رقم ٢٠ سنة ٢٠٠٣ فصل ٣ أن التربية تتوظف لترقية القدرة وبناء الطبيعة مع حضارة الأمة المتأدبة بمناسبة تثقيف حياتهم. وتهدف إلى تنمية كفاءة الدارسين ليكونوا إنسانا مؤمنا ومتقيا إلى الإله الواحد، ومتخلقا بأخلاق كريمة، وصحيحا، وعالما مثقفا، وبارعا، ومبتكرا، ومستقلا ومواطننا ديمقراطيا ومسؤوليا.

وبالإضافة إلى ذلك، فهناك التربية غير الرسمية التي كانت وظيفتها في الحياة اليومية متممة التربية الرسمية، ومغذى التربية المدرسية، وجسر لدخول الحياة العملية وسفينة الحياة وتطويرها (Ishak, 2012). وهي عند نظام التربية الدولية رقم ٢٠ سنة ٢٠٠٣ باب VI فصل ٢٦ آية ٢٤، أن وحدة التربية غير الرسمية هي المؤسسة الدورية، والمؤسسة التدريبية، ومجلس التعليم، وحلقة التعلم، ومركز النشاط المتحددة النوع. وتقام المؤسسة الدورية على وجه عام لدى المجتمع المحتاج إلى زاد المعارف والمهارات، والبراعة الحيوية، والموقف لتطوير النفس والمهنة، والعمل والمحاولة المستقلة و الالتحاق بالمراحل الأعلى. والدورة هي من أنواع التربية غير الرسمية المتجهة إلى المهنة المستهدفة إلى ترقية المعارف والمهارة.

وهذه الحال وفق القانون الدستوري الدولي رقم ١٧ سنة ٢٠١٠ عن إدارة و تنفيذ التربية أن الدورة منفذة لدى المجتمع بمناسبة ترقية الشخصية المتأهلة وتطوير الكفاءة المهنية لمشاركي الدورة. وهناك عشرة أصناف من المؤسسات الدورية منها الأسرورية، والصحية، والفنية، والرياضية، والحرفة اليدوية، والصناعية، والتقنية، واللغوية، والزراعية وغيرها.

ومما لاشك أن المؤسسات الدورية الخاصة لتعليم اللغة الأجنبية قد ازدهرت في زماننا خاصة في إندونيسيا وعلى الأخص المؤسسة الدورية للغة العربية. وكما عرفنا أن هناك مكان من الأمكنة التي أخذت مكان التعليم الخاص مثل الحي في كديري الذي أصبح مركز الدورة الخاصة لتعليم اللغة الأجنبية، وهذا دليل أن المؤسسة الدورية تترقى من زمان إلى زمان حتى كنا بحاجة إلى رعايتها ليستمر تحقيق نشر العلوم في حاضرنا.

ومن أجل الوصول إلى رعاية التربية غير الرسمية أو المسمى بالمؤسسة الدورية فإن فيها إدارات وتدابير لها وظيفة حاسة أصبحت مكونة هامة في إجراء الأنشطة التربوية كلها. ويمكن بالإدارة الجيدة رعاية المؤسسة الدورية التي تجري على الدوام من غير عائق من العوائق. وللإدارة وظيفة من الوظائف الرئيسية، منها: التخطيط، والتنظيم، والرئاسة، والمراقبة (Nanang, 2004). علاوة على ذلك، أن الإدارة يمكن أن يكون معناها عملية التخطيط، والتنظيم، والرئاسة والتحكم على قوات تنظيمية بجميع النواحي المترابطة مستهدفة للوصول إلى الأهداف المنشودة فعاليا وكاملا.

توضيحا لذلك المفهوم أن الإدارة إذن، القدرة والمهارة الخاصة على القيام بالأنشطة جيدا سواء أكان مع الآخرين أو عبر الآخرين للوصول إلى أهداف المنظمة أو المؤسسة. وأتى حرسى و بلاكاردي في سوجانا بمعنى الإدارة أنها أنشطة قام بها المنفذون جماعة للوصول إلى أهداف المؤسسة (Djudju, 2010). ويبدو أن في التعريفين السابقين تشابها في الهدف إلا أن فيهما اختلافا من حيث الصلب. فالأول قدرة ومهارة والثاني نشاطة. بناء على ذلك، أن الإدارة معناها القدرة والمهارة في تدبير الأنشطة التربوية في المؤسسة المعينة.

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة، فمن الممكن أن نقول أن مفهوم الإدارة بمنطق العصر الحديث أوسع من المفاهيم التي استعرض بعضهم فيما سبق. ذلك أن مفهوم الإدارة لم يعد قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو القيادة الحازمة بل يتضمن المفهوم واتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يكون فيهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة. لذلك، أن الإدارة هي عمليات علمية مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي يوجه إليها المدير وفقاً لإمارته، تحقيقاً بوصفها هدفاً لإدارته وذلك لأعلى كفاءة وكفاية وأقل جهد وأكبر عائد (Ibrahim, 2008). وإذا سألك السائل ما الفرق بين الإدارة في المدرسة والمؤسسة والجامعة والمؤسسة الدورية، فقلت: أنه مبدئياً لا فرق بينها، لأن في الإدارة مبادئ متساوية بينها، إلا أن الفرق بينها هو من حيث تنفيذها، وهذا الفرق وقفاً للأهداف المحمولة من كل المؤسسة. احتذب الباحث للبحث في شأن إدارة برنامج تعليم اللغة العربية في المؤسسة الدورية لعدة من أسباب منطقية في إجراء هذا البحث في مركز العربية باري كديري، منها فعالية البرنامج: يُعرف مركز العربية باري كديري من المؤسسات الدورية المشهورة لتعليم اللغة العربية في إندونيسيا. يمكن للبحث حول إدارة هذا البرنامج أن يكشف عن مدى فعالية أساليب التدريس واستراتيجيات الإدارة التي تُطبق هناك، وكيف تسهم في نجاح الطلاب في إتقان اللغة العربية.

