

إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية  
على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

رسالة الماجستير

إعداد:

سيلا ستيا ويدا

الرقم الجامعي: ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩



قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٤ م

إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية  
على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج  
لاستفءاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير  
في قسم تعليم اللغة العربية

إعداد:

سيلا ستيا ويدا

الرقم الجامعي: ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩



قسم تعليم اللغة العربية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

٢٠٢٤ م

## استهلال

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ (١١)

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”

(Q.S. Ar-Ra'd: 11)

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا... (٢٨٦)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya...”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

## إهداء

أهدى وأقدم هذه الرسالة إلى:  
أبي وأمي المحترمين والمحبوبين  
"سونردي" و"سلمى إدى توونكوتا" يرحمها الله  
أخي المحبوب  
"دوي ستيا ويووو"

وإلى جميع أسرتي المحبوبين وزملائي الناشطين على دعائهم وشجاعتهم لتمام كتابة هذه رسالة الماجستير. رضي الله وسهل عمورنا وجميع أعمالنا ولعلنا من الناجحين في كل مقاصدنا، آمين.

## موافقة المشرف

بعد الاطلاع على خطة رسالة الماجستير التي أعدها الطالب:

الاسم : سبيلا ستيا ويدا

الرقم الجامعي : ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩

العنوان : إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية (Competitiveness) في برنامج تعليم اللغة

العربية عبر الإنستغرام @marhaban.academy

وافق المشرفان على تقديمها إلى مجلس المناقشة

باتو، ..... ٢٨ أغسطس ٢٠٢٤

المشرفة الأولى،

أ. د. محصمة، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٣٠٤٠٢٢٠٦٠٤٢٠٢٤

المشرفة الثانية،

د. نور المفيدة، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٨٦٠٥٠٩٢٠١٨٠٢٠١٢١٤٩

يعتمد

رئيس قسم تعليم اللغة العربية

د. الحاج شهداء، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٢٠١٠٦٢٠٠٥٠١١٠٠١

## اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان: إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين، التي أعدتها الطالبة:

الإسم : سبيلا ستيا ويذا

الرقم الجامعي : ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩

قد قدمتها الطالبة أمام لجنة المناقشة، وقررت قبولها شرط للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية، في يوم الأربعاء ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٤ م. وتتكون لجنة المناقشة من السادة:

مناقشا أساسيا



د. توفيق الرحمن، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٧٠١١٨٢٠٠٣١٢١٠٠٢

رئيسا ومناقشا



د. عبد الباسط، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٨٢٠٣٢٠٢٠١٥٠٣١٠٠١

مشرفة ومناقشة



أ. د. معصمة، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٧٣٠٤٠٢٢٠٠٦٠٤٢٠٢٤

مشرفة ومناقشة



د. نور المفيدة، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩٨٦٠٥٠٩٢٠١٨٠٢٠١٢١٤٩

اعتماد،



عميد كلية الدراسات العليا

أ. د. واحد مورني، الماجستير

رقم التوظيف: ١٩١١٣٠٣٢٠٠٠٣١٠٠٢

## إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

الاسم : سبيلا ستيا ويدا

الرقم الجامعي : ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩

العنوان : إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية

على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرته وكتبته بنفسه وما زورته من إبداع غيري أو تأليف الآخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلا ليس من بحثي فأنا أتحمّل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

باتو، ١ يونيو ٢٠٢٤

الطالبة،  
  
سبيلا ستيا ويدا

الرقم الجامعي: ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على كل وفرة من فضله وتوجيهاته، والصلوات والسلام على سيدنا النبي محمد صلى الله عليه وسلم، حتى تمكنت الباحثة من إكمال إعداد تقرير رسالة الماجستير هذا العنوان "إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين".

هذا رسالة الماجستير عبارة عن مشروع نهائي تم تقديمه لتلبية متطلبات الباحثة للحصول على درجة الماجستير (S-2) في تعليم اللغة العربية من كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. خلال عملية العمل حتى الانتهاء من هذا رسالة الماجستير، شاركت أطراف مختلفة في توفير المعرفة والتحفيز والتوجيه للباحثة. لذلك عرضت الباحثة بهذه المناسبة أن تعرب عن امتنانه ل:

١. فضيلة الأستاذ الدكتور محمد زين الدين، الماجستير، كمدير الجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.
٢. فضيلة الأستاذ الدكتور واحد مورني، الماجستير، كعميد كلية الدراسة العليا.
٣. فضيلة الدكتور الحاج شهداء، الماجستير، كرئيس قسم تعليم اللغة العربية.
٤. فضيلة الأستاذة الدكتورة معصمة، الماجستير، كالمشرفة الأولى والدكتورة نور المفيدة، الماجستير كالمشرفة الثانية بصبر وانضباط بتوجيه وتوفير المعرفة المفيدة للباحثة في إجراء البحث والإجراء الخاصة بكتابة هذا رسالة الماجستير.
٥. جميع الأساتيد والأستاذات في كلية الدراسة العليا، خصوصا في قسم تعليم اللغة العربية.
٦. أشكر الشكر إلى رئيسة المؤسسة @marhaban.academy على مساعدتك في كتابة هذا البحث.



٧. جميع أصحابي الذين قدموا الدافع والمعرفة في العمل على هذه رسالة الماجستير.

٨. جميع الجهات التي ساهمت في المساعدة في عمل هذه رسالة الماجستير حتى يتمكن الباحثة من إكمالها ولا تستطيع الباحثة ذكرها واحد فواحدا.

٩. ولا تنسى، بالطبع، نفسي التي كافحت وحرصت حتى هذه اللحظة. آمل أن أكون كل خطوة في المستقبل مفيدة للدين والوطن والأمة. آمين.

تدرك الباحثة في إعداد هذه رسالة الماجستير أنه لم يزال هناك الكثير من النواقص فيها. لذلك فإن الباحثة منفتح على النقد والاقتراحات من مختلف الأطراف التي تفيد في التحسينات المستقبلية. نأمل أن نكون هذا البحث مفيدا للباحثين والقراء ولتطوير تعليم اللغة العربية بشكل عام. آمين.

مالانج، ١ يونيو ٢٠٢٤ م  
الباحثة،

سبيلا ستيا ويدا

## مستخلص البحث

ويدا، سبيلا ستيا. ٢٠٢٤م. إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين. رسالة الماجستير. قسم تعليم اللغة العربية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفة الأولى: أ. د. معصمة، الماجستير. المشرفة الثانية: د. نور المفيدة، الماجستير

**الكلمات المفتاحية:** التنافسية، المؤسسة الدورة، إدارة الاستراتيجية، توماس ويلين

في عالم التعليم، تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا مهما في ضمان نجاح وجود برنامج التعليم. من خلال إدارة الجوانب المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة والتقييم، يمكن للمؤسسة التعليمية تحقيق أهدافها المعلنة وتلبية احتياجات الطلاب. تتطلب تحديات العولمة من المؤسسات التعليمية تنفيذ إدارة الاستراتيجية فعالة للتنافسية في ميدان لتسابق العمل. أهداف هذا البحث هي الكشف عن المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ثم تقييم ومراقبة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.

هذا البحث هو بحث وصفي نوعي باستخدام منهج دراسة الحالة. وكانت طريقة جمع البيانات المستخدمة هي المقابلة والملاحظة والتوثيق. ومن ثم فإن طريقة تحليل البيانات المستخدمة هي النموذج مايلز وهورمان من خلال ثلاث مراحل، بما في ذلك تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. وأما نتائج هذا البحث فهي: (١) المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية عبر الإنترنت بناء على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين هو أن هناك تحديا على شكل البيئة الداخلية، وهي نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وفي حين أما الخارجي فهو الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة. (٢) صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية باستخدام أربع مراحل وهي إجراء تحليل الاحتياجات، تحديد الأهداف الاستراتيجية في شكل رؤية ورسالة، تحديد الهيكل التنظيمي ومهامه، وتطوير استراتيجية المحتوى باستخدام الرسوم المتحركة. (٣) تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية هي في إنشاء إجراءات تنفيذ البرنامج، نشر المحتوى كل يوم وتنفيذ برنامج التعليم اللغة العربية عبر الإنترنت، وأحدها برنامج الفصل المبتدئ. (٤) مراقبة وتقييم لقدرة التنافسية هي من خلال مراقبة كل عملية تعليمية عبر مجموعة الواتساب وإجراء تقييم البرنامج على شكل انعكاس على الطلاب لتحسين الجودة بناء على التغذية الراجعة من المشاركين. وبناء على نتائج البحث، وجدت الباحثة أنه المهم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى تطبيق نظرية الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال لتوماس ويلين لقدرة التنافسية لمؤسسة الدورة اللغة العربية.

## ABSTRACT

**Wida, Sabilla Setia.** 2024. Strategic Management for Competitiveness in Online Arabic Course Institute Based on The Perspective of Business Strategy and Policy of Thomas Wheelen. Master Thesis. Department of Arabic Education, Faculty of Graduate, The State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang. First Supervisor: Prof. Dr. Muassomah, M.Si., M.Pd and Second Supervisor: Dr. Nuril Mufidah, M.Pd.

---

Keywords: Competitiveness, course institution, management strategy, thomas wheelen

In the world of education, strategic management plays an important role in ensuring the success and quality of a learning program. By managing various aspects such as planning, organizing, monitoring and evaluating, an educational institution can achieve its stated goals and meet the needs of students. The challenges of globalization require educational institutions to implement effective strategic management to compete in an increasingly competitive market. The aim of this research is to reveal environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, as well as monitoring and evaluation for competitiveness in online arabic course institute based on the perspective of business strategy and policy of Thomas Wheelen.

This research is descriptive qualitative research using the case study method. The data collection techniques used were interview, observation and documentation techniques. Then the data analysis technique used is using the Miles and Huberman concepts through three stages, including data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of this research show that: (1) environmental scanning for competitiveness in online arabic course institute based on the perspective of business strategy and policy of Thomas Wheelen is that there is an analysis in the form of the internal environment, namely the strengths and weaknesses of the institution, while the external is the opportunities and threats faced by the institution. (2) formulating a strategy for competitiveness using four stages, namely conducting a needs analysis, setting strategic goals in the form of a vision and mission, determining the organizational structure and its tasks, and developing a content strategy using animation. (3) Implementation of the strategy for competitiveness is by creating program implementation procedures, uploading content every day, and implementing online class course programs, one of which is the beginner class program. (4) monitoring and evaluation for competitiveness, namely by monitoring each learning process via WhatsApp groups and conducting program evaluations in the form of reflection on students to improve quality based on feedback from participants. Based on the results of this research, the researcher found that it is important to utilize social media and also apply Thomas Wheelen's strategic management and business policy theory to increase competitiveness in a arabic course institution.

## ABSTRAK

**Wida, Sabilla Setia.** 2024. *Manajemen Strategi Untuk Daya Saing Pada Lembaga Kursus Online Bahasa Arab berdasarkan Perspektif Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis Thomas Wheelen*. TESIS. Jurusan Pendidikan Bahasa Arab, Fakultas Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. Muassomah, M.Si., M.Pd. Pembimbing II: Dr. Nuril Mufidah, M.Pd.

---

Kata kunci: Daya saing, lembaga kursus, manajemen strategi, thomas wheelen

Dalam dunia pendidikan, manajemen strategi memegang peranan penting dalam memastikan keberhasilan dan kualitas suatu program pembelajaran. Dengan mengelola berbagai aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, monitoring, dan evaluasi, suatu lembaga pendidikan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dan memenuhi kebutuhan peserta didik. Adanya tantangan globalisasi menuntut lembaga pendidikan untuk menerapkan manajemen strategi yang efektif guna bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Tujuan penelitian ini yaitu mengungkap pemindaian lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, serta pemantauan dan evaluasi untuk daya saing pada lembaga kursus online bahasa Arab berdasarkan perspektif manajemen strategi dan kebijakan bisnis Thomas Wheelen.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dengan teknik wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Kemudian teknik analisis data yang digunakan yaitu menggunakan konsep miles dan huberman melalui tiga tahapan, diantaranya reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pemindaian lingkungan untuk daya saing pada lembaga kursus online bahasa Arab berdasarkan perspektif manajemen strategi dan kebijakan bisnis Thomas Wheelen ialah terdapat analisis berupa lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki lembaga, sedangkan lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi lembaga dalam menyusun program. (2) perumusan strategi untuk daya saing dengan menggunakan empat tahapan yaitu melakukan analisis kebutuhan, menetapkan tujuan strategis berupa visi dan misi, menetapkan struktur organisasi beserta tugasnya, dan menyusun strategi konten dengan menggunakan animasi. (3) Pelaksanaan strategi untuk daya saing yang diterapkan yaitu dengan membuat prosedur pelaksanaan program, mengupload konten setiap harinya, dan melaksanakan program-program kursus kelas online, salah satunya ialah program kelas pemula. (4) pemantauan dan evaluasi untuk daya saing yaitu dengan memonitor setiap proses pembelajaran melalui grup whatsapp dan melakukan evaluasi program dengan bentuk refleksi terhadap peserta didik untuk peningkatan kualitas berdasarkan feedback dari peserta. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti menemukan bahwa pentingnya memanfaatkan media sosial juga menerapkan teori manajemen strategi dan kebijakan bisnis milik Thomas Wheelen untuk dapat meningkatkan daya saing pada suatu lembaga kursus bahasa Arab.

## محتويات البحث

أ	استهلال	.....
ب	إهداء	.....
ج	موافقة المشرف	.....
د	إعتماد لجنة المناقشة	.....
هـ	إقرار أصالة البحث	.....
و	شكر وتقدير	.....
ح	مستخلص البحث	.....
ط	Abstract	.....
ي	Abstrak	.....
ك	محتويات البحث	.....
١	<b>الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة</b>	.....
١	أ. مقدمة	.....
٦	ب. أسئلة البحث	.....
٦	ج. أهداف البحث	.....
٧	د. فوائد البحث	.....
٧	هـ. حدود البحث	.....
٨	و. تحديد المصطلحات	.....
٩	ز. الدراسات السابقة	.....
١٧	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	.....
١٧	<b>المبحث الأول: إدارة برنامج تعليم اللغة العربية</b>	.....
١٤	أ. مفهوم الإدارة	.....

ب. وظائف الإدارة.....	١٩
ج. خصائص الإدارة.....	٢١
د. مجالات الإدارة.....	٢١
هـ. مفهوم البرنامج.....	٢٣
<b>المبحث الثاني: إدارة الاستراتيجية.....</b>	<b>٢٤</b>
أ. مفهوم إدارة الاستراتيجية.....	٢٤
ب. أهمية إدارة الاستراتيجية.....	٢٥
ج. فوائد إدارة الاستراتيجية.....	٢٦
د. خطوات إدارة الاستراتيجية.....	٢٧
<b>المبحث الثالث: تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت.....</b>	<b>٣٥</b>
أ. مفهوم تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت.....	٣٥
ب. خصائص تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت.....	٣٧
ج. مزايا تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت.....	٣٨
<b>الفصل الثالث: منهج البحث.....</b>	<b>٤٠</b>
أ. مدخل البحث ونوعه.....	٤٠
ب. مصادر البيانات.....	٤١
ج. طريقة جمع البيانات.....	٤٢
د. طريقة تحليل البيانات.....	٤٤
<b>الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها.....</b>	<b>٤٧</b>
المبحث الأول: المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.....	٤٧
المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.....	٥٦

المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين..... ٦٢	
المبحث الرابع: مراقبة وتقويم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين. ٧٤	
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث ..... ٧٧</b>	
المبحث الأول: المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين..... ٧٧	
المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين..... ٨١	
المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين..... ٨٦	
المبحث الرابع: مراقبة وتقويم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين. ٩٢	
<b>الفصل السادس: الخاتمة..... ٩٥</b>	
أ. ملخص نتائج البحث..... ٩٥	
ب. التوصيات ..... ٩٧	
ج. الاقتراحات..... ٩٨	
<b>قائمة المصادر والمراجع ..... ٩٨</b>	
<b>سيرة ذاتية ..... ١٠٥</b>	
<b>قائمة الملاحق ..... ١٠٧</b>	

## الفصل الأول

### الإطار العام والدراسات السابقة

#### أ. مقدمة

إدارة الاستراتيجية هي عنصر أساسي يمكن أن يساعد أي منظمة في صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. علاوة على ذلك، تلعب إدارة الاستراتيجية دوراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. تكمن أهمية تطبيق إدارة الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في قدرتها على فهم بيئة العمل، تطوير الميزة التنافسية، تحديد الأهداف الطموحة، التركيز على الأولويات، القيام بالابتكار، التكيف، المراقبة، وتقويم الأداء. من خلال هذه الإجراءات، تستطيع المؤسسة الحفاظ على وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق التي تتميز بالتنافس الشديد.<sup>1</sup>

من جهة أخرى، تواجه المؤسسات التعليمية حالياً تحديات كبيرة بسبب التغيرات السريعة التي أحدثتها العولمة، مما أسفر عن زيادة المنافسة في إدارة المؤسسات التعليمية، سواء كانت مؤسسات تعليمية رسمية أو غير رسمية. تمتلك العولمة تأثيراً كبيراً على المنافسة في إدارة المؤسسات التعليمية. تطالب العولمة بضرورة توافق المؤسسات التعليمية مع احتياجات المجتمع وسوق العمل فيما يتعلق بجودة الخريجين، بالإضافة إلى ظهور العولمة في التعليم مع ظهور مؤسسات تعليمية ذات مستوى عالمي. في هذا السياق، تصبح إدارة الاستراتيجية ضرورية لتحسين جودة وتفوق المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Muhadjir Anwar, *Manajemen Strategik Daya Saing Dan Globalisasi* (Kab. Banyumas: Sasanti Institute, 2020).

<sup>2</sup> Bastari Adam, "Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di SMPN 13 Depok, Jabar)," *Jurnal Tahdzibi* 3, no. 2 (2018): 57–66, <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/Tahdzibi/article/view/8191>.



يؤدي تيار العولمة إلى تأثير كبير على ظهور المؤسسات التي تقدم دورات لتعليم اللغة العربية، سواءً عبر الإنترنت أو في الواقع. تتنافس هذه المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المتنافسة. ومع ذلك، هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها لدعم جودة هذه المؤسسات. أحد هذه الجوانب هو الإدارة. تلعب الإدارة دوراً كبيراً في تصميم البرامج التي سيتم تنفيذها. يتطلب ذلك عدة أمور مثل التخطيط، التنظيم، إدارة الوقت والموارد، المراقبة، التقييم، التنسيق، التكيف، والابتكار لتصميم برامج فعالة وعالية الجودة تلبى احتياجات الطلاب وتحقق أهداف البرامج المحددة.<sup>3</sup>

لقد دخلت العولمة إلى مجال التعليم في إطار الثورة الصناعية ٤.٠، حيث شهدت التكنولوجيا تطوراً سريعاً للغاية. اليوم، أصبحت التكنولوجيا تؤدي وظائف متعددة وتوفر العديد من التسهيلات للبشر، من بينها تحويل الأنشطة نحو الاتجاه الرقمي. نظراً لوجود استراتيجيات تُستخدم لجعل تكنولوجيا المعلومات أداة للحصول على المعلومات والبيانات الرقمية، فإن ذلك يسهل استخدام التكنولوجيا الرقمية في حياة المجتمع، وهذا ما يُعرف بمصطلح الرقمنة.<sup>4</sup>

إحدى أشكال الرقمنة التي نشعر بها هي وجود منصات التواصل الاجتماعي المختلفة مثل إنستغرام، تيك توك، ويوتيوب. هذا يمثل فرصة للمؤسسات التعليمية للترويج لبرامجها بهدف تعزيز قدرتها التنافسية.<sup>5</sup> إحدى التقنيات الأكثر شيوعاً حالياً هي منصة إنستغرام. إنستغرام هو أحد التطبيقات التي يستخدمها الكثير من الطلاب نظراً لسهولة استخدامه وسرعة الحصول على المعلومات من خلاله. انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل إنستغرام جاء نتيجة للتطور

<sup>3</sup> Nusi Nurstalis, Tatang Ibrahim, and Nandang Abdurrohman, "Peran Manajemen Sarana Dan Prasarana Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Smp Islam Cendekia Cianjur," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 1 (2021): 63–76.

<sup>4</sup> Ahmad Thoha Aziz and Liliek Desmawati, "PENERAPAN DIGITALISASI PADA PROSES PEMBELAJARAN KURSUS DI LKP VISION COLLEGE" 5492 (2023): 70–86.

<sup>5</sup> Amanda Amelia and Rudiansyah, "Digitalisasi Dan Pembelajaran Bahasa Di Era Digital," in *Seminar Nasional Pembelajaran Bahasa Dan Sastra*, 2021, 96–105.

التكنولوجي السريع في عصر الثورة الصناعية ٤,٠، مما يجعل من الضروري على المعلمين الاستفادة منها في عملية التعليم.<sup>٦</sup> تكمن أهمية استخدام تطبيق إنستغرام كوسيلة بديلة للتعلم في توفير تجربة تعليمية متنوعة وغير مملّة. من خلال منصة إنستغرام، يمكن للمؤسسات التعليمية عبر الإنترنت الوصول بفعالية إلى جمهور أوسع وزيادة تفاعل الطلاب. إنستغرام يقدم العديد من الميزات التي تدعم المؤسسات التعليمية في تقديم محتوى تعليمي، الترويج للبرامج التعليمية، والتفاعل مع الطلاب المحتملين. تشمل الفوائد التي يمكن للمؤسسات التعليمية عبر الإنترنت الحصول عليها من استخدام إنستغرام نشر محتوى تعليمي، الترويج للبرامج التعليمية، تعزيز التفاعل المجتمعي، تحسين العلامة التجارية، وزيادة القدرة التنافسية، بالإضافة إلى تحليل الأداء.<sup>٧</sup> من خلال الاستفادة المثلى من إنستغرام، يمكن للمؤسسات التعليمية عبر الإنترنت تعزيز علامتها التجارية، زيادة التفاعل مع الطلاب، والوصول إلى جمهور أوسع. إنستغرام لا يُستخدم فقط كوسيلة للترويج، بل أيضاً كأداة لتقديم المحتوى التعليمي بطريقة تفاعلية وممتعة. مع تطور العصر في هذا الوقت، وجد الباحث العديد من المؤسسات التي تقدم دورات اللغة العربية عبر الإنترنت باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. تشمل برامج اللغة العربية تلك الموجهة للمبتدئين، المستوى المتوسط، المستوى المتقدم، دروس المحادثة، دروس النحو والصرف، وحتى الدروس الخاصة باللهجة العامية وغيرها. هذا الأمر يوفر ميزة كبيرة للطلاب الذين يرغبون في دراسة اللغة العربية بشكل أعمق، إذ أنها توفر لهم مرونة أكبر في اختيار الوقت والمكان، وتقديم وسائل تقويم متنوعة، بالإضافة إلى تجربة تعلم أكثر متعة وتفاعلية.

