



## Implementation of The Actuating Function In The Arabic Language Program of The al-Kindy Club

### تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية لنادي الكندي

Salwa Qozziyatul Mardhiyah<sup>1\*</sup>, Hasnai Masruhani<sup>2</sup>, Zakiyah Arifa<sup>3</sup>

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

\*Corresponding E-mail: hayihdram192@gmail.com

#### Abstract

*Al-Kindi Club has an Arabic language program with duties and jobs as a forum for special skills and interests in the Department of Arabic Language Education at Maulana Malik Ibrahim Islamic University in Malang. In the field of language, the club is a mediator who coordinates participation in both linguistic competitions at national and international levels. This study aims to: 1) describe the implementation of the Arabic language program in Al-Kindi Club; 2) classify the success of implementing the function of stirring the Arabic language program in Al-Kindi Club; and 3) describe supportive and installed factors in the implementation of the function of stirring the Arabic language program in Al-Kindi Club. The method uses is descriptive qualitative research method with data collection methods through interviews, notes, and documentation, as well as the method of data analysis developed by Cresswell. The sources of the book for this research are the club manager and the officials of department at Al-Kindi Club. The results show that: 1) the Arabic language program is implemented in Al-Kindi club as planned in the design of the study of students (Rancangan Pembelajaran Mahasiswa/RPM), and to achieve it, this club is divided into five sections with officials in each; 2) There are factors that determine the level of success of the movement implementation. First of all, there are leadership factors that integrate the methods of personal leadership, authoritarian leadership, and democratic leadership; secondly, there are communication factors that combine internal, horizontal, vertical, official, informal, oral, and written communication models with those of other societies; third, there are the supervisory factors that determine whether every weekly session which based on the manager and the official of the department; and fourth, there are disciplinary factors that control self-discipline. There are supportive and installed factors in the implementation of the function of stirring Arabic language program in Al-Kindi club from the internal and external aspects*

**Keywords :** implementation, actuatingg functio,; Arabicprogram,; Al-Kindy community.

#### مستخلص البحث

يملك نادي الكندي برنامج اللغة العربية بالواجبات والوظائف كمنتدى للمهارات والاهتمامات الخاصة في إدارة تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج. في مجال اللغة، يدور النادي كوسيط الذي ينسق المشاركة في المسابقات اللغوية على حد سواء في المستويات الوطنية أو الدولية. تهدف هذه الدراسة إلى: (١) وصف تنفيذ البرنامج اللغة العربية في نادي الكندي؛ (٢) تصنيف محددات نجاح تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية في نادي الكندي؛ (٣) وصف العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية في نادي الكندي. أما الطريقة المستخدمة هي طريقة البحث النوعي الوصفي مع أسلوب جمع البيانات من خلال المقابلات والملاحظات والتوثيق وكذلك أسلوب تحليل البيانات من قبل Cresswell. أن مصادر البيانات لهذه البحث هم مدير النادي ومسؤولون القسم في نادي الكندي. أظهرت النتائج أن: (١) يتم تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي كما هو مخطط له في تصميم الدراسي للطلاب (RPM) (Rancangan Pembelajaran Mahasiswa/ مستوى نجاح تنفيذ وظيفة التحريك، أولاً هو العوامل القيادية التي تدمج أسلوب القيادة الشخصية والقيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية، وثانياً هو العوامل التواصلية التي تدمج نموذج التواصل الداخلي والأفقي والعمودي والرسومي وغير الرسومي والشفهي والكتابي والاتصال الخارجي مع مجتمعات أخرى، وثالثاً هو العوامل الإشرافية التي تقوم كل جلسة الأسبوعية من قبل المدير والمسؤول القسم، ورابعاً هو العوامل الانضباطية التي تسيطر على الانضباط الذاتي؛ (٣) هناك العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذ وظيفة التحريك على البرنامج اللغة العربية في نادي الكندي من الجوانب الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: التنفيذ؛ وظيفة التحريك؛ برنامج اللغة العربية؛ نادي الكندي

#### Citation:

Mardhiyah, S.Q., Masruhani,H., Arifa, Z. (2023). "تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية لنادي الكندي". *Al-*



Copyright (c) 2023: Al-Muyassar: Journal of Arabic Education  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0.



Copyright (c) 2023: Al-Muyassar: Journal of Arabic Education  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0.

## المقدمة

عامّة، يتكوّن البرنامج لأن هناك هدفًا الذي يجب تحقيقه. عرّف الفجري البحري وآخرون بالبرنامج على أنه خطة موجهة نحو الهدف. (Bahri et al., 2022, p. 2) ولتحقيق أهداف البرنامج يتطلب الإجراء يعرف باسم الإدارة. الإدارة هي عملية تخطيط الأنشطة وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة باستخدام الموارد التنظيمية. (Mamduh Hanafi, 2015) يرتبط هذا ارتباطًا وثيقًا بوظائف الإدارة التي اقترحها العديد من الخبراء، أحدهم جورج تيري (GR (Terry). وفقًا له، فإن الإدارة لها وظائف التخطيط (planning) والتنظيم (organizing) والتحرك (actuating) والإشراف (controlling) المترابطة والمتسلسلة. لن يكون الإشراف قادرًا على العمل قبل التحريك. أما بالنسبة للتحريك الجيد، فهي تبدأ بالتخطيط والتنظيم الدقيقين. على الرغم من أن التخطيط والتنظيم الدقيق في وقت لاحق لا يضمن دائمًا إلى التحريك الجيد، إلا أن التحريك لا يزال مهمة لأنها جوهر الإدارة بأكملها. لذلك، فإن إدارة البرنامج بدون التحريك سوف تجد صعوبة في تحقيق أهدافها.