ومنها ملاءمة المناهج الدراسية وتطويرها: نظراً لتطور احتياجات تعليم اللغة العربية، يمكن أن يساعد هذا البحث في تقييم ما إذا كانت المناهج الدراسية وأساليب التدريس في مركز العربية باري كديري لا تزال مناسبة للاحتياجات الحالية. يمكن استخدام نتائج البحث لتحديث وتطوير المناهج لتكون أكثر توافقاً مع التغيرات الزمنية. ومنها أيضاً أنها نموذج للمؤسسات الأخرى: يمكن أن تكون نتائج هذا البحث نموذجاً أو مرجعاً لمؤسسات تعليم اللغة العربية الأخرى في إندونيسيا أو خارجها. من

خلال فهم إدارة البرنامج في مؤسسة مركز العربية، يمكن للمؤسسات الأخرى تبني أفضل الممارسات التي أثبتت فعاليتها، مما يُحسن من جودة تعليم اللغة العربية بشكل عام. وأما الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الإدارة التعليمية فكثيرة جداً، على سبيل المثال الأول ما قد بحثت ديان ديسي أرياني (٢٠١٦) التي تركزت إلى إدارة برنامج تعليم اللغة العربية في المؤسسة الرسمية وهذا البحث في المؤسسة غير الرسمية. ومن المؤكد أن الإدارة بين المؤسسة الرسمية وغير الرسمية (الدورة) لاتستوي، رغم أن كلاهما مبدئياً متساويان. والثاني ما بحثت حمي حميراء (٢٠٢١) التي تركزت إلى إدارة برنامج تعليم اللغة العربية والعوامل الداعمة والعائقة في مؤسسة النور الثاني بولولاونج بمالانج، وهذا البحث يتناول مبحث الإدارة التعليمية إجمالاً في المؤسسة الدورية بباري كديري. والثالث ما بحث أحمد فوز كريم (٢٠٢٠) وأغوس واحد حسن (٢٠٢٢) اللذان تركزا إلى الإدارة التعليمية على ضوء نظرية جيورج ر.تاري، رغم أن هذا البحث لا ينعصر على تلك النظرية فحسب. والرابع ما بحثت ليسا خلة الرسالة (٢٠٢١) التي تركزت إلى الإدارة في برنامج تعليم اللغة العربية الافتراضي، وفي حين تركز هذا البحث إلى الإدارة التعليمية في التعليم المباشر.

ومن خلال الدراسات السابقة، يمكن لهذا البحث أن يقدم العناصر التجديدية بالنسبة إلى ما قبله نظراً إلى الأمور التالية: الأول منهج تحليلي شامل: يمكن أن يقدم هذا البحث منهجاً جديداً في تحليل إدارة البرنامج من خلال دمج مختلف نظريات إدارة التعليم مع الممارسات الخاصة في مؤسسة مركز العربية. يمكن أن يشمل ذلك تقييماً معمقاً لكيفية تطبيق أساليب الإدارة المعينة وكيف تؤثر على نتائج التعلم. والثاني التركيز على السياق المحلي: يمكن أن يأتي التجديد من التركيز على الخصائص الفريدة للمؤسسة مركز العربية والسياق المحلي في باري كيديري، وهو ما قد يكون غير مستكشف بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة. يمكن أن يستكشف البحث كيف تؤثر العوامل المحلية، مثل الثقافة والخلفية التعليمية للطلاب واحتياجات المجتمع، على إدارة البرنامج ونجاحه في تعليم اللغة العربية.

والآمال المرجوة من هذا البحث هي تحسين جودة التعليم، وتطوير نموذج لإدارة تعليم اللغة العربية، والمساهمة في البحث الأكاديمي، ورفع كفاءة المدرسين، والتكيف مع تطورات العصر، من حيث يُتوقع أن يقدم هذا البحث رؤى جديدة حول كيفية تكيف مركز العربية مع تطورات العصر، مثل استخدام التكنولوجيا في التدريس، ليظل فعالاً وذو صلة في تلبية احتياجات التعلم للطلاب.

المنهج

منهج البحث المستخدم هنا هو النوعي الوصفي، حيث يقوم الباحث بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات، والملاحظة، والتوثيق حول إدارة برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية باري كديري بشكل عميق للحصول على نتائج البحث (Sugiono, 2015). تم إجراء المقابلات مع المخبرين، وهم السيد تيتيس تريلاكسيتو بوصفه مدير المؤسسة الدورية، والسيد مقدار الخير شرفيت بوصفه رئيساً في قسم المناهج، والأستاذة أقمارينا ليلاني بوصفها مدرسة اللغة العربية. ثم الملاحظة المباشرة التي قام بها الباحث والوثائق التي تم الحصول عليها، حيث تتضمن البيانات المتعلقة ببرنامج اللغة العربية في مركز العربية باري كديري، بما في ذلك من تاريخ تأسيسه، ورؤيته، ورسالته، والمناهج المستخدمة.

والهدف النهائي لهذا البحث هو أن يكون أساساً لتوجيه الأنشطة التي سيتم تنفيذها في مجال تعليم اللغة العربية للطلاب حتى تصبح النتيجة تامة وكاملة. بالإضافة إلى ذلك، يقوم هذا البحث بوصف وتحليل عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتقويم في برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية باري كديري.

البحث والمناقشة

عملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية بباري كديري

إن تخطيط التربية غير الرسمية هو الأنشطة المترابطة ب: الأول، المحاولة المنظمة المتمثلة على تكوين سلسلة التصرفات التي سيتم القيام بها للوصول إلى أهداف المنظمة أو المؤسسة مع النظر إلى المصادر المتوفرة أو المصادر التي يمكن توفيرها. وتشمل المصادر

المذكورة الموارد البشرية والموارد الطبيعية. أما الأولى فتشتمل على الموظفين، والمرافقين، والمدرسين، والدارسين، ورئيس المدرسة أو المؤسسة والمجتمع. وأما الثانية فتحتوي على المرافق أو التسهيلات، والأدوات، والرسومات والعالم الحيوي أو غير الحيوي، ومصادر الطاقة الاصطناعية، والمحيط الاجتماعي والثقافي وغير ذلك. وبـ: الثاني، التخطيط هو أنشطة لتوجيه الموارد المنحصرة أو استخدامها فعاليا واقتصاديا للوصول إلى الأهداف المنشودة (Farhad, 2021). وعلى هذا المعنى أن التخطيط ليس فقط محاولة منتظمة بل هي نشاط في توجيه المكونات الإدارية من الموارد البشرية والطبيعية والمستفيدين حيث يوجههم الرئيس ويحركهم من أجل الوصول إلى المستهدفات.

ومما علمنا في المبحث السابق أن لكل المبادئ الإدارية وظيفة خاصة لا بد من مراعاتها، ووظيفة تخطيط البرنامج لا بد من تقويمه تقوية له من أجل الحصول على المعلومات والمعطيات عن الخلفية من إقرار البرنامج، وعملية التعرف على مستلزمات التعلم والاحتمالات من العوائق في تنفيذ البرنامج. وكذلك تقويم عملية وضع أهداف البرنامج والإستراتيجية والأنشطة التعليمية، وتجنيب المربين والمدرسين وتدريبهم، والإختبار التكويني والتجميبي، وأداة المراقبة للأنشطة المنفذة، وأدوات التقويم للعملية، والتحصيلة والآثار المحتمل من تنفيذه. ومن الجدير كذلك تقويم أنواع تخطيط البرنامج المستخدم هل هو التخطيط المخصص، أو المبتكر، أو الإستراتيجي أو النوع الآخر. وهل هو التخطيط للمستوى الصغير، أو المعتدل أو الكبير. وهل هو التخطيط المترابط بين الثلاثة المذكورة.

وكما قد وضع الباحث في مبسوطه الإطار النظري، أن التخطيط مترابط بالشيئين اللذان سبق ذكرهما في البداية. حتى يمكن له القول انطلاقا من ذلك كله، أن هذه الدورة يأتي تخطيطها على هذين الشيئين حتى يمكن لها أن تكون قائمة كما كانت هذا اليوم.

ومن التخطيطات التي وجدها الباحث الرؤية والرسالة من مركز العربية. والرؤية هي تعميم اللغة العربية في بلد إندونيسيا عامة مع جعلها اللغة العالمية الواحدة. والرسالة

منها هي تعليم اللغة العربية بطريقة جذابة وممتعة، وتكوين العلاقة العائلية القوية بين طلابها، إشراف الطلاب الداخليين والخارجيين، نشر المتخرجين فيها إلى الأماكن المختلفة. وتكوين العلاقة العائلية العالمية مع جميع المتخرجين فيها علاقة قوية ومستمرة. تكوين شعبة مركز العربية في الأماكن الأخرى.

وذكرت أيضا أن عملية تخطيط برنامج تعليم اللغة العربية في المؤسسة الدورية مركز العربية في باري كديري وفقاً لنتائج المقابلة مع رئيس مؤسسة الدورة أنه عند تعيين هيئة تدريس المركز العربية، قامت هذه المؤسسة بتصنيف أعضاء هيئة تدريس اللغة العربية من خلال المؤهلات الخاصة وهي أنهم خريجون في قسم تعليم اللغة العربية أو أديها أو المتخرجون في الجامعة بالشرق الأوسط، حيث يصبح تعليم اللغة العربية في المؤسسات أكثر فعالية. وتشمل المؤشرات المستخدمة في مرحلة التخطيط ما يلي:

الأول تحديد الاحتياجات: يمكن تفسير تحديد الهوية على أنه عملية تحليل المصادر التي تؤدي إلى الرغبة في تنفيذ البرنامج. وستحصل نتائج تحديد الاحتياجات على معلومات وبيانات تتعلق بأمور تتعلق بالمعرفة والمهارات المرتبطة باحتياجات المجتمع. ويتضمن تحديد الاحتياجات في برامج تعلم اللغة العربية العديد من العناصر، بما في ذلك؛ جميع المشرفين من رئيس وأعضاء ومسؤول ومراقب في مركز العربية. والحاجة التي أريدت تلبيتها هي أن يكون هناك منتدى لقسم تعليم اللغة العربية أو أديها أو للخريجين في جامعة الشرق الأوسط لتطبيق المعرفة وطرق التدريس التي تم الحصول عليها في فصول الجامعة نحو الدارسين في تلك المؤسسة.

والثاني تخطيط المناهج التعليمية: أثبت قانون الحكومة رقم ٦٦ لسنة ٢٠١٠ بشأن تعديل اللائحة التنفيذية على القانون رقم ١٧ لسنة ٢٠١٠ بشأن إدارة التعليم وتنفيذه، أن المنهج هو مجموعة الخطط التي يتم تنفيذها من قبل أعضاء هيئة التدريس، والتي تتضمن تحديد الأهداف والمحتوى والمواد التعليمية، وكذلك الأساليب التي يتم استخدامها في العملية التدريسية كمبدأ توجيهي لتحقيق أهداف التعليم.

والنظرية المشار إليها توضح تخطيط المنهج في خطة برنامج اللغة العربية، أي أنه لا منهج منفصل في إعداد المنهج ولكن يسترشد بمنهج تعليم اللغة العربية من اللوائح الحكومية المتعلقة بمعايير تعليم اللغة الأجنبية كمرجع في إعداد المنهج. المنهج المتعلق بالمواد التي سيتم تقديمها لدى الدارسين. وفقاً للسيد مقدر الخير، بوصفه رئيس المناهج الدراسية، قائلاً أنه يتم تخطيط للتعليم دائماً قبل بداية العام الدراسي والذي يتم تضمينه في أنشطة اجتماعات مع جميع المدرسين وغيرهم.

والثالث تخطيط تصفية المدرس والمسهل: فالمدرس هو أحد أعضاء هيئة التدريس أو التعليم الذين لديهم مؤهلات مثل المعلم أو المحاضر أو المشرف أو المستشار أو المسهل أو أي مهنة أخرى مناسبة لوظيفتهم أو خبرتهم. ولتخطيط تصفية المدرس في برنامج تعليم اللغة العربية معايير أو متطلبات محددة وهي الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص اللغات العربية تعليماً وأدباً، أو المتخرجون في جامعة الشرق الأوسط مثل مصر، اليمن، السودان، مكة المكرمة، المدينة المنورة أو غيرها.

والرابع تخطيط المرافق والبنية التحتية: يجب توفير المرافق والبنية التحتية اللازمة لبرنامج تعليم اللغة العربية بشكل كامل خلال عملية التعليم، بما في ذلك قاعات الدراسة، والمواد التعليمية، وغيرها من المتطلبات. وقد تم تخطيط وتجهيز الموارد المالية والمرافق اللازمة لتنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية باري كيديري ضمن خطط قصيرة المدى وطويلة المدى.