<sup>6</sup> Zukhruf Ambarsari, "Penggunaan Instagram Sebagai Media Pembelajaran Bahasa Dan Sastra Indonesia Pada Era 4.0," *Prosiding Seminar Nasional PBSI-III Tahun 2020* 6, no. 1 (2020): 81–86, <http://digilib.unimed.ac.id/41225/1/Fulltext.pdf>.

<sup>7</sup> Ahmad Nawirul Huda et al., "Implementasi Penggunaan Platform Digital Dalam Pembelajaran Bahasa Arab," in *Proceeding of International Conference on Arabic Language (KONASBARA)*,

من بين العديد من مؤسسات تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت، لفت انتباه الباحث حساب إنستغرام @marhaban.academy لعدة أسباب، منها التصميم الجذاب الذي يعتمد على الرسوم المتحركة، إضافة إلى عدد كبير من المشاهدين والمتابعين على المنشورات الأخيرة مقارنة بحسابات أخرى. يُظهر هذا الحساب إدارة استراتيجية ناجحة في تحسين الأداء وزيادة التفاعل مع الجمهور، خصوصاً فيما يتعلق بالبرامج التي يقدمها في هذا العصر الرقمي.

يعد حساب "مرحبا أكاديمي" على إنستغرام واحداً من المؤسسات التي تقدم دورات تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت منذ ٢٤ مارس ٢٠٢١، حيث يمتلك ٨٩٩ منشورا و ١٨١ ألف متابع حتى الآن. يتضمن الحساب مجموعة متنوعة من المنشورات التي تتعلق بتعليم اللغة العربية، مستفيداً من ميزات مثل القصص والمنشورات والمقاطع القصيرة.<sup>٨</sup> مرحبا أكاديمي كمؤسسة تعليمية غير رسمية تتيح دروساً مرنة عبر الإنترنت تلبي احتياجات المجتمع من خلال إمكانية الوصول إلى تعلم اللغة العربية بشكل مرن. كما يعتبر الحساب من الحسابات التعليمية التي تقدم محتوى مثل العبارات العربية، الطرق السهلة لحفظ المفردات، كيفية التمييز بين الحروف والكلمات المناسبة، التدريب على فهم الفيديوهات من خلال الاستماع، بالإضافة إلى توفير الإرشادات والدورات التعليمية في اللغة العربية عبر الإنترنت. تشمل الدورات التي يقدمها الحساب مستويات مختلفة من المبتدئين والمتوسطين إلى دورات المحادثة التي تركز على تطوير مهارات التحدث.

مع النمو السريع لمنصة إنستغرام كوسيلة للترويج، من الضروري فهم أن كل حساب على إنستغرام لديه إدارة خاصة به تُستخدم لتنفيذ البرامج التي يتم تشغيلها. إدارة البرنامج هي عملية إدارة الموارد البشرية وغيرها من الموارد اللازمة لتنفيذ سياسة تنظيمية تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال توزيع العمل على مدار

---

<sup>8</sup> Mumtaz Tsaniatuz Zahro Zamhuri, *Pembelajaran Bahasa Arab Berbasis Microlearning: Studi Kasus Pada Akun Instagram @marhaban.Academy* (Malang, 2023).

فترة زمنية طويلة.<sup>9</sup> إدارة برنامج اللغة العربية هي عملية تنظيم برامج تعليم اللغة العربية بهدف تنسيق المشاريع المختلفة لتحقيق هدف معين حيث يتم تحديد العملية من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد.<sup>10</sup>

في هذا البحث، ركزت الباحثة على استخدام نظرية إدارة الاستراتيجية في المؤسسة العربية الشبكية على منظور إدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال لتوماس ويلين. وفقا لويلين في كتابه، تشمل العناصر الأساسية لعملية إدارة الاستراتيجية أربعة عناصر: مراقبة البيئة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والتحكم. إدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات الإدارية والأنشطة التي تحدد نجاح المؤسسة على المدى الطويل. تتكون هذه الأنشطة من صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، والتقييم.<sup>11</sup> استخدمت الباحثة هذه النظرية لتحليل كيفية استخدام إدارة الاستراتيجية من قبل مؤسسة تعليم اللغة @marhaban.academy لتعزيز القدرة التنافسية في برنامج تعلم اللغة العربية عبر الإنترنت.

بناء على ما سبق، فإن هدف هذا البحث هو الكشف عن مسح البيئي وصياغة الاستراتيجية والتنفيذ وكذلك التقييم والمراقبة لقدرة التنافسية في المؤسسة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.

<sup>9</sup> Nana Suryana, Dian, and Siti Nuraeni, "Manajemen Program Tahfidz Al-Quran," *Jurnal Islamic Education Manajemen* 3, no. 2 (2018): 220–230, <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema>.

<sup>10</sup> Lola Hervina H et al., "Analisis Manajemen Program Bahasa Arab Pada Lembaga Pendidikan Formal Di Indonesia," *Abdisoshum : Jurnal Pengabdian Masyarakat Bidang Sosial dan Humaniora* 1, no. 4 (2022): 435–442.

<sup>11</sup> Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability* (England: Pearson, 2010).

## ب. أسئلة البحث

بناء على خلفية المذكورة أعلاه، تقدم الباحثة أسئلة البحث في هذا البحث وهي:

١. كيف المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين؟
٢. كيف صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين؟
٣. كيف تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين؟
٤. كيف مراقبة وتقييم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين؟

## ج. أهداف البحث

- بناء على أسئلة البحث أعلاه، فإن أهداف هذا البحث هي كما يلي:
١. الكشف عن المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.
  ٢. الكشف عن صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.
  ٣. الكشف عن تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.
  ٤. الكشف عن مراقبة وتقييم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.

## د. فوائد البحث

### ١. الفوائد النظرية

أ. يمكن أن يزيد المعرفة، خاصة في إدارة الاستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت.

ب. يمكن أن يكون هذا البحث تحديثا للنظريات التي تم استخدامها سابقا.

### ٢. الفوائد التطبيقية

أ. يمكن أن يقدم فوائد لحساب الإنستغرام @marhaban.academy في تحسين جودة برامج تعليم اللغة العربية في المستقبل.

ب. يمكن أن يوفر فوائد لخريجي تعليم اللغة العربية لخلق فرص عمل جديدة، وتحديدًا من خلال إنشاء برنامج دروس اللغة العربية عبر الإنترنت بناء على الإدارة المناسبة.

ج. يمكن استخدامه لأبحاث التطوير كمرجع في الأبحاث المستقبلية.

## هـ. حدود البحث

لسهولة الباحثة لنيل البيانات عن البحث، اقتصرت الباحثة هذا البحث، ستسير هذا البحث سيرا يناسب على ثلاثة حدود وهي:

### ١. الحدود الموضوعية: حددت الباحثة موضوع البحث عن إدارة الاستراتيجية

لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين من ناحية مسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة وتقويم الاستراتيجية، لأن التنافسية هي من أهم أعضاء من إدارة الاستراتيجية. هناك برامج تعليم اللغة العربية في @marhaban.academy منها: فصل مرحبان للمبتدئين، فصل مرحبان للمتوسط، فصل مرحبان للمحادثة، فصل مرحبان للمفردات، وفصل مرحبان

للأمية، ولكن حددت الباحثة في برنامج "فصل مرحبان للمبتدئين" فقط. لأن هذا البرنامج هو البرنامج المتفوقة والأكثر شعبية بين المشاركين.

٢. **الحدود المكانية:** مكان البحث الذي يجري فيه الباحثة بحثه هو في برنامج تعليم اللغة العربية بالمؤسسة الدورة عبر الإنترنت وهي حساب الإنستغرام @marhaban.academy. اختارت الباحثة هذا المكان لأن فيها إدارة البرنامج جيد في تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت وهو أحد حسابات إنستغرام التعليمية باللغة العربية ولديه متابعين في العامين الماضيين كان هناك ٢٤٩ ألف متابع.
٣. **الحدود الزمانية:** يعتقد هذا البحث في سنة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ شهر أغسطس.

## و. تحديد المصطلحات

تستخدم الباحثة بعض المصطلحات المهمة في هذا البحث، فلفهم المصطلحات المستخدمة لهذا البحث قدمت الباحثة على شرحها كما يلي:

١. **إدارة الاستراتيجية** هي إدارة موارد الشركة لتحقيق أهدافها وغياتها بنجاح، وهي خطة عمل لضمان تلبية أهداف الأداء واستمرار نمو الأعمال، حيث توفر الإدارة الاستراتيجية التوجيه العام من خلال تطوير الخطط والسياسات المصممة لتحقيق الأهداف ثم تخصيص الموارد لتنفيذ الخطط.<sup>١٢</sup> وتستخدم الباحثة لهذا البحث على أربعة المراحل من مرحلة في عملية إدارة الاستراتيجية تعني مرحلة مسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقوم وكذلك مراقبة الاستراتيجية.

٢. **القدرة التنافسية (Competitiveness)** في سياق إدارة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الحفاظ على موقعها أو تحسينه في بيئة أعمال تنافسية. يتضمن

أحمد سامح رفعت حسن علام، "دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال 12 المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية"، إدارة الجودة الشاملة (2023): 23-49.

ذلك جوانب مختلفة مثل الاستراتيجيات والعوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة للعملاء. وفي هذه الحالة تركز الباحثة على برامج تعليم اللغة العربية الموجودة على حساب الإنستغرام @marhaban.academy باعتبارها ميزة تنافسية تجذب اهتمام الطلاب وتوفر تجربة تعليمية جيدة.

٣. برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت هو نوع من أنواع التعليم عن بُعد الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة والإنترنت كوسيلة لتوصيل المحتوى التعليمي إلى الطلاب. يتيح التعليم عبر الإنترنت للطلاب الوصول إلى دروس وموارد تعليمية بسهولة من أي مكان وفي أي وقت يناسبهم.<sup>١٣</sup> ومقصود من برنامج تعليم اللغة العربية في هذا البحث يعني برنامج الذي وجد في الحساب الانستغرام @marhaban.academy، هي عملية إدارة العديدة في برنامج تعليم اللغة العربية الذي يتوكل من برنامج الفصل للمبتدئ وللمتوسط وللمحاضرة.

## ز. الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن هناك عدة دراسات سابقة تتعلق بموضوع هذا البحث وهي إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت على حساب الإنستغرام @marhaban.academy فهي:

١. رينا بوروانتي وبوروسويو باندانساري. ٢٠٢٣. "Manajemen Strategi pada .Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Dessy Kecamatan Bergas" الهدف من هذا البحث هو دراسة كيفية استخدام الإدارة الإستراتيجية لجعل دورة ديسي ومعهد التدريب (LKP) أكثر تطوراً. استخدم هذا البحث هو

<sup>13</sup> عفاف خيل يعقوب, "دور إدارة التعليم العام في مواجهة تحديات التعليم عن بعد بدولة الكويت 13 iKNiTO JS (Journal Management System) 39, no. 257-280 (2023).



البحث النوعي مع المنهج الوصفي. وكانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي المقابلات والتوثيق والتثليث. تشير نتائج هذا البحث إلى أنه يمكن وصف الإدارة الإستراتيجية في المعهد التدريب ديسي باستخدام إحدى مراحل تطوير الشركة وهي الإدارة الإستراتيجية التي تشمل مكوناتها الملاحظة البيئية، صياغة الإستراتيجية من خلال تحديد خطة برنامج المعهد التدريب ديسي، تخطيط برنامج المعهد التدريب ديسي، تنفيذ الإستراتيجية، التقييم والسيطرة.

٢. كمال الدين. ٢٠٢٢. "Identifikasi Manajemen Strategis pada Sekolah Dasar Negeri di Era Disruptif".

هدف هذا البحث إلى الإضافة إلى دراسة تحديد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية في عصر التخريب من خلال تقديم نظرية تعتمد على أدبيات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية في محاولة لزيادة الميزة التنافسية كإجابة على حالة عدم اليقين الحالية في سوق الخدمات التعليمية. طريقة البحث المستخدمة هي منهج نوعي مع نوع بحث استكشافي. نتائج هذا البحث هي أن الإدارة الإستراتيجية للمدارس الابتدائية الحكومية يمكنها تعظيم إمكانات وأداء الموارد بفعالية وكفاءة من خلال التخطيط الاستراتيجي المناسب. إن للتخطيط الاستراتيجي أثر في خلق اتفاق حول أهداف المدرسة المراد تحقيقها، ومرونة المدرسة تجاه التغيرات في المنافسة التجارية، وفهم المستخدمين وتجزئة السوق للخدمات التعليمية المستهدفة، فضلا عن ظهور التفاؤل بشأن النجاح الذي سيحققه. أن تتحقق من قبل المدرسة. ويصبح التخطيط الاستراتيجي الذي تم إعداده مرجعا للتربويين والعاملين في التعليم ليتمكنوا من العمل بفعالية. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إعداده ليصبح شعاراً للمدرسة دون أي متابعة في التنفيذ. وفي هذا الصدد، يجب أن تتمتع المدارس بالقدرة التنافسية ليس فقط لاستخدامها للفوز بالمنافسة ولكن أيضا لتوقع الوضع غير

المستقر في سوق الخدمات التعليمية . يمكن لدور الإدارة الإستراتيجية في العصر التخريبي الحالي أن يشكل المدارس الابتدائية الحكومية لتمتع بقدرة تنافسية وتكيفية تتعلق بابتكار الخدمات، وكفاءة الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا الرقمنة.

٣. غاغوك وحيو بوسيتو وتاتيک سوانداري وموهييور روکمان. ٢٠٢١.

”Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Non Formal“ . الهدف

من هذا البحث هو إجراء دراسة متعمقة للإدارة الإستراتيجية لتطوير التعليم

غير الرسمي المطبقة في PKBM Wana Bhakti منطقة نغاسيم بوجونيجورو

ريجنسي. استخدم هذا البحث منهج دراسة الحالة، مع تقنيات جمع البيانات

وهي الملاحظة والمقابلات والتوثيق. نتائج هذا البحث هي أن هناك خمس

مراحل رئيسية في صياغة استراتيجيات تطوير التعليم غير الرسمي في PKBM

Wana Bhakti منطقة نغاسيم بوجونيجورو ريجنسي، وهي: (١) صياغة الرؤية

والرسالة والأهداف (٢) تحليل الخارج البيئة؛ (٣) تحليل التنظيم الداخلي؛ (٤)

صياغة أهداف محددة؛ (٥) تحديد الإستراتيجية (٦) التنفيذ الاستراتيجي هو

الطريقة المستخدمة لتفعيل أو تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة. تنفيذ

استراتيجيات تطوير التعليم غير الرسمي في PKBM Wana Bhakti منطقة

نغاسيم بوجونيجورو ريجنسي، وهي: (١) التعليم عبر الإنترنت؛ (٢) القرى

المدعومة؛ (٣) التعليم المجاني؛ (٤) التنشئة الاجتماعية الترويجية؛ (٥) التقييم

والإشراف على استراتيجيات تطوير التعليم غير الرسمي في PKBM Wana

Bhakti منطقة نغاسيم بوجونيجورو ريجنسي ، وهي: (أ) الإشراف على البرامج

أو الأنشطة المدرسية؛ (ب) تقارير تنفيذ النشاط.

٤. عصام الدين وفيصل وميسة ولقمان حكيم وكسقول أنور أوس. ٢٠٢١.

”Implementasi Analisis SWOT Pada Manajemen Strategik Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah

”Nurul Islam Muara Bungo”. استخدم هذا البحث الأساليب النوعية الوصفية، مع تقنيات جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلات والتوثيق والتثليث وتحليلها باستخدام تقنيات تحليل البيانات الوصفية. تكشف نتائج هذا البحث أن تنفيذ تحليل السوات في مدرسة المتوسطة الإسلامية موارا بونغو يتم تنفيذه كل عام باستخدام تحليل السوات في شكل مصفوفة سوات رباعية، وكانت نتائجها كما يلي: نقاط القوة لديهم تلبي جميع معايير مؤشرات الجودة التي وضعتها الحكومة، نقاط الضعف لديهم الموقع الجغرافي للمدرسة على مشارف مدينة موارا بونغو، أصحاب المصلحة أقل انضباطاً، النظام الإداري أقل دقة، فرص الشراكة عالية، الزيادة في مناخ ملائم، في حين أن التحديات التي يجب مواجهتها هي توحيد المجتمع الأكاديمي برؤية واحدة، والمنافسة من المؤسسات التعليمية الخارجية، والتغيرات في العولمة. العوامل الداعمة لتنفيذ تحليل السوات هي أصحاب المصلحة النشطين، ورؤساء المدارس التقدمية في التقييم والتطوير، والعوامل المثبطة هي قيود أنظمة المعلومات الإدارية التقليدية، والموارد البشرية التي لا تزال غير محترفة.

٥. شنتا عبد الرحمن. ٢٠٢١. Analisis Strategi Pemasaran pada Lembaga “Kursus dan Bimbingan Belajar Education Zone”.

الغرض من هذا البحث هو معرفة كيفية قيام إ-زون بتنفيذ استراتيجيات التسويق لزيادة حجم مبيعاتها. طريقة البحث المستخدمة هي البحث النوعي الوصفي. ظهر نتائج هذا البحث أن معهد الدورة التعليمية المنطقة الإلكترونية يتمتع بنقاط قوة وفرص أكبر من نقاط الضعف والتحديات، بحيث تتمكن المؤسسة من الاستفادة القصوى من جميع نقاط القوة والفرص المحتملة باستخدام عناصر استراتيجية التسويق.

٦. زهرة النداء. ٢٠٢٠. "إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج (دراسة حالة)". يهدف هذا البحث لتحديد

عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمشكلات إدارة الاستراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. طريقة البحث المستخدمة هي طريقة الوصفي النوعي. ونتائج في هذا البحث هي: (١) التخطيط الاستراتيجي في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. يتضمن أربعة أنشطة هي تطوير رؤية ورسالة وأهداف والتخطيط على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية. ثم صياغة الاستراتيجية يتضمن تنفيذ إدارة الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. أربعة أنشطة، وهي تحديد السياسات المعهد اللغة، وتحفيز المعلمين وموظفي التعليم، وتخصيص الموارد البشرية، وتطوير ثقافة استراتيجية. وتقويم إدارة الاستراتيجية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج. ثلاثة أنشطة، هي مراقبة جميع النتائج وقياس أداء برنامج تعليم اللغة العربية، واتخاذ الخطوات التصحيحية. (٢) ويمكن العثور على المشكلات التي تحدث في عدة جوانب، بما في ذلك: الإدارة والبنية التحتية والإقامة وهيئة التدريس. مما أقل مثالية حتى عدم تنفيذ بعض البرامج.

٧. إحسان الدين. ٢٠١٩. "الإدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري)". يهدف هذا البحث إلى الكشف عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ثم تقويم الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري. طريقة البحث المستخدمة هي مدخل الكيفي بدراسة الحالة. ونتائج في هذا البحث هي: (١) أن صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز العربية باري تتكون على: مرحلة تحليل بيئة الداخلية وتحليل بيئة الخارجية، المرحلة إختيار الاستراتيجية (٢) أن تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة

الدورية مركز العربية باري كما تأتي: الاستراتيجية قيادة التكلفة، الاستراتيجية التنافسة، الاستراتيجية تحسين جودة الأساتيد وتطوير بواسطة الدراسية (٣) أن تقويم الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية بمؤسسة الدورية مركز اللغة العربية باري كما يلي: التقويم على الاستراتيجية قيادة التكلفة، التقويم على عملية التعليمية ومنهج الدراسي، تتكون هذه عملية التقويم من التقويم اليومية (عصف الذهني)، التقويم الأسبوعية (لقاء الأسبوع)، التقويم الشهرية أو الاختبار النهائي، الاختبار التجريبي لبرنامج المنحة (المنحة إلى الشرق الأوسط)، اختبار الكفاءة في اللغة العربية)، التقويم على جودة الأساتيد والمعلمين، التقويم على وسائل ومرافق العامة في مركز العربية.

رقم	الباحث / عام	المساواة	الفرق	اصلية البحث
١	رينا بوروانتي وبوروسوي باندانساري/ ٢٠٢٣	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في إدارة الاستراتيجية معهد التدريب (LKP) ديسي منطقة برجاس	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين
٢	كمال الدين/ ٢٠٢٢	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في إدارة الإستراتيجية المدرسة الإبتدائية الحكومية في عصر مضطرب	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

٣	غاغوك وحيو بوسبيتو وتاتيک سوانداري وموهيبور روکمان/ ٢٠٢١	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في إدارة الاستراتيجية تطوير التعليم غير الرسمي	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين
٤	عصام الدين وفیصل ومیسة ولقمان حکيم وكسفول أنور أوس / ٢٠٢١	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في تنفيذ تحليل السوات في الإدارة الاستراتيجية في التخطيط لتحسين جودة التعليم في المدرسة المتوسطة نور الإسلام بونغو	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين
٥	شنتا عبد الرحمن/ ٢٠٢١	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في تحليل الاستراتيجية التسويق في المؤسسة الدورة والتعليمية "Education Zone"	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

٦	زهرة النداء/ ٢٠٢٠	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في إدارة استراتيجية برنامج تعليم اللغة العربية في معهد اللغة جامعة هاشم أشعري جومبانج	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين
٧	إحسان الدين/ ٢٠١٩	التركيز في إدارة الاستراتيجية	التركيز في الإدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسة في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري)	إدارة الإستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

بناء على الدراسات السابقة التي توصلت إليها الباحثة أعلاه، فإن هناك العديد من الاختلافات والتشابهات في الدراسات السابقة. ومن الاختلافات في هذا البحث أنه لا توجد دراسة لإدارة الاستراتيجية التي تم تنفيذها في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت، وخاصة الدراسات في المؤسسات التعليمية غير الرسمية في هذه الحالة تحديدا حسابات إنستغرام. ولذلك تهتم الباحثة بإجراء بحث حول "إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين". وفرت هذه الدراسات السابقة معلومات إضافية أو أساسية للباحثة لإجراء هذا البحث، بالإضافة إلى استكمال النتائج الموجودة سواء من حيث الأشياء أو المنظور النظري المستخدم.