من الناحية النظرية، يدور التحريك دورًا معقدًا على نطاق واسع ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بالموارد البشرية. فله آثار على طبيعة فعل تحرك الناس لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها. (Irijus Indrawan, S.Pd.I, 2015, p. 4) يرتبط التحريك أيضًا ارتباطًا وثيقًا بالعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى النجاح. يصف سوكارنا عدة عوامل تؤثر على نجاح التحريك، وهي: (١) القيادة (leadership)؛ (٢) الموقف والمعنويات (attitude and morale)؛ (٣) التواصل (communication)؛ (٤) المنبه (incentive)؛ (٥) الإشراف (supervision)؛ و (٦) الانضباط (discipline). (Sukarna, 2011, p. 82) وتشمل مكونات التحريك في القرآن والحديث النبوية على وجه التحديد هي القيادة، ودوافع العمل، والتواصل، والمشاورة، والتعاون في تحمّل المسؤولية (Abusama et al., 2020).

علاوة على ذلك، سوف تستعرض هذه الدراسة على التنفيذ وظيفة التحريك في برنامج اللغة العربية بنادي الكندي. اختارت الباحثة هذا النادي لأن البرنامج فيه شامل للغاية لتنمية المهارات اللغوية وترقيّة المنجزة غير الأكاديميّة لدى الطلاب المتخصصون في قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكوميّة. في البداية تم إنشاء هذا النادي تخصيصًا لتطوير مهارات اللغة العربية من خلال المناظرة العلمية في العام ٢٠١٢. ومع ذلك، إلى جانب تنوع اهتمامات الطلاب، فإن لهذا

النادي لديه العديد من المواهب والاهتمامات غير المناظرة العلمية. في الواقع بمرور الوقت، أنتج هذا النادي العديد من الطلاب المتميزين في مجالات المناظرة العلمية، والخطابة العربيّة والشعر العربي وإذاعة الأخبار العربيّة وقراءة الكتب والغناء العربي. ومنذ وقت ليس ببعيد، تمكن نادي الكندي بجلب اثنين من الطلاب إلى ساحة المناظرات الدولية المرموقة، بالإضافة إلى العديد من البطولات الوطنية الأخرى.

بالنظر إلى المشكلات المحتملة للبحث الحالي، تريد الباحثة أن يدرس بشكل أكثر تحديداً عن العوامل الأربعة التي تؤثر على مستوى نجاح وظيفة التحريك. وهي العوامل القياديّة (leadership) والتواصلية (communication) والإشرافية (supervision) والانضباطية (discipline). يجادل دوبرين بأن القيادة هي قوة ديناميكية مهمة ويمكنها تحفيز المنظمة وتنسيقها لتحقيق أهدافها. (Rahmat, 2017, p. 90) وتماشياً مع هذا الرأي، فإن نووي ومارتيني اللذان يعرفان القيادة بأنها القدرة أو الذكاء لتشجيع عدد من الأشخاص على العمل معاً للقيام بأنشطة موجهة نحو الأهداف التي تم تحديدها معاً. (Rohmat, 2016, p. 48) يعترف عالم التعليم بثلاثة أنماط للقيادة ؛ (١) القيادة الأوتوقراطية (otokratis)، أي كان القائد كديكتاتور لأعضائها، أي أن جميع القرارات بيد القائد دون مشاورة، (٢) القيادة Laissez Faire حيث يسمح القائد للأعضاء بفعل ما يريدون دون رقابة وتصحيح؛ (٣) القيادة الديمقراطية (demokratis) التي يثق فيها القائد بنفسه كما في أعضائه. (Baharuddin & Makin, 2016, pp. 164-42)

أن التواصل هو عملية لتوصيل المعلومات (يمكن أن تكون في شكل رسائل أو أفكار) من طرف إلى آخر (Wibowo, 2009) (Asep Ahmad Hidayat, 2006, p. 26). ثمّ يصنف سوكارنا التواصل إلى عدة أنواع، وهي التواصل؛ (١) الداخلي؛ (٢) الخارجي؛ (٣) الأفقي؛ (٤) العمودي؛ (٥) الرسمي؛ (٦) غير الرسمي؛ (٧) الشفهي؛ (٨) الكتابي. (Sukarna, 2011, p. 93) أمّا الإشراف وفقاً لمختار واسكندار هو نشاط للمراقبة أو الإشراف أو التوجيه وتحفيز الأنشطة التي يقوم بها الآخرون بهدف إجراء التحسينات. (Syafaruddin, 2015, p. 225) يتمثل جوهر الإشراف في تشجيع الامتثال المهني، أي تنفيذ العمل على أساس المفاهيم والنظريات وانعكاسات الممارسة الصحيحة. (Sari et al., 2018) حتى يمكن الاستنتاج أن الإشراف يشمل على أنشطة المراقبة أو التوجيه إلى تحفيز الأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل مستمر، حتى يتمكن الأعضاء فيه من تطوير وإكمال مهامهم معاً.

يختلف الإشراف عن التحكم (controlling)، لأن الإشراف يتم فقط عندما يكون الانتقال قيد التقدم من قبل المشرف (supervisor) بينما يتم تنفيذ التحكم (controlling) عندما يتم تنفيذ المشروع مرة واحدة من قبل المدير. (Sukarna, 2011, p. 102) ويجب أن يكون تنفيذ الإشراف مخططاً ومنهجياً

مع مبدأ التحسين المستمر (Mudarris & Hasanah, 2021). علاوة على ذلك، كان الانضباط في القاموس الإداري هو حالة منظمة يسعد فيها الأشخاص كالأعضاء في منظمة بالامتثال للوائح القائمة. (Sukarna, 2011, p. 102) نقلاً عن سوكارنا، يوضح GR Terry في كتابه "مبدأ الإدارة" أن هناك نوعين من الانضباط. أولاً، الانضباط الذاتي (self imposed discipline)، وهو أكثر أنواع الانضباط فعالية بسبب الوعي المباشر للعضو بواجباته ومسؤولياته. بحيث لا يكون تحقيق المهام التنظيمية على أساس الخوف من العقوبات أو العقوبات التي سيتم تلقيها. ثانياً، الانضباط على أساس الأوامر (command discipline) وهو الانضباط بسبب الإكراه والخوف من العقوبات المفروضة إذا لم يكن وفقاً للواجبات والمسؤوليات الموكلة. (Sukarna, 2011, p. 105)