بناءً على الشرح المذكور، يستنتج الباحث أن التخطيط في برنامج تعليم اللغة العربية يتضمن العديد من الأطراف التي تتحمل مسؤوليات كبيرة، من بينها المعلمون كمصدر رئيسي للعلم، والمشرفون لدعم نجاح تنفيذ هذا البرنامج التعليمي. ومن ناحية أخرى، تبدأ مراحل التخطيط في هذا البرنامج من: (١) تحديد الاحتياجات والتفكير في كيفية تكوين البيئة التعليمية وكذلك الطلاب المستهدفين في المستقبل، (٢) عقد اجتماعات التنسيق، (٣) إعداد برنامج العمل، (٤) تنفيذ البرنامج، أي تحقيق برنامج

العمل الذي تم إعداده، وأيضاً القيام بالرقابة، و(ه) التقييم، الذي يُنفذ لتحقيق أهداف برنامج تعليم اللغة العربية بشكل فعال وفاعل.

علاوة على ذلك، أنه بشكل أساسي، كل شيء منظم في مختلف مجالات الحياة البشرية لا يخلو من عملية تخطيط، بما في ذلك مجال التعليم. لذا، ستظل عملية التخطيط جزءاً أساسياً من إدارة أي نشاط أو مؤسسة أو منظمة يتم تنظيمها.

عملية تنظيم برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية بباري كديري

والتنظيم هو التصرفات على ربط السلوك الفعال بين الأفراد، حيث يتمكنون من التعاون فيما بينهم فعالياً واقتصادياً، وبذلك سيحصلون على الراحة النفسية عند القيام بالوظائف المعينة في ظروف البيئة المحددة تحقبقاً للحصول على الأهداف المنشودة (Rasyid, 2023).

وكانت عملية التنظيم الفعال تضم الأمور التالية: (أ) لا بد للمدير معرفة أهداف المؤسسة التي يكمن وصولها، هل هي أسلوبية أو الخدمة الأسلوبية (ب) تعيين الأنشطة البرنامجية، معنى ذلك أن المدير لا بد أن يعرف ويصوغ ويخصص الأنشطة المحتاجة للوصول إلى أهداف المنظمة مع وضع قوائمها المنفذة. (ج) تصنيف الأنشطة، وهو أن المدير لا بد من تصنيف الأنشطة في عدة التصنيفات المبنية على الأهداف المتشابهة. والأنشطة المنفذة في آن متساو وذو علاقة قوية جمعت في صنف واحد. (د) توفير الصلحية، وهو لا بد للمدير أن يثبت عظم الصلحية الموزعة على كل البرلمان. (ه) صف التحكم، وهو لا بد للمدير أن يثبت الوظائف لكل الأفراد من الموظفين وضوحاً كاملاً لئلا يقع التداخل أو التقاطع الذي لا يمكن تجنبه. (ف) نمط المنظمة، معناه أن المدير لا بد من إثبات أي نمط المنظمة المستخدم. (ح) الهيكل، ومعناه أن المدير لا بد من إثبات أي هيكل المنظمة المستخدم (Akbar & Prasetyo, 2022).

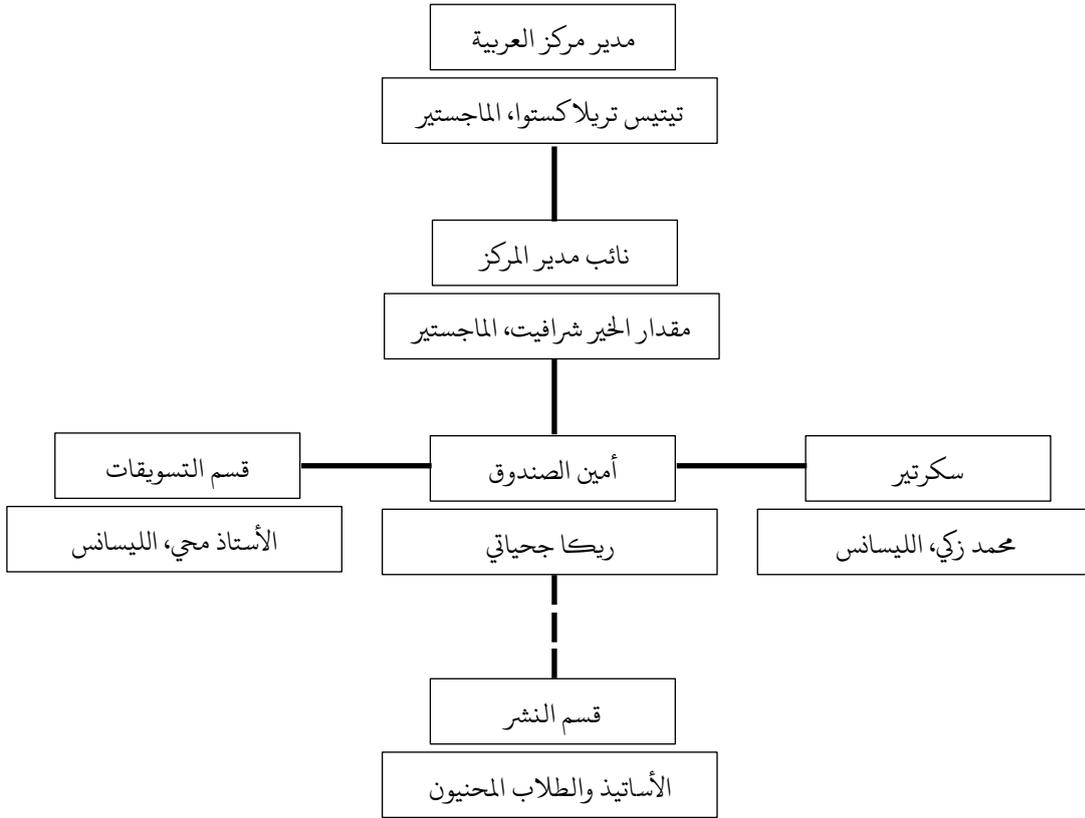
بعد أن انتهى الباحث من الملاحظة في مركز العربية على أساس الذكاءات المتعددة، فقام بالمقابلة مع مديرها الفاضل، حتى حصل على النتيجة أن العملية التنظيمية في مركز العربية تشتمل على ما يلي:

أولاً: توفيد السلطة تقام عبر تقديم الوظائف المنقسمة لدى المدرسين في المؤسسة الدورية. ورئيس المؤسسة الدورية باسم المدير والمنفذ الأول فيه بتقديم الوظائف المنقسمة لسانيا إلى المدرسين كلهم.