## الفصل الثاني الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة برنامج تعليم اللغة العربية

أ. مفهوم الإدارة

الإدارة تأتي من اللاتينية أي من أصل الكلمة *manus* ما يعني اليد و *agere* ما يعني القيام به. تم دمج هاتين الكلمتين في *managere* مما يعني التعامل. *managere* إلى اللغة الإنجليزية *to manage* (الفعل) أما *management* (الاسم) والكلمة *manager* لأشخاص الذين يفعلون. إدارة ترجمت إلى الإندونيسية معناه *manajemen*.<sup>14</sup> وكشفت أم عرفة في كتابها أن الإدارة هي أصل الكلمة *manage* وهذا معناه تنظيم. وفي هذه الحالة تكون الترتيبات التي يتم تنفيذها مرتبطة بعملية تحقيق الأهداف المتوقعة. ويمكن القيام بهذه العملية من خلال الإجابة على عدة أسئلة، وهي ما الذي ينظم ولماذا يجب تنظيمه ومن ينظمه وأين يجب تنظيمه وكيفية تنظيمه.<sup>15</sup> أما من كريم في كتابه، إن الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة *Administration* وهي تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء خدمة ما عن طريق حجاز معين.<sup>16</sup>

من الناحية اللغوية، الإدارة هي فن التنظيم والتنفيذ. ويمكن أيضا تعريف الإدارة بأنها عملية إدارة شيء ما.<sup>17</sup> الإدارة حسب باركر (Parker) هي فن تنفيذ العمل من خلال الناس (*The Art of getting things done through people*). وفقا لسابر (Sapre)، الإدارة هي سلسلة من الأنشطة الموجهة مباشرة نحو الاستخدام

<sup>14</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2022).

<sup>15</sup> Umi Arifah, *Manajemen Strategi* (Jepara: UNISNU Press, 2023).

<sup>16</sup> كريم ناصر علي، (الإدارة والإشراف التربوي) عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

<sup>17</sup> Ahmad Ridha and Mahlia Muis, *Teori Manajemen* (Pekalongan: Penerbit NEM, 2022).



الفعال والكفاء للموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. تهتم الإدارة حسب هيوز (Hughes) بالكفاءة والتخطيط والأعمال الورقية والإجراءات وتنفيذ اللوائح والإشراف والاتساق.<sup>18</sup>

الإدارة هي علم إدارة النشاط من أجل تحقيق الهدف من خلال العمل معا بكفاءة وتخطيط جيد. يتحرك علم الإدارة لتبسيط جميع عناصر الإدارة، أي الأشخاص والأموال والسلع والآلات وما إلى ذلك. يتم تنفيذه على الأقل من خلال أربع وظائف إدارية تعرف باسم POAC وهي (1) التخطيط (*Planning*)، (2) التنظيم (*Organization*)، (3) التنفيذ (*Actuating*)، (4) مراقبة (*Controlling*).

الإدارة التي سيتم تشكيلها سيكون لها عموما عملية تمر أولا. وعادة ما تكون هذه المراحل عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة. يهدف هذا إلى التأكد من إمكانية توجيه الإدارة المنفذة وتحقيق أهداف الإدارة بسهولة. ووفقا لما ذكره جورج روبرت تيري (George Robert Terry) فإن الإدارة هي عملية تتكون من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الإجراءات لتحديد وتحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية وغيرها.<sup>19</sup> ويمكن أن نستنتج أن الإدارة هي عملية تنظيم أو إدارة شيء ما يقوم بها فرد أو مجموعة من الأشخاص من خلال عدة عمليات بفعالية وكفاءة.

---

<sup>18</sup> Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*.

<sup>19</sup> Rahmad Hidayah, Hasan Sazali, and Sholihah Titin Sumanti, "Manajemen Humas Dan Informasi Dalam Mengelola Berita Pada Website Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (Www.Uinsu.Ac.Id) Sebagai Media Informasi Universitas," *Sibatik Journal | Volume 2, no. 7* (2023): 2027–2034, <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK>.

## ب. وظائف الإدارة

في الإدارة هناك أنشطة معينة تسمى بوظائف الإدارة، وهي تتكون من وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة. أما الشرح كما يلي:<sup>20</sup>

١. وظيفة التخطيط

وفقا لجورج روبرت تيري (George Robert Terry)، فإن التخطيط هو عمل عقلي يتطلب التفكير والخيال والقدرة على رؤية المستقبل. تحتوي وظيفة التخطيط على صياغة الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف والتعامل مع العقبات التي قد تنشأ وتعطل حسن سير العمل. مثل كيفية تحقيق الأهداف والخطط في تنفيذ الإشراف حتى يمكن تنفيذ العمل على النحو الأمثل.

ويجب أن تستند الخطة إلى الحقائق والبيانات والمعلومات الملموسة. وفي الواقع على أرض الواقع، غالبا ما تتغير الأهداف التنظيمية وفقا للتطورات والديناميكيات في المجتمع. لذلك، يجب أن يكون التخطيط ديناميكيا ومستمرًا ومرنا.

### ٢. وظيفة التنظيم

المنظمة هي مؤسسة أو مجموعة وظيفية عندما تتم عملية الإدارة وتلعب دورا كمنتمدى لتكوين سلوك علاقات فعال بين الأشخاص حتى يتمكنوا من العمل معا بكفاءة والحصول على الرضا في تنفيذ واجباتهم. أما التنظيم هو العملية أو الطريقة التي يتم من خلالها ترتيب الهيكل التنظيمي وتكييفه مع أهدافه وموارده وبيئته. يلعب الهيكل التنظيمي دورا في تحديد تقسيم أنشطة العمل وإظهار مستوى التخصص في أنشطة العمل وإظهار

<sup>20</sup> Citra Ayu Anisa, "Tingkat Manajemen Dan Manajer Beserta Fungsi-Fungsi Manajemen," *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2021): 150.

التسلسل الهرمي أو هيكل السلطة في المنظمة بالإضافة إلى إظهار علاقات التقارير.<sup>٢١</sup>

### ٣. وظيفة التنفيذ أو التوجيه

التنفيذ أو التوجيه هو نشاط يجعل جميع أفراد المنظمة يرغبون في التعاون والعمل بإخلاص وشغف لتحقيق الأهداف وفق جهود التخطيط والتنظيم. تشمل الأشياء التي تشمل وظيفة التنفيذ أو التوجيه إبلاغ وشرح الأهداف للمرؤوسين وإدارة ودعوة المرؤوسين للعمل على النحو الأمثل قدر الإمكان وتوجيه المرؤوسين لتحقيق المعايير التشغيلية وإعطاء الحق في الاستماع والثناء وإصدار العقوبات بشكل مناسب وتعبئة الجهود من خلال النظر إليها من منظور نتائج الرقابة وهكذا.

### ٤. وظيفة المراقبة

الإشراف هو نشاط لضبط التنفيذ والخطط المعدة سلفاً. الإشراف كوظيفة إدارية هو نشاط مراقبة الانحرافات التي تحدث وتخصيصها بشكل صحيح. ومن الناحية العملية، يمكن الاستنتاج أن فشل الخطة يمكن أن ينشأ من شيئين، أي نتيجة لمؤثرات خارجة عن متناول البشر أو توقعاتهم، وعدم استيفاء المنفذين لها للمتطلبات المطلوبة. لذلك، هناك حاجة إلى الإشراف من أجل تقليل احتمالية فشل الخطة والتغلب على عواقب هذا الفشل.

<sup>٢١</sup>فردى فهمي زيارة (وظائف الإدارة) عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩.

## ج. خصائص الإدارة

هناك عدة خصائص للإدارة، وهي:<sup>٢٢</sup>

١. موجهة نحو الهدف. كل منظمة أو شركة لها هدف هو أساس تكوينها. ولذلك فإن الإدارة لها خاصية خلق عملية لتحقيق الهدف.
٢. واسعة في الطبيعة. وتعني هذه الخاصية أن جميع الأنشطة التي تنطوي عليها إدارة الشركة شائعة لدى جميع المنظمات في مختلف المجالات.
٣. إنها متعددة الأبعاد. تعدد الأبعاد يعني وجوده في مختلف أبعاد الحياة. وتشمل هذه الخصائص الوظائف والأفراد والعمليات أو عمليات الإنتاج.
٤. عملية مستمرة. في هذه العملية، الإدارة هي سلسلة من الوظائف المستمرة بما في ذلك التخطيط والتوجيه والتوظيف والرقابة والتنظيم والتي يقوم بها جميع المديرين طوال الوقت.
٥. نشاطات المجموعات. الإدارة هي سلسلة من العمليات التي لا يمكن القيام بها بشكل فردي، بل يجب القيام بها معًا. قوة غير ملموسة. وتعني هذه الخاصية أن الإدارة هي قوة غير ملموسة، ولكن النتائج يمكن رؤيتها والشعور بها وظيفيا.

## د. مجالات الإدارة

هناك عدة مجالات الإدارة الأساسية وهي:<sup>٢٣</sup>

١. إنتاج. إدارة الإنتاج هي عملية شراء السلع أو الخدمات. في عملية التخطيط، يجب أن تأخذ كل خطة في الاعتبار عوامل الإنتاج الحالية. على سبيل المثال، تحدد المواد الخام وجوده المواد وموقع الإنتاج والمنتج المنتج ما إذا كانت أنشطة الإنتاج ناجحة أم لا. ومن خلال هذه العوامل

<sup>22</sup> Damres Uker, *Dasar-Dasar Manajemen Untuk Industri Pangan* (Tangerang Selatan, 2018).

<sup>23</sup> Ernie Tisnawati Sule and Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019).

سيقوم المدير بتقييم أنشطة الإنتاج حتى يتمكن من تحسين جودة الإنتاج في المستقبل.

٢. الموارد البشرية. مفهوم إدارة الموارد البشرية هو تحسين جودة الشركة أو المؤسسة. ولذلك يجب أن تتمتع الشركة أو المؤسسة بموارد بشرية عالية الجودة.

٣. تسويق. يتعلق هذا القسم بالأنشطة الترويجية، مما يعني أن الإدارة يجب أن تكون قادرة على تقييم وتحليل كل إجراء في الأنشطة التسويقية. إذا لم تكن فعالة، فسيتم تغيير الخطط حتى يتم الحصول على أقصى النتائج.

٤. تمويل. ترتبط الإدارة المالية بالتعاون مع الأطراف الأخرى لتعزيز الموارد المالية. يبدأ ذلك من عملية التخطيط والفحص والإدارة وإعداد الميزانية والبحث عن رأس المال وتوفير رأس مال الشركة.

٥. معلومة. مفهوم إدارة المعلومات هو في شكل الوثائق والتكنولوجيا والموارد البشرية والإجراءات المحاسبية وتكاليف الإنتاج وأساليب العمل. كل هذه البيانات يمكن أن تكون مرجعاً لشركة أو مؤسسة لوضع سياسات العمل. ولذلك يجب أن يكون المدير قادراً على استخدام كل هذه البيانات على النحو الأمثل حتى يمكن تحقيق الأهداف.

٦. استراتيجية. إدارة الاستراتيجية هي شيء مهم جداً في الأعمال التجارية. يمكن إنشاء الاستراتيجيات إذا كانت هناك بيانات صالحة لاستخدامها كأساس لتحديد قرارات العمل. في هذه الحالة، يجب أن يكون المدير قادراً على إدارة الموارد البشرية أو المواد الخام الموجودة لتحقيق الأهداف.

٧. عملية. تتضمن إدارة العمليات أنشطة الصيانة والتطوير لكل نتيجة إنتاج حتى تتمكن من تحقيق الأرباح. تتم إدارة جميع عوامل الإنتاج مثل المواد الخام والعمالة من أجل تحقيق النتائج جودة.

٨. تربوي. تركز إدارة التربية بشكل أكبر على تحسين جودة الموارد البشرية من خلال العملية التربوية. ويأخذ هذا شكل تدريب لزيادة المعرفة على أمل أن تتحسن جودة الشركة أو المؤسسة أو في المستقبل.

### هـ. مفهوم البرنامج

البرنامج بالمعنى العام يعني "الخطة" كما يمكن تفسيره على أنه وحدة نشاط في منظمة تضم مجموعة من الأشخاص تتم بشكل مستمر (أريكونتو، ٢٠١٣) وقد ذكر الإمام فايزن في كتابته أن البرنامج هي مجموعة من خطط الأنشطة الموجهة نحو إحداث التغيير الذي يتم تحديده من خلال جمهور محدد.<sup>٢٤</sup> وفقاً لتشارلز أو. جونز (Charles O. Jones)، البرنامج هو وسيلة قانونية لتحقيق الهدف. هناك خصائص معينة يمكن أن تساعد الشخص على تحديد النشاط كبرنامج أو لا، وهي:<sup>٢٥</sup>

١. تميل البرامج إلى مطالبة موظفين، على سبيل المثال، بالتنفيذ أو العامل كممثلين للبرنامج.
٢. عادة ما يكون للبرامج ميزانياتها الخاصة، والتي يتم تحديدها أحياناً من خلال الميزانيات.
٣. البرنامج له هويته الخاصة، فإذا تم تشغيله بشكل فعال يمكن التعرف عليه من قبل الجمهور.

وفي الوقت نفسه، تعريف البرنامج وفقاً للقاموس الإندونيسي الكبير هو تصميم يتعلق بالمبادئ والجهود التي سيتم تنفيذها.<sup>٢٦</sup> ذكر تشارلز أو. جونز

<sup>24</sup> Imam Faizin, "Evaluasi Program Tahfidzul Qur'an Dengan Model CIPP," *Jurnal Al-Miskawaih: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2021): 99–118.

<sup>25</sup> Charles O Jones, *Pengantar Kebijakan Publik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996).

<sup>26</sup> Yudha Aditya, Adam Idris, and Anwar As, "Peran Dinas Pendidikan Dalam Program Penyelenggaraan Pendidikan Gratis Di Sekolah Dasar Negeri 016 Kota Samarinda," *eJournal Ilmu Pemerintahan* 7, no. 1 (2019): 507–518, <https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp->

أيضاً أن البرنامج هو أحد مكونات السياسة . البرنامج عبارة عن خطة تتضمن وحدات مختلفة تحتوي على سياسات وسلسلة من الأنشطة التي يجب تنفيذها خلال فترة زمنية معينة.<sup>٢٧</sup>

البرنامج عبارة عن بيان يحتوي على خلاصة عدة آمال أو أهداف مترابطة ومترابطة لتحقيق نفس الهدف. عادة ما يتضمن البرنامج جميع الأنشطة التي تقع تحت نفس الوحدة الإدارية أو الأهداف المترابطة والمتكاملة، بحيث يجب تنفيذ كل شيء في وقت واحد أو بالتسلسل.<sup>٢٨</sup> وبصرف النظر عن ذلك، غالباً ما ترتبط البرامج أيضاً بالتخطيط والإعداد والتصميم أو الخطة. التصميم يأتي من اللغة الإنجليزية، أي من الكلمة عشرات. لذا، فإن التصميم من منظور التعليم هو أيضاً خطة تعليمية. وتسمى خطط التعليم أيضاً ببرامج التعليم.<sup>٢٩</sup>

## المبحث الثاني: إدارة الاستراتيجية

### أ. مفهوم إدارة الاستراتيجية

إدارة الاستراتيجية هي فن صياغة وتنفيذ وتقييم السياسات في منظمة أو مؤسسة لتحقيق الأهداف. المنظمات أو المؤسسات التي تنفذ نظاماً إدارياً استراتيجياً جيداً ستأخذ في الاعتبار الأمور المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية.<sup>٣٠</sup> إدارة الاستراتيجية هي طريقة تفكير تؤدي إلى مجموعة من القرارات التي ينجم عنها صياغة استراتيجية أو عدة استراتيجيات، تساعد بعد وضعها موضوع

---

content/uploads/2019/03/01\_format\_artikel\_ejournal\_mulai\_hlm\_ganjil (03-30-19-10-50-51).pdf.

<sup>27</sup> Jones, *Pengantar Kebijakan Publik*.

<sup>28</sup> Muhaimin, Suti'ah, and Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2009).

<sup>29</sup> Jhoni Andersen, *Keterampilan Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membuat Program Tahunan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 10 Pekanbaru* (Riau, 2014).

<sup>30</sup> Syifa Faujiah, Muhammad Syaifuddin, and Tuti Andriani, "Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan," *Yasin* 2, no. 5 (2022): 680–694.

التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المؤسسة.<sup>٣١</sup>

وفقا لتوماس آل ويلين (Thomas L. Wheelen) وجي ديفيد هانجر (J. David Hunger)، فإن إدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء الشركة على المدى الطويل. ويشمل ذلك مسح البيئة داخليا وخارجيا وصياغة الاستراتيجيات أو التخطيط طويل المدى وتنفيذ وتقييم الضوابط الاستراتيجية.<sup>٣٢</sup> أن مفهوم الاستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية هذا ما تشير إليه التوجهات العامة للفكر الإداري إذ أن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة مفاهيمية تغطي الصورة التكاملية الشاملة لهذا المفهوم.<sup>٣٣</sup>

وتعني أن الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية. فعلى سبيل المثال عندما نسمع أن طائرات دولة ما قامت بقصف مواقع استراتيجية في دولة أخرى في حالة حرب معها، فإن كلمة استراتيجية التي وصفت بها المواقع التي تعرضت للقصف تعني أنها مواقع هامة للغاية يؤدي تدميرها إلى شل قدرات تلك الدول بصورة تلحق حتما أذى بالغ بها مما يؤدي إلى أضعاف قدرتها على الصمود ومواصلة الحرب.<sup>٣٤</sup>

## ب. أهمية إدارة الاستراتيجية

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والإستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذا

عبد الواحد سعود سعيد الزهراني، "الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة (مصر، ٢٠٢٤) العلوم التربوية مجلة علمية محكمة ربع سنوية"، المخاطر

<sup>32</sup> Opan Arifudin, Rahman Tanjung, and Yayan Sofyan, *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi* (Banyumas: CV Pena Persada, 2020).

<sup>33</sup> سعد علي ربحان المحمدي، (الإدارة الاستراتيجية) عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٢.  
<sup>34</sup> أحمد القطامين، (الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية) عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.



المطالب، وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجية علاقة كبيرة بنجاح هذا المنظمات، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم، وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال: أنسوف، وهارولد وبرت، إيستلر ماكدونالد وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تفوق على تلك التي لاتمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الاستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.<sup>٣٥</sup>

من المؤكد أن العمليات في إدارة الاستراتيجية التي لا يتم تنفيذها على النحو الأمثل سيكون لها تأثير على عدم كون إدارة المنظمة على النحو الأمثل. وتؤثر قدرة المديرين أو القادة أيضًا على النجاح في الإدارة، لذلك يجب أن يتمتع المديرين بالقدرة على استغلال الموارد وزيادة الإنتاجية التنظيمية.

إن قدرة القائد على إدارة المؤسسة تؤثر بشكل كبير على نجاح رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها. يجب دائمًا زيادة الدافع والابتكار وفقًا للتحليل وظروف التطوير. إن التطور السريع للتكنولوجيا والمعلومات سوف يؤثر على الاستراتيجيات التي يجب أن تنفذها هذه المؤسسات. من الممكن جدًا تطبيق عصر الرقمنة في جميع القطاعات لتسهيل الأداء وزيادة الفعالية والكفاءة. إن الاستراتيجية التي تهتم بالظروف الداخلية والخارجية ستوفر فرصًا كبيرة لتطوير وخلق الابتكار للمؤسسة.<sup>٣٦</sup>

### ج. فوائد إدارة الاستراتيجية

سيؤدي تنفيذ إدارة الاستراتيجية في منظمة ما إلى بناء منظمة أكثر استباقية في تطوير المنظمة وتشكيل مستقبلها. توفر إدارة الاستراتيجية ميزة للمنظمات

<sup>٣٥</sup> هاني محمد محمد، (الإدارة الاستراتيجية الحديثة) عمان: دار المنهل للنشور والتوزيع، ٢٠١٤.  
<sup>٣٦</sup> Arifah, *Manajemen Strategi*.

في صياغة الاستراتيجيات بأسلوب منهجي وعقلاني ومنطقي للاختيارات الاستراتيجية.<sup>٣٧</sup>

وفقا لفريد ديفيد (Fred David) وفورست ديفيد (Forest David)، هناك العديد من الفوائد للإدارة الاستراتيجية بما في ذلك:

١. فوائد مالية.

الشركات أو المؤسسات التي تستخدم مفاهيم إدارة الاستراتيجية سيكون لها زيادة كبيرة في المبيعات والأرباح والإنتاجية. يوفر مفهوم إدارة الاستراتيجية فوائد للشركات لأنها تؤدي أداءً عاليًا وتنفذ التخطيط المنهجي. ستتحذ الشركات ذات الأداء العالي قراراتها من خلال توقع العواقب على المدى القصير والطويل.

٢. فوائد غير المالية.

ستستفيد الشركات التي لديها مفهوم إدارة الاستراتيجية من الوعي بالتحديات الخارجية والداخلية وزيادة الاستراتيجيات التنافسية والإنتاجية وعلاقات الأداء الواضحة. يمكن للإدارة الاستراتيجية منع المشكلات وتقليلها نظرًا لوجود علاقة أداء جيدة بين المديرين والموظفين.

#### د. خطوات إدارة الاستراتيجية

تتكون عملية إدارة الاستراتيجية عند فريد ديفيد وفورست ديفيد من ثلاث مراحل كما يلي:<sup>٣٨</sup>

١. صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

تتضمن صياغة الاستراتيجية ما يلي:

أ. تطوير الرؤية والرسالة.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

- ب. تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التنظيمية.
- ج. إنشاء أهداف طويلة المدى.
- د. تطوير استراتيجيات بديلة.
- هـ. اختيار الاستراتيجية.

## ٢. تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)

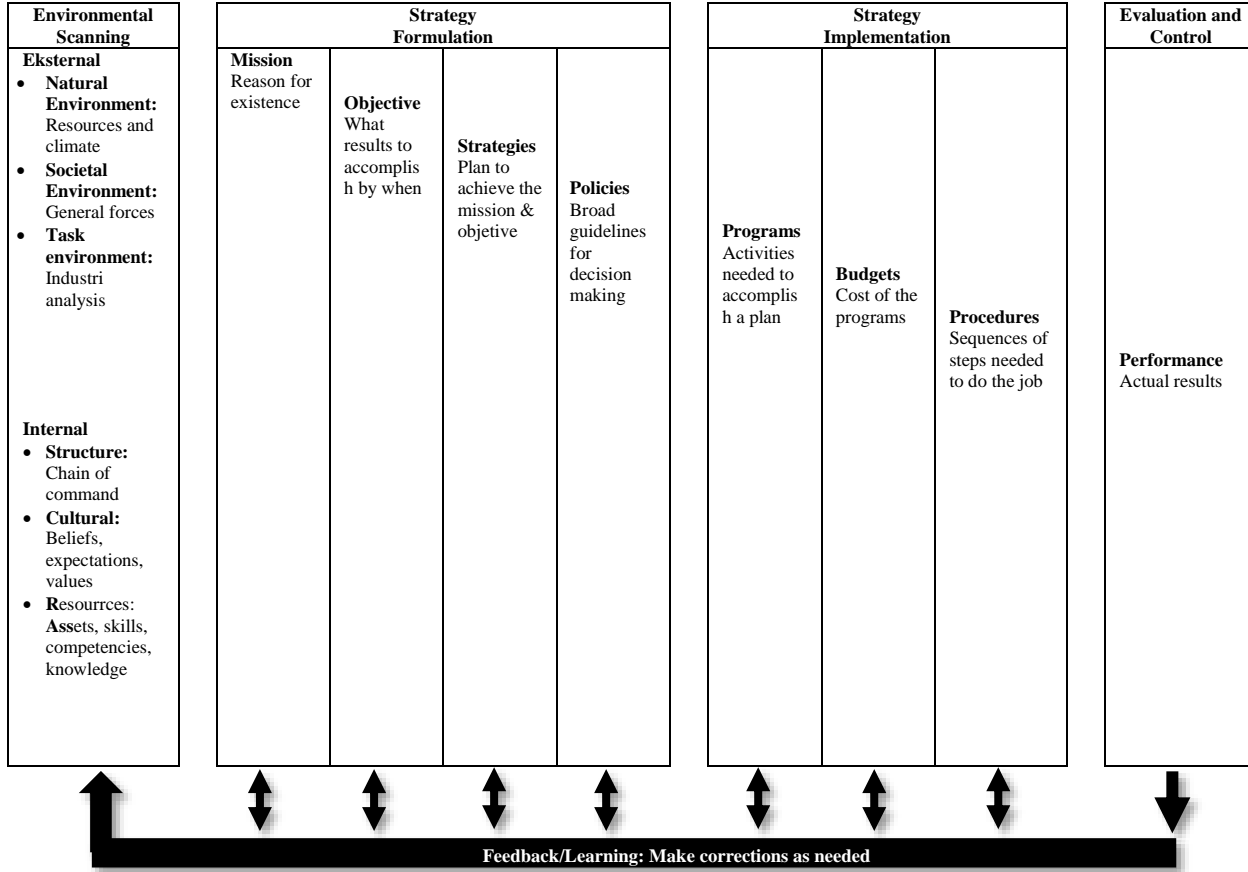
- يمكن أن تسير عملية تنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد إذا كانت هناك صياغة للأهداف السنوية، والسياسات التي تم إنشاؤها لتحفيز الموظفين، وتخصيص الموارد. يتأثر نجاح تنفيذ الاستراتيجية بقدرة المدير على تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتضمن تنفيذ الاستراتيجية ما يلي:
- أ. تطوير ثقافة داعمة.
  - ب. إنشاء هيكل تنظيمي فعال.
  - ج. تسويق.
  - د. إدارة الميزانية.
  - هـ. تطوير واستخدام نظم المعلومات.
  - و. تعويض الموظف.

## ٣. تقويم الاستراتيجية (Strategy Evaluation)

يتضمن تقويم الاستراتيجية الأمور التالية:

- أ. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
  - ب. تقييم إنجازات الأداء.
  - ج. إجراء تحسينات على نتائج التقييم.
- إن عملية إدارة الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها في بداية مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات. بعد ذلك، في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وهي أنشطة إدارة التنفيذ ومراقبة الاستراتيجية بناءً

على الاستراتيجية المنفذة. وفيما يلي صورة لجدول إدارة الاستراتيجية كما  
عبر عنها توماس إل ويلين في كتابه المعنون " *Strategic Management and Business Policy* " :



الصورة ٢.٢ نموذج إدارة الاستراتيجية<sup>٣٩</sup>

#### ١. المسح البيئي (Environmental Scanning)

المسح البيئي هو مراقبة وتقويم ونشر المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المؤسسة. والهدف هو تحديد العوامل الاستراتيجية في شكل عناصر خارجية وداخلية من شأنها أن تساعد التحليل

<sup>39</sup> Thomas L. Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, 14th ed., vol. 35 (England: Pearson Education, 2015), <http://oro.open.ac.uk/1350/>.

في تحديد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. إن أبسط طريقة لإجراء المسح البيئي هي من خلال تحليل *SWOT*. *SWOT* هو اختصار يستخدم لوصف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المحددة التي تعتبر عوامل استراتيجية لشركة معينة. تتكون البيئة الخارجية من متغيرات الفرص والتحديات التي تكون خارج المنظمة ولا تكون عادة ضمن السيطرة قصيرة المدى للإدارة العليا. قد تكون هذه العوامل قوى واتجاهات عامة في البيئة الطبيعية أو المجتمع أو عوامل محددة تعمل ضمن بيئة المهام المحددة للمنظمة والتي تسمى غالبًا صناعتها. إن التقنيات التحليلية المتاحة لدراسة هذه المتغيرات البيئية هي محور التركيز.<sup>٤٠</sup>

تتكون البيئة الداخلية للشركة من متغيرات (نقاط القوة والضعف) الموجودة داخل المنظمة نفسها وعادة ما لا تكون ضمن السيطرة قصيرة المدى للإدارة العليا. تشكل هذه المتغيرات السياق الذي يتم فيه تنفيذ العمل. ويشمل هيكل الشركة وثقافتها ومواردها. تشكل نقاط القوة الرئيسية مجموعة من الكفاءات التي يمكن للشركة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية. على الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل أساسي بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، إلا أن طرق تحليل كل منها تطورت بشكل كبير في العقدين الماضيين. لا يكفي إنشاء قائمة بمتغيرات *SWOT* ومطالبة الموظفين بمحاولة ملء الأرباع. كل واحد من الأربعة غني بالعمليات والتقنيات التي تتيح فهمًا قويًا ومتطورًا للشركة.<sup>٤١</sup>

---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

## ٢. صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)

صياغة الاستراتيجية هي عملية التحقيق والتحليل واتخاذ القرار التي توفر للشركة معايير لتحقيق الميزة التنافسية. ويتضمن ذلك تحديد الميزة التنافسية للأعمال (الاستراتيجية)، وصياغة مهمة المؤسسة، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة.<sup>٤٢</sup> الأمور التي يجب مراعاتها في مرحلة صياغة الاستراتيجية هي كما يلي:

### أ) المهمة: الهدف الأول

مهمة المنظمة هي الغرض أو السبب لوجود المنظمة. وهو يحكي ما تقدمه المؤسسة للجمهور، سواء كانت خدمة مثل الاستشارات أو منتج مثل السيارة. يحدد بيان المهمة المصمم جيدا الأهداف الأساسية والفريدة التي يمكن أن تميز المؤسسة عن غيرها من نوعها ويحدد نطاقها أو مجال عملياتها من حيث المنتجات بما في ذلك الخدمات التي تقدمها.

تكشف الأبحاث أن الشركات التي لديها بيانات مهمة تحتوي على أوصاف واضحة للعملاء الذين يتم خدمتهم والتكنولوجيا المستخدمة تحقق نموًا أعلى بكثير من الشركات التي ليس لديها مثل هذه بيانات المهمة. قد يتضمن بيان المهمة أيضا قيم المؤسسة وفلسفتها فيما يتعلق بكيفية إدارة المؤسسة للأعمال ومعاملة موظفيها. ومع ذلك، من الأفضل عادةً الاحتفاظ بهذا كوثيقة منفصلة. وهذا لا يمكن أن يكشف فقط عن الوضع الحالي للشركة، ولكن أيضًا عن رغبات الرؤية الاستراتيجية للإدارة فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة.

<sup>42</sup> Ibid.

يعزز بيان المهمة بالأمل المشترك لدى الموظفين وينقل الصورة العامة إلى مجموعات أصحاب المصلحة في بيئة عمل المؤسسة. يحب بعض الأشخاص اعتبار الرؤية والرسالة مفهوميين مختلفين، أي المهمة التي تصف المنظمة الحالية أو الرؤية التي تصف ما تريد المنظمة أن تصبح عليه. نحن نفضل دمج هذه الأفكار في بيان مهمة واحد.

(ب) الهدف: قائمة النتائج المتوقعة

الأهداف هي النتيجة النهائية للأنشطة المخطط لها. يجب ذكر الأهداف كأفعال فعلية وإخبار ما يجب تحقيقه ومتى يمكن قياسه إن أمكن. يجب أن يؤدي تحقيق أهداف المؤسسة إلى تحقيق مهمة المؤسسة. في الواقع، هذا هو بالفعل ما يعيده المجتمع إلى المؤسسة عندما تفي المؤسسة بمهمتها بنجاح.

(ج) الاستراتيجية: تحديد الميزة التنافسية

يجب على المنظمة فحص البيئة الخارجية لتحديد من يشكل العملاء الأساسيين لأعمالها الحالية، ومن هم المنافسون لهؤلاء العملاء، وما يتعين على المؤسسة القيام به للمنافسة، وما الذي تفعله المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت تميزها حقًا عن غيرها منافسيها. يمكن تقسيم هذه العناصر إلى نقاط قوة المؤسسة، وفهم نقاط ضعفها مقارنة بمنافسيها، وما هي الفرص الأكثر حكمة، وما هي التحديات التي قد تؤثر على المزايا التنافسية الرئيسية للشركة. تشكل استراتيجية المؤسسة منهجًا رئيسيًا شاملاً يوضح كيفية تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها. وهذا يزيد من الميزة التنافسية ويقلل من الحرمان التنافسي.

عادة ما تنظر شركات الأعمال بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من

الاستراتيجيات، وهي كما يلي:

#### (١) خطة تعاونية

تصف استراتيجية الشركة الاتجاه العام للشركة من حيث موقفها العام تجاه النمو وإدارة أعمالها ومنتجاتها المختلفة. تنقسم استراتيجيات الشركة عادة إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي الاستقرار والنمو والادخار.

#### (٢) استراتيجية العمل

تحدث استراتيجية العمل عادة على مستوى وحدة الأعمال أو المنتج، وتؤكد على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات الشركة أو خدماتها في صناعة معينة أو قطاع السوق الذي تخدمه وحدة الأعمال تلك. قد تنقسم استراتيجيات الأعمال إلى فئتين عامتين، وهما الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية.

#### (٣) استراتيجية وظيفية.

الاستراتيجية الوظيفية هي منهج يتبعه المجال الوظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة ووحدة الأعمال من خلال زيادة إنتاجية الموارد إلى الحد الأقصى. ويتعلق ذلك بتطوير وصيانة كفاءات محددة لتوفير ميزة تنافسية للشركة أو وحدة الأعمال.

#### (د) السياسة: وضع المبادئ التوجيهية

السياسة هي دليل إرشادي لاتخاذ القرار الذي يربط صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. تستخدم الشركات سياسات للتأكد من أن موظفي المؤسسة حول العالم يمكنهم اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تدعم مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.



### ٣. تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation)

تنفيذ الاستراتيجية هو عملية يتم فيها تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات. قد تتضمن هذه العملية تغييرات في الثقافة العامة والهيكل وأنظمة الإدارة للمنظمة بأكملها. ومع ذلك، باستثناء عندما تكون هناك حاجة إلى تغييرات جذرية على مستوى المؤسسة، عادة ما يتم تنفيذ الاستراتيجية من قبل مديري المستوى المتوسط والأدنى، مع مراجعة المديرين الأعلى. غالباً ما يتضمن تنفيذ الاستراتيجية، الذي يشار إليه أحياناً باسم التخطيط التشغيلي، قرارات يومية في تخصيص الموارد.<sup>٤٣</sup>

### ٤. التقييم والمراقبة (Evaluation and Control)

التقييم والمراقبة هي عملية يتم فيها الإشراف على أنشطة المؤسسة ونتائج الأداء بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. يستخدم المديرون على جميع المستويات المعلومات الناتجة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات. على الرغم من أن التقييم والرصد هما العنصران الرئيسيان الأخيران في إدارة الاستراتيجية، إلا أنهما يمكن أن يشيرا إلى نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية التي تم تنفيذها مسبقاً وبالتالي تحفيز العملية برمتها للبدء من جديد.<sup>٤٤</sup>

الأداء هو النتيجة النهائية للأنشطة. يشمل الأداء النتائج الفعلية لعملية إدارة الاستراتيجية. في هذه الحالة، ممارسات إدارة الاستراتيجية هي القدرة على تحسين الأداء التنظيمي، والتي تقاس عادة في شكل أرباح وعائد على الاستثمار. لكي يكون التقييم والرصد فعالين، يجب على المديرين الحصول على معلومات واضحة وسريعة وغير متحيزة من أولئك الذين هم أدنى منهم

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

في التسلسل الهرمي للشركة. وباستخدام هذه المعلومات، يمكن للمديرين مقارنة ما حدث بالفعل مع ما تم التخطيط له في مرحلة الصياغة.<sup>٤٥</sup>

### المبحث الثالث: تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت

#### أ. مفهوم تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت

عرف التعليم عبر الإنترنت لأول مرة بسبب تأثير تطور التعليم الإلكتروني والذي قدمته جامعة إلينوي من خلال نظام التعليم القائم على الكمبيوتر. التعليم عبر الإنترنت هو نظام يمكنه تسهيل تعليم الطلاب على نطاق أوسع وأكثر تنوعاً. ومن خلال المرافق التي يوفرها هذا النظام، يمكن للطلاب التعليم في أي وقت وفي أي مكان دون التقيد بالمسافة والمكان والزمان. وتكون المادة التعليمية المدروسة أكثر تنوعاً، ليس فقط من الناحية اللفظية، بل أكثر تنوعاً مثل البصرية والسمعية والحركية.<sup>٤٦</sup>

بشكل عام، التعليم عبر الإنترنت يختلف كثيراً عن التعليم التقليدي. يركز التعليم عبر الإنترنت بشكل أكبر على دقة الطلاب وذكائهم في تلقي ومعالجة المعلومات المقدمة عبر الإنترنت. لذلك، يتطلب التعليم عبر الإنترنت من الطلاب والمعلمين التواصل بشكل تفاعلي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت أو الهاتف أو الفاكس وما إلى ذلك. ويعتمد استخدام هذه الوسائط على بنية المادة التعليمية وأنواع الاتصال المطلوبة.<sup>٤٧</sup>

التعليم عبر الإنترنت هو وسيلة أو وسيلة اتصال يمكن أن توفر فوائد كبيرة لاهتمامات الباحثين والمدرسين والطلاب. لذلك، يحتاج المعلمون إلى فهم

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Cepi Riyana, "Konsep Pembelajaran Online," *Modul Pembelajaran Universitas Terbuka Tangerang Selatan* (2020): 1-43.

<sup>47</sup> Ibid.

خصائص أو إمكانات التعليم عبر الإنترنت حتى يتمكنوا من استخدامه على النحو الأمثل لصالح تعليم طلابهم. وتتمثل ميزة التعليم عبر الإنترنت في أنه وسيلة ممتعة، وبالتالي زيادة اهتمام الطلاب بالبرامج عبر الإنترنت. الطلاب الذين يدرسون جيداً سوف يفهمون أجهزة الكمبيوتر بسرعة أو يمكنهم تطوير مهارات الكمبيوتر الضرورية بسرعة عن طريق الوصول إلى الويب. ولذلك يمكن للطلاب الدراسة في أي مكان وفي أي وقت.<sup>٤٨</sup>

بدأ التعليم عبر الإنترنت في إندونيسيا يتم تجربته كعملية تعليمية مستقلة من خلال المهام المقدمة. يؤكد التعليم المستقل على التعليم من خلال جميع المصادر التي يمكن أن تدعم بأقل قدر من المساعدة من الأشخاص الآخرين. بدأ تطور التعليم عبر الإنترنت في الظهور عندما بدأ التعليم عن بعد. ومن خلال التعليم عن بعد تستطيع الحكومة التغلب على مشكلة المساواة في التعليم بين جميع الأفراد. ومن خلال التعليم عن بعد، يتم دمج عملية التعليم مع التعليم الإلكتروني، ومنذ ذلك الحين استمر التعليم عبر الإنترنت في التطور في إندونيسيا.<sup>٤٩</sup>

كما هو الحال مع التعليم بشكل عام، فإن تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت هو التعليم عن بعد الذي يتم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمرافق والوسائط الأكثر تنوعاً لتحقيق هدف تعليم اللغة العربية، وهو إتقان اللغويات ومهارات اللغة العربية مثل مطوعة ومحدثثة وإنشاء ونحو وصرف حتى يتمكنوا من اكتساب المهارات اللغوية التي تغطي أربعة جوانب من المهارات، وهي مهارة الاستماع ومهارة الكلام ومهارة القراءة ومهارة الكتابة.

---

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

## ب. خصائص تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت

التعليم عبر الإنترنت له العديد من الميزات أو الخصائص. وبحسب تونغ في مصطفى وأصدقائه، فإن عرض خصائص تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت هو كما يلي:<sup>50</sup>

١. يتم نقل المعلومات في شكل نصوص وصور وعناصر الوسائط المتعددة المختلفة.
  ٢. يتم التواصل عبر مؤتمرات الفيديو أو إرسال الرسائل في الفصول الدراسية عبر الإنترنت أو المناقشات في منتديات الفصل.
  ٣. يتم تنفيذ الأنشطة في زمان ومكان الفصول الدراسية الرقمية.
  ٤. أصبح تحديث المعلومات أسهل، لأنه يمكن القيام به في أي وقت.
  ٥. يزداد التفاعل بين الطلاب والميسرين بسبب حدوث عملية التغذية الراجعة.
  ٦. يمكن استخدامها في الفصول الرسمية وغير الرسمية.
  ٧. يصبح استخدام مصادر التعليم أكثر تنوعاً.
- بصرف النظر عن الخصائص المذكورة أعلاه، وفقياً لللائحة وزير التعليم والثقافة رقم ١٠٩ لعام ٢٠١٣، تشمل خصائص التعليم عبر الإنترنت ما يلي:
١. التعليم عبر الإنترنت هو التعليم الذي يتم خارج الفصل الدراسي/عن بعد باستخدام وسائل الاتصال.
  ٢. يتم التعليم عبر الإنترنت من خلال التعليم الإلكتروني. يتيح هذا التعليم للطلاب الوصول إلى المعلومات في أي مكان وفي أي وقت طالما أنهم متصلون بشبكة المعلومات أو الإنترنت.
  ٣. يتم تكييف استخدام مصادر التعليم مع وسائط المعلومات المعبأة بطريقة قائمة على التكنولوجيا بحيث يسهل نقلها في عملية التعليم عبر الإنترنت.

<sup>50</sup> Mokhamad Iklil Mustofa et al., "Formulasi Model Perkuliahan Daring Sebagai Upaya Menekan Disparitas Kualitas Perguruan Tinggi," *Walisono Journal of Information Technology* 2 (2018).

٤. يتم تنفيذ التعليم عبر الإنترنت من قبل الطلاب بشكل مستقل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتكاملة أو التي تم تكييفها مع المادة والمستوى.

٥. التعليم عبر الإنترنت مفتوح ومنظم بمرونة بدءًا من التسليم واختيار برامج الدراسة والمواد والمستوى / المستوى وإكمال البرنامج والتعليم دون حدود عمرية وسنة الدبلوم والخلفية في مجال الدراسة ووقت الدراسة والمكان والطريقة الدراسة وكذلك فترة تقويم نتائج التعليم.

من خلال العديد من التوضيحات المتعلقة بخصائص التعليم عبر الإنترنت أعلاه، يمكن استنتاج أن خصائص التعليم عبر الإنترنت تستخدم الوسائط الإلكترونية، كما أن التعليم عبر الإنترنت أكثر مرونة من حيث الزمان والمكان، لأنه يمكن الوصول إلى المعلومات في أي مكان وفي أي مكان. في أي وقت، كما أن التعليم عبر الإنترنت أكثر مرونة.

### ج. مزايا تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت

مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، أصبح توصيل المعلومات أسهل وبطبيعة الحال، وبصرف النظر عن ذلك، كل منها له مزاياه وعيوبه. ولذلك فإن للتعليم عبر الإنترنت عدة إيجابيات وسلبيات كما يلي:<sup>٥١</sup>

١. من حيث التكاليف، يعتبر التعليم الإلكتروني ميسور التكلفة أو يمكن أن يوفر المزيد من التكاليف، لأنه يمكن أن يقلل تكاليف التدريب في شكل توفير القرطاسية وأجهزة العرض وغيرها من احتياجات الفصول الدراسية.

<sup>51</sup> Ahmad Fadilah Khomsah and Muassomah, "Penerapan E-Learning Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Di Masa Pandemi," *Tarbiyatu waTa'lim: Jurnal Pendidikan Agama Islam (JPAI)* 6 (2021).

٢. من حيث الوقت، يعتبر التعليم الإلكتروني أكثر مرونة. لأنه يمكن للطلاب تعديل استخدام الوقت للدراسة لأنه يمكن الوصول إلى المواد/المعلومات وقتما يريدون.

٣. ومن حيث الموقع، يعد التعليم الإلكتروني أيضا أكثر مرونة. لأنه يمكن للطلاب الوصول إلى المواد/المعلومات في أي مكان طالما أن شبكة الإنترنت لا تزال متصلة.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

#### أ. مدخل البحث ومنهجه

المنهج هو طريقة أو إحدى مراحل العملية المستخدمة في إجراء البحث. هناك عدد منهج يمكن استخدامها في إجراء البحث، أحدها منهج البحث النوعي. منهج البحث النوعي هي أساليب تستخدم للعثور على شيء ما في مراقبة مشكلة ما. يجب على الباحثين أن ينظروا إلى طبيعة حدث ما واستكشاف المشكلة ظاهريا والتفاعلات الرمزية والإثنوغرافيا ودراسات الحالة ووصف الخصائص النوعية.<sup>52</sup>

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي النوعي مع نوع دراسة الحالة. هدف البحث الوصفي إلى وصف خصائص الظاهرة. ومن الخصائص الرئيسية للوصف أنه سردي بطبيعته أي في شكل وصف للكلمات.<sup>53</sup> بشكل عام، تم استخدام البحث الوصفي النوعي للإجابة على مشاكل البحث التي تتضمن أسئلة ماذا وكيف ولماذا. إذا تم استكشاف جميع جوانب الظاهرة بنجاح، فإن الباحثة تريد وصف خصائص الظاهرة بشكل كامل وشامل مع الأوصاف السردية للكلمات والجمل.<sup>54</sup>

بحث دراسة الحالة هو نوع من البحث الذي يركز على حالة ما بشكل مكثف وبالتفصيل. هدفت دراسات الحالة في البحث النوعي بشكل عام إلى الحفاظ على سلامة الكائن قيد الدراسة. يقال إنها دراسة حالة بسبب أهدافها وتركيزها الفريد. يمكن أن تكون أهداف دراسة الحالة هي الأشخاص والأحداث والإعدادات والمستندات. وتمت دراسة هذه الأهداف بشكل متعمق ككل وفقا لسياقاتها

<sup>52</sup> Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya* (Malang: Media Nusa Creative, 2015).

<sup>53</sup> Marinu Waruwu, "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 1 (2023): 2896–2910.

<sup>54</sup> Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya*.

الخاصة بهدف فهم العلاقات المختلفة الموجودة بين العناصر الواردة فيها.<sup>55</sup> وبالتالي، كشف هذا البحث عن كيفية استخدام إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين.

## ب. مصادر البيانات

مصادر البيانات هي مجموعات من البيانات أو مجموعات من المعلومات حصل عليها الباحثون عن الأشياء التي تم جمعها. يمكن أن تكون مجموعة البيانات أو مصادر البيانات التي عثر عليها الباحثون على شكل افتراضات أو حقائق اكتشفها الباحثون. تنقسم مصادر البيانات المستخدمة في البحث إلى نوعين، وهما مصادر البيانات الأولية ومصادر البيانات الثانوية. وتفسير ذلك على النحو التالي:

### ١. مصدر البيانات الأولية

مصادر البيانات الأولية هي مصادر البيانات الرئيسية التي توفر البيانات للباحثين مباشرة. في هذا البحث، تستخدم الباحثة حساب الإنستغرام @marhaban.academy كمصدر أساسي للبيانات. حساب الإنستغرام @marhaban.academy موجود منذ ٢٤ مارس ٢٠٢١ ويحتوي حالياً على ٩٧٢ مشاركة و ٢٤٠ ألف متابع. هذا الحساب هو حساب تعليمي يحتوي على محتوى تعليمي باللغة العربية مثل الإعراب باللغة العربية وطرق سهلة لحفظ المفردات، كما يوفر إرشادات ودروس اللغة العربية عبر الإنترنت. إلى جانب استخدام منصة الإنستغرام كمصدر البيانات الأولية، استخدمت الباحثة بيانات من مقابلة أيضاً مع مدير مرحبا أكاديمي لاستكمال البيانات الأخرى المتعلقة

<sup>55</sup> Ibid.



بالمسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها وتقويم الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة الدورة العربية الشبكية.

## ٢. مصادر البيانات الثانوية

مصادر البيانات الثانوية هي مصادر البيانات التي تم الحصول عليها والتي لم يتم اكتشافها مباشرة من قبل الباحثين من موضوعات بحثهم. تُستخدم مصادر البيانات الثانوية لتكملة ودعم مصادر البيانات الأولية. تستخدم الباحثة مصادر البيانات الثانوية هي الكتب والمقالات وغيرها من مواد محو الأمية ذات الصلة التي يمكن أن تدعم هذا البحث.

## ج. طريقة جمع البيانات

طريقة جمع البيانات هي الأساليب أو الاستراتيجيات المستخدمة للحصول على البيانات التي يحتاجها الباحثون. يستخدم هذا البحث طريقة جمع البيانات بما في ذلك الملاحظة والتوثيق والمقابلات. العرض هو كما يلي:

### ١. ملاحظة

الملاحظة هي طريقة لجمع البيانات تتضمن الملاحظة المباشرة للمشاركين والسياق الذي تنطوي عليه ظاهرة البحث. يمكن إجراء الملاحظات في البحث النوعي في مواقف حقيقية أو في بيئات مصممة خصيصا للبحث. توفر الملاحظة للباحثين الفرصة لمراقبة التفاعلات الاجتماعية والسلوكيات والسياقات ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة.<sup>٥٦</sup>

أما في هذه المرحلة من البحث، فقد قامت الباحثة بإجراء ملاحظة أولية عبر حساب الإنستغرام @marhaban.academy فيما يتعلق بعرض برامج تعليم اللغة العربية التي يقدمها الحساب، كما تم تسجيل الملاحظات حول الأمور

<sup>56</sup> Ardiansyah, Risnita, and M. Syahrani Jailani, "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif," *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 1-9.

التي تم رصدها. وقد وجدت الباحثة بيانات تتعلق بالأسئلة الأولى، وهي المسح البيئي لتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة الدورة العربية الشبكية، حيث ظهرت نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات قبل تنفيذ البرنامج. بالإضافة إلى ذلك، قامت الباحثة بملاحظة مباشرة كونه مشاركا في كيفية تنفيذ البرنامج.

## ٢. مقابلة

المقابلة هي طريقة لجمع البيانات يتضمن التفاعل المباشر بين الباحثين والمشاركين في البحث. تهدف المقابلة في البحث النوعي إلى الحصول على فهم متعمق للتجارب الفردية ووجهات النظر فيما يتعلق بالظاهرة قيد الدراسة. يمكن إجراء المقابلات بشكل منظم أو شبه منظم أو غير منظم، اعتمادا على مستوى الإطار الذي تم تحديده مسبقا.<sup>٥٧</sup>

أما في هذا البحث، فقد استخدمت الباحثة مقابلة شبه مهيكلة أجريت عبر الإنترنت أو عبر الواتساب مع مؤسسة حساب الإنستغرام مرحبا أكاديمي بناء على نتائج المقابلة، وجدت الباحثة العديد من البيانات، منها:

(أ) نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل السوات البسيط، والذي يشمل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

(ب) رؤية ورسالة المؤسسة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي ووصف الوظائف وأهداف إنشاء برامج دورات العربية الشبكية.

(ج) الخطوات المتبعة من إعداد البرامج إلى تنفيذها ومراقبتها، وصولا إلى تقييم الاستراتيجية.

(د) صياغة الاستراتيجية المختارة بناء على الخطوات التي إعدادها مسبقا.

(هـ) شكل التقييم المتبع كإجراء لاحق لتحسين القدرة التنافسية لبرامج دورات العربية الشبكية في السوق التنافسية.

<sup>57</sup> Ibid.

### ٣. توثيق

التوثيق هو طريق لجمع البيانات يتضمن وثائق أو أرشيفات أو مواد مكتوبة أخرى تتعلق بظواهر البحث. يمكن أن تكون المستندات المستخدمة مذكرات أو تقارير أو رسائل أو كتب أو وثائق رسمية أخرى. يمكن أن يوفر وجود التوثيق نظرة ثاقبة للسياق التاريخي والسياسات والأحداث والتطورات ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة.<sup>٥٨</sup> استخدمت الباحثة طريقة التوثيق لجمع الأدلة الدقيقة وفقا لتركيز مشكلة البحث. أما البيانات التي وجدتها الباحثة فتمثلت في توثيق ملف حساب الإنستغرام الخاص بالمؤسسة مرحبا أكاديمي، ونشر المحتوى اليومي عبر ميزة القصص على الإنستغرام، وتنفيذ برنامج دورات العربية الشبكية للمبتدئين من خلال تطبيق zoom.

### د. طريقة تحليل البيانات

طريقة تحليل البيانات هي عملية التحليل المنهجي للبيانات من كل من المخبرين والوثائق في المرحلة السابقة. هذه المرحلة مطلوبة قبل أن تقوم الباحثة بكتابة تقرير البحث. تبدأ عملية تحليل البيانات بمراجعة جميع البيانات المتاحة من مصادر مختلفة مثل المقابلات والوثائق الشخصية والوثائق الرسمية والصور وما إلى ذلك. والغرض من تحليل البيانات هو تفسير البيانات والمواضيع الناتجة وتسهيل الفهم وتحديد النتائج ووصفها.<sup>٥٩</sup> أما في هذا البحث تستخدم الباحثة ثلاث مراحل في تحليل البيانات كما ذكر مايلز (Miles) وهوبرمان (Huberman)، تتمثل في تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. العرض هو كما يلي:<sup>٦٠</sup>

#### ١. تقليل البيانات

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Waruwu, "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)."

<sup>60</sup> Matthew B Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (United States of America: SAGE Publications, 2014).

إن تقليل البيانات يعني تلخيص واختيار الأشياء الرئيسية والتركيز على الأشياء المهمة. ستوفر البيانات التي تم تخفيضها صورة أوضح وتسهل على الباحثين إجراء المزيد من جمع البيانات. في تنفيذ تخفيض البيانات، يمكن للباحثين القيام بذلك مع الأصدقاء أو الخبراء. من خلال هذه المناقشة، ستتطور رؤية الباحثين حتى يتمكنوا من تقليل البيانات التي لها قيمة اكتشاف كبيرة وتطوير نظري.<sup>61</sup> خطوات مرحلة تقليل البيانات في هذا البحث هي كما يلي:

(أ) قامت الباحثة باختيار البيانات التي تضمنتها صياغة المشكلة في هذا البحث.

(ب) صنفت الباحثة البيانات إلى المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة وتقويم الاستراتيجية.

## ٢. عرض البيانات

بعد أن تم تقليل البيانات بنجاح، فإن الخطوة التالية هي العرض عن البيانات. في البحث النوعي، عرض البيانات هو عملية عرض أو وصف البيانات في شكل أوصاف قصيرة، عادة في شكل نص سردي.<sup>62</sup> خطوات من عرض البيانات هي كما يلي:

(أ) صفت الباحثة البيانات ذات الصلة في شكل نتائج المقابلات والوثائق المتعلقة بالمسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة وتقويم الاستراتيجية.

(ب) قامت الباحثة بتفسير البيانات ذات الصلة في شكل مقابلات ووثائق تتعلق بالمسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة وتقويم الاستراتيجية.

## ٣. استخلاص النتائج

<sup>61</sup> Umar Sidiq and Moh. Miftahul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV Nata Karya, 2019).

<sup>62</sup> Ibid.

استخلاص النتائج هو المرحلة النهائية التي يتم إجراؤها لاستخلاص نتائج التحليل بناءً على محتوى البحث بالكامل.<sup>63</sup> أما الخطوات التي تقوم بها الباحثة في هذه المرحلة فهي كما يلي:

أ) لخصت الباحثة نتائج تفسير البيانات المتعلقة بالمسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة وتقويم الاستراتيجية في وصف موجز.

ب) قامت الباحثة بإجراء تعريفي يعتمد على وصف مختصر لنتائج المسح البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية ومراقبة وتقويم الاستراتيجية.

---

<sup>63</sup> Ibid.

## الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول: المسح البيئي لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية عبر

الإنستغرام @marhaban.academy

كما هو الإدارة بشكل عام، فإن تشكيل برنامج تعليم الأعمال يتطلب استراتيجية. في المرحلة الأولية، من الضروري إجراء مسح بيئي لتحديد العوامل الاستراتيجية على شكل عناصر خارجية وداخلية من شأنها أن تساعد التحليل في تحديد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. في هذه الحالة، الطريقة البسيطة التي يجب القيام بها هي إجراء تحليل القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتحديات (Threats) أو SWOT الخاصة بالمؤسسة.

أ. قوة

نقاط القوة هي الجوانب الإيجابية الداخلية للمنظمة التي توفر مزايا أو قدرات مقارنة بالمنافسين. أجرى الباحثة مقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy عبر الواتساب بتاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤، كشفت أنها "قبل أن نشكل برنامج تعليم اللغة العربية، قمنا برصد بيئي على شكل تحليل SWOT، أي مناطق القوه والضعف والفرص والتحديات. وتشمل نقاط القوة هذه أساليب التعليم المبتكرة وإمكانية الوصول على نطاق واسع والمحتوى التفاعلي والمواد المنظمة."<sup>٦٤</sup>

١. أساليب التعليم المبتكرة

"إن أساليب التعليم المبتكرة التي أنشأناها هي استخدام الرسوم المتحركة كطريقة تعليمية تجعل المادة أكثر تشويقاً وسهولة في الفهم، خاصة

<sup>٦٤</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

للأطفال والمرهقين".<sup>٦٥</sup> وقد تبين ذلك بناءً على نتائج ملاحظة الباحثة، وهي أن حساب @marhaban.academy يستخدم الوسائط السمعية والبصرية في برنامجه التعليمي في الصف المبتدئ. يتضمن استخدام الرسوم البيانية استخدام الرسوم المتحركة في كل مادة معروضة، ثم مقاطع فيديو قصيرة على شكل رسوم متحركة كرتونية مدبلجة أصواتها إلى اللغة العربية ومصحوبة أيضا بشروحات باللغة الإندونيسية. وهذا بالتأكيد شيء مثير للاهتمام ويمكن أن يساعد في توضيح المفاهيم المنقولة في المادة.

## ٢. إمكانية الوصول واسعة

"إمكانية وصول واسعة، لأننا مؤسسة دورات عبر الإنترنت بحيث يمكن الوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت، وبالتالي توفير المرونة للطلاب".<sup>٦٦</sup>

## ٣. المحتوى الإبداعي

"المحتوى الإبداعي في شكل التعليم التفاعلي من خلال الرسوم المتحركة والألعاب يمكن أن يزيد من مشاركة الطلاب ويحفزهم على التعلم بشكل أكثر نشاطاً".<sup>٦٧</sup> وبناءً على ملاحظة الباحثة، فإن حساب @marhaban.academy لا يقدم محتوى مثيراً للاهتمام فحسب، بل يتميز أيضاً بجودة عالية. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال ظهور المنشورات التي يتم تقديمها على شكل مفردات وتعابير مصحوبة بصور متحركة ملونة، وكذلك بتصميمات عالية الجودة. وبصرف النظر عن ذلك، فإن المحتوى سهل الفهم أيضاً لأنه يستخدم جملاً ولغة بسيطة، ويستخدم خطوطاً كبيرة وواضحة ويرافقه أيضاً حركات. ثم

<sup>٦٥</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٦٦</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٦٧</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

تصميم المحتوى أيضا خصيصا لمستويات مختلفة من تعليم اللغة العربية، وفي هذه الحالة بشكل خاص في برنامج صف مرحبان للمبتدئين، فإن عرض المواد مثل استخدام المفردات والتعبيرات المستخدمة يجعل الأمر أسهل للمبتدئين الذين يرغبون في تعلم اللغة العربية.

#### ٤. مادة منظمة

"لقد قمنا بتنظيم مواد في شكل منهج دراسي مصمم جيدا، بالطبع لتسهيل متابعة الطلاب وفهم الدروس على مراحل"<sup>٦٨</sup> وقد إثبات ذلك من خلال وجود منهج منظم وجدول دراسي للمشاركين الذين يسجلون في صف مرحبان للمبتدئين. من جهة أخرى، ستقوم مؤسسة @marhaban.academy أيضا بتوفير الكتب الإلكترونية التي تم إعدادها مسبقا لاستخدامها في كل برنامج، مما يسهل على الطلاب متابعة الدروس وفهمها تدريجيًا. بالنسبة لبرنامج فئة المبتدئين، سيتم منح ٦ كتب إلكترونية تحتوي على خطوات تعلم اللغة العربية للمبتدئين والمفردات العربية التي تستخدم عادة كل يوم والتعبيرات البسيطة للمبتدئين والمحادثة العربية للمبتدئين، و ٣٠٠ كلمة من المفردات المهمة للمبتدئين احفظه كل أسبوع.

#### ٥. التفاعل النشط مع المتابعين

بناء على ملاحظة الباحثة، فإن حساب @marhaban.academy يتفاعل بشكل فعال مع متابعيه من خلال مربعات الأسئلة التي تظهر عادة في قصصه على الانستغرام، مثل الاختبارات على شكل مفردات أو أسئلة أخرى مثل ما هي الصعوبات التي يواجهها متابعوه في تعلم اللغة العربية.

<sup>٦٨</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤



يؤدي هذا التفاعل إلى زيادة التفاعل من حساب @marhaban.academy، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال عدد المتابعين الذي يتزايد من يوم لآخر. بناء على ملاحظة الباحثة، اعتباراً من يناير ٢٠٢٤، كان هناك ٢٥٦ ألف متابع لحساب الإنستغرام @marhaban.academy، الآن في أغسطس ٢٠٢٤ هناك ٤٠٠ ألف متابع.

## ب. ضعف

نقاط الضعف هي جوانب سلبية داخلية تعيق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. "ثم يتعلق الأمر بنقاط الضعف، وهي أن هناك بنية تحتية محدودة للإنترنت ومحدودية التفاعل وجها لوجه والتكيف التكنولوجي وجودة الرسوم المتحركة".<sup>٦٩</sup>

### ١. محدودية الإنترنت والبنية التحتية وجها لوجه

"فيما يتعلق بالبنية التحتية المحدودة للإنترنت، في عدة مناطق في إندونيسيا، لا يزال الوصول إلى الإنترنت محدوداً أو غير مستقر، مما قد يعيق عملية التعلم عبر الإنترنت. ثم هناك تفاعلات محدودة وجها لوجه، لأن التعليم يتم عبر الإنترنت، مما يقلل بالطبع من التفاعل المباشر بين الطلاب والمعلمين. وهذا يمثل تحدياً للمعلمين أيضاً، لأنه يتطلب توجيهها أكثر كثافة للطلاب".<sup>٧٠</sup> على الرغم من وجود تفاعل من خلال ميزة مربع الأسئلة، إلا أن التفاعل الأعمق كما هو الحال في فصول الدورة التدريبية وجلسات التدريب المباشر محدود، سواء بين

<sup>٦٩</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٧٠</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

الزملاء المعلمين والمعلمين والطلاب. وهذا يمثل تحديا للطلاب الذين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه المكثف.

## ٢. التكيف التكنولوجي

"ليس كل الطلاب وأولياء الأمور على دراية بتكنولوجيا التعلم عبر الإنترنت، لذلك قد يستغرق التكيف بعض الوقت".<sup>٧١</sup>

## ٣. موارد محدودة

"يتطلب إنشاء محتوى رسوم متحركة عالي الجودة تكاليف ووقتاً كبيراً".<sup>٧٢</sup> وبناء على ملاحظة الباحثة، فإن المحتوى المتحرك ليس فقط هو الذي يتطلب تكاليف ووقتاً كبيراً، ولكن إدارة الحسابات والبرامج تتطلب أيضاً أقصى قدر من التكاليف والوقت والجهد. وفي الوقت نفسه، فإن حساب @marhaban.academy لا تتم إدارته إلا من قبل عدد قليل من الأشخاص أو فريق صغير، لذلك هناك بعض الأعمال التي لا تزال تتولى مباشرة رئيس المؤسسة.

## ٤. الاعتماد على منصة الانستغرام

بناء على ملاحظة الباحثة، إن الاعتماد على إحدى منصات التواصل الاجتماعي، وهي الانستغرام، يجعل هذا الحساب عرضة للتغيرات في الخوارزميات أو سياسات المنصة التي يمكن أن تؤثر على رؤية البرامج التعليمية المقدمة والمشاركة فيها، خاصة في برامج الدورات التدريبية للمبتدئين.

<sup>٧١</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٧٢</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

ج. فرصة

الفرصة هي عوامل خارجية إيجابية يمكن للمنظمة استغلالها لتحسين أدائها. "هناك فرصتان، وهما زيادة الاهتمام بتعلم اللغات الأجنبية ولديها سوق واسعة".<sup>٧٣</sup>

١. زيادة الاهتمام بتعلم اللغات الأجنبية

"إن الوعي بأهمية إتقان اللغات الأجنبية، بما في ذلك اللغة العربية، يتزايد في إندونيسيا".<sup>٧٤</sup> ويرجع ذلك إلى عدة عوامل وهي أن هناك حاجة كبيرة للتعليم بحيث تكون اللغة العربية من مجالات التعلم ذات الطلب الكبير على برامج التعليم الجيد، ثم هناك احتياجات مهنية مثل وجود عدة قطاعات وظيفية تتطلب اللغة العربية المهارات، بما في ذلك الدبلوماسية والأعمال التجارية الدولية وخدمات الترجمة. وهذا الاهتمام المتزايد بتعلم اللغة العربية بين المهنيين يفتح الفرص أمام البرامج المتخصصة التي تركز على اللغة العربية لأغراض تجارية أو تقنية.

٢. لديها سوق واسعة

"مع وجود سوق واسعة وعدد كبير من السكان وتركيبية سكانية شابة، تعد إندونيسيا سوقا محتملا للدورات التدريبية عبر الإنترنت".<sup>٧٥</sup> لن يقتصر التركيز على منصة واحدة فقط، بل إن توسيع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى مثل TikTok و YouTube سيوفر فرصا للوصول إلى جماهير جديدة وأوسع وزيادة التفاعل. بصرف النظر عن ذلك، تعد إندونيسيا، نظرا لعدد سكانها الكبير، سوقا محتملا للدورات التدريبية عبر الإنترنت.

<sup>٧٣</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٧٤</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٧٥</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

### ٣. تطوير محتوى وبرامج إضافية

بناء على ملاحظة الباحثة، قم بإنشاء محتوى إضافي باستخدام أحدث الميزات من الإنستغرام، وتحديد المحتوى الحصري الذي لا يمكن رؤيته إلا من قبل المستخدمين المشتركين في حساب @marhaban.academy. ثم إنشاء برامج إضافية مثل دروس الدورات المدفوعة عبر الإنترنت، والتي كانت تقتصر في السابق على برامج دروس المبتدئين والمفردات، توسعت الآن لتشمل برامج الصف المتوسط، ودروس المحادثة، ودروس العامية. وبصرف النظر عن ذلك، هناك كتب إلكترونية بالإضافة إلى محتوى تعليمي متحرك كامل يمكن أن يكون مصدر دخل إضافي ويزيد من قيمة المساومة.

### د. تحديات

التحديد هو عوامل خارجية سلبية يمكن أن تلحق الضرر بأداء المنظمة أو مكانتها في السوق. "التحديات هي المنافسة العالية وعدم اليقين الاقتصادي".<sup>٧٦</sup>

#### ١. المنافسة العالية

"هناك العديد من منصات التعليم الأخرى عبر الإنترنت التي تقدم دورات لغة أجنبية والتي يمكن أن تكون منافسة".<sup>٧٧</sup> هناك العديد من الحسابات والمنصات الأخرى التي تقدم تعلم اللغة العربية عبر الإنترنت، لذا فإن المنافسة لجذب الانتباه والاحتفاظ بالمتابعين صعبة للغاية. هناك العديد من الحسابات المماثلة التي تقدم برامج تعلم اللغة العربية التي يمكنها تقسيم حصة السوق. سيكون لدى المشاركين المحتملين

<sup>٧٦</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

<sup>٧٧</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

المزيد من الخيارات التي يمكن أن تقلل من عدد المتقدمين في @marhaban.academy. وبصرف النظر عن ذلك، فيما يتعلق بولاء المشاركين، فإن المنافسة الشديدة يمكن أن تسهل على المشاركين الانتقال إلى مؤسسات أخرى تقدم برامج تعتبر أكثر إثارة للاهتمام أو مفيدة.

## ٢. عدم اليقين الاقتصادي

"إن عدم اليقين الاقتصادي غير المستقر يمكن أن يؤثر على القوة الشرائية للناس للحصول على خدمات تعليمية إضافية".<sup>٧٨</sup> يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية غير المستقرة على القدرة الشرائية للأشخاص مقابل خدمات التعليم الإضافية. وذلك لأنه عندما يكون الاقتصاد غير مستقر، يميل الأفراد والأسر إلى تقليل إنفاقهم، خاصة على السلع والخدمات التي تعتبر غير ضرورية، مثل دورات اللغة عبر الإنترنت. وقد يتسبب ذلك في انخفاض عدد المسجلين والدخل لمؤسسات @marhaban.academy. وفي الظروف الاقتصادية الصعبة، من المرجح أن يعطي الناس الأولوية للإنفاق على الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء والسكن والصحة، مما يقلل من تخصيص الأموال للتعليم أو الدورات الإضافية.

## ٣. التغييرات في خوارزميات وسائل التواصل الاجتماعي وتفضيلات المستخدم

بناء على ملاحظة الباحثة، يمكن أن تؤثر التغييرات في خوارزمية الإنستغرام على رؤية المحتوى وعدد التفاعلات التي يتم الحصول عليها. وذلك لأن منصات الوسائط الاجتماعية مثل الإنستغرام غالباً ما تغير

<sup>٧٨</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

خوارزمياتها مما قد يؤثر على كيفية عرض المحتوى للمستخدمين. قد يؤدي تغيير الخوارزميات إلى إعطاء الأولوية لأنواع معينة من المحتوى مثل مقاطع الفيديو القصيرة أو تفاعلات محددة مثل التعليقات والمشاركات التي قد لا تتوافق مع استراتيجية المحتوى التي تنفذها مؤسسات @marhaban.academy. بالإضافة إلى ذلك، قد تتغير تفضيلات واهتمامات مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي بمرور الوقت. على سبيل المثال، إذا كان المستخدمون يفضلون مقاطع الفيديو على الصور أو النصوص، فيجب على @marhaban.academy تكييف تنسيق المحتوى الخاص بهم لتلبية تلك التفضيلات، لذلك يجب تحديث المحتوى وتعديله باستمرار ليكون دائمًا ملائمًا لتفضيلات المستخدم.

بناءً على نتائج المقابلة وملاحظة الباحثة أعلاه، يدل على المسح البيئي الذي قامت به رئيسة المؤسسة @marhaban.academy اتخاذ شكل تحليل SWOT، وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات برنامج تعليم اللغة العربية عبر الانستغرام @marhaban.academy. وخلصت الباحثة في شكل رسم بياني إلى ما يلي:

الجدول ١. نتائج تحليل SWOT

تحليل SWOT			
قوة	ضعف	فرصة	تحديات
١. أساليب التعليم المبتكرة	١. محدودية الإنترنت والبنية التحتية وجها لوجه	١. زيادة الاهتمام بتعلم اللغات الأجنبية	١. المنافسة عالية ٢. عدم اليقين الاقتصادي
٢. إمكانية الوصول واسعة			

٣. التغييرات في خوارزميات وسائل التواصل الاجتماعي وتفضيلات المستخدم	٢. لديها سوق واسعة ٣. تطوير محتوى وبرامج إضافية	٢. التكيف التكنولوجي ٣. موارد محدودة ٤. الاعتماد على منصة الانستغرام	٣. المحتوى الإبداعي ٤. مادة منظمة ٥. التفاعل النشط مع المتابعين
---	--	--	---

المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية

عبر الإنستغرام @marhaban.academy

في هذه المرحلة هناك عدة عمليات في شكل التحقيق والتحليل واتخاذ القرار كمعايير لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. الأشياء المتضمنة هي تحديد مهمة المؤسسة، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع المبادئ التوجيهية للسياسة. التفسير هو كما يلي:

أ. إجراء تحليل الاحتياجات

في المرحلة التالية، من الضروري تحليل الوضع أو السوق فيما يتعلق باحتياجات المجتمع. وبناء على نتائج ملاحظات الباحث، أجرى حساب @marhaban.academy تحليل الاحتياجات من خلال خاصية مربع الأسئلة على إنستغرام، وأظهرت النتائج اهتمام الناس بتعلم اللغة العربية، وخاصة للتمكن من فهم أساسيات النحو والشرح. في المستوى المبتدئ أو من أراد التواصل بطلاقة في المستوى المتوسط، بحيث توفر مؤسسة @marhaban.academy منصة كمنتدي أو مكان للتعليم.

## ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية

يعد تحديد الأهداف الاستراتيجية عند إنشاء مؤسسة أو برنامج خطوة حاسمة في الإدارة الاستراتيجية. إن وجود الأهداف الاستراتيجية سيوفر التوجيه والتركيز للمؤسسة ويساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

كشفت ذلك رئيسة @marhaban.academy "الشيء الذي يؤخذ بعين الاعتبار في تحديد الرؤية والرسالة هو النظر إلى حالة تعليم اللغة العربية بالمقارنة مع اللغات الأجنبية الأخرى المدروسة في إندونيسيا والتي تتخلف كثيرا، لذلك هناك حاجة إلى الابتكار حتى يتم تعليم اللغة العربية ليست عاقلة في نفس المكان". وبخلاف ذلك، وحتى يمكن فصل اللغة العربية عن كونها لغة صعبة التعلم، فإن تعلم اللغة العربية أصبح سهلا مثل مشاهدة الرسوم المتحركة<sup>٧٩</sup>. رؤية ورسالة @marhaban.academy هي كما يلي:

١. الرؤية: أن تصبح المنصة الرائدة في تعلم اللغة العربية عبر الإنترنت بطرق الرسوم المتحركة التفاعلية والممتعة، ونسعى جاهدين لكل فرد لإتقان اللغة العربية بسهولة وكفاءة.

٢. الرسالة:

أ) توفير مواد تعليمية شيقة وتفاعلية من خلال تطوير محتوى تعليمي باللغة العربية يستخدم الرسوم المتحركة لشرح مفاهيم اللغة بطريقة شيقة وسهلة الفهم.

ب) استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتجربة تعليمية أفضل من خلال الاستفادة من أحدث تقنيات الرسوم المتحركة والمنصات عبر الإنترنت سهل الاستخدام لتوفير تجربة تعليمية ممتعة وتفاعلية.

<sup>٧٩</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤



- ج) زيادة تحفيز الطلاب ومشاركتهم من خلال إنشاء دورة تدريبية مليئة بعناصر اللعب، مثل الاختبارات التفاعلية والألعاب والقصص المصورة، لزيادة تحفيز الطلاب ومشاركتهم في عملية التعليم.
- د) توفير دعم تعليمي شامل، أي الموارد الداعمة المختلفة مثل منتديات المناقشة وجلسات الأسئلة والأجوبة مع المعلمين والمواد الإضافية التي يمكن الوصول إليها في أي وقت.
- هـ) التركيز على تطوير المهارات العملية من خلال تصميم المواد الدراسية التي لا تركز فقط على النظرية، ولكن أيضاً على المهارات العملية في توصيل اللغة العربية من خلال سيناريوهات الرسوم المتحركة الواقعية.
- و) توفير إمكانية الوصول إلى التعلم بشكل مرن من حيث الزمان والمكان، فضلاً عن التكاليف المعقولة لمختلف فئات المجتمع. من خلال هذه الرؤية والرسالة، من المأمول أن تساهم دورة @marhaban.academy عبر الإنترنت بشكل كبير في تعليم اللغة العربية بشكل فعال وممتع للجميع.
- تأسس حساب الإنستغرام @marhaban.academy في ١٤ مايو ٢٠٢١، وهو عبارة عن منصة تعليمية تركز على تعليم اللغة العربية. تم تصميم هذا الحساب لتوفير مواد تعليمية ومحتوى تعليمي شيق وتفاعلي لمتابعيه. يهدف هذا الحساب إلى تسهيل تعليم اللغة العربية لمختلف الفئات، من المبتدئين إلى المستويات المتقدمة بما يتماشى مع تطور اللغة العربية في العصر التكنولوجي الحالي. المحتوى المقدم على هذا الحساب هو في شكل دروس يومية، والتي تشمل الاستخدام الصحيح وكتابة المفردات والعبارات الشائعة والقواعد. ثم تعليم اللغة العربية من خلال مقاطع فيديو قصيرة من

خلال مشاهدة فيلم الرسوم المتحركة " سبونج بوب " المترجم إلى اللغة العربية. هناك أيضا اقتباسات ومنشورات تحفيزية لتشجيع المتابعين على البقاء متحمسين للتعليم. وبصرف النظر عن ذلك، هناك رسوم بيانية على شكل صور ورسوم بيانية تساعد في شرح القواعد النحوية وبنية الجملة والعناصر اللغوية الأخرى بصريا.

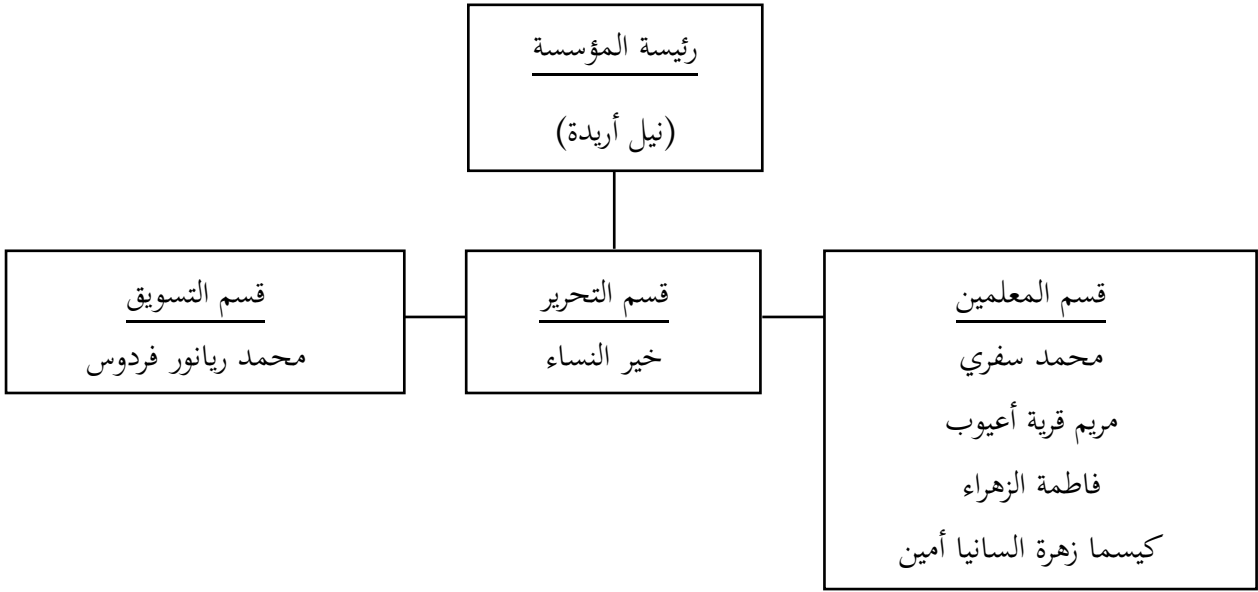
ولتحقيق الرؤية والرسالة كما ورد، لدى @marhaban.academy عدة برامج لتعليم اللغة العربية مثل برنامج اختبار يومي على شكل صندوق أسئلة عبر قصص الانستقرام، برنامج تعليم اللغة العربية مع أفلام الكارتون عبر الانستغرام @marhaban.academy، بالإضافة إلى برنامج تعليمي كامل للفصل الدراسي عبر الإنترنت يسمى "فصل مرحبان" يتكون من عدة فصول، وهي فصل مرحبان للمبتدئين وفصل مرحبان للمتوسط فصل مرحبان للمفردات وفصل مرحبان للمحادثة وفصل مرحبان للأمية. توفر @marhaban.academy العديد من المزايا المختلفة إذا التحقت بأحد برامج دروس مرحبان. على سبيل المثال، في برنامج مرحبان للمبتدئين، سيحصل المشاركون الذين يسجلون على ٦ كتب إلكترونية وأوراق تدريب ومقاطع فيديو تعليمية متحركة كاملة و ٣٠٠٠ تعبير ومفردة واستشارات مجانية وشهادة. أما في هذا البحث فسوف تركز الباحثة على برنامج واحد فقط وهو فصل مرحبان للمبتدئين.

### ج. تحديد الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يلعب هذا الهيكل دورا مهما في دعم تنفيذ الاستراتيجية والتأكد من أن كل جزء من المنظمة يعمل بفعالية وكفاءة.

بناء على نتائج مقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy ، فإن  
"الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يزال بسيطاً، حيث يتكون من عدد قليل فقط  
من الأشخاص مثل المؤسس وقسم التسويق والمحربين والمدربين".<sup>٨٠</sup> الرسم  
البياني والوصف الوظيفي كما يلي:

الجدول ٢. الهيكل التنظيمي لمؤسسة @marhaban.academy



١. رئيسة المؤسسة : تتولى الإشراف على جميع العمليات بدءاً من التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم واتخاذ القرار.
٢. قسم التسويق : مكلف بإدارة استراتيجيات التسويق والترويج.
٣. قسم التحرير : مسؤول عن إنشاء وإدارة المحتوى على وسائل التواصل الاجتماعي.
٤. قسم المعلمين : مكلف بتجميع وتقديم المواد التعليمية للطلاب.

<sup>٨٠</sup>المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy في تاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٤

#### د. تطوير استراتيجية المحتوى وبرنامج التعليم

واستنادا إلى التحليل البيئي الذي تم إجراؤه، فإنه يشير أيضا إلى الرؤية والرسالة التي تم وضعها. المرحلة التالية هي الإعداد أو التخطيط المتعلق بإنشاء المحتوى وكذلك تشكيل البرامج التي سيتم تنفيذها في المستقبل. فيما يتعلق باستراتيجية المحتوى، يجب أن يكون هناك تنوع من خلال تطوير أنواع مختلفة من المحتوى، مثل استخدام مقاطع الفيديو التعليمية التي تستخدم الرسوم البيانية أو الرسوم المتحركة الكاملة، واستخدام المحتوى الفكاهي أو الميمات المرتبطة بشيء منتشر حاليا، واستخدام ميزة صندوق الأسئلة الخاصة بمسابقات المفردات اليومية على ستوري الانستقرام وهكذا. ثم في نهاية كل مشاركة شريحة، هناك منشور ترويجي لفصل مرحبان الذي يتم تقديمه. وبطبيعة الحال، يتم تضمين إعدادات التسجيل أيضًا في هذه المرحلة.

مما يتعلق باستراتيجية برنامج التعليم هو أولا تحديد فريق من المعلمين أو المعلمين المؤهلين للتدريس في كل برنامج فصل مرحبان موجود. بعد ذلك يتم تحديد المادة أو المواد التعليمية المستخدمة، من خلال تصميم برنامج تعليمي لكل الفصل. وبالطبع فإن المادة في المستوى المبتدئ يجب أن تكون متواصلة مع المادة في المستوى المتوسط. أنشأت أكاديمية مرحبان كتابًا إلكترونيًا خاصًا بها كمواد تعليمية لفصول المبتدئين.

وبناء على الشرح أعلاه استنتجت الباحثة أن صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية التي تقوم بها رئيسة مؤسسة @marhaban.academy هي كما يلي:

الجدول ٣. نتائج صياغة الاستراتيجية

رقم	صياغة الاستراتيجية	أنشطة
١.	إجراء التحليل الاحتياجات	من خلال خاصية صندوق الأسئلة على الانستغرام لمعرفة اهتمامات أو احتياجات المتابعين الذين يرغبون في تعليم اللغة العربية.
٢.	تحديد الأهداف الاستراتيجية	صياغة رؤية ورسالة المؤسسة والبرامج التي ستنفذها.
٣.	تحديد الهيكل التنظيمي	أنشئ فريقاً صغيراً على شكل رئيسة وقسم تسويق ومحرر ومعلم.
٤.	تطوير استراتيجية المحتوى وبرنامج التعليم	- الاستفادة من المحتوى باستخدام الرسوم البيانية أو الرسوم المتحركة الكاملة أو المحتوى الفكاهي أو الميمات، وكذلك استخدام ميزة مربع الأسئلة في اختبارات المفردات اليومية. - تطوير برامج الصف والمواد التعليمية عبر الإنترنت، وتحديداً إنشاء كتب إلكترونية لكل برنامج فصل مرحبان.

المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية

عبر الإنستغرام @marhaban.academy

في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية، نفذ

@marhaban.academy استراتيجيتها من خلال تنفيذ عروض ترويجية يومية عبر حسابها

على الإنستغرام وزيادة محتوى تعليم اللغة العربية من خلال الرسوم المتحركة والمنشورات الإلكترونية بالإضافة إلى توفير برامج متنوعة دروس اللغة العربية عبر الإنترنت. هناك عدة أنواع من الفصول المقدمة عبر الإنترنت، وهي فصل مرحبان للمبتدئين وفصل مرحبان للمتوسط وفصل مرحبان للمحاذثة وفصل مرحبان للمفردات وفصل مرحبان للأمية. ومع ذلك، كما ذكرنا سابقا، ركزت الباحثة على برنامج فصل مرحبان للمبتدئين فقط. التفاصيل هو كما يلي:

بناء على نتائج المقابلة مع رئيسة المؤسسة @marhaban.academy، هناك إجراءات تنفيذية إعدادها مسبقا وهي:

١. تخطيط رسم تخطيطي للبرنامج الذي سيتم إنشاؤه.
٢. إنشاء المنهج والجدول الزمني للدراسة.
٣. تصميم المواد التعليمية والكتب الإلكترونية وأوراق التدريب.
٤. اتصل بالمدرّب المعني.
٥. الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
٦. اجمع المشاركين المسجلين في مجموعة واحدة وابدأ في عقد الدروس.





الصورة ١. محتوى قصة الإنستغرام @marhaban.academy

عادة ما يأخذ محتوى قصة الإنستغرام @marhaban.academy شكل اختبار حول المفردات الخاصة بالهوايات والمهن والأماكن والأفعال وما إلى ذلك، والذي يتم تحميله يوميًا، مصحوبًا بكتيبات عن برامج مرحبان بالإضافة إلى الفوائد وأيضًا شهادات من المشاركين الذين حضرت البرنامج سابقًا. هذه إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها @marhaban.academy لزيادة تفاعلها على الإنستغرام، حتى تتمكن من جذب العديد من المهتمين الذين يرغبون في التعرف على البرامج المقدمة، وأحدها هو برنامج مرحبان للمبتدئين.



## فصل مرحبان للمبتدئين

دورة مرحبان للمبتدئين هي أحد البرامج المتميزة التي تملكها @marhaban.academy. هناك العديد من خيارات الحزم المقدمة لتتمكن من الالتحاق بهذا الفصل بخيارات أسعار مختلفة. التفسير هو كما يلي:

أ. حزمة مستقلة. رسوم التسجيل ٧٩ ألف مع المزايا وهي:

١. الوصول إلى مقاطع الفيديو الخاصة بمواد التعلم مدى الحياة
٢. الوصول إلى أكثر من ٥٠ ورقة تدريب
٣. الوصول إلى التدريب الأسبوعي ولامتحان نصف الدراسي والنهائي
٤. الوصول إلى الكتب الإلكترونية مكافأة
٥. شهادة

ب. حزمة التوجيه. رسوم التسجيل ٩٩ ألف مع المزايا وهي:

١. الوصول إلى مقاطع الفيديو الخاصة بمواد التعلم مدى الحياة
٢. الوصول إلى أكثر من ٥٠ ورقة تدريب
٣. الوصول إلى التدريب الأسبوعي ولامتحان نصف الدراسي والنهائي
٤. الوصول إلى الكتب الإلكترونية مكافأة
٥. شهادة
٦. احصل على تعليقات في شكل تصحيحات تدريب كاملة من الأستاذ أو الأستاذ

٧. حرية طرح الأسئلة المتعلقة بالمادة

ج. حزمة zoom. رسوم التسجيل ١٢٩ ألف مع المزايا وهي:

١. الوصول إلى مقاطع الفيديو الخاصة بمواد التعلم مدى الحياة
٢. الوصول إلى أكثر من ٥٠ ورقة تدريب
٣. الوصول إلى التدريب الأسبوعي ولامتحان نصف الدراسي والنهائي

٤. الوصول إلى الكتب الإلكترونية مكافأة
٥. شهادة
٦. احصل على تعليقات في شكل تصحيحات تدريب كاملة من الأستاذ أو الأستاذ
٧. حرية طرح الأسئلة المتعلقة بالمادة
٨. الوصول إلى التعلم التفاعلي والممتع عبر Zoom
٩. الوصول إلى تكبير الفيديو المعاد تسجيله

MANDIRI	BIMBINGAN	ZOOM
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Akses video materi pembelajaran seumur hidup</li> <li>✓ Akses 50+ lembar latihan</li> <li>✓ Akses latihan mingguan, UTS, dan UAS</li> <li>✓ Akses bonus e-book</li> <li>✓ Sertifikat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Semua fasilitas yang ada di paket mandiri</li> <li>+ Mendapat feedback berupa koreksi latihan full dari ustadz/ah</li> <li>+ Bebas tanya jawab terkait materi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Semua fasilitas yang ada di paket bimbingan</li> <li>+ Akses pembelajaran interaktif dan menyenangkan melalui zoom</li> <li>+ Akses video rekaman ulang zoom</li> </ul>
<p>Hanya</p> <p><del>99.000</del></p> <p><b>79K</b></p>	<p>Hanya</p> <p><del>159.000</del></p> <p><b>99K</b></p>	<p>Hanya</p> <p><del>199.000</del></p> <p><b>129K</b></p>

الصورة ٢. خيارات الحزمة لفصل المبتدئين

سيحصل المشاركون الذين يحضرون هذا الفصل على ٦ كتب إلكترونية تحتوي على خطوات تعلم اللغة العربية للمبتدئين، والمفردات العربية التي يتم استخدامها عادةً كل يوم، والتعبيرات البسيطة للمبتدئين، والمحادثات العربية للمبتدئين، و ٣٠٠ كلمة من المفردات المهمة للمبتدئين والتي سيتم حفظها من قبل الطلاب كل أسبوع. فيما يلي عرض لمكافآت الكتب الإلكترونية التي سيحصل عليها الطلاب في هذا الفصل:



الصورة ٣. كتاب الإلكتروني إضافي لفصل المبتدئين

١. الكتاب الإلكتروني ١: يحتوي على المفردات اليومية المستخدمة بشكل

متكرر مع الأمثلة.

٢. الكتاب الاليكتروني ٢: يحتوي على تعبيرات بسيطة يستخدمها عادة المبتدئين مع كيفية استخدامها.
٣. الكتاب الاليكتروني ٣: يحتوي على محادثات بسيطة تستخدم عادة للمبتدئين.
٤. الكتاب الاليكتروني ٤: يحتوي على ٣٠٠ كلمة من المفردات التي غالبا ما تستخدم في الحياة اليومية مصحوبة بقائمة مرجعية للتدريب لتحويلها إلى جمل.
٥. الكتاب الاليكتروني ٥: يحتوي على جميع المواد للمبتدئين بدءا من القواعد الأساسية والمفردات وحتى التعبيرات مع الرسوم التوضيحية الكاملة.
٦. الكتاب الاليكتروني ٦: يحتوي على الخطوات اليومية التي يجب على المبتدئين اتباعها في تعلم اللغة العربية خلال الثلاثين يوما القادمة.

سيتم عقد برنامج دروس مرحبان للمبتدئين ٤ مرات شهريا عبر Zoom، عادة أيام السبت أو الأحد. أما من الاثنين إلى الجمعة، فسيتم إرسال المواد على شكل فيديو توضيحي مع التمارين التي يجب على المشاركين تنفيذها، ثم يقومون بتقديم التمارين إلى الأستاذ أو الأستاذة خلال فترة زمنية محددة مسبقا. إذا تجاوزت الحد الزمني المحدد، فستظل تحصل على درجة ولكن لن تحصل على تصحيح. ويكون منهج المادة التي سيتم دراستها لمدة شهر كما يلي:

# MINGGU KE-1

Level	Minggu ke-	Hari	Bab	Materi	Target
A1	1	Senin	Nahwu	Pembagian Kata	Murid mampu membedakan berbagai macam kata kerja / fi'il
		Selasa	Kosakata	Kosakata Pemula	Murid mampu mempelajari 10 kosakata yang paling sering digunakan dalam bahasa Arab
		Rabu	Nahwu	Pembagian Kata Bagian 2	Murid mampu membedakan berbagai macam kata benda / isim
		Kamis	Kosakata	Kosakata Pemula	Murid mampu mempelajari 10 kosakata yang paling sering digunakan dalam bahasa Arab
		Jum'at	Nahwu	Pembagian Kata Bagian 3	Murid mampu memahami jenis huruf jar dan athof serta membedakannya
		Sabtu	Pengulangan materi minggu 1		

# MINGGU KE-2

Level	Minggu ke-	Hari	Bab	Materi	Target
A1	2	Senin	Shorof	Tashrif fi'il madhi	Murid mampu mentashrif berbagai kata ganti (dhamir) dalam fi'il madhi
		Selasa	Kosakata	Kosakata Pemula	Murid mampu mempelajari 10 kosakata yang paling sering digunakan dalam bahasa Arab
		Rabu	Shorof	Tashrif fi'il mudhori	Murid mampu mentashrif berbagai kata ganti (dhamir) dalam fi'il mudhori
		Kamis	Kosakata	Kosakata Pemula	Murid mampu mempelajari 10 kosakata yang paling sering digunakan dalam bahasa Arab
		Jum'at	Shorof	Tashrif fi'il amr dan fi'il nahyi	Murid mampu mentashrif berbagai kata ganti (dhamir) dalam fi'il amr dan fi'il nahyi
		Sabtu	Pengulangan materi minggu 2		

## MINGGU KE-3

Level	Minggu ke-	Hari	Bab	Materi	Target
A1	3	Senin	Pengulangan materi minggu 1-2		
		Selasa	Nahwu	Jumlah ismiyyah	Murid mampu membuat kalimat dasar dengan pola jumlah ismiyyah
		Rabu	Ungkapan	Ungkapan Pemula	Murid mampu memahami ungkapan dasar dalam bahasa Arab
		Kamis	Nahwu	Jumlah fi'liyyah	Murid mampu membuat kalimat dasar dengan pola jumlah ismiyyah
		Jum'at	Ungkapan	Ungkapan Pemula	Murid mampu memahami ungkapan dasar dalam bahasa Arab
		Sabtu	Pengulangan materi minggu 3		

## MINGGU KE-4

Level	Minggu ke-	Hari	Bab	Materi	Target
A1	4	Senin	Nahwu	Kalimat Majemuk Bagian 1	Murid mampu mengembangkan pola dasar dengan tambahan dzorof dan athof
		Selasa	Ungkapan	Ungkapan Pemula	Murid mampu memahami ungkapan dasar dalam bahasa Arab
		Rabu	Nahwu	Kalimat Majemuk Bagian 1	Murid mampu mengembangkan pola dasar dengan tambahan idhofah dan na'at
		Kamis	Ungkapan	Ungkapan Pemula	Murid mampu memahami ungkapan dasar dalam bahasa Arab
		Jum'at	Pengulangan materi minggu 3-4		
		Sabtu	Ujian Akhir		

الصورة ٤. تخطيط المنهج لفصل المبتدئين

ثم فيما يتعلق بإجراءات تنفيذ التعليم لحزمة Zoom فهي كما يلي:

١. يتم إرسال مقاطع الفيديو التعليمية عبر مجموعة الواتساب كل صباح من الاثنين إلى الجمعة.
٢. يعمل الأعضاء على المصنف، ثم يرسلونه إلى الأستاذ أو الأستاذ بحد أقصى الساعة ٧ مساءً (مسموح بعد الوقت المحدد لأسباب معينة).

٣. يصحح الأستاذ والأستاذة الإجابات الطلاب.
٤. لا تتردد في طرح الأسئلة حول المادة.
٥. تدريب أسبوعي عبر نموذج جوجل كل يوم سبت.
٦. التعليم عبر Zoom كل أسبوع لمناقشة المادة بشكل مستفيض، وسيتم مناقشة اليوم أولاً من قبل المعلم.

تصميم هذا الفيديو التعليمي بناء على الرسوم المتحركة والشروحات باللغة الإندونيسية. الهدف هو جعل تعليم اللغة العربية أسهل وأكثر متعة للطلاب، تماماً مثل مشاهدة الرسوم المتحركة. سيتمكن الطلاب من الوصول إلى مقاطع الفيديو التعليمية إلى الأبد. المواد التي سيتم دراستها خلال الشهر القادم قد كتابتها كما في المنهج. تتعلق المواد التي يدرسها هذا البرنامج بأصول النحو، وهي تقسيم الكلمات والفعل وعدد الاسمية والفعلية والجمل المركبة. فيما يلي مثال لفيديو تعليمي حول مادة "تقسيم الكلمات:"



الصورة ٥. الفيديو التعليمي

وفيما يتعلق بالتمارين التي يجب على الطلاب إكمالها، سيتم إرسالها كل يوم بعد إرسال الفيديو التعليمي. تختلف التمارين حسب المادة التي يتم دراستها. على سبيل المثال، التدريب على مادة النحو سيكون مختلفًا عن التدريب على المفردات. مثال على تدريب النحو هو كما يلي:

**قسّم الكلمة**  
Pembagian kata

latihan

identifikasi jenis kata berikut beserta alasannya

كُرْسِيٌّ	=	isian, karena ada tanwin
أَحْمَدُ	=	.....
يَذْهَبُ	=	.....
تَحْتَ	=	.....
الشَّجَرَةُ	=	.....
هُوَ	=	.....
عَلَى	=	.....

**قسّم الكلمة**  
Pembagian kata

latihan

terjemahkan kata berikut dan termasuk dalam jenis apa

كُرْسِيٌّ	الشَّجَرَةُ	فِي
يَذْهَبُ	تَحْتَ	هُوَ

الصورة ٦. ورقة التدريبات

وأوضح رئيسة @marhaban.academy أن إحدى الفرص في تنفيذ البرنامج هي "هناك طلبات من الأعضاء يسألون عن الدورات سواء عبر الانستقرام أو الواتساب". أما التحدي في تنفيذ البرنامج فهو "هناك اختلافات عن الخطة الأولية عند تنفيذ التعليم، ثم هناك اختلافات في فهم الطلاب بحيث يجب أن يكون لدى المعلمين ابتكارات مختلفة في تقديم المادة، وهناك أيضا اختلافات في الدوافع أو أهداف التعلم المرغوبة كل طالب".



استجابت رئيسة @marhaban.academy للفرص والتحديات المذكورة أعلاه في مواجهة التقدم التكنولوجي بحيث يستمر @marhaban.academy في الوجود ويطلبه جميع الفئات، وذلك من خلال الاستمرار في الابتكار ورؤية ما يحتاجه الطلاب وتقييم البرامج التي لديها تم إنشاؤها ومواصلة تطوير برامج الطبقات المرحبان الموجودة.

### المبحث الرابع: مراقبة وتقييم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنستغرام @marhaban.academy

تعتبر مرحلة المراقبة والتقييم في الإدارة الاستراتيجية عملية مهمة تضمن أن الاستراتيجية التي تم صياغتها وتنفيذها تسير وفق الخطة وتحقق الأهداف التي تم وضعها. نموذج مراقبة البرنامج الذي قامت بها رئيسة @marhaban.academy يعتمد على نتائج المقابلة بتاريخ ٢٢ مايو ٢٠٢٤، "إن شكل المراقبة الذي أقوم به حتى يعمل البرنامج بشكل جيد بسيط للغاية، أي من خلال مراقبة كل عملية تعليمية عبر مجموعة الواتساب. كيف يتفاعل المعلم مع المشاركين في مجموعة الواتساب، أحيانا أقوم أيضا بترتيب جداول خاصة وما إلى ذلك". ويمكن إثبات ذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي الذي لا يزال بسيطاً، بحيث لا يزال يتولى رئيس المؤسسة @marhaban.academy بعض الوظائف مثل الإدارة وإدارة الجدول الزمني لكل برنامج. وبالتالي، بالطبع لا يمكن فصل دور الرئيس عن مراقبة جميع البرامج حتى تعمل بشكل جيد.

أما بالنسبة لتقييم البرنامج وبناء على نتائج مقابلة الباحثة فقد كشفت رئيسة @marhaban.academy أن "لا نقوم بإجراء تقييمات محددة بين رئيس والمعلمين، ولكن سيتم إجراء التقييمات مباشرة إذا كان هناك انتقادات من الطلاب". ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح، لأن مؤسسة @marhaban.academy هي مؤسسة تعليمية تعمل في قطاع الخدمات، لذا فإن تقييم العملاء ورضاهم هو أهم شيء.

وبالتالي يمكن الاستنتاج أن رئاسة @marhaban.academy يتحكم في البرنامج من خلال مراقبة عملية التعليم عبر zoom ومراقبة التفاعلات في مجموعة الواتساب. تتضمن المراقبة أيضا التحقق من نشاط المشاركين واستجابة المعلم للأسئلة، بالإضافة إلى انضباط المعلم في تقديم نتائج تقييم تعلم الطلاب في الوقت المناسب. لا يتم تقييم البرنامج بين الرئيس والمعلمين على وجه التحديد، بل بشكل مباشر بناء على انتقادات الطلاب.

ومن ناحية أخرى، هناك أمور القيام بها أيضا لضمان تلبية احتياجات العملاء، وهي كما يلي:

أ. اطلب التعليقات في شكل اقتراحات وشهادات في نهاية التعلم لتحقيق تقدم أفضل @marhaban.academy في المستقبل.

ب. الاستماع إلى الصعوبات التي يواجهها الأعضاء في الدراسة.

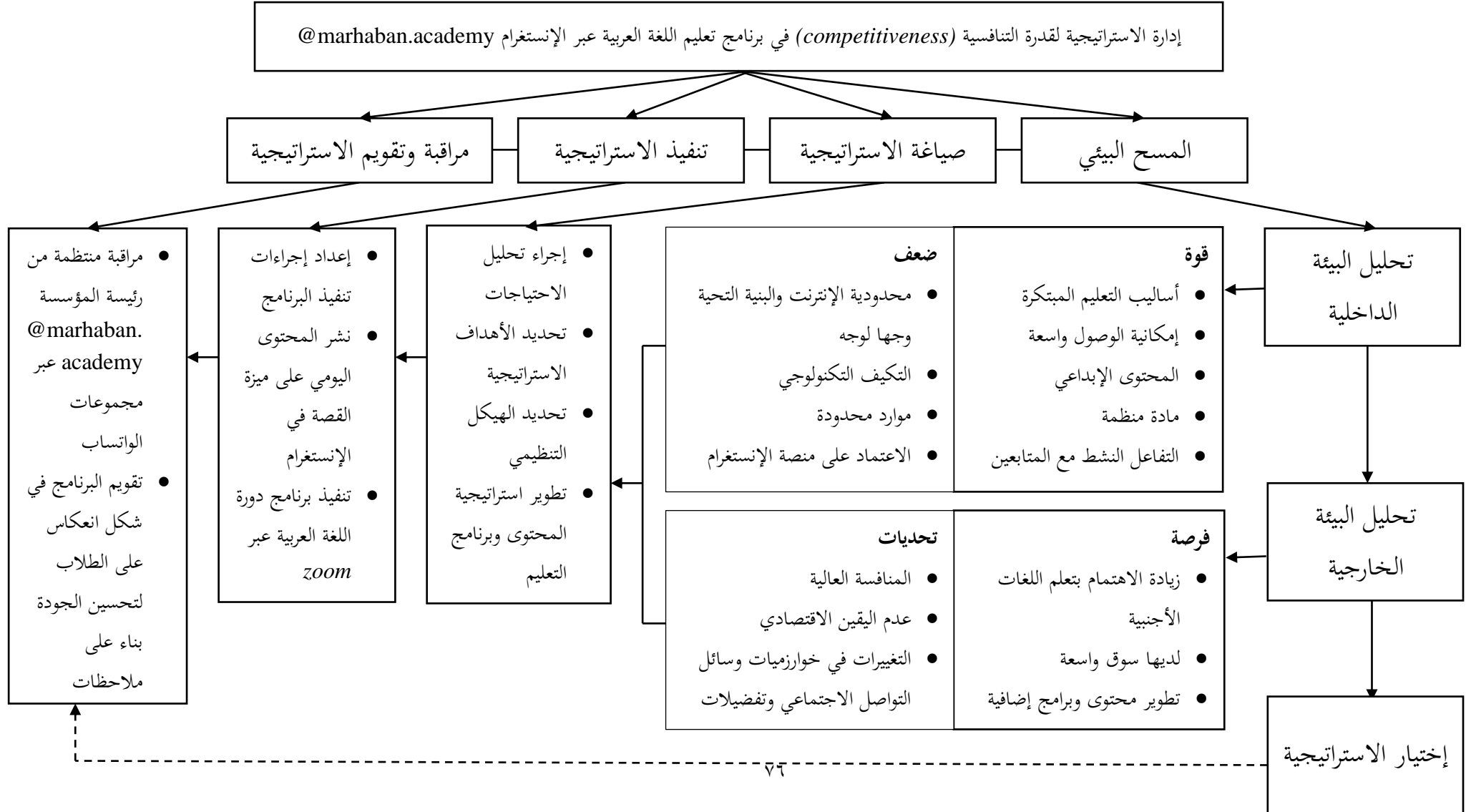
ج. ضع في كل تدريب أسبوعي ردود فعل في التعلم.

بناء على عدة أمور أعلاه، تقوم @marhaban.academy بإجراء تقييمات على شكل تأملات لتحسين الجودة بناء على تعليقات المشاركين، أحدها تحسين جودة المواد التعليمية.

<p>(RENUNGAN DIRI) Apa perbedaan kemampuan bahasa arabmu sekarang dengan sebelumnya?</p> <p>Lumayan meningkat, sebelumnya kosakata yang saya ketahui hanya sedikit dan sekarang sudah hampir banyak</p>	<p>Apa kesanmu belajar dengan marhaban selama dua minggu ini?</p> <p>Sangat menyenangkan dengan video-video yang menarik sehingga mudah untuk memahaminya</p>
<p>Apa kesanmu belajar dengan marhaban selama seminggu ini?</p> <p>Mudah dipahami karena materinya disajikan bertahap jadi singkat tapi jelas sama tampilannya bagus dan lucu</p>	<p>Apa kesanmu belajar dengan marhaban selama seminggu ini?</p> <p>Alhamdulillah aku beneran fresh deh otakrya kl lagi belajar sama marhaban.</p>

الصورة ٧. ردود الفعل من الطلاب

الجدول ٤ . الرسم البيانات عن عملية الإدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنستغرام @marhaban.academy



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج البحث

المبحث الأول: المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية

على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

عند وضع الاستراتيجية، يعد التخطيط ضروريا للغاية وهو أحد مفاتيح النجاح. من خلال التخطيط، وضع استراتيجية مناسبة ومتوافقة مع الأهداف المراد تحقيقها. كما أوضح الباحثة في الفصل الثاني، وفقا لنظرية إدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال التي قدمها توماس ل. ويلين، فقد تم تعريف مفهوم إدارة الاستراتيجية على أنها سلسلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>81</sup> المسح البيئي هو معرفة ودراسة البيئة المحيطة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية. فهي ليست غاية في حد ذاتها ولكن وسيلة للوصول إلى صياغة أهداف استراتيجية سليمة في المستقبل.<sup>82</sup>

في المراحل الأولية، تتطلب الإدارة الاستراتيجية تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي، وصياغة استراتيجيات لاستغلال الفرص وتقليل المخاطر، ومواءمة الموارد والأنشطة لتحقيق النتائج المرجوة. تتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة متنوعة من الأنشطة، بما في ذلك تحديد رؤية ورسالة واضحة، وإجراء مسح بيئي شامل، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومراقبة التقدم نحو الأهداف.<sup>83</sup>

ويكشف ويلين وهونجر في كتابهما أن أبسط طريقة لإجراء المسح البيئي هي من خلال تحليل SWOT.<sup>84</sup> يتم تعريف تحليل SWOT على أنه تحليل قائم على المنطق

<sup>81</sup> Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 35, p. .

<sup>82</sup> حسين يعقوب أحمد يعقوب، "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية" (جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٢٢).

<sup>83</sup> Ahmed Raza and Ayesha Khalid, "Strategic Management: Concepts and Applications" 01, no. 01 (2023).

<sup>84</sup> Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 35, p. .

يمكنه تعظيم نقاط القوة والفرص مع تقليل نقاط الضعف والتحديات *SWOT*. هو نهج لنقاط *strengths, weaknesses, opportunities, threats* التي تترجم إلى نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.<sup>٨٥</sup>

استنادا إلى البيانات الواردة في الفصل الرابع توصلت الباحثة إلى أنه في مرحلة المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية، قامت رئيسة مؤسسة مرحبا أكاديمي بالمراحل التالية:

أ. إجراء التحليل البيئي الداخلي

يتم إجراء التحليل البيئي الداخلي كأساس لتكوين البرنامج في شكل نقاط القوة والضعف. القوة هي حالة داخلية إيجابية توفر الفوائد. إن عامل القوة للمؤسسة التعليمية هو المهارات الخاصة التي تعتبر مصدر الميزة النسبية للمؤسسة التعليمية.<sup>٨٦</sup> أجرى رئيسة المؤسسة @marhaban.academy تحليل القوة على شكل:

١. أساليب التعليم المبتكرة
٢. إمكانية الوصول واسعة
٣. المحتوى الإبداعي
٤. مادة منظمة
٥. التفاعل النشط

نقاط الضعف هي القيود أو النقص في الموارد والمهارات والقدرات التي تعيق بشكل كبير الأداء الفعال لشركة أو منظمة.<sup>٨٧</sup> في هذه الحالة فإن مؤسسة @marhaban.academy لديها نقاط ضعف تتمثل في:

<sup>85</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008).

<sup>86</sup> Mugirotin et al., "Implementasi Model Analisis SWOT Pada Lembaga Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Samarind," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)* 2, no. 1 (2022): 15–22.

<sup>87</sup> Ibid.

١ . محدودية الإنترنت والبنية التحتية وجها لوجه

٢ . التكيف التكنولوجي

٣ . موارد محدودة

٤ . الاعتماد على منصة إنستغرام

ب. إجراء التحليل البيئي الخارجي

وكما هو الحال مع التحليل البيئي الداخلي، فمن المؤكد أن التحليل البيئي الخارجي لا يتم تركه كأساس لتشكيل البرنامج. يتم تحليل البيئة الخارجية في شكل فرص وتحديات. الفرص هي الظروف الخارجية التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق الأهداف وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية.<sup>٨٨</sup> فرص إنشاء البرامج في مؤسسات @marhaban.academy هي على شكل:

١ . زيادة الاهتمام بتعلم اللغات الأجنبية

٢ . لديها سوق واسعة

٣ . تطوير محتوى وبرامج إضافية

وفي الوقت نفسه، فإن التحديات هي عكس الفرص، وهي الظروف الخارجية التي يمكن أن تعيق أو تضر المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>٨٩</sup> تشمل التحديات التي تشكلها مؤسسة @marhaban.academy ما يلي :

١ . المنافسة عالية

٢ . عدم اليقين الاقتصادي

٣ . التغييرات في خوارزميات وسائل التواصل الاجتماعي وتفضيلات المستخدم

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

إلى جانب الاعتماد على تحليل السوات، ذكر توماس ل. ويلين في كتابهما أن هناك تحليلاً للبيئة الخارجية يشمل البيئة الطبيعية: الموارد والمناخ، البيئة المجتمعية: القوى العامة، بيئة المهمة: تحليل الصناعة. أما فيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية، فيتضمن الهيكل: سلسلة القيادة، الثقافة: المعتقدات والتوقعات والقيم، والموارد: الأصول، المهارات، الكفاءات، والمعرفة. ومع ذلك، استناداً إلى نتائج الباحث، فإن بعض هذه العناصر لم تكن جزءاً من تحليل السوات الخاص بمؤسسة دورة مرحباً أكاديمي، وذلك لأن التحليل يتكيف مع المنتجات أو المخرجات التي تقدمها المؤسسة.

كما توجد أوجه تشابه مع البحث السابق الذي أجراه إسام الدين وزملاؤه تحت العنوان “Implementasi Analisis Swot Pada Manajemen Strategik dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Muara Bungo”، حيث قيل إن تحليل السوات يمكن تعريفه على أنه عملية تحديد الوضع من أربع زوايا: القوة والضعف اللتان تنبعان من البيئة الداخلية، بينما الفرص والتحديات تأتي من البيئة الخارجية.<sup>90</sup>

بالإضافة إلى ذلك، هناك عدة تعريفات متعلقة بتحليل البيئة، ومنها ما قدمه فريد ر. ديفيد في كتابه المعنون “Strategic Management: Concepts and Cases”، حيث عرف تحليل البيئة على أنه عملية تهدف إلى تحديد وتقييم المتغيرات البيئية التي ترتبط بنجاح المنظمة.<sup>91</sup> أما إيجور أنسوف فقد عرف تحليل البيئة على أنه عملية تهدف إلى تحديد التغيرات التي قد تؤثر على المنظمة وتقييم تأثيرها.<sup>92</sup> من هذه التعريفات، يتبين أن تحليل البيئة هو عملية معقدة ومهمة في الإدارة الاستراتيجية، حيث يتضمن تحديد ومراقبة وتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

<sup>90</sup> Isamuddin Isamuddin et al., “Implementasi Analisis Swot Pada Manajemen Strategik Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Muara Bungo,” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 2 (2021): 1034–1050.

<sup>91</sup> Fred R David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2009).

<sup>92</sup> Anwar, *Manajemen Strategik Daya Saing Dan Globalisasi*.

بناء على النتائج المذكورة أعلاه، يظهر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة مرحبا أكاديمي أنه بالإضافة إلى استخدام تحليل السوات، فإنه يتم تعديل التحليل بما يتناسب مع العوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية. ويظهر ذلك من خلال تزايد أعداد الشباب الذين لديهم اهتمام بتعليم اللغات الأجنبية، وخاصة العربية، ولكنهم لا يريدون التقيد بالزمان والمكان، فيصبح التعليم أكثر مرونة. ثم يصبح تطور التكنولوجيا والابتكار واعتماد التكنولوجيا الجديدة فرصة للمؤسسات لإنشاء برامج مثيرة للاهتمام وممتعة مثل التعليم عبر الإنترنت باستخدام مقاطع فيديو تعليمية متحركة بالكامل كما تم تنفيذها بواسطة مرحبا أكاديمي. وبالتالي، هناك حاجة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية كاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات التي ستكون فعالة وتنافسية.

## المبحث الثاني: صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين

صياغة الاستراتيجية هي عملية تحديد الإجراءات والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى. وفقا لتوماس إل. ويلين وجي. ديفيد هانجر في كتابهما "Strategic Management and Business Policy" فإن صياغة الاستراتيجية هي عملية تطوير مهمة المنظمة ورؤيتها، وتحديد الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها الأهداف التنظيمية.<sup>93</sup> تتضمن تطوير رؤية ورسالة المنظمة، بالإضافة إلى تعريف نقاط ضعف المنظمة ونقاط قوتها، كذلك تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة أثر تفاعلها مع بيئتها الخارجية، وتشمل صياغة الاستراتيجية أيضا تحديد الأهداف بعيدة الاجل والخروج باستراتيجيات بديله، واختيار الاستراتيجية الأمثل والأكثر ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 35, p. .

<sup>94</sup> جامعة Science محمد حسين داود حلوه، "الإدارة الإستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس"، <http://link.springer.com/10.1007/s00232-014-9701-9>، القدس، ٢٠٢٢، 9%0Ahttp://link.springer.com/10.1007/s00232-014-9700-



إلى جانب ذلك، يعرف فريد ر. ديفيد في كتابه "Strategic Management: Concepts and Cases" صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، بما في ذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية، بالإضافة إلى تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.<sup>٩٥</sup> يؤكد ديفيد على أهمية الأهداف والاستراتيجيات والإجراءات. وفي الوقت نفسه، وفقاً لألفريد د. تشاندلر في كتابه "Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise" فإن صياغة الاستراتيجية تحدد الأهداف الأساسية طويلة المدى للشركة، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة. لتحقيق هذه الأهداف. وأكد تشاندلر على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.<sup>٩٦</sup> ومن التعريف أعلاه يتبين أن صياغة الاستراتيجية هي مرحلة أو خطوات متتابعة من التحليل البيئي في وضع خطط إستراتيجية فعالة وتنافسية لتحقيق أهدافها طويلة المدى.

وبناء على نتائج البيانات في الفصل الرابع، هناك أربع مراحل في صياغة الاستراتيجية التي يقوم بها رئيسة المؤسسة للتنافسية في المؤسسة الدورية العربية الشبكية وهي:

#### أ. إجراء تحليل الاحتياجات

يعد تحليل احتياجات المجتمع جانباً مهماً في الإدارة الاستراتيجية، لأنه يساعد المؤسسات على فهم وتلبية احتياجات وتوقعات جمهورها المستهدف.<sup>٩٧</sup> السبب في ضرورة تحليل احتياجات المجتمع هو توجيه تطوير المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء وولائهم، وما إلى ذلك. وفي هذا الصدد، ومن خلال فهم احتياجات المجتمع، تقوم مؤسسة مرحبا أكاديمي

x%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jmr.2008.11.017%0Ahttp://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090780708003674%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1191.

<sup>95</sup> David, *Manajemen Strategis*.

<sup>96</sup> Alfred D Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962).

<sup>97</sup> M. Zidhan Nurul Nurul et al., "Implementasi Strategi Pemasaran Digital Dalam Pengembangan Bisnis Di Era Digitalisasi," *Jurnal Media Akademik (JMA)* 2, no. 4 (2024).

بتصميم برامج تعليمية أكثر صلة وإثارة للاهتمام وفعالية وقادرة على التنافس مع المنصات الأخرى.

#### ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية

يعد تحديد الأهداف في الإدارة الاستراتيجية أمرًا مهمًا جدًا لأسباب عديدة. تعمل الأهداف كدليل للتخطيط واتخاذ القرار، مما يساعد المنظمات على البقاء مركزة ومتسقة في الجهود المبذولة لتحقيق النتائج المرجوة.<sup>98</sup> وبصرف النظر عن ذلك، يمكن للأهداف أيضا أن تساعد المؤسسات على قياس أو تقويم أداء الموظفين بشكل موضوعي. وفي هذه الحالة تقوم مؤسسة مرحبا أكاديمي بوضع الأهداف على شكل رؤية ورسالة كما هو موضح في الفصل الرابع، حتى تتمكن من توجيه الجهود التسويقية وتطوير المحتوى وزيادة التفاعل مع المشاركين بما يساعدهم على تحقيق الميزة التنافسية في سوق تعليم اللغة العربية.

#### ج. تحديد الهيكل التنظيمي

يعد إنشاء هيكل تنظيمي أمرًا مهمًا للغاية لتحديد كيفية تقسيم المهام والسلطات والمسؤوليات وتنسيقها والتحكم فيها داخل المؤسسة. يلعب هذا الهيكل دورًا رئيسيًا في ضمان إمكانية تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.<sup>99</sup> وبصرف النظر عن ذلك، أكد هنري فايول أيضًا على أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح لضمان فهم كل عضو في المنظمة لمسؤولياته وسلطته. كما يساعد ذلك على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة ويقلل من الصراع

<sup>98</sup> Aliana et al., "Analisis Sinergi Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, Dan Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *Journal of International Multidisciplinary Research* 2, no. 6 (2024): 430–443,

<https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr/article/view/628/548>.

<sup>99</sup> Febrianty et al., *Manajemen Bisnis: Konsep Dan Strateginya*, CV. Media Sains Indonesia, 2023, <https://www.researchgate.net/publication/372686018>.

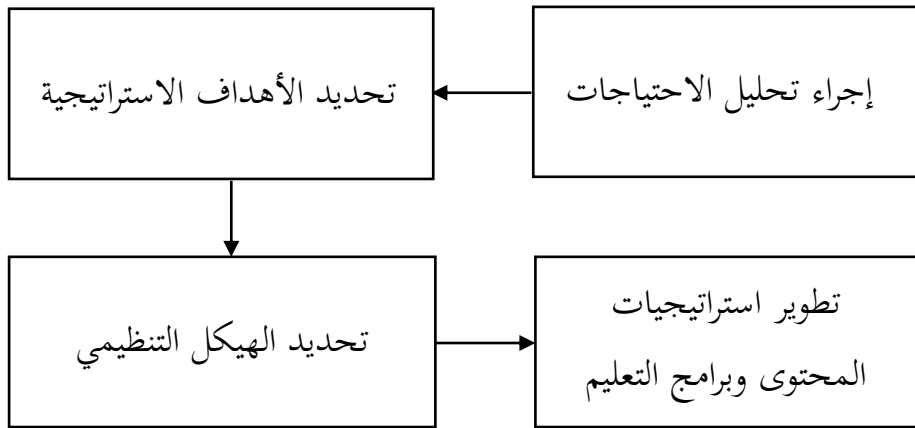
والارتباك.<sup>100</sup> في هذه الحالة، أنشأت مؤسسة مرحبا أكاديمي هيكلًا تنظيميًا تضم رئيسة المؤسسة، وفريق التسويق، وفريق التحرير، وفريق التدريس مع تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل منهم. ويضمن الهيكل التنظيمي إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتوضيح المسؤولية والسلطة، ودعم التنسيق والتواصل، والتكيف مع البيئة الخارجية، ودعم الابتكار والتكيف.

#### د. تطوير استراتيجيات المحتوى وبرامج التعليم

يتطلب تطوير صورة وهوية قوية فهما عميقا للمؤسسة التعليمية نفسها وقيمها الأساسية ومزاياها المميزة واحتياجات السوق المستهدفة. ومن المهم توصيل هذه الصورة والهوية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات التسويقية، بما في ذلك الشعارات والتصميم المرئي والرسائل التسويقية والمحتوى الرقمي وتجربة المستخدم المتسقة. ومن خلال بناء صورة وهوية قوية، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق تمايز فعال وجذب الطلاب الذين يتناسبون مع الملف المطلوب.<sup>101</sup> يتم تطوير استراتيجيات المحتوى وبرامج التعليم لتوفير قيمة مضافة للطلاب وزيادة رضاهم وجذب المزيد من المشاركين. ويتم ذلك بالطبع وفقًا لاحتياجات السوق من خلال تحديث برامج التعليم بناءً على تفضيلات الطلاب واتجاهات السوق.

<sup>100</sup> Nuril Mufidah et al., "Blended Learning Approach in Arabic Teaching for Non-Native Speaker Students" (2020).

<sup>101</sup> Muh Ibnu Sholeh, "Menghadapi Persaingan Sengit Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi Dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia," *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2020): 192–222.



الجدول ٥. تدفق صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في البرنامج

يتوافق هذا مع نظرية الإدارة الاستراتيجية التي وضعها توماس ل. ويلين وج. ديفيد هنجر في كتابهما "Strategic Management and Business Policy" حيث يجب القيام بأمر معين في صياغة الاستراتيجية وهي تحديد الأهداف الأولية المتعلقة بالرؤية والرسالة، ثم الأهداف النهائية المتمثلة في الإنجازات التي تتحقق لتحقيق رسالة المؤسسة، تليها الاستراتيجية باعتبارها خطة لتحقيق الأهداف الأولية والنهائية للمؤسسة، وتحديد السياسات كإرشادات سيتم استخدامها.

هناك اختلاف في النتائج مقارنة بالدراسة السابقة التي أجراها إحسان الدين تحت عنوان "الإدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية (دراسة الحالة بمؤسسة الدورية مركز العربية باري)". وجدت الباحثة أن هناك تشابها فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية التي اتخذت كموضوع للدراسة، ولكن الفرق يكمن في طريقة التنفيذ، حيث تتمثل الفروق في أن بعض المؤسسات تقدم دوراتها عبر الإنترنت بينما البعض الآخر يقدمها بالحضور الفعلي. بناء على ذلك، لاحظت الباحثة أن صياغة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة الدورة التي تعتمد على الحضور الفعلي تركز بشكل أكبر على استراتيجية القيادة في التكلفة وتحسين جودة المعلمين وتطوير البنية التحتية والمرافق. بينما تعتمد المؤسسة التي تقدم دورة عبر الإنترنت على استراتيجية ترويج

المحتوى عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى تطوير برامج الدورات عبر الإنترنت.

بناء على البيان أعلاه، يمكن الاستنتاج أن المراحل الأربعة المذكورة تُعد من المكونات الهامة التي تؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لبرنامج تعليم اللغة العربية في المؤسسة الدراسية عبر الإنترنت، وفي هذه الحالة المؤسسة التي تملكها @marhaban.academy، لأن وضع استراتيجيات مناسبة سينتج برامج متميزة وذات جودة عالية. بالإضافة إلى ذلك، استنتجت الباحثة أنه بالإضافة إلى هذه المكونات الأربعة، هناك أمور أخرى تمكن أن تستخدمها رئيسة المؤسسة بما تتناسب مع احتياجات كل مؤسسة.

### **المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين**

تنفيذ الاستراتيجية هو مرحلة حاسمة في إدارة الاستراتيجية التي تتضمن تطبيق الخطة الاستراتيجية التي تم صياغتها لتحقيق أهداف المنظمة. هذه المرحلة هي مفتاح إدارة الاستراتيجية لأنها تضمن تحويل الخطة إلى عمل حقيقي يقود المنظمة نحو أهدافها، وكذلك تمكن من رؤية وتعديل الاستراتيجية بناء على التغذية الراجعة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.<sup>102</sup> يضمن هذا أن تظل المنظمة متكيفة ومرنة أمام التغيرات.

وفقاً لفريد آر. ديفيد، تنفيذ الاستراتيجية هو عملية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى إجراءات تشغيلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.<sup>103</sup> بينما وفقاً لإيجور أنسوف، تنفيذ الاستراتيجية هو مرحلة تتطلب تحديد خطوات ملموسة، تخصيص الموارد، وإجراء

<sup>102</sup> Dian Sudiantini and Hadita, *Manajemen Strategi, CV. Pena Persada* (Purwokerto: CV Pena Persada, 2022), [https://fitk.iainambon.ac.id/mpj/wp-content/uploads/sites/7/2019/09/Manajemen-Strategi\\_LANTIP.pdf](https://fitk.iainambon.ac.id/mpj/wp-content/uploads/sites/7/2019/09/Manajemen-Strategi_LANTIP.pdf).

<sup>103</sup> David, *Manajemen Strategis*.

رقابة صارمة لضمان تنفيذ الاستراتيجية وفقاً للخطة. كما يشدد أنسوف على أهمية المرونة في تنفيذ الاستراتيجية للتكيف مع التغيرات البيئية.<sup>١٠٤</sup> أما وفقاً لتوماس إل. ويلين وج. ديفيد هانجر، تنفيذ الاستراتيجية هو عملية يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات من خلال تطوير البرامج، الميزانيات، والإجراءات.<sup>١٠٥</sup> من هذه التعريفات يمكن استنتاج أن تنفيذ الاستراتيجية هو مرحلة تحويل الخطة الاستراتيجية إلى عمل حقيقي لتحقيق أهداف المنظمة. التنفيذ الناجح يتطلب نهجاً منظماً، مرونة للتكيف مع التغيرات البيئية، والتزاماً من جميع الموظفين.

في نظرية إدارة الاستراتيجية لتوماس إل. ويلين وج. ديفيد هانجر، هناك عدة أمور يجب مراعاتها في هذه المرحلة تتعلق بتنفيذ البرامج أو الإجراءات المطلوبة لتحقيق التخطيط، التمويل اللازم للبرامج، والخطوات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج. كما يكشف ويلين وهانجر أن هذه العملية قد تتضمن تغييرات في الثقافة العامة، الهيكل، ونظام الإدارة لكامل المنظمة.<sup>١٠٦</sup>

استناداً إلى البيانات الواردة في الفصل الرابع، وجدت الباحثة أن تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية يتضمن:

أ. إعداد إجراءات تنفيذ البرنامج

إعداد إجراءات تنفيذ البرنامج خطوة حاسمة في نظرية إدارة الاستراتيجية. الإجراءات الواضحة يمكن أن تساعد في تقليل الوقت والموارد اللازمة لتشغيل البرنامج التعليمي.<sup>١٠٧</sup> وجود خطوات محددة بوضوح يمكن أن يوفر وقتاً لكل قسم للتحضير وتنفيذ مهامهم، مما يسهل أيضاً على مدير المؤسسة مراقبة

<sup>104</sup> Imran Ilyas et al., *Manajemen Strategi* (Pasaman Barat: CV Azka Pustaka, 2023).

<sup>105</sup> Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 35, p. .

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Marina Letara Nababan, Nasib Tua Lumban Gaol, and Winarti Agustina, "Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini Pada Era 4.0," *Jurnal Ilmiah Cahaya Paud* (2023).

وإدارة البرنامج. الإجراءات المصممة بشكل جيد يمكن أن تكون معيارًا لتقييم فعالية البرنامج وإجراء التعديلات عند الضرورة.<sup>١٠٨</sup>

شكل إجراءات تنفيذ البرنامج التي وضعها رئيسة المؤسسة @marhaban.academy تتضمن:

١. التخطيط لرسم تخطيطي للبرنامج
  ٢. إعداد المنهج وجدول الدراسة
  ٣. تصميم المواد التعليمية، الكتب الإلكترونية، وأوراق التمارين
  ٤. التواصل مع المدرسين المعينين
  ٥. الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي
  ٦. جمع الطلاب في مجموعة وبدء الفصول الدراسية
- إن وجود إجراءات تنفيذ البرنامج المذكورة أعلاه يثبت أن التخطيط الدقيق والخطوات المحددة جيدًا مهمة جدًا لتنفيذ برامج التعليم بفعالية وكفاءة. ومن خلال اتباع هذه الإجراءات، يمكن لكل قسم التركيز بشكل أكبر على المهام الخاصة به، وبالتالي تقليل الوقت والموارد المطلوبة. علاوة على ذلك، فإنه يسهل على رئيسة المؤسسة @marhaban.academy الإشراف على البرنامج وإدارته، مما يضمن سير كل مرحلة وفقًا للخطة. ستمكن إجراءات التنفيذ هذه أيضًا من إجراء تقييمات أكثر دقة في تقييم فعالية البرنامج وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودة البرامج التعليمية وقدرتها التنافسية في @marhaban.academy.

ب. نشر المحتوى اليومي على ميزة القصة في الإنستغرام

نشر المحتوى بانتظام يساعد في الحفاظ على وعي ومشاركة المتابعين مع الحساب. إذا لم تقم بالنشر بانتظام، قد ينسى المتابعون أو يفقدون

<sup>108</sup> Roni Angger Aditama, *Manajemen Strategi: Teori, Aplikasi, Dan Studi Kasus* (Malang: AE Publishing, 2023).

الاهتمام بمحتواك، مما يؤدي إلى انخفاض في التفاعل مثل الإعجابات والتعليقات والمشاركات.<sup>109</sup> يميل الإنستغرام إلى تفضيل المحتوى الجديد والملائم، وبالتالي فإن النشر المنتظم يساعد في الحفاظ على نشاط الحساب وملاءمته مع خوارزمية الإنستغرام، مما يزيد من الرؤية والوصول.<sup>110</sup> النشر بانتظام يمكن أن يساعدك في جمع المزيد من البيانات حول نوع المحتوى الذي يفضله متابعوك، مما يمكن أن يستخدم لتحسين استراتيجيتك المستقبلية.<sup>111</sup>

المحتوى الذي يتم تحميله يوميا على حساب @marhaban.academy هو على شكل اختبار لمفردات اللغة العربية باستخدام خاصية الاقتراع (polling) في قسم القصة في تطبيق الإنستغرام. الهدف من القيام بذلك هو بالطبع زيادة التفاعل والحفاظ على اهتمام المتابعين وقياس الفهم والحصول على تعليقات مباشرة وتحسين الخوارزميات والوصول إلى المحتوى. إن استخدام خاصية الاقتراع يمكن أن يشجع المتابعين على المشاركة بنشاط، وبالتالي زيادة التفاعل أو التفاعل على حساب @marhaban.academy. التفاعل العالي سيجعل المتابعين يشعرون بمزيد من التفاعل مع المحتوى المقدم.

وبصرف النظر عن ذلك، فإن اختبار المفردات يسمح أيضا لمدير حساب @marhaban.academy بقياس فهم متابعيه ومعرفتهم باللغة العربية. يمكن أن يساعد ذلك في تقييم فعالية المواد التعليمية التي تم تدريسها وتقديم

---

<sup>109</sup> Jonathan, "The Power of Consistency: Why Post Frequency Is Crucial for Social Media Engagement," *Simplifying Marketing*, last modified 2023, accessed August 1, 2024, <https://simplifyingmarketing.com/post-frequency/>.

<sup>110</sup> Wondwesen Tafesse and Bronwyn P Wood, "Followers' Engagement with Instagram Influencers: The Role of Influencers' Content and Engagement Strategy," *Journal of Retailing and Consumer Service* 58 (2021).

<sup>111</sup> Jonathan, "The Power of Consistency: Why Post Frequency Is Crucial for Social Media Engagement."



نظرة عامة على الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من الأولوية. ومع ميزة الاقتراح، سيحصل مديرو الحسابات على تعليقات مباشرة من المتابعين. يمكن استخدام هذه التعليقات لضبط وتحسين إستراتيجيات المحتوى لتناسب احتياجات المستخدم وتفضيلاته بشكل أفضل.

ج. تنفيذ برنامج دورات تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت

برنامج الدورات عبر الإنترنت هو أحد الآثار الإيجابية للجائحة الأخيرة التي يمكن أن يستفيد منها المجتمع الآن.<sup>112</sup> تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما في ذلك الإنترنت عالي السرعة، سهل الوصول إلى المواد التعليمية الرقمية، مما يتيح تنفيذ دورات عبر الإنترنت بجودة تعادل أو حتى تفوق التعليم التقليدي الحضوري.<sup>113</sup> العالم المتغير بسرعة يتطلب مهارات محدثة باستمرار، والدورات عبر الإنترنت توفر فرصة للأفراد لتعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات الموجودة بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل الديناميكي.<sup>114</sup>

تتضمن برامج دروس اللغة العربية عبر الإنترنت التي تقدمها مؤسسة @marhaban.academy وهي فصل مرحبان للمبتدئين وفصل مرحبان للمتوسط وفصل مرحبان للمحاذة وفصل مرحبان للمفردات وفصل مرحبان للأمية. ومع ذلك، في هذه الدراسة، قامت الباحثة فقط بشرح تنفيذ برنامج صف مرحبان للمبتدئين. كما هو الحال في عرض البيانات في الفصل الرابع، يعد برنامج فئة مرحبان للمبتدئين برنامجاً متفوقاً في @marhaban.academy. يقدم هذا

<sup>112</sup> Fadia Puja Ainun et al., "Identifikasi Transformasi Digital Dalam Dunia Pendidikan Mengenai Peluang Dan Tantangan Di Era Disrupsi," *Jurnal Kewarganegaraan* 6, no. 1 (2022): 1570–1580, <https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/2778>.

<sup>113</sup> Mohammad Mustari, *Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Manajemen Pendidikan* (Bandung: Sunan Gunung Djati Publishing, 2023).

<sup>114</sup> Priti Sintani, Arifa Nurlianti, and Sartika, "Implementasi Teknologi Dalam Perencanaan Karir Pada Era Digital: Peluang Dan Tantangan," *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik* 1, no. 4 (2024): 736–743.

البرنامج ٣ حزم، وهي حزمة مستقلة وحزمة التوجيه وحزمة zoom بأسعار مختلفة. بالنسبة للمشاركين الذين يختارون حزمة zoom، سيتم عقد التعليم كل أسبوع بإجمالي ٤ اجتماعات في شهر واحد. من الاثنين إلى الجمعة، سيتم إرسال فيديو تعليمي كل صباح عبر مجموعة الواتساب، وسيطلب من الطلاب العمل على أوراق التدريب في الكتاب الإلكتروني، ثم إرسال الإجابات إلى المعلم مع موعد نهائي هو الساعة ٧ مساءً. يُسمح للطلاب بسؤال الأستاذ أو الأستاذة عن المادة في أي وقت.

يوفر برنامج دورة اللغة العربية عبر الإنترنت الذي تنفذه @marhaban.academy أعلاه ميزة للطلاب ليتمكