



## MANAGING ARABIC LANGUAGE EDUCATION IN NON-FORMAL SETTINGS: A CASE STUDY OF AL-NASHR INSTITUTE PARE KEDIRI

إدارة تعليم اللغة العربية في المؤسسات غير الرسمية: دراسة حالة في معهد النصر باري كاديري

Luluk Yuliani <sup>1</sup>, Naili Nur Azizah <sup>2</sup>, Ashfa Dhiyauddin <sup>3</sup>, Danial Hilmi <sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup> UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

### Abstract

This study aims to describe the management of the implementation of the Arabic language course program at Al-Nashr Institute – Pare, Kediri, as a form of non-formal education development based on Islamic values. The main focus of this research is to analyze the processes of planning, organizing, directing, coordinating, and controlling in the implementation of the program, as well as how these elements shape an effective management system. This research employed a descriptive qualitative method, with data collection techniques through observation, in-depth interviews, and documentation. The data were analyzed using Miles and Huberman’s interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings revealed that the program is implemented systematically, starting from structured curriculum planning, a clear organizational structure, effective interdepartmental coordination, and regular evaluation of learning outcomes. Learning activities are designed in an integrative manner combining academic and religious aspects through both traditional and modern methods. These findings indicate that the managerial practices at the institute are effectively implemented and reflect the principles of classical management, particularly the five functions of management proposed by Henri Fayol. This demonstrates that classical management theory remains relevant and applicable in the context of non-formal Arabic language education based on Islamic values in the contemporary era.

**Keywords:** Language Program Management, Arabic Language Education, Non-formal Education, Classical Management Theory, Henri Fayol, Islamic Boarding Course, Pare Kediri

\* Correspondence Address: lulukyuliani10908@gmail.com

Article History	Received	Revised	Accepted	Published
	2025-09-14	2025-03-25	2025-04-28	2026-06-15

## INTRODUCTION | مقدمة

تشهد عملية تعلم اللغة العربية في إندونيسيا تطورًا ملحوظًا. فهي لا تقتصر على المؤسسات التعليمية الرسمية مثل المدارس والجامعات فحسب، بل تمتد أيضًا إلى مجال التعليم غير الرسمي، مثل مؤسسات تطوير اللغة العربية التي بدأت تظهر بشكل متزايد وتحظى باهتمام واسع من مختلف الفئات، من الطلاب والجامعيين إلى عامة الناس الذين لديهم اهتمام باللغة العربية (Irvansyah et al., 2022). إن نجاح برنامج من برامج تعليم اللغة العربية الذي تُقيمهُ المؤسسات التعليمية لا ينفصل عن جودة الإدارة التي تسير على نحوٍ أمثل، بما في ذلك إدارة التنفيذ التي يُنجزها القائمون عليها على وجهٍ حسنٍ

الإدارة هي فرع من فروع المعرفة التي تتناول العلاقة بين الأبعاد السلوكية ومكونات النظام في سياق التغيير وتطوير المنظمة. ومن أجل دعم عملية التغيير والتطوير هذه، لا بد من تطبيق الوظائف الأربع

الأساسية للإدارة، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وهذا يدل على أن أي منظمة يجب أن تمتلك توجهاً وأهدافاً واضحة من خلال عملية تخطيط منهجية، تليها عملية تنظيم الموارد، وتنفيذ الأنشطة التشغيلية بما يتماشى مع الخطة، ثم الرقابة للتأكد من أن جميع العمليات تسير وفقاً للأهداف المحددة (Bariyah, 2023).

قدّم هنري فايول خمس وظائف أساسية للإدارة يمكن استخدامها في تحليل تنفيذ البرامج داخل المؤسسات، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة. يشمل التخطيط تحديد الأهداف وخطوات العمل، ويعني التنظيم بترتيب الموارد بشكل فعال، ويركز التوجيه على إعطاء التعليمات للموظفين، أما التنسيق فيهدف إلى توحيد الأنشطة لضمان سير العمل بانسجام، وتضمن الرقابة تنفيذ الخطط من خلال التقييم الدوري. توفر هذه الوظائف الخمس إطاراً منهجياً لتقييم فعالية تنفيذ الإدارة في المؤسسات التعليمية (Fayol, 1954). ومن ثم، فإن الإدارة الفعالة تؤدي دوراً حاسماً في عملية تعليم اللغة العربية، ولا سيما في البرامج المكثفة التي تتطلب تنفيذاً ورقابة منهجية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Ichwani et al., 2023).

إن تنفيذ برنامج لتعليم اللغة العربية في معهد تدريبي سيكُون على نحوٍ أمثل إذا دُعِمَ بتخطيطٍ منهجيٍّ. إذ يلعب هذا التخطيط دوراً استراتيجياً في تحديد جودة مخرجات المتعلمين في مؤسسة تعليمية (Varda, Himmatul Aliyah & Hilmi, 2019). يُتَوَقَّع من برنامج دورة تعليم اللغة العربية، عند تنفيذه، أن يُحَقِّق عملية تعليمٍ فعّالةٍ وفعّالةٍ من حيث الكفاءة، وجذابةٍ ومواتيةٍ، بما يتماشى مع التركيز الأساسي للبرنامج الذي يتمحور حول تخصص واحد. وقد صُمِّمَ هذا البرنامج أيضاً كوسيلةٍ استراتيجيةٍ للمتعلمين لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم اللغوية في اللغة العربية بشكلٍ أمثل، حتى يتمكنوا من اكتساب فهمٍ شاملٍ وعميقٍ للمادة المُتعلِّمة (Hasan & Hilmi, 2022). إن نجاح عملية التعليم والتعلم لا يعتمد فقط على عوامل المتعلمين والبيئة المحيطة، بل يتأثر أيضاً بشكل كبير بالدور الفعال الذي يؤديه المعلم في استكشاف الأساليب المختلفة واستخدام الوسائط التعليمية كأدوات مساعدة تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية (Hazal Fitri, 2016).