ثانياً: كان نمط المنظمة في مركز العربية باري علاقة خطية (line relation). ويرابط هذا النمط مباشرة بين الرئيس وأعضاءه، بداية من رئيس المؤسسة مع رئيس المنصب الذي له أعضاء قليلة. ويستخدم هذا النمط عاما في المؤسسات الصغيرة التي سهلت رقابتها. وكل رئيس المنصب لا يستحق الخصوصيات في المجالات المعينة، وإنما يقدمهم الرئيس السلطة والذمة التامة على المجالات المحتملة.

ثالثاً: يمكن تصنيف هيكل التنظيم لمركز العربية على الهيكل الدائري، وهو هيكل عسير في وصفه بين الرئيس وأعضاءه. ومع ذلك، إن رئيس مركز العربية لا يمتلك علة خطة الهيكل التنظيمي الواضح لأن مكانة الأعضاء ألقيت لسانيا فقط، وإنما المكانة الواضحة فقط بين الرئيس ونائبه. ولم يأت المدير في هذه الحالة إلى وصف الهيكل التنظيمي الواضح في الوظائف التي تحملها أعضاءه. ومن الممكن أن الهيكل التنظيمي يأتي بيانه كما في الخطة التالية.

رابعاً: تأتي السلطة للمدرسين في هذه المؤسسة الدورية في نظام التنظيم وهي (أ) الرئيس والمدير : الأستاذ تيتيس تريلاكسيتوا، الماجستير (ب) قسم شئون المناهج والدراسة: الأستاذ مقدار الخير شرافيت، الماجستير (ج) قسم التمويل والإدارة : الأستاذة ريكا جحياتي، الليسانس (د) قسم التسويقات: الأستاذ محي، الليسانس (ه) قسم النشر: جميع الأساتيد، والطلاب المنحيون. ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمركز العربية كما يلي:



جدول ١: الهيكل التنظيمي لمركز العربية

عملية تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية بباري كديري والتنفيذ أو التحريك عند سوجانا هو محاولة الرئيس على تحريك (الدافعية) الفرد أو الأفراد المرؤوسين بتنشئة الدوافع أو البواعث في أنفسهم للقيام بالوظائف أو الأنشطة المتاحة لهم وفقا للتخطيط المنشود من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة أو المؤسسة (Silvia et al., 2023). وأوضح حرسى وبلانجارد في سوجانا أن الدوافع في أنفسهم كثيرا على شكل المستلزمات والرغبات والمشاريع وزاجر الإنسان. وأثرت هذه الدوافع أساسيا في سلوك فرد وأصبحت حجة لماذا قام بذلك العمل أو النشاط. والتحريك له وظيفة في إيجاد الأوضاع التي يمكن بها مباشريا أن يوجه إلى الدوافع في أنفس الأفراد المتورطين في المنظمة، حتى يقدمون لنا الإجراءات العملية المتجودة في تنفيذ البرامج المستهدفة (Hasan & Hilmi, 2022).

ومن الممكن للرئيس أن يقوم بالخطوات الصائبة والمناسبة عند عملية التحريك. والخطوات المعنية لتحريك منفي البرامج تحتوي على عدة الخطوات منها المحاولة من إيضاح أسباب القيام بالدفع والتشجيع، وتقديم الاعتراف بوظائف المنفيين للبرنامج، والمحاولة على اتصال أهداف التحريك، وتنفيذ الملتقى مع قبل المدفوعين، والمحاولة على اتصال التقدير لدى المدفوعين، ومحاولة الاستماع على المعلومات من قبل المدفوعين، والدفع إلى قبل المدفوعين ليفهموا على أنفسهم، ومحاولة التغلب على المنازعة في تنفيذ البرنامج (Nurul Abidin, Syamsul Arifin, 2022). واعتمادا على هذه الخطوة، لا بد للمدير أن يقوم بها ليكون الأفراد متحركين ومنسجمين ومتساوين. ومما لا بد أن نتذكر أن هذه الخطوة المنشودة إن لم تأتي فعالية استخدامها، فليس من غير المحتمل أن للرئيس أن يختار أو يوجد خطوة مناسبة أخرى حتى يجري مع ما يقع في الواقع.

وبعد الملاحظة على تنفيذ إدارة برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية باري كديري، وجد الباحث أشكال التنفيذ المتنوعة، وسيوضح ذلك في البيانات التالية:

أولاً: إدارة الفصول الدراسية في مركز العربية باري كديري

قبيل الخطوة إلى المحور الرئيسي عن إدارة الفصول الدراسية في مركز العربية على أساس الذكاءات المتعددة، فجدير للباحث أن يعرض تصنيف الفصول الدراسية المبني على القدرة اللغوية والرغبة النفسية فيها، والفصول الدراسية فيه منقسم إلى النوعين الفصل غير المباشر (online) والفصل المباشر (offline). وسيأتي تفصيل الفصل المباشر وغير المباشر، وذلك فصل الإعداد الأول والثاني، والشرق الأوسط الأول والثاني، والتخصص الأول والثاني، والمنحة الدراسية، وتحديد المستوى.

فالإعداد الأول هو الفصل الدراسي الذي خطه المدير خاصة لمن لم يكن لديه الكفاءة الأساسية في اللغة العربية. فالدرس فيه بسيط وسهل جدا

حيث يمكن أن يفهم عليه الدارسون المبتدؤون. ولا يتعين أن هذا الفصل واحد بل مما يخرج عن المقدر أنه يكون من الفصلين الإعداديين الأولين، فصل الإعداد الأول (أ) وفصل الإعداد الأول (ب) وهلم جرى وفق عدد المشاركين المعتبرين بأنهم مبتدؤون.

والإعداد الثاني هو الفصل الدراسي الخاص لمن يكون لديه كفاءة أساسية في اللغة العربية ولكنها لا تبلغ إلى مستوى الشرقي الأول. ومعيارهم هو الذين يتمكنون من الكلام قليلا فقط مثل الحوار عن التعارف و الفصل وغيرهما، أو من القواعد الأساسية مثل الكلام وأقسامه، والإعراب وغيرهما، أو من المفردات المتعلقة بالأعمال اليومية والفصلية. وعدد هذا الفصل كذلك متوقف على عدد الطلاب المعتبرين.

وبالتالي فصل الشرق الأوسط الأول وهو الفصل الذي يخصص لمن يكون لديه كفاءة في العربية من المهارة الأربع، الاستماع والكلام والقراءة والكتابة بيد أن الدارسين فيه من حيث قدرتهم اللغوية لا يزالون ضعيفين على سبيل المثال أنهم يستطيعون أن يتكلموا ارتجاليا ولكن لا بد أن ندعمهم يتفكرون طويلا من أجل جمع المفردات المفتقرة، ويستطيعون الاستماع من حيث كتابة المفردات المسموعة وإن لم يفهموها أو فهموها ولكن ليسوا فاهمي النص كاملا وهلم جرى. معنى هذا أن لهؤلاء الدارسين في هذا الفصل قدرة لغوية معتدلة بالنسبة للفصول الدراسية من قبل. وأما عدد الفصول متوقف كذلك على عدد الطلاب المعتبرين كما في السابقين.

والشرق الأوسط الثاني هو الفصل الذي يخصص لمن لديه الكفاءة اللغوية البارعة من المهارات الأربع، وهم فيه يكونون الأسلوب الأفكار الجيدة، ويتكلمون بها ارتجاليا من غير روية وتفكير طويل لأن لديهم مفردات كافية، ويستمعون النص في مدة قصيرة، لذلك كانت الأسئلة المقدمة لديهم مترابطة بفهم النص المسموع وليست كتابة المفردات المسموعة جيدة وصحيحة. ويمكن

للمدرس في هذا الفصل تكوين الحلقة الجدالية في تدريس مهارة الكلام لأنهم من حيث لغاتهم قادرين على تقديم الآراء والتعليقات أو الإشارات المحتاجة. والتخصص هو الفصل الذي يصاغ خاصة لتعليم القواعد النحوية والصرفية وأخواتهما، وكون هذا الفصل من أجل سيطرة الطلاب وقدرتهم على المقروءة العربية المناسبة بالقواعد العربية. لذلك، ما يدرس فيه فقط هو قواعد النحو والصرف، الإعراب والإعلال، وقراءة التصريف وتقديمه إلى الأستاذ المعين، وقراءة نظوم الألفية والعمريطي. لا تدرس فيه المهارات الأربع بل العناصر اللغوية فقط ولا المفردات. ووجود هذا الفصل متوقف على رغبة المشاركين، وعادة لم تك منفذة في كل الدفعة بل وفق الرغبات.

وفي الأخير، فصل تحديد المستوى، هذا الفصل خاص لمن قد نجح في امتحان القبول إلى مصر، وهؤلاء يتدربون المهارات الأربع، لأنهم عندما وصلوا إلى مصر لا يتعلمون فيه مباشرة بل هناك امتحان آخر لمعرفة القدرة اللغوية للناطقين بغيرها، حيث يتصنفون إلى خمسة فصول دراسية، المبتدئ والمتوسط والمتقدم والتميز. وهذا الفصل يهدف إلى جعلهم متمكنين من الدراسة في الجامعة مباشرة دون أن يتعرضوا في مركز اللغة أو ما يشبه ذلك.

ثانيا: الطريقة والوسائل والتقويم المستخدمة في الفصول الدراسية

إن الطريقة المستخدمة في الفصول الدراسية بمركز العربية على أساس الذكاءات المتعددة متنوعة وكثيرة جدا، وفقا للفصول المنقسمة. منها الطريقة المباشرة المستخدمة في تدريس مهارة الكلام، أو الجدل، أو تخطيط المحادثة، أو طريقة القواعد والترجمة المستخدمة في تدريس مهارة القراءة، أو الطريقة السمعية الشفوية، أو طريقة الاستجابة الجسدية الكاملة أو الطريقة الأخرى. وعادة استخدم المدرسون الطريقة الانتقائية من أجل تحريك حماسة الطلاب. وقد حث المدير إلى جميع المدرسين أن يدرسوهم بالحركة دون السكوت في الأمام، حتى وجدنا كثيرا أنهم يقومون باللعبة المحدثه، أو الأنشطة المحدثه غيرها. وذلك

معمول لأجل تحريك وتنشئة حماسة الدارسين. والمواد المستخدمة مأخوذة من الكتب الخاصة لمركز العربية، وفي كل الفصول الدراسية كتاب خاص سماه المدير بـ "ملزمة عربية". ولكنه يعطي الاختيار للمدرسين أن يأخذوا مادة أخرى خارج الملزمة المعينة ولاسيما حين كانت المادة منتهية والمدة اللقائية لم تزل مستمرة.

وأما الوسائل المستخدمة عادة فهي الشاشة وآلة العرض، والحاسوب، والبطاقة، والجوال، ومكبر الصوت وغير ذلك. على سبيل المثال مكبر الصوت مستخدم في تدريس مهارة الإستماع، أو بالجوال عبر السماع. وأما الحاسوب والشاشة مع آلة العرض مستخدمة عند تدريس مهارة الكلام وخاصة في امتلاء صوت الممثل في الأفلام، أو معلق مباراة كرة القدم وغيرهما.

والتقويم المستخدم هو التقويم التصنيفي، والتقويم التكويني، والتقويم التجميعي. التقويم التصنيفي يأتي في أول اللقاء مع المشاركين الجدد من أجل معرفة كفاءتهم اللغوية مع تصنيفهم في الفصول الدراسية وفق كفاءتهم. والتقويم التكويني يأتي كل يوم من بعد الدراسة مساءً، ويسمى بـ "العصف الذهني"، والطلاب فيه يراجعون الدروس المدروسة طوال اليوم الواحد، ومثله الإختبار الأسبوعي، وهم فيه يراجعون الدروس المدروسة طوال الأسبوع. وأما التقويم التجميعي يأتي في آخر الشهر قبيل حفلة الوداع، فهم فيه يراجعون الدروس التي درسوها طوال الشهر حتى يمكن لدى المدرسين عبر هذه الثلاثة معرفة التحصيلات التعليمية لتكون مرجعا في تقويم الكلية.

ثالثا: تنظيم الفصول الدراسية في مركز العربية باري كديري

إن لكل فصول دراسية منظمة صغيرة تتكون من رئيس الفصل وسكرتير وأمين الصندوق والأعضاء. وكل من الرئيس لابد أن ينسق أعضائه فيه، وإن وجد فيه مشكلة صعبة فلا بد له من أن يخبر المدير ليستنصح أو ليستحل منه. ولكل من أفراد الفصول الدراسية مسؤولية في تنظيف فصولهم، وإن

لم يأتوا بذلك لكان جميعهم معاقبين كلهم. وعلى المنظمة الصغيرة في الفصول الدراسية منظمة أخرى لينسق جميع الفصول الدراسية المسماة بـ "رئيس الدفعة". وهو وأعضاؤه يتوظفون في رعاية شؤون أصدقائهم في الدفعة الجارية. ومما يلفت النظر أن ما يسهل الرئيس في تنظيم البرامج المقررة في مركز العربية هو وجود رئيس الدفعة مع جميع أعضائها الذي يصاغ من كل الدفعة. وهي يتظف في تدير الفصول الدراسية والبرنامج الأسبوعي مع البرنامج السكني له. على سبيل المثال التعلم الخارجي مع الجولة المسلية إلى الأماكن السياحية وغيرها. وذلك من أجل إطلاق الحماسة لدى طلاب المركز لئلا يتملوا في الدراسة، وكذلك كتابة القوانين المركزية مع إصاقها في كل السكن. وعلى كل حال، أن ذلك بمثابة المساعد والتسهيلات لدى المدير والرئيس في تنفيذ عمله عند أيامه المتعبة.

عملية المراقبة في برنامج تعليم اللغة العربية بمركز العربية باري كديري

والمراقبة هي الخطوة الرابعة من وظائف الإدارة التربوية غير الرسمية بعد التخطيط والتنظيم والتنفيذ. ويمكن أن يكون معناها بالمحاولة على الإشراف أو حمل ظرف من الظروف على ما هو اللازم (Harun, 2020). وهي في الإدارة التربوية غير الرسمية يقام بها على هدف لتكون الأنشطة والبرامج المنفذة مطابقة على الدوام مع الخطة، أو غير مخالفة بها. ومن العادة أن يقوم الرئيس على مراقبة المرؤوسين في أعمالهم اليومية هل كانت لاتزال جارية مع الخطة المنشودة، وإن لم تجر معها، يقم الرئيس على إشرافهم عبر الاجتماع أو عبر الوسائل الأخرى. وأن جرت معها تماما فمن المستحسن له أن يقوي الإشراف لهم لتكون العلاقة والانسجام قوية.

وأما وظيفتها فهي النشاطة المتأهلة للحرس أو الإشراف لتكون الحركات التي قام بها منفذو البرنامج مطابقة في الدائم مع وظائف المنظمة في تنفيذ البرامج المخططة من قبل. ووظيفة الإشراف تشتمل على ثلاثة وظائف، الأولى الرقابة أو

المرافقة والتحضير والتجهيز. ويقام الرقابة بالمؤسسات المستهدفة، والتحضير يوجه إلى منفذي البرامج، وأما المراقبة فتوجه إلى أنشطة تنفيذ البرنامج (Jurnaidi, 2019).

وبعد الملاحظة مع المقابلة، حصل الباحث على المعلومات أن المراقبة التي جرت في مركز العربية على بضعة أشكال، وهي المشاورة، والتحضير. فالمشاورة تأتي عارضية، بعد أن حصل الرئيس على التقرير من كل الجوانب، ثم يأتي الرئيس بجمع أعضائه للبحث في القضية المواجهة، وذلك يأتي أسبوعياً وشهرياً. أما التحضير فيأتي على كشف الحضور المصنوعة الخاصة للطلاب، وللمدرسين تأتي مراقبتها بالسؤال المباشر إلى الطلاب أو بالمواجهة المباشرة معهم في الفصول الدراسية. بيد أننا إذا نظرنا إلى النظرية التي تقدمت أنه لا يكفي فقط بالمراقبة بل لا بد أن يتبعها التحريك، لذلك، كان الباحث في الإطار النظري يأتي باستخدام كلمة التحريك، والتحريك يتمثل في إعطاء الدوافع والبواعث، أو المعاتبة، أو الموعظة وغيرها.

عملية التقويم في برنامج تعليم اللغة العربية بمركز العربية باري كديري

وهو عند لازروت عملية لوضع مواد النظر كأساسيات التخطيط. وتشتمل هذه العملية على إثبات الأهداف، وجمع البيانات أو عدم النشأة المتجه إلى الأهداف، ووضع الإستنتاجات. ونستطيع عبر التقويم أن نتعرف على المشكلات الحادثة مدى تنفيذ البرنامج حتى يمكن أن تكون هذه مواد النظر في إعادة وضع الخطة لتنفيذ الأنشطة في الغابر (Ubaidillah, 2019).

والتقويم هو عملية منظمة في مقارنة النتائج المحسولة عبر المقاييس والمواصفات المقررة، ثم يؤخذ منها نتيجة ويوضع فيها اقتراحات على كل خطوة من البرامج المنفذة. أو في عبارة أخرى أنه عملية جمع المعلومات والبيانات (كمية أو كيفية) وتصنيفها وتفسيرها عن ظاهرة أو موقف أو سلوك بقصد استخدامها في إصدار حكم أو قرار. وفي التقويم أيضاً مراقبة يمكن أن يكون معناها الأمر أو التوجيه إلى الحقيقة، بينما إذا تستخدم في الإدارة التربوية فهي بمعنى التفتيش على تقدم الأنشطة المنفذة وتطورها، هل قد وافقت أو لم توافق على الخطة المنشودة. وإذا

كان الإنجاز توفر على المستلزمات للحصول على أهداف، فلا شك أن هؤلاء المترابطين بها يصححونها. وفعلاً أن هذه الرقابة تقام لتأكيد البرامج المجراة وفق الخطات المتفقة عليها (Ni'mah Imtikhany & Maslamah, 2022).

وأما وظيفة تقويم البرنامج كما هو الموضح في السابق فهي أنشطة لجمع البيانات وإدارتها وتقديمها ليكون مادة في أخذ القرار عن البرنامج الذي قد نفذ أو ينفذ. وكانت الأسئلة عن وظيفة التقويم تهدف إلى طلب الإجابة عن الأشياء التالية: الأول أهداف التقويم. والثاني مداخل التقويم. والثالث النواحي المقومة. والرابع الطريقة والتقنيك في التقويم والخامس الخطوات في التقويم. والتقويم للتحصيلات مترابط باستخدام تحصيلات التقويم في عملية أخذ القرار عن مدى استخدام الاقتراحات، كما لها؟ أو نصفها؟ أو لم تستخدم أصلاً. وعن مدى استخدام نتيجة التقويم في عملية أخذ القرار عن إيقاف البرنامج أو إصلاحها أو اشتقاقها أو توسيعها أو ترقيتها (Zamroni et al., 2023).

وبعد الملاحظة والمقابلة، كان التقويم في إدارة مركز العربية يأتي بالملتقى والمشاورة والاختبار. ويعني الباحث بالملتقى اللقاء مع جميع رؤيس الدورة الموجودة في باري كديري سواء أكانت عربية، أو إنجليزية، أو صينية، أو يابانية أو غيرها. وأما المشاورة فتأتي من بعد كل الدفعة بعد حفلة الوداع. وفيها تأتي الباحث عن ثلاث خصال، وهي تصميم برنامج تعليم اللغة العربية وتطبيقاتها وتحصيلاتها.

وأما الاختبار في مركز العربية فيصاغ على ثلاثة أنواع. الأول الاختبار اليومي الذي سماه المدير بـ "العصف الذهني". يقوم المدرس فيه بتقويم نتائج التعلم في اليوم، وذلك إما بالاختبار الذي يتمثل بأسئلة القواعد اللغوية، أو بالمراجعة على المواد الدراسية التي تدرس طوال اليوم. والثاني الاختبار الأسبوعي الذي يقام في كل صباح الجمعة، وذلك من خلال الأسئلة المطروحة في قراطيس الاختبار التي تحتوي على مواد الدراسة لمدة الأسبوع، أو الأسئلة الشفهية خاصة في الفصل الذي تركز إلى تعليم مهارة الكلام وتطويرها. والثالث الاختبار الشهري أو النهائي. وهو يساوي بالأسبوعي

من حيث طريقة تنفيذها ونوع أسئلتها، إلا أن المواد المختبرة فيه أكمل وأشمل من الأول، لأن المادة المدروسة لا بد من أن يعيدها ويراجعها الطلاب من البداية إلى النهاية، من جراء أنه يحدد على الثبوت في الفصل المتساوي أو الانتقال إلى الفصل الجديد.

الخلاصة

اكتشفت هذه الدراسة أن إدارة برنامج تعليم اللغة العربية في مركز العربية باري كيديري قد تم تنفيذها على وجه عام جيدا وفعالا، حيث تمكنت من تكوين بيئة تعليمية تدعم تحسين كفاءة الطلاب في اللغة العربية. تم تنفيذ عمليات الإدارة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقاب، والتقويم بشكل منهجي، مما أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف التعليمية المتوقعة.

ومع ذلك، على الرغم من نجاح البرنامج في العديد من الجوانب، فإنه لا تزال هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى التحسين والإصلاح. ويعد تعديل المنهج الدراسي ليتماشى مع الاحتياجات العالمية المتطورة من التحديات الرئيسية المواجهة اليوم. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إيلاء المزيد من الاهتمام لتحسين جودة التدريب للمعلمين، تأكيداً إلى أن تظل أساليب التدريس المستخدمة ملائمة وفعالة في مواجهة تحديات التعليم المستقبلية. وتوفر نتائج هذه الدراسة على وجه عام رؤى مفيدة لماكز العربية والمؤسسات التعليمية الأخرى التي تدرس اللغة العربية لمواصلة تطوير وتحسين إدارة برامج التعليم لديها. ومن خلال إجراء التعديلات اللازمة، يمكن لهذه المؤسسة أن يواصل مساهمتها بشكل كبير في تعزيز تعليم اللغة العربية في إندونيسيا.

References

- Akbar, G., & Prasetyo, B. B. (2022). Manajemen Pengorganisasian Program Kursus Bahasa Arab di Akademik Almadinah. *Taqdir*, 8(1), 19–33. <https://doi.org/10.19109/taqdir.v8i1.9150>
- Djudju, S. (2010). *Metode dan Teknik Pembelajaran Partisipatif*. Falah Production.
- Farhad, M. S. (2021). Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab di Sekolah. AT - TAFKIR, Volume 10, pp. 64 - 85. *Jurnal AT -TAFKIR*, 10(2), 64–85.
- Harun, U. B. (2020). Manajemen Pengawasan Pembelajaran Bahasa Arab Berdasarkan Perspektif George Robbert Terry. *Konferensi Nasional Bahasa Arab VI (KONASBARA)*, 676–694.
- Hasan, A. W., & Hilmi, D. (2022). Manajemen Pelaksanaan Program Pembelajaran Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Sunan Kalijogo Surabaya. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 7(1), 75–90. <https://doi.org/10.55187/tarjpi.v7i1.4602>
- Ibrahim, ibn A. A. (2008). *al-Idarah al-'Aammah wa al-Idarah al-Tarbawiyah*. Dar al-Ruwad.
- Ishak, dan U. S. (2012). *Penelitian Tindakan dalam Pendidikan Non formal*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Jurnaidi, A. (2019). *Peningkatan Mutu Guru Di Lembaga Kursus Al- Qur ' an Masjid Al -Falah Surabaya*. 4(2).
- Nanang, F. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Ni'mah Imtikhany, L., & Maslamah. (2022). Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab pada Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Karanganyar. *Rayah Al-Islam*, 6(2), 163–173. <https://doi.org/10.37274/rais.v6i2.616>
- Nurul Abidin, Syamsul Arifin, N. F. R. S. (2022). *Manajemen Penerapan Pembelajaran Bilingual Di Pondok Pesantren Modern Muhammadiyah Boarding School Jetis Ponorogo Jawa Timur*. 12(01), 1–17.
- Rasyid, A. (2023). Manajemen Pembelajaran Bahasa Arab di Mts. *Ukazh: Journal of Arabic Studies*, 4(1), 32–38. <https://doi.org/10.37274/ukazh.v4i1.704>

- Silvia, N., Saepudin, A. A., Mufidah, N., & Amrullah, A. M. K. (2023). Manajemen Perencanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran Bahasa Arab. *Alibbaa': Jurnal Pendidikan Bahasa Arab*, 4(1), 108–123. <https://doi.org/10.19105/ajpba.v4i1.7497>
- Sugiono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: Kualitatif, Kuantitatif, R&D*. Alfabeta.
- Ubaidillah, A. A. (2019). Pengelolaan Lembaga Kursus Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Peserta Didik Di Lembaga Kursus Al Quran Al Falah Surabaya. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1–12.
- Zamroni, M. R., Fajrin, A. A., Zahroh, T. A., & Kholid, N. (2023). Manajemen Program Intensif Bahasa Arab Pada Peminatan Keagamaan Man 2 Kota Malang. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 190–199. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v7i1.34390>