ولدعم هذا البحث، استعرضت الباحثة عدة مقالات تتعلق بتنفيذ برنامج اللغة العربية. منها مقالة أجوس ودانيال (٢٠٢٢) تحت العنوان "إدارة تنفيذ برنامج تعلم اللغة العربية في المعهد سونان كاليجاكا بسورابايا" مع تركيز البحث على إدارة التنفيذ والمشاكل التي تواجهها. وبحسب الباحث، فإن إدارة تنفيذ البرنامج سارت على ما يرام، مدعومة باستخدام اللغة العربية كوسيلة التواصل اليومي. ولكن الحظ، فإن القيود المفروضة على أعضاء هيئة التدريس والمرافق البنية التحتية وكذلك إدارة المدارس الداخلية الإسلامية هي مشكلة منفصلة يجب مواجهتها. (Hasan & Hilmi, 2022) وأيضاً مقالة ألدني وعيني (٢٠١٩) تحت العنوان "إدارة التواصل لقسم التحريك اللغوي في تحسين المهارات اللغوية في المعهد دار السلام غونتور" مع تركيز البحث الوصفي حول إدارة التواصل في تحسين مهارات اللغة العربية والإنجليزية. وبحسب الباحث فإن إدارة التواصل تتم إلى أربع مراحل يعني التخطيط والتنظيم والتحريك والرقابة. فيما يتعلق بهذه الورقة، يتم تنفيذ وظيفة التحريك من خلال جوانب القيادة والتحفيز التي تطبق المكافآت والعقوبات (Pratama & Asy'ari, 2019).

من بينها الآخر هي مقالة مسوان أحمدني وآخرون (٢٠١٨) تحت العنوان "تحريك البرنامج اللغة العربية في المعهد العصري" مع تركيز البحث على إيجاد نموذج لتنفيذ برنامج اللغة العربية بشكل فعال. وبحسب قوله، فإن إدارة تنفيذ برنامج اللغة من قبل رئيس قسم التوجيه اللغوي بالمدرسة الداخلية قد استوفى بعض محددات نجاح الحركة، وهي القيادة والتواصل والإشراف. (Ahmadi et al., 2018, p. 70) تماشياً مع بحث مسوان أحمدني وآخرون، فإن بحث درسي محمد (٢٠٢٢) تحت العنوان "تنفيذ وظيفة التحريك في إدارة برنامج اللغة العربية في المدرسة الابتدائية منار الإسلام الإسلامية" مع تركيز البحث في الوصف عن تنفيذ وظيفة التحريك بالإضافة إلى العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذ وظيفة التحريك بإدارة

البرنامج العربي. وأظهرت النتائج أن تنفيذ وظيفة التحريك قد تم بشكل جيد، وتميز بتنفيذ ٣ برنامج باللغة العربية مع تطبيق طرق مختلفة لتنفيذ وظيفة التحريك من خلال القيادة والتواصل والإشراف. (Muhammad, 2022, p. 32)

انطلاقاً من مشكلة البحث التي قامت بها الباحثة والدراسات الأولية التي تم إجراؤها، تركز هذه الدراسة على وصف تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي. كان الأهداف من هذه الدراسة بالتفصيل هي؛ (١) وصف تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي؛ (٢) تصنيف محددات نجاح تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية في نادي الكندي؛ (٣) وصف العوامل الداعمة وكذلك المثبطة في تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية في نادي الكندي. وبالتالي، من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة تنفيذ برنامج اللغة العربية على المستويين الوطني والدولي. بشكل غير مباشر أيضاً، ستقدم هذه الدراسة نادي الكندي في ساحة أوسع ومفتوحة مع برنامج الممتازة فيه.

### منهجية البحث

تستخدم الباحثة منهجية البحث النوعية الوصفية في هذه الدراسة. تم اختيار هذا المنهج لأن البحث النوعي يمكن أن يوفر العديد من الخيارات لطرق في رؤية وتفسير الظواهر التي تحدث بالفعل في البيئة المحيطة بالبشر. (Ayu & Budiasih, 2013, pp. 19-27) كان المستجيبون في هذه الدراسة هم مدير النادي ومسؤولون القسم في نادي الكندي. يعتمد اختيار المستجيبين على مبدأ تمثيل الجوانب التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع البحث، وهي القيادة والتواصل والإشراف والانضباط. لأن هذا البحث هو بحث نوعي، فإن أداة البحث في هذه الدراسة هي الباحثة التي تذهب مباشرة إلى الميدان لجمع البيانات باستخدام أسلوب الملاحظة والمقابلة والتوثيق.

وبعد جمع البيانات، تقوم الباحثة تحليلها باستخدام أسلوب التحليلية التي طورها Cresswell مع خطوات تحليل البيانات التالية؛ (١) إعداد وتنظيم البيانات الأولية في شكل ملاحظات ميدانية من الملاحظات والمقابلات والتوثيق؛ (٢) قراءة البيانات كاملة لفهم البيانات التي تم جمعها لتقليل البيانات المهمة وتصنيفها إلى عدة محاور؛ (٣) تخصيص نفس الرمز لنفس موضوع البيانات كمثال لموضوع تنسيق جدول الجلسة الموضوعية وموضوع تنسيق مكان الجلسة الأسبوعية في رمز الاتصال؛ (٤) وصف الرموز بشكل موجز ومنهجي كمثال على رمز الاتصال الموصوف بما في ذلك تنسيق الأنشطة للجدول الزمنية ومواقع الجلسة الأسبوعية في أيام السبت في الساعة ٨ صباحاً؛ (٥) الربط بين الموضوعات على سبيل

المثال الموضوعات برموز الاتصال المرتبطة مع الموضوعات برموز القيادة بحيث يمكن تنفيذ البرنامج؛ ٦) تفسير الموضوعات التي تم إنشاؤها باستخدام مقالات افتتاحية واضحة وسهلة الفهم. (Creswell, 2009)

## نتائج الدراسات والمناقشة

### أ. تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي

استناداً إلى نتائج الباحثين المقابلة مع رئيس النادي أن تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي ينفذ بشكل التدريب مرة واحدة في الأسبوع بالتحديد في يوم السبت. يتم التدريب في المسجد أولو الألباب بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج في الطابق الثالث. ولكن إذا كان التنفيذ مرة واحدة في الأسبوع يشعر بالافتقار، فسيتم إجراء تمرين إضافي بخلاف أيام التدريب. هذا أمر شائع عندما يكون هناك طلاب يرغبون في المشاركة في مسابقة العربية. ينقسم النادي مع المصطلحات "الفهد أكرم النادي" إلى خمسة أقسام، يركز كل قسم على مهارات اللغوية. الأقسام الخمسة هي، شعبة غناء العربي، وشعبة مناظرة العلمية، شعبة خطابة العربية، شعبة قراءة الأخبار، وأخيراً شعبة شعر العربي.