تُعدُّ مؤسَّسةُ النصر في كاديري باري من بين المؤسَّساتِ المكثِّفةِ الناشئة لتطوِيرِ اللغة العربية. تأسَّست هذه المؤسَّسة منذ عام ٢٠٢٤، وتركَّز على تعليم اللغة العربية باستخدام منهجٍ مكثِّفٍ وتواصلٍ وتطبيقٍ. ومن خلال برامج تعليمية متنوعة، بدءاً من المستوى الأساسي إلى المستوى المتقدم، تُسهِّلُ مؤسَّسةُ النصر على الطلبة من مختلف مناطق إندونيسيا تعلُّمَ اللغة العربية بشكلٍ نشطٍ ومنتجٍ. تشملُ البرامجُ المقدَّمة تعليمَ المهارات اللغوية الأربع، وهي: مهارة الاستماع، ومهارة الكلام، ومهارة القراءة، ومهارة الكتابة. بالإضافة على ذلك، فإن المنهج التعليمي المتَّبع يدمج بين الأساليب الحديثة ومبادئ التعليم في المعاهد الإسلامية (الرسطرن)، مما يجعل عملية التعلُّم في مؤسَّسة النصر ديناميكية، ولكنها تقوم على القيم الإسلامية الأصيلة.

سبق أن أُجريت عدة دراسات حول إدارة تنفيذ برامج تعليم اللغة العربية. أولاً، دراسة بعنوان "تحليل إدارة برنامج اللغة العربية باستخدام طريقة المستقبل في معهد الدورة التابع لمركز تعليم مفتاح الهداية كادينغ - مالانغ" (Ichwani et al., 2023)، حيث ركزت هذه الدراسة فقط على برنامج الدورة المكثفة لتعليم اللغة العربية باستخدام طريقة المستقبل. ثانياً، دراسة بعنوان "إدارة تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في معهد سونان كاليجوغو - سورابايا" (Hasan & Hilmi, 2022)، والتي ناقشت إدارة التنفيذ والمشكلات التي تواجه تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية. وثالثاً، دراسة بعنوان "إدارة برنامج اللغة العربية في تطبيق سياسة التحدث الإيجابي باللغة" (Ahmad et al., 2023)، حيث تناولت هذه الدراسة صورة عامة عن الدور الإداري المرتبط بتصميم، وتنفيذ، وتقييم برنامج اللغة العربية.

موقع هذا البحث بين الدراسات السابقة يتمثل في كونه محاولة تجديدية في وصف تنفيذ برنامج دورة تعليم اللغة العربية في معهد النصر باري - كديري، الذي لم يكن حتى الآن موضوعاً للدراسة العلمية. وتكمن فائدة هذا البحث في السعي إلى ربط المعطيات الأولية حول ممارسات الإدارة في معهد النصر بوظائف الإدارة الخمس عند هنري فايول. وقد أظهرت الملاحظات الأولية أنّ هذا المعهد يطبق تخطيطاً منهجياً للمقررات الدراسية، وينظّم الكوادر التدريسية بحسب الكفاءات، ويوجّه العملية التعليمية بتواصل فعال داخل الصف، ويقوم بالتنسيق بين الأقسام لضمان انسياب البرنامج، كما يمارس الرقابة من خلال التقييم الدوري. وبناءً على ذلك، تبرز أهمية هذا البحث في الكشف عن مدى إمكانية تطبيق وظائف الإدارة عند فايول في سياق دورات تعليم اللغة العربية الحديثة في إندونيسيا، ولا سيما في مؤسسة ما زالت حديثة نسبياً لكنها تشهد تطوراً سريعاً.

يهدف هذا البحث إلى وصف إدارة تنفيذ برنامج دورة تعليم اللغة العربية في مؤسسة النصر باري، كديري. يُؤمل أن يسهم هذا البحث إسهاماً عملياً في تطوير إدارة تنفيذ تعليم اللغة العربية، لا سيما في المؤسسات المكثفة لتنمية دورات تعليم اللغة العربية، من خلال عملية تعليم أكثر تفاعلية وكفاءة وتلبية لحاجات التعلم الحديثة.

## METHOD

## منهج

تستخدم هذه الدراسة المنهج النوعي الوصفي كما طرحه كريسويل، والذي يركّز على الفهم العميق للمعاني والتجارب التي يمتلكها المشاركون في سياق محدد (Creswell, 2018). تكوّن المشاركون في هذه الدراسة من ١٤ شخصاً، وهم: مدير المعهد، ومدير البرامج، و٦ من المدرسين، و٦ من المتعلمين في معهد النصر باري كديري. وقد تم اختيار المشاركين باستخدام أسلوب العينة القص (Purposive Sampling)، بناءً على مدى مشاركتهم الفعالة في إدارة وتنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية. أما المتعلمون المختارون فلديهم خبرة في تعلم اللغة العربية تقارب سنتين، وإن لم تكن بشكل مستمر، مما يمنحهم فهماً كافياً لنظام التعليم في المعهد. كما أن المدرسين ومدير البرامج يُعدّون من الأطراف المنخرطة مباشرة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم.

تم جمع البيانات من خلال ثلاث تقنيات رئيسية، وهي: الملاحظة المباشرة، والمقابلات المتعمقة، والوثائق. أجريت الملاحظة على الأنشطة التعليمية داخل الصف، بينما نُفذت المقابلات باستخدام دليل مقابلة شبه منظم، شمل محاور التخطيط والتنفيذ والتقييم في العملية التعليمية. كما استُخدمت الوثائق الرسمية، مثل الجداول الدراسية، وهيكل البرامج، واللوائح الداخلية للمعهد، لدعم البيانات الميدانية.

وتشمل البيانات التي جُمعت في هذا البحث نصوص المقابلات المتعمقة مع المتعلمين والمدرسين، وملاحظات الباحث حول سير عملية التعليم، إضافة إلى الوثائق الرسمية مثل دليل المنهاج والجداول الدراسية وأرشيف الأنظمة الداخلية.

وبعد جمع البيانات، أُجري التحليل باستخدام تقنية تحليل البيانات التي طوّرها مايلز وهويرمان، والتي تتضمن ثلاث مراحل أساسية: اختزال البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج والتحقق منها (Michael Huberman, 2014). ففي مرحلة اختزال البيانات يقوم الباحث بترشيح المعطيات الأولية المستخلصة من الميدان ثم تبسيطها والتركيز على ما يتعلق بمشكلة البحث فقط. وبعد ذلك تُعرض البيانات المختزلة في شكل سرد، أو جداول، أو رسوم بيانية خلال مرحلة عرض البيانات، مما يسهل عملية تحديد الأنماط والعلاقات والنتائج المهمة. أما المرحلة الأخيرة فهي استخلاص النتائج والتحقق منها، حيث يفسر الباحث البيانات المعروضة للتوصل إلى استنتاجات ذات دلالة مدعومة بمعطيات ميدانية. وتُختبر صلاحية الاستنتاجات عبر أسلوب المثلثة (Triangulation) وذلك من خلال مقارنة نتائج الملاحظة والمقابلة والوثائق

لضمان الاتساق والمصداقية. وقد أُجري هذا المسار بصورة متكررة مما أتاح للباحث تعميق التحليل وإثراء وفق ديناميكية البيانات الميدانية.

وقد روعيت الجوانب الأخلاقية في هذه الدراسة من خلال الحصول على موافقة المشاركين (Informed Consent)، والحفاظ على سرية هوياتهم، واستخدام البيانات لأغراض علمية فقط. كما أُجريت هذه الدراسة في معهد النصر باري كاديري خلال الفترة من ١٠ أبريل ٢٠٢٥ إلى ١٠ مايو ٢٠٢٥.

## RESULT | نتائج

### تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في مؤسسة النصر باري كاديري

تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في معهد النصر باري كاديري صُمم لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، وهي: تنمية قدرة المشاركين على استخدام اللغة العربية استخداماً فعالاً شفوياً وكتابياً، وتزويدهم بفهمٍ راسخ لقواعد اللغة العربية بوصفها أساساً لقراءة النصوص وفهمها، إضافةً إلى إيجاد بيئة تعليمية إسلامية وممتعة تُسهم في غرس الانضباط وبناء الشخصية الروحية للمتعلمين. وتُعدُّ هذه الأهداف أساساً ومرجعاً لجميع القائمين على البرنامج في تنفيذ الأنشطة داخل الصف وخارجه يعكس تنفيذ البرنامج وضوحاً في تقسيم المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، حيث تم تصميم الهيكل التنظيمي بصورة منهجية تبدأ بالمدير، ثم المدير التنفيذي، فالمعلمين، وصولاً إلى المشرفين والمشرفات في السكن. (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء 16 إبريل 2025م).

الجدول 1: منفذو برنامج التعليم

المنفّذ	الدور والمسؤوليات
المدير (رئيس المعهد)	- إعداد المنهاج والكتب التعليمية. - تحديد أساليب التدريس (الكلاسيكية والحديثة). - إجراء المقابلات واختبارات تحديد المستوى. - الإشراف واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمعهد.
المدير التنفيذي	- إدارة العمليات اليومية للمعهد. - تنظيم ومتابعة جداول الأنشطة. - ترتيب سكن الطلاب وتوفير المرافق اللازمة. - إدارة الشؤون الإدارية والمالية الفنية.
المدرّس / المعلم	- تدريس مواد القواعد، المفردات، المحادثة، والعبارات اليومية. - استخدام المنهج الكلاسيكي والحديث بشكل تكاملي. - توجيه التدريب العملي داخل الصف وخارجه. - تنظيم البرنامج الليلي والأنشطة الإضافية.
مشرف السكن (مشرف / مشرفة)	- مرافقة الطلاب في الأنشطة التعبدية (الصلاة الجماعية، الذكر، إلخ). - الحفاظ على الانضباط والآداب في السكن. - التواصل بين الطلاب والإدارة فيما يتعلق بالاحتياجات اليومية.
الطالبة	- المشاركة في اختبار تحديد المستوى والدراسة حسب المستوى المناسب. - التفاعل والمشاركة في الأنشطة من الفجر حتى الليل. - الانخراط في التعلم داخل الصف وخارجه. - تقديم التغذية الراجعة حول عملية التعلم.

يُظهر تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في معهد النصر باري كاديري وضوحاً في تقسيم المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، حيث تم تصميم الهيكل التنظيمي بصورة منهجية تبدأ بالمدير بصفته القائد الأعلى، ثم المدير التنفيذي، فالمعلمين، وصولاً إلى المشرفين والمشرفات في السكن الداخلي. ويُبيّن هذا التنظيم أن لكل عنصر دوراً محدداً ومسؤوليات واضحة دون تداخل في المهام.

ويُسهم هذا الوضوح في توزيع الأدوار في تعزيز فاعلية تنفيذ البرنامج، إذ يتيح لكل عنصر في المؤسسة العمل بتركيز وفق نطاق مسؤولياته، مما يقلل من تداخل الأعمال ويزيد من كفاءة الأداء العام. كما يساعد هذا التنظيم على ضمان سير الأنشطة التعليمية بصورة منتظمة ومنسقة، سواء داخل الصف أو خارجه.

وقبل بدء عملية التعليم، يخضع المشاركون لاختبار تحديد المستوى ومقابلة أولية، ثم يُورَّعون إلى ثلاثة مستويات بناءً على نتائج الاختبار. ويسهم هذا الإجراء في مواءمة عملية التعلم مع قدرات المشاركين، مما يدعم تحقيق نتائج تعليمية أكثر فاعلية. (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء 16 إبريل 2025 م)

جدول 2: برنامج تعليم اللغة العربية حسب المستويات في معهد النصر باري كيديري

المستوى	المشاركون	تركيز التعلم	الكتب والمواد التعليمية	الأنشطة خارج الصف
المستوى الأول – المبتدئون	المشاركون الذين لم يسبق لهم تعلم اللغة العربية أو مستواهم مبتدئ جداً.	-التعرف على الحروف الهجائية والنطق- المفردات الأساسية (المفردات)، العبارات اليومية- تركيب الجملة البسيطة (جملة مفيدة)- المحادثة الأساسية: التحية، التعارف، السؤال عن الحال	-قواعد أساسية (الاسم، الفعل، الحرف)- كتاب العبارات اليومية- مفردات موضوعية- تمارين محادثة بسيطة	-ألعاب مفردات، أغاني عربية أساسية- محاكاة المحادثة في المطعم/البيت/المدرسة- التعلم في الحديقة/المسجد- نشاط خارجي بسيط باللغة العربية
المستوى الثاني – المتوسط	المشاركون الذين يتقنون الأساسيات ويرغبون في تطوير القواعد والمحادثة.	-تعميق القواعد: الاسم المعرب/المبني، الفعل الماضي/المضارع، الضمائر- المحادثة المتوسطة- توسيع المفردات والسياقات	-كتاب القواعد المتوسطة- وحدة المحادثة المتوسطة- مفردات موضوعية (الجامعة، العبادة)- تمارين نصوص وحوارات	-تمثيل أدوار متقدمة- مناقشات خفيفة- مناقشات في المقاهي/الأماكن العامة- مسابقات تفاعلية/تطبيقات رقمية
المستوى الثالث – المتقدم	المشاركون المتقنون للغة والجاهزون للتطبيق العملي في السياقات الواقعية.	-تحليل النصوص العربية (مقالات، أحاديث، كتب)- مناقشات وعروض مواضيع خاصة- كتابة فقرات ومقالات- استخدام اللغة بشكل طبيعي	-كتب متقدمة- وحدة المحادثة المتقدمة- تمارين الكتابة والعرض- قواعد متقدمة وترجمة	-عرض مشروع نهائي- مناقشات أكاديمية أو دينية- نشاطات خارجية أو تأمل في الطبيعة- محاكاة تعليم الأقران في الترجمة

بعد عملية توزيع المشاركين إلى ثلاثة مستويات (المستوى الأول – المبتدئون، المستوى الثاني – المتوسط، المستوى الثالث – المتقدم)، نُفِّذت عملية التعليم وفق خصائص كل مستوى كما هو موضح في الجدول (٢). ويُلاحظ أن لكل مستوى تركيزاً تعليمياً وموادَّ دراسية وأنشطة داعمة تختلف عن المستويات الأخرى.

يُظهر هذا التقسيم أن البرنامج التعليمي قد صُمم بشكل تدريجي، حيث يبدأ من المهارات الأساسية ثم ينتقل إلى مهارات أكثر تعقيداً. ففي المستوى الأول، يتركز التعلم على التعرف على الحروف الهجائية والمفردات الأساسية والمحادثة البسيطة، بينما يتطور التعلم في المستويين الثاني والثالث ليشمل فهماً أعمق للقواعد وقدرةً أوسع على التواصل. كما تُظهر الأنشطة التعليمية المتنوعة، سواء داخل الصف أو خارجه، مثل الألعاب اللغوية، وتمثيل الأدوار، والمناقشات، تطبيق نمط تعلم نشط. وتتيح هذه الأنشطة للمشاركين فرصة استخدام اللغة العربية بشكل مباشر في مواقف مختلفة.

بعد تحديد المستويات، تُنفَّذ الأنشطة التعليمية وفق جدول يومي منظم يبدأ بعد صلاة الفجر ويستمر حتى الليل. وتُقدّم المواد بشكل تدريجي من خلال الدروس الصفية، ثم تُدعم بتطبيقات المحادثة، وتُستكمل بالبرنامج المسائي الذي يشمل الحفظ والتدريبات. تشير هذه الحالة إلى أن المشاركين يتعرضون لعملية تعلم مكثفة للغة العربية على مدار اليوم. ومع ذلك، فإن وجود فترات راحة بين الأنشطة يدل على مراعاة توازن البرنامج بين متطلبات التعلم واحتياجات المشاركين). (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء ١٦ إبريل ٢٠٢٥م).

جدول 3: برنامج تدريس اللغة العربية في مركز النصر في باره كيديري

وقت	أنشطة الطلاب
04:30-05:00	صلاة الفجر جماعة
05:00-06:00	الدرس الصباحي
07:30-09:00	القواعد
09:00-09:30	استراحة
09:30-11:00	المفردات
11:00-15:00	استراحة (الراحة والوجبة)
15:00-15:30	صلاة العصر
15:30-16:30	المحادثة
17:30-17:45	صلاة المغرب
17:45-18:45	البرنامج الليلي
18:45-19:00	صلاة العشاء
19:00-21:00	وقت فراغ
21:00	استراحة

تُظهر البيانات في الجدول (٣) أن برنامج تعليم اللغة العربية في معهد النصر باري كادييري يُنفَّذ وفق جدول يومي منظم يمتد من بعد صلاة الفجر حتى الليل. وتتنوع الأنشطة بين الدروس الصفية، والتطبيقات اللغوية، والأنشطة التعبدية، إضافةً إلى فترات الاستراحة.

ويلاحظ أن هذا التنظيم الزمني يوفّر تسلسلاً واضحاً في تقديم المواد التعليمية، حيث تبدأ الأنشطة بالدروس الأساسية، ثم تتدرج إلى تطبيقات عملية مثل المحادثة والبرنامج الليلي. ويُسهّم هذا التدرج في تمكين المشاركين من متابعة التعلم بشكل منظم.

كما يُظهر توزيع الأنشطة وجود توازن بين أوقات التعلم وأوقات الراحة، إذ تتخلل الجدول فترات استراحة في أوقات محددة. ويشير ذلك إلى مراعاة احتياجات المشاركين أثناء تنفيذ البرنامج. من جهة أخرى، تعكس طبيعة الأنشطة تكاملاً بين الجوانب الأكاديمية والبيئية السكنية والأنشطة التعبدية، حيث يشارك الطلاب في التعلم داخل الصف وخارجه ضمن إطار يومي واحد. ويُظهر ذلك أن تنفيذ البرنامج يتم بصورة مترابطة بين مختلف الأنشطة.

وتسير عملية التنسيق بين أقسام المؤسسة بشكل متكامل، حيث تتعاون الوحدات الأكاديمية، والسكن الداخلي، والأنشطة التعبدية في تنفيذ البرنامج. ويُلاحظ من ذلك أن جميع الأنشطة تُوجّه نحو تحقيق هدف واحد، وهو تنمية قدرة المشاركين على استخدام اللغة العربية بشكل فعّال في المواقف اليومية (مقابلة مع المدير الإداري، يوم الخميس ١٨ إبريل ٢٠٢٥م).

أما من حيث استخدام الموارد، فيُنقذ البرنامج ضمن تنظيم زمني محدد يوزّع الأنشطة على مدار اليوم. كما تُدار الشؤون المالية مركزياً من قبل إدارة المعهد، وتُستخدم لتوفير احتياجات البرنامج، مثل المواد التعليمية، ومكافآت المدرّسين، والمرافق السكنية، إضافةً إلى المستلزمات الخاصة بالمشاركين. (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء ١٦ إبريل ٢٠٢٥م).



الصورة 1. الأنشطة التعليمية والألعاب

يُظهر معهد النصر في باري كاديري قدرةً تكيفيةً في تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية من خلال اعتماد أساليب تعليمية مرنة ومبتكرة. فإلى جانب الأنشطة الصفية، يُشجّع المشاركون على التعلّم في بيئات مفتوحة مثل الحدائق والمساجد والأماكن العامة الأخرى، مما يوفّر تجربة تعليمية أكثر واقعية ويقلّل من رتابة التعلّم داخل الصفوف.

ويستخدم المدرّسون مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل الألعاب اللغوية، والأناشيد العربية، والمناقشات غير الرسمية، إضافةً إلى الممارسة المباشرة في التواصل اليومي. وقد أشار أحد المشاركين إلى أن التعلّم في الحديقة أو في ساحة المسجد، إلى جانب استخدام الأناشيد العربية، ساعده على فهم المواد وحفظها بشكل أسهل (مقابلة مع أحد المشاركين، يوم الجمعة ١٨ أبريل ٢٠٢٥م).

وتُظهر هذه النتائج أن تنوع أساليب التعليم وبيئاته يساهم في زيادة تفاعل المشاركين في عملية التعلّم. كما أن الجوّ التعليمي الذي يجمع بين الراحة والتنظيم يتيح للمشاركين استخدام اللغة العربية بشكل أكثر نشاطاً في مواقف مختلفة. ولا يقتصر هذا النهج على تعزيز الجانب الأكاديمي فحسب، بل يساهم أيضاً في بناء روح الجماعة وزيادة الدافعية لدى المشاركين، إذ يوفّر بيئة لغوية (بيئة لغوية) تدعم استخدام اللغة العربية بصورة مستمرة في الحياة اليومية.

وفي تنفيذ البرنامج، يعتمد المعهد على كتابٍ تعليميٍّ خاص أعدّه مدير المعهد بناءً على احتياجات المشاركين وطبيعة البرنامج. ويتميّز هذا الكتاب بطابعه التطبيقي وتركيزه على المهارات اللغوية الأربع، وهي: الاستماع، والكلام، والقراءة، والكتابة. كما يشمل مواد في القواعد، والمفردات الموضوعية، والتعابير اليومية، وتدريبات المحادثة، وذلك بما يتناسب مع مستويات المشاركين المختلفة. (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء ١٦ أبريل ٢٠٢٥م).

أما من حيث أساليب التدريس، فيعتمد المعهد على مزيج من الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث. حيث يُستخدم الأسلوب التقليدي لتعزيز فهم القواعد اللغوية من خلال التمارين المنظمة، بينما يركز الأسلوب الحديث على تنمية مهارات التواصل عبر الأنشطة التفاعلية مثل الألعاب، وتمثيل الأدوار، والمناقشات الجماعية، والتعلم خارج الصف. (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء ١٦ أبريل ٢٠٢٥م).

ويسهم هذا التكامل بين الأسلوبين في تحقيق توازن بين الفهم النظري والتطبيق العملي، وهو ما يظهر في مشاركة المتعلمين الفعالة وقدرتهم على استخدام اللغة العربية في مواقف الحياة اليومية خلال البرنامج.

وفي جانب التقييم، يُجري المعهد اختبارات كتابية وشفوية في نهاية البرنامج. حيث تهدف الاختبارات الكتابية إلى قياس فهم المشاركين للجوانب اللغوية مثل القواعد والمفردات وبناء الجمل، في حين تهدف الاختبارات الشفوية إلى قياس قدرتهم على التواصل المباشر باستخدام اللغة العربية. (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء ١٦ أبريل ٢٠٢٥م).

وُستخدم نتائج هذه التقييمات أساساً لتحديد مستوى إنجاز المشاركين، ومن ثم إصدار شهادات تُبين المستوى الذي تم اجتيازه، مثل المستوى ١ (مبتدئ)، والمستوى ٢ (متوسط)، والمستوى ٣ (متقدم) (مقابلة مع المدير، يوم الأربعاء ١٦ أبريل ٢٠٢٥م).

## DISCUSSION

## مناقشة

تُظهر نتائج البحث أن تنفيذ برنامج تعليم اللغة العربية في معهد النصر باري كاديري لا يسير بشكلٍ منهجي فحسب، بل يعكس أيضًا وجود أساس إداري قوي ومنظم. ويتجلى ذلك في وضوح الهيكل التنظيمي، وتحديد المهام بشكل دقيق، إضافة إلى التكامل بين الأنشطة الأكاديمية والسكنية والدينية. ويسهم هذا التنظيم في تمكين كل عنصر من عناصر المؤسسة من أداء وظيفته بكفاءة دون تداخل، مما يدعم فاعلية تنفيذ البرنامج بصورة شاملة.

تدل تنوع الأساليب المستخدمة على المرونة والابتكار في تنفيذ البرنامج. فالمشاركون لا يتعلمون من خلال الطرق الرسمية فحسب، بل أيضًا عبر الأنشطة الميدانية والألعاب اللغوية والمناقشات الودية. هذا النهج يجعل عملية التعلم أكثر تطبيقية وتفاعلية، ويسهم في تنمية الدافعية والانضباط وروح الجماعة بين المشاركين (Valakas et al., 2025). ومن جانب آخر، فإن التنسيق بين الوحدات الأكاديمية والسكنية والعبادية يظهر وجود تكامل بين المناهج وتربية الشخصية والعبادة. وبذلك تتحرك جميع العناصر في اتجاه واحد، مما يحقق فاعلية البرنامج بشكلٍ أمثل (Belaid et al., 2026).

ومن المثير أن الممارسة التي وُجدت في الميدان قد اتفقت مع نظرية الإدارة الكلاسيكية التي عرضها هنري فايول عام 1954. فقد أكد فايول على أربع وظائف أساسية للإدارة وهي التخطيط (planning) والتنظيم (organizing) والقيادة (leading) والرقابة (controlling)، بالإضافة إلى أربعة عشر مبدأ إداريا يمكن أن تكون دليلاً للعمل المؤسسي (Henry Fayol, Pdf, n.d). وفي سياق معهد النصر يظهر التخطيط (planning) في إعداد الجدول اليومي المفصل وكذلك تقسيم مستويات التعلم بناء على اختبار تحديد المستوى. أما التنظيم (organizing) فيتجلى في الهيكل المؤسسي الهرمي مع وضوح توزيع الأدوار. وتتمثل القيادة (leading) في مشاركة الإدارة والمعلمين والمشرفين في توجيه المتعلمين ليس فقط في الجانب الأكاديمي وإنما أيضًا في الجانب الروحي. بينما تتحقق وظيفة الرقابة (controlling) من خلال التقييم المنتظم سواء بالاختبارات الشفوية أو الكتابية التي تعد مقياساً لإنجازات المتعلمين وفاعلية الطرق المستخدمة (Zhang et al., 2025).

وبالإضافة إلى تلك الوظائف الأساسية، فإن عدداً من مبادئ فايول يتجلى بوضوح في هذا المعهد. فمبدأ (Division of Work) تقسيم العمل يظهر جلياً في تخصص الأدوار حيث يركز المدرسون على التدريس،

ويقوم المشرفون بمتابعة الانضباط، بينما يتولى المدير الجوانب التشغيلية الفنية (Fernandes et al., 2024). أما مبدأ Unity of Direction وحدة الاتجاه فيتجلى في الرؤية المشتركة لجميع الوحدات التي تهدف إلى إتقان اللغة العربية الفعالة والتطبيقية، ليس فقط في قاعة الدرس بل كذلك في السكن والأنشطة الاجتماعية. ويظهر مبدأ (Equity) العدالة في أجواء التعلم الداعمة والإسلامية حيث يحصل جميع الطلاب على فرص متساوية للنمو، بما في ذلك من خلال البرامج العلاجية للذين يواجهون صعوبات (McKee et al., 2024). أما مبدأ Initiative المبادرة فيتجسد في إتاحة المجال للمدرسين للإبداع في تصميم أساليب تعليم متنوعة مثل ألعاب اللغة (Audrito et al., 2024)، والتمثيل، أو الأناشيد العربية. بل إن مبدأ Corps de Esprit (الجماع) يتجلى في الأنشطة الجماعية مثل الصلاة في جماعة، والالتزام بالتحديث باللغة العربية، وكذلك المشاركة في نظافة البيئة، مما يعزز روح التضامن ويقوي فاعلية التعليم (Lathabhavan et al., 2026).

وبذلك تُظهر نتائج البحث أن نجاح برنامج تعليم اللغة العربية في معهد النصر باري كديري لا يتوقف على جودة المادة أو الطريقة فحسب، بل يعتمد كذلك على النظام الإداري الذي يسير باتساق. وهذه الحقائق الميدانية تكشف عن توافق وثيق مع نظرية الإدارة عند فايول، سواء من جانب الوظائف الإدارية أو المبادئ التي طرحها. وهذا يثبت أن تلك النظرية الكلاسيكية ما زالت ذات صلة ويمكن تكييفها بمرونة في سياق التعليم غير النظامي القائم على المعهد، مما يؤدي إلى نظام تعليمي فعّال وكفء وذو معنى.

وعلاوة على ذلك، فإن التوافق بين الممارسات الميدانية ونظرية فايول يدل أيضاً على أن مبادئ الإدارة ذات طابع عالمي. فمع أن هذه النظرية وُضعت منذ أكثر من قرن، إلا أنها أثبتت قابليتها للتطبيق في سياق التعليم الإسلامي المعاصر. ويشير ذلك إلى أن إدارة المؤسسات التعليمية لا تحتاج إلى رؤية أكاديمية فحسب، بل أيضاً إلى أساس إداري قوي يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بصورة شاملة (Nabhan & Habók, 2025).

وفي النهاية، تسهم هذه النتائج إسهاماً مهماً في تطوير إدارة التعليم الإسلامي، ولا سيما في المؤسسات غير النظامية. فالتوافق بين النظرية والممارسة يثبت أن المبادئ الكلاسيكية يمكن تكييفها دون أن تفقد صلتها. وبذلك يمكن اعتبار معهد النصر باري كديري نموذجاً لتطبيق إدارة تعليمية تدمج بين الجوانب الأكاديمية والروحية والاجتماعية بشكل متناسق.

في مقابل المزايا المذكورة، يواجه البرنامج المدروس في هذه المؤسسة أيضاً بعض القيود في جانب التنفيذ الميداني. ومن أبرز هذه القيود وجود اعتماد ملحوظ على دور بعض الأفراد في إدارة البرنامج، مما يجعل استمرارية بعض الأنشطة مرتبطة بتوافر واستقرار الموارد البشرية وكفاءتها. بالإضافة إلى ذلك، لا يزال توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم والتقويم غير مستغل بالشكل الأمثل، حيث تُنفَّذ بعض الإجراءات الإدارية والمتابعة بشكل يدوي. وهذا الأمر قد يحدّ من كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرارات وتطوير البرنامج في المستقبل.

تواجه هذه الدراسة عدداً من المحددات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائجها. أولاً، اقتصرَت هذه الدراسة على مؤسسة واحدة، وهي معهد النصر باري كديري، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية أخرى تختلف في خصائصها وسياقاتها. ثانياً، اعتمدت هذه الدراسة على بيانات ذات طبيعة نوعية تم جمعها من خلال المقابلات والملاحظة والتوثيق، الأمر الذي يجعلها عرضة لتأثيرات ذاتية كل من المشاركين والباحث. وعلى الرغم من اعتماد أسلوب التثليث (triangulation) لتعزيز مصداقية البيانات، إلا أن احتمالية وجود قدر من التحيز تظل قائمة. ثالثاً، لم تتناول هذه الدراسة قياساً كمياً لمدى فاعلية البرنامج التعليمي، حيث ركزت على تحليل العملية التعليمية من منظور وصفي تحليلي، وليس على نتائج رقمية قابلة للقياس الإحصائي.

## CONCLUSION

## خاتمة

بناءً على نتائج البحث، يمكن الاستنتاج أن برنامج دورة اللغة العربية في معهد النصر – باري، كيديري يُنفَّذ بشكل فعّال ومنظّم. ويظهر ذلك من خلال التخطيط المنهجي الذي يشمل إعداد المنهج، وتصنيف المشاركين حسب مستوياتهم، وتنظيم الأنشطة اليومية بشكل منتظم. كما يعتمد تنفيذ عملية التعليم والتعلّم على دمج الأساليب التقليدية والحديثة مع التركيز على تنمية مهارات اللغة العربية، وتعزيز القيم الإسلامية، وبناء شخصية المتعلمين. ومن حيث الإدارة، يتضح وجود توزيع واضح للمهام بين عناصر الإدارة مع تنسيق جيد، إضافة إلى تنفيذ عملية التقويم بشكل دوري من خلال الاختبارات الشفوية والتحريرية. كما تتماشى هذه الممارسات مع مبادئ الإدارة الكلاسيكية لهنري فايول، مما يدل على ملاءمتها في سياق التعليم في المعاهد الإسلامية.

وبناءً على هذه النتائج، يُوصى للمؤسسة بتعزيز الجوانب الإجرائية للبرنامج من خلال إعداد دليل إجراءات تشغيلية (SOP) للتعليم والتقويم بشكل موثوق، بما يضمن ثبات التنفيذ وإمكانية قياسه بصورة دقيقة. كما يُوصى بتطوير نظام تقييم قائم على البيانات لمتابعة تطور قدرات المشاركين بشكل مستمر واستخدام نتائجه في تحسين البرنامج. إضافة إلى ذلك، من المهم تعزيز كفاءة المعلمين من خلال برامج تدريبية دورية تركز على تنوع أساليب تدريس اللغة العربية بأسلوب تفاعلي وتواصل، إلى جانب القيام بزيارات معيارية (benchmarking) إلى مؤسسات تعليمية أخرى للاستفادة من أفضل الممارسات.

أما بالنسبة للباحثين في الدراسات المستقبلية، فيُقترح ألا تقتصر الأبحاث على جانب إدارة البرنامج فقط، بل يُستحسن التوسع إلى دراسة أثر البرنامج على نتائج التعلم باستخدام المنهج الكمي أو المنهج المختلط. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين عدة معاهد للحصول على صورة أشمل، إضافة إلى تعميق البحث في العلاقة بين إدارة البرنامج وتكوين الشخصية وتنمية الجوانب السلوكية لدى المتعلمين.

## BIBLIOGRAPHY

## مراجع

- Ahmad, D. Z., Muqofie, A., Khairunnisa, K., Sulaeman, E., Sarta, S., Shihab, F., & Uyuni, Y. R. (2023). Manajemen Program Bahasa Arab Dalam Pelaksanaan Wajib Berbahasa. *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi*, 6(2), 183. <https://doi.org/10.32529/al-ilm.v6i2.2540>
- Audrito, G., Casadei, R., Damiani, F., Salvaneschi, G., & Viroli, M. (2024). The eXchange Calculus (XC): A functional programming language design for distributed collective systems. *Journal of Systems and Software*, 210(March 2023), 111976. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.111976>
- Bariyah, K. & N. (2023). *Manajemen Pelaksanaan Program Kursus Bahasa Arab Intensif Di Pondok Pesantren Darul Lughah Wa Al- Dirasat Al-Islamiyah*. 1(01), 106–135.
- Belaid, S., Reidy, M., Ackerman, K., & Campagna, T. (2026). Addressing gaps in pediatric resident education on the management of intestinal failure in the United States : Creation and implementation of a targeted curriculum. *Intestinal Failure*, 10(April), 100368. <https://doi.org/10.1016/j.intf.2026.100368>
- Creswell, J. W. (2018). A Mixed-Method Approach. In *Writing Center Talk over Time*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management, translated by Constance Storrs*.
- Fernandes, M., Correia, D., & Teixeira, L. (2024). Lean maintenance practices in the improvement of information management processes: a study in the Facility Management division. *Procedia Computer Science*, 232(2023), 2269–2278. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.046>

- 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>
- Hazal Fitri. (2016). Manajemen Pelaksanaan Pembelajaran Ict Di Sd Negeri 46 Kota Banda Aceh. *Visipena Journal*, 7(2), 184–195. <https://doi.org/10.46244/visipena.v7i2.332>
- Henry Fayol.pdf (p. 1954). (n.d.).
- Ichwani, I., Rahmayanti, I., Kholid, N., & Arifa, Z. (2023). Analisis Manajemen Program Bahasa Arab Metode Mustaqili di Lembaga Kursus Pondok Pesantren Miftahul Huda Gading Malang. *Al Maghazi : Arabic Language in Higher Education*, 1(2), 77. <https://doi.org/10.51278/al.v1i2.964>
- Irvansyah, N. C., Ainiy, N., & Arifa, Z. (2022). Implementation of Arabic Week Program to Improve Speaking Skills at Darussalam Gontor Modern Islamic 1st. *Al-Arabi: Journal of Teaching Arabic as a Foreign Language*, 5(1), 58–76.
- Lathabhavan, R., Bharti, T., Mishra, N., & Sahay, V. S. (2026). Acta Psychologica Psychological and academic effects of curriculum-integrated wellbeing course in India : Evidence from undergraduate management students. *Acta Psychologica*, 266(April), 106820. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106820>
- McKee, L., Heydon, R., Poczobut, S., McKenzie, P., & Zhang, Z. (2024). Teacher educator professional learning in context: Findings from the Reading Pedagogies of Equity Project. *Learning in Context*, 1(1–2), 100001. <https://doi.org/10.1016/j.lecon.2025.100001>
- Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE, 2014.
- Nabhan, S., & Habók, A. (2025). Development and validation of the Teacher Multiliteracies Scale (TMS) for English language teacher education. *System*, 131(March), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.system.2025.103673>
- Valakas, G., Sostaric, S. B., & Adam, K. (2025). Project Development Management for Innovation and Research: A module approach for researchers in Higher Education Institutions. *Procedia Computer Science*, 253, 815–824. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.143>
- Varda, Himmatul Aliyah & Hilmi, D. (2019). Manajemen Perencanaan Program Bahasa Arab Di Mayantara School Malang. *Arabia*, 11(02), 175–190.
- Zhang, C., Sala, G., & Gobet, F. (2025). Effectiveness of L1 and pictures in multimedia conditions on learning second-language vocabulary: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 47(March), 100681. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2025.100681>