يعتمد تنفيذ برنامج اللغة هذا على تصميم تعلم الطلاب ( Rancangan Pembelajaran /RPM /Mahasiswa). تم إعداد هذا التصميم في بداية الاجتماع وتم تطبيقه على فصل دراسي واحد يتكون من خطة نشاط كل أسبوع. على سبيل المثال، في قسم مناظرة العلمية في الأسبوع الأول في شكل مواد تقديم الآراء، ثم الأسبوع الثاني هو المناقشة، ثم للأسبوع الثالث من الأفرقة بين الفرق. وبالمثل أخرى في قسم قراءة أخبار، فإن الأسبوع الأول في شكل نشاط يعرض فيديو أخبار باعتباره انعكاساً لتجميع البرنامج النصي، ثم في الأسبوع التالي الأداء والتقييم. في قسم غناء، التنفيذ في الأسبوع الأول في شكل مقدمة إلى التعبير عن الأغاني، ثم الأسابيع الثانية والثالثة من ممارسة الأغاني في وقت معين، ثم جعل الأسبوع الرابع التسجيل التالي ليتم تقييمه على حد سواء في شروط التعبير، كلمات، نغمات وهلم جرا. أخيراً، الأسبوع الخامس هو الأداء لجميع الأقسام. أيضاً في قسم شعر العربي، أعد الأسبوع الأول النص الذي سيتم عرضه، وهو الأسبوع الثاني من صوة الشعر، الأسبوع الثالث من ممارسة قراءة الشعر، وفي الأسبوع الماضي كان الأداء.

وفقاً للمعلومات المقدمة من المحييين، يتم تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي مع مبدأ أخذ وإعطاء. وهي الطلاب الذين لديهم قدرات مؤهلة لمشاركة معارفهم مع الطلاب الذين ما زالوا بحاجة إلى مساعدة شديدة لتطوير المهارات اللغوية. إلى جانب ذلك، في بعض الأحيان الإخوة

الذين هم أكثر خبراء في تقديم إرشادات ودعم خاصين لمواصلة التعلم وعدم الاستسلام. و في نفس الوقت ، يمكنك لصق الصداقة في نادي الكندي ، والذين أصبحوا خريجين وأولئك الذين ما زالوا أعضاء. هذا له آثار على تطوير نادي الكندي الذي يتحسن في نفس الوقت كمنتدى لمختلف المواهب والمصالح للطلاب ليس فقط في مجال مناظرة العلمية. يمكن رؤية هذا التطور بشكل رئيسي من الإنجازات التي لم يتم إطفائها مطلقاً من جيل إلى جيل من المسابقات على المستوى الوطني والدولي.

استناداً إلى نتائج الوثائق التي قامت بها الباحثة، انتقل عضوان في نادي الكندي إلى مسابقة منظرية العلمية في تركيا التي عقدت في قطر في عام ٢٠٢٢. في السابق كان هناك أيضاً نفس الشيء في عام ٢٠١٨. إلى جانب ذلك في المستوى الوطني، تمكن العديد من أعضاء الكندي من الفوز بمجالات مختلفة من مسابقات اللغة العربية. كما رأينا في عام ٢٠٢٢ ، فاز أعضاء الكندي بالمركز الأول في بطل مسابقة غناء "في مسابقة الجزيرة العربية التي عقدتها وزارة اللغة العربية والأدب جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. ليس هذا الحدث فحسب، ولكن لا يزال هناك العديد من الأحداث الوطنية الأخرى التي فاز بها أعضاء نادي الكندي. أظهر عدد الإنجازات التي طبعها طلاب في قسم تعليم اللغة العربية، وخاصة أعضاء نادي الكندي، أن هذا النادي كان مؤهلاً في تطوير المهارات اللغوية وكذلك طباعة الطلاب المتميزين حيث كانت الرؤية والمهمة تدعم.

استناداً إلى نتائج المقابلات مع المجيبين ، تتمثل بشكل عام في رؤية ومهمة برنامج اللغة العربية في نادي الكندي في تحسين المهارات اللغوية العربية، على حد سواء تقبلاً ومنتجة. بمزيد من التفصيل، صرح مجيب قسم قراءة الأخبار بأن القسم ركز على تطوير مهارات القراءة والكلام. في حين ذكر المدعى عليه من قسم مناظرة العلمية أن التقسيم ركز على تطوير مهارات الساحة والكلام الحرجة. علاوة على ذلك، ذكر المدعى عليه في قسم غناء أن التقسيم ركز على تطوير مهارات الاستماع و القراءة. واجبات ووظائف نادي الكندي ككل هي: (١) مواجهة المهارات والمصالح الخاصة لطلاب قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مجال اللغوية ، (٢) كوسيلة للتنسيق في المسابقات اللغوية على الصعيدين الوطني والدولي.

**ب. العوامل محدّدات نجاح تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية في نادي الكندي**

يقترح سوكرنا في كتابه أن الحركة تعتمد على عدة عوامل منها:

## ١. القيادة (leadership)

بناءً على نتائج المقابلات مع المستجيبين، فإن طبيعة القيادة في برنامج اللغة العربية بنادي الكندي تسير بشكل جيد. حيث يتمتع القادة والأشخاص المسؤولون عن كل قسم من أقسام برنامج اللغة العربية بذكاء مؤهل واهتمام شامل وطلاقة في التحدث. ومع ذلك، من حيث التفكير والنضج العاطفي، وكذلك تقدير أهمية التعاون، فإنه لا يزال قيد الدراسة والتطوير. تدمج الأنواع الحالية للقيادة ثلاثة أنواع من القيادة، وهي القيادة الشخصية والقيادة الأوتوقراطية (otokratis) والقيادة الديمقراطية (demokratis). تتجلى القيادة الشخصية في شكل مشاركة مباشرة من قبل القائد تجاه الأعضاء. تتجلى القيادة الأوتوقراطية في الحزم المزوج بالأناية كقائد. لكن الخبر السار هو أن القادة في نادي الكندي لا يغضون الطرف عن المدخلات والنقد والاقتراحات، حتى يمكن القول إن قيادتهم هي قيادة ديمقراطية. وبحسب أحد الباحثين، فإن ذلك يتأثر بالعديد من الجوانب التي قام بها مدير نادي الكندي بحيث ينقطع تركيزه أحياناً ويكون غير قادر على تلبية المتطلبات كقائد كامل.

بشكل عام، تتنوع أساليب القيادة بشكل كبير وفقاً لاحتياجات القائد في تنفيذ وظائف الإدارة. من بينها الديمقراطية، والتفويضية، والبيروقراطية، وعدم التدخل، والسلطوية، والكاريزمية، وما إلى ذلك. (Mattayang, 2019) يمارس المدير في نادي الكندي أنفسهم أسلوب الشخصية والقيادة الأوتوقراطية (otokratis) والقيادة الديمقراطية (demokratis). هذا يدل على أن القيادة في تنفيذ وظيفة التحريك لبرنامج اللغة العربية تلتزم بفهم الخبراء. كما جادل دوبرين بالقيادة كقوة ديناميكية مهمة ويمكنها تحفيز المنظمة وتنسيقها لتحقيق أهدافها. (Rahmat, 2017) وكذلك نووي ومارتيني اللذان يعرفان القيادة بأنها القدرة على تشجيع عدد من الأشخاص على العمل معاً لتنفيذ الأنشطة الموجهة نحو الأهداف التي تم تحديدها معاً. (Rohmat, 2016) على الرغم من أنه في هذه العملية يحتاج إلى التحسين المستمر لأن البشر في هذا العالم يأمرن دائماً أن يتعلموا كيف يصبحون شخصاً أفضل.

## ٢. التواصل (communication)

بناءً على نتائج المقابلات مع المستجيبين، يسير التواصل في هذا النادي بشكل جيد. يتضح هذا من خلال التسليم المتسق للمعلومات حول جداول وأماكن التدريب الروتينية، والعقبات أثناء التدريب، والمسائل الأخرى المتعلقة بالعضوية. يحدث هذا الشكل من التواصل إما بين المدير مع الشخص المسؤول عن القسم أو العكس، والمدير مع الأعضاء أو العكس، والشخص المسؤول مع الأشخاص المسؤولين الآخرين عن كل قسم، والشخص المسؤول مع الأعضاء أو العكس وكذلك الأعضاء مع الأعضاء. يتوافق نموذج التواصل مع النموذج الذي اقترحه سوکارنا والذي يصنف التواصل إلى عدة أنواع. أولاً، التواصل الداخلي الذي يحدث داخل المنظمة نفسها، بين الرؤساء والرؤساء والمرؤوسين والمرؤوسين أو العكس. ثانياً، التواصل الأفقي الذي يحدث بين نفس الأعضاء. ثالثاً، التواصل الرأسي الذي يحدث بين الرؤساء والمرؤوسين أو العكس بالعكس في جو رسمي (Sukarna, 2011, p. 24).

بالإضافة إلى التواصل بين الأعضاء في الجمعية، يتم أيضاً التواصل في هذه الجمعية مع الجمعيات الأخرى. يتجلى هذا في العديد من أوجه التعاون بين نادي الكندي مع الجمعيات الأخرى هناك، مثل السجل بين المجتمعات والدراسات المقارنة مع المجتمعات الأخرى على المستوى الوطني. وهكذا، يطبق هذه الجمعية أيضاً نموذج التواصل الخارجي. كما ذكر أن الاتصال يمكن أن يتم بطريقتين، وهما: (١) بشكل مباشر، أي لفظياً بحيث يسهل على الطرفين فهم بعضهما البعض، (٢) بشكل غير مباشر، أي من خلال وسائط معينة، مثل لغة الجسد والكتابة، الهاتف والتلفزيون وغيرها. (Puspitasari & Putra Danaya, 2022) يكشف سوکارنا في كتابه (Sukarna, 2011, p. 93) أنّ تعزيز شكل التواصل الذي يحدث في هذه الجمعية من خلال نتائج ملاحظات الباحثة. أنه كان هناك اتصال رسمي وغير رسمي في هذه الجمعية، شفهيًا وكتابيًا. وكما عبر عن ذلك سوکارنا في كتابه، فإن هذا التواصل الرسمي هو التواصل يتم إجراؤه داخليًا وخارجيًا بطريقة رسمية. بينما غير الرسمي هو التواصل الذي يتم على حد سواء داخليًا وخارجيًا شخصيًا من أجل تعزيز العلاقات بين الأعضاء داخل المنظمة (Sukarna, 2011, p. 93).

بهذه الحقائق، تستنتج الباحثة أن التواصل داخل نادي الكندي يسير على ما يرام. كما ذكر Wibowo (2009) ينص على أن التواصل داخل المنظمة يمكن أن يتم في شكل اجتماعات أو توصيل المعلومات أو المقابلات أو كتابة التقارير أو المذكرات أو الإعلانات من خلال لوحات الإعلانات أو المكالمات الهاتفية أو المحادثات وجهاً لوجه. (Wibowo, 2009) لذا فإن التواصل الجيد سيسهل تحقيق الغرض من هذا النادي، أي كمتدى للمهارات والاهتمامات الخاصة لطلاب قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية في مجال اللغة بالإضافة إلى وسيط لاستيعاب أنشطة المنافسة اللغوية على الصعيد الوطني والدولي. (UPGRADING HMJ 2021-2022 (BSO), n.d.) حيث أن مفهوم الاتصال هو "نفس الشيء" أي طالما الاتصال يحدث، فإن التشابه في المعنى حول ما يقوله شخصان الذين يتفاعلون يتم الحفاظ عليهم. (Asep Ahmad Hidayat, 2006, p. 26)

### ٣. الإشراف (supervision)

بناءً على ملاحظات الباحثة، يتم الإشراف في هذه الجمعية من قبل مدير الجمعية الذي يعمل أيضاً كمشرف (supervisor). وهذا ما تؤكدته نتائج المقابلات بين الباحثة والمستجيبين. أن يتولى المدير وجميع الأشخاص المسؤولين عن كل قسم باستمرار تنفيذ التدريب الروتيني كل أسبوع. وعند إجراء التمرين، بحسب المعلومات الواردة من المشاركين، استعرض مدير الكندي بشكل دوري تنفيذ التمرين في كل قسم. هذا حسب رأي مختار واسكندر بأن الإشراف هو نشاط للمراقبة أو الإشراف أو التوجيه وتحفيز الأنشطة التي يقوم بها أشخاص آخرون بهدف إجراء التحسينات. (Syafaruddin, 2015, p. 225) وهكذا تستنتج الباحثة أن هناك أنشطة إشرافية في تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي.

### ٤. الانضباط (discipline)

بناءً على نتائج المقابلة والتي أكدتها نتائج ملاحظات للباحثة، فإن الانضباط في نادي الكندي يسير على ما يرام. وبحسب معلومات المستجيبين، فقد تم تأديب كل من المدير والمسؤول عن كل قسم والأعضاء في المشاركة في التدريبات الروتينية التي أقامها نادي الكندي.

أما الغياب لظروف طارئة لا يمكن تركها. وأضاف المستجيبون أن الانضباط الذي يطبقه جميع الأعضاء، وخاصة المدير والشخص المسؤول عن كل قسم، هو الانضباط الذي ينشأ بسبب الشعور بملكية نادي الكندي. يتم تعريف الانضباط الذي ينشأ بسبب هذا الإحساس بالملكية على أنه مطلب بحيث لا يزال غير متوافق مع الرأي القائل بأن الانضباط هو حالة من المسؤولية والمنظمة والطاعة في تنفيذ المهام والطاعة للقواعد دون إكراه أو من خلال الذات. -وعني أنه كان لديه بصدق وإخلاص. (Supiana et al., 2019) هذا كما ذكر GR Terry في كتابه "مبدأ الإدارة" أن هناك نوعين من الانضباط. واحد منهم هو الانضباط الذاتي ( self imposed discipline)، وهو أكثر أنواع الانضباط فعالية بسبب الوعي المباشر للعضو بواجباته ومسؤولياته. بحيث لا يكون تحقيق المهام التنظيمية على أساس الخوف من العقوبات أو العقوبات التي سيتم تلقيها. (Sukarna, 2011, p. 105)

**ج. العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية في نادي الكندي**  
في نجاح تنفيذ برنامج العمل المخطط له، تم العثور على تحدي وعقبة كعامل مثبط. في الوقت نفسه، وجد أيضًا العوامل الداعمة التي يمكن أن تسهل تنفيذ برامج العمل. فيما يتعلق بتنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية بنادي الكندي من قسم تعليم اللغة العربية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، وجدت الباحثة العوامل الداعمة والمثبطة لكل من التنفيذ العام ومحددات التنفيذ الناجح لوظيفة التحريك.

#### **١. دعم وتثبيت العوامل لتنفيذ برنامج اللغة العربية بنادي الكندي**

استنادًا إلى نتائج المقابلات مع الرئيس المسؤول عن القسم ، فإن العوامل الداعمة في تنفيذ نادي الكندي حتى يتمكنوا من تحقيق الطلاب الذين يتفوقون ينقسمون إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية. العوامل الداخلية هي العوامل التي تأتي من أعضاء الكندي، مثل عامل الروح لتكون قادرة على تقديم أفضل مظهر، أثناء التدريب أو المسابقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل الداخلية هي القدرة والمهارات اللغوية التي يمتلكها الأعضاء وفقًا لمجالاتهم ، مثل الخبراء في مجالات مناظرة العلمية ، أو خطابة، أو غناء، أو قراءة الأخر، أو قراءة الشعر. العوامل الخارجية هي العوامل التي تأتي من بيئة أعضاء الكندي ، مثل التدريب الذي يتم تنفيذه مرة واحدة في الأسبوع ، وكذلك الدافع من المستوى الأعلى ليكون عضوًا يمكنه تقديم جوائز للنادي

الذي يتم نسيانه في تنمية المواهب.

العوامل التي تعيق عملية تنفيذ برنامج اللغة ف ناديي كيندي هي العديد من الأعضاء الذين ليسوا حاضرين وأقل اتساقاً عند تنفيذ التدريب مرة واحدة في الأسبوع. بالإضافة إلى ذلك ، فإن الافتقار إلى قدرة الأعضاء على استكشاف جوانب مجال المهارات اللغوية هو أيضاً عامل آخر يعيق تنفيذ البرنامج. على سبيل المثال ، في مجال قراءة الشع ، هناك العديد من الأعضاء الذين لم يتقنوا بعد عند تسليم نص الشعر، ثم في مجال خطابة العربية، هناك أعضاء لم يتقنوا بعد في صنع النص. هذا يجعل الأعضاء كسول لحضور التدريب وعدم اتباع البرنامج.

٢. دعم وتثبيط للعوامل المحددات في نجاح تنفيذ وظيفة التحريك على برنامج اللغة العربية

### بنادي الكندي

من تنفيذ برنامج اللغة العربية، وظيفه التحريك بنادي الكندي نتيجة للبحث من قبل الباحثين هي القيادة والتواصل والإشراف والانضباط. من بين الأربعة لديها العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذها.

#### أ. القيادة (leadership)

استناداً إلى نتائج المقابلات مع المستجيبين، يتم دعم عوامل القيادة في تنفيذ برنامج اللغة العربية في نادي الكندي من خلال الوعي الذاتي والشعور بالمسؤولية كقائد من خلال تحسين القدرات المرتبطة بكل عضو. هذا لأنهم يشعرون أن لديهم عبئاً أخلاقياً ليكونوا نموذجاً يحتذى به لجميع الأعضاء في نادي الكندي. بالإضافة إلى ذلك، فإن نشاط جميع أعضاء نادي الكندي هو أيضاً أحد العوامل التي تدعم تحريك برامج اللغة العربية. العوامل المذكورة أعلاه، باعتبارها رأي دوبرين الذي يشير إلى أن القيادة هي قوة ديناميكية مهمة ويمكن أن تحفز وتنسيق منظمة لتحقيق أهدافها. (Rahmat, 2017, p. 90). أما العوامل المثبطة التي تنشأ غالباً من هذا النادي هي من الوعي المتسق للأعضاء عند تنفيذ البرنامج، وخاصة التدريب المقرر لكل أسبوع. هذا كما ذكر مدير الكندي في مقابلة عند تنفيذ برنامجه.

#### ب. التواصل (communication)

بناءً على نتائج المقابلات مع المستجيبين، تم العثور عن العوامل الداعمة في إنشاء التواصل الجيد. هذا العامل هو شعور قوي بالقرابة ويهيمن بين الأعضاء في نادي الكندي. من النقطة هناك ينشأ موقفاً من تحفيز ودعم بعضهم البعض بشكل متبادل، سواء بين

الأعضاء والمستوى الكبير كمدرس. يتم تحقيق ذلك في الإنجازات التي حققها أعضاء الكندي من جيل إلى جيل. أما العوامل المثبطة في إنشاء التواصل الجيد هو شعور غير راغب في بعض الأحيان. وهي لا تزال هناك مسافة بين كبار السن والصغار، وخاصة في كبار السن والصغار الذين نادراً ما يكونون حاضرين في التدريب. هذا يسبب شعوراً محرّجاً يمكن أن يعوق عملية التواصل الكاملة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لعملية التواصل مع المجتمعات الخارجية أن تقدم اسم نادي الكندي مع عدد لا يحصى من الإنجازات للوصول إلى وجود غير محدود. تم تحقيق ذلك في أحد أنشطة الدراسة المقارنة بين هيمما (HIMA) في قسم تعليم اللغة العربية بجامعة دارالسلام الإسلامية غونتور، وأيضاً العديد من المجتمعات الأخرى، وكذلك تجنيب المناقشات بين المجتمعات. هذا العامل يتوافق مع النظرية في كتاب سوكارنا الذي ينص على أن أحد أشكال التواصل هو التواصل الخارجي. هذا التواصل هو التواصل الذي يتم تنفيذه خارج المنظمة. (Sukarna, 2011, p. 93) بذلك يفيد هذا التواصل في معيشة نادي الكندي بغض النظر عن كل ما يأتي معها.

### ج. الإشراف (supervision)

استناداً إلى نتائج المقابلات مع المستجيبين، فإن العامل الداعم لتنفيذ إشراف برنامج اللغة العربية هو شدة واتساق الإدارة وهو مرتفع للغاية في تنفيذ التدريب لكل أسبوع، إلى جانب تدريب إضافي للتحضير له المنافسة. هذا فعال بشكل متزايد مع وجود مسؤوليتين في كل قسم. بحيث لا يمكن وجود إحدى المسؤوليات بسبب شيء في حالات الطوارئ، فلا تزال هناك مسؤولية أخرى موجودة. وبالتالي، سيظل البرنامج يتم تنفيذه وتحريكه وفقاً للخطة. بالإضافة إلى كل تمرين، سيقوم المدير بإشراف في كل قسم للسيطرة على القسم وتوفيره. كما هو مذكور في المقابلة. فإن هذا العامل يتوافق مع رأي مختار وإسكندار بأن الإشراف هو نشاط المراقبة أو الإشراف أو التوجيه وكذلك تحفيز الأنشطة التي يقوم بها الآخرون في إجراء تحسينات (Syafaruddin, 2015, p. 225).

أما العوامل التي تثبط الإشراف في تنفيذ برامج اللغة العربية في نادي الكندي هي أنشطة أخرى تتبعها كل من الإدارة وأغلبية أعضاء الكندي. هذا يسبب فواصل التركيز بحيث لا يمكن تنفيذ الإشراف بالكامل. عامل تثبيط آخر هو القدرة الشخصية لمدير

الكندي كمشرف حيث يقوم المدير فقط بإشراف كامل ومفصل لقسم المناظرة، لأنه خبير في مجال النقاش. هذا له تأثير على تنفيذ الإشراف في أقسام أخرى لا توفر سوى الإشراف المتعلق بالعقبات العامة أثناء التدريب، ولا يمكن أن توفر المواد ككل مرتبطة بالقسم.

#### د. الانضباط (discipline)

بناءً على نتائج المقابلات مع المستجيبين، فإن العامل الداعم للانضباط في نادي الكندي هو أن هناك كشف الحضور لمعرفة التزام واتساق حضور أعضاء الكندي في التدريب أو التدريب المكثف لاستعداد المبارات. والعامل الداعم الآخر هو تصميم تعلم الطلاب (Rancangan Pembelajaran Mahasiswa /RPM) حتى ينمو الانضباط لأعضاء الكندي، وخاصة إدارة الكندي، أي المدير والمسؤول في كل القسم. علاوة على ذلك، وجدت الدوافع من كبار السن الذين أشعلوا حماس أعضاء الكندي لمواصلة المعالجة في التدريب. أما عامل التثبيط هو عدم دقة وقت التنفيذ مثل التأخر في التدريب أو بعبارة أخرى عدم الوعي بالإدارة والأعضاء في إدارة الوقت. كما نقلت سوكارنا في كتابه مبدأ الإدارة الذي ينص على وجود نوعان من الانضباط، بما في ذلك الانضباط الناشئ عن نفسه (الانضباط المفروض على نفسه) وهو النوع الأكثر فعالية من الانضباط بسبب الوعي المباشر لعضو في واجباته ومسؤولياته (Sukarna, 2011, p. 105).

#### الخلاصة

في هذه الدراسة يختتم الباحثة عددًا من الأشياء. أولاً، أن برنامج اللغة العربية في نادي الكندي ينفذ مع الإشارة إلى الجدول الذي تم إدراجه في تصميم تعلم الطلاب. وينقسم هذا النادي إلى خمسة أقسام مع مسؤوليتين لكل منهما. ثانياً، هناك عوامل تؤثر على معدل نجاح تنفيذ وظيفة التحريك في البرنامج اللغة العربية. من بينها توجد العوامل القيادية والعوامل التواصلية والعوامل الإشرافية والعوامل الانضباطية. ثالثاً، تجد الباحثة العوامل الداعمة والمثبطة في تنفيذ وظيفة التحريك في البرنامج اللغة العربية بنادي الكندي. تنقسم العوامل الداعمة إلى اثنين، وهما الجوانب الداخلية والجوانب الخارجية. أما العوامل المثبطة هو عدد الأعضاء الأقل اتساقاً في المشاركة عند التدريب الروتيني.

برنامج اللغة العربية هو برنامج يهدف إلى تطوير المهارات اللغوية، بما في ذلك المهارات الاستقبلية والمهارات الإنتاجية. يتم تحقيق ذلك في برنامج اللغة العربية في نادي الكندي الذي يتمتع بالواجبات والوظائف كمتددي للمهارات والمصالح الخاصة لطلاب في قسم تعليم اللغة العربية في مجال

اللغوية، بالإضافة إلى وسيط لتنسيق مسابقات اللغة على حد سواء ودولياً. تقتصر هذه الدراسة على تنفيذ وظائف الترشيح مع أربعة محددات لمعدلات النجاح. لأن الباحثة تقوم بضبط متغير البحث المتعلق بتنفيذ وظيفة التشكيل مع البيانات التي يمكن تشبعها بعد البحث في نادي الكندي. لذلك من المأمول أن يتمكن المزيد من الباحثين من إجراء البحوث المتعلقة بمحددات مستوى النجاح أكثر تعقيداً وأكثر انتشاراً إذا تم العثور على كائنات بحثية مع وظائف أكثر تعقيداً بالطبع.

## المراجع

- Abusama, Q., Asiah, S., & Yasin, Z. (2020). Actuating Pendidikan Dalam Pandangan Al-Qur'an Dan Hadits. *Jurnal Al ...*, 4(1), 298-310.  
<http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/ah/article/view/2125>
- Ahmadi, M., Istita'ah, K., Sholihah, N. R., & Arifah, Z. (2018). Penggerakan Program Bahasa Arab Di Pondok Pesantren Modern. *Arabi : Journal of Arabic Studies*, 3(1), 70.  
<https://doi.org/10.24865/ajas.v3i1.70>
- Asep Ahmad Hidayat. (2006). *Filsafat Bahasa (Mengungkap Hakikat Bahasa, Makna, Dan Tanda)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Ayu, I. G., & Budiasih, N. (2013). Metode Grounded Theory Dalam Riset Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 9(1), 19-27.
- Baharuddin, & Makin, M. (2016). *Manajemen Pendidikan Islam - Transformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul*. UIN Maliki Press.
- Bahri, A., Siregar, S. K., Nur, R., Al-Adawiyah, R., Lidan, A., Yuliana, & Dkk. (2022). *EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN*. UMSU.
- Creswell, J. W. (2009). Research Design (Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches). In *Muqarnas* (3rd ed., Vol. 8). SAGE Publications.  
<https://doi.org/10.1163/22118993-90000268>
- 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>
- Irjus Indrawan, S.Pd.I, M. P. . (2015). *Pengantar MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA SEKOLAH*. Deepublish.
- Mamduh Hanafi. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Academia.Edu*, 1(1), 66. <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>
- Mattayang, B. (2019). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA | Journal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 45.  
<https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247>
- Mudarris, B., & Hasanah, R. (2021). Supervisi Kepala Sekolah Mengembangkan Bahasa Reseptif Anak. *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management*, 3(2), 62-74. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v3i2.123>
- Muhammad, D. (2022). IMPLEMENTASI FUNGSI ACTUATING ( PENGGERAKAN / PELAKSANAAN ) DALAM MANAJEMEN PROGRAM BAHASA ARAB DI MI

MANARUL ISLAM MALANG. *MAHIRA*, 2(2), 13–32.

Pratama, M. A., & Asy'ari, N. A. S. (2019). Manajemen Komunikasi Bagian Penggerak Bahasa Dalam Peningkatan Kemampuan Bahasa di Pondok Modern Darussalam Gontor. *Sahafa Journal of Islamic Communication*, 2(1), 72–91.

Puspitasari, D., & Putra Danaya, B. (2022). Pentingnya Peranan Komunikasi Dalam Organisasi: Lisan, Non Verbal, Dan Tertulis (Literature Review Manajemen). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 257–268.  
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.817>

Rahmat, A. (2017). *Manajemen Pendidikan Non-Formal*. Penerbit Wade.

Rohmat, A. (2016). *Manajemen Humas Sekolah*. Media Akademi.

Sari, D. N. A., Bafadal, I., & Wiyono, B. B. (2018). Pelaksanaan Supervisi Manajerial dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1, 213–221.  
<http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3497>

Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Mandar Maju.

Supiana, S., Hermawan, A. H., & Wahyuni, A. (2019). Manajemen Peningkatan Karakter Disiplin Peserta Didik Melalui Kegiatan Ekstrakurikuler. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 4(2), 193–208.  
<https://doi.org/10.15575/isema.v4i2.5526>

Syafaruddin. (2015). *Manajemen Organisasi Pendidikan*. Perdana Publishing.  
*UPGRADING HMJ 2021-2022 (BSO)*. (n.d.).

Wibowo, S. (2009). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Politeknik Telkom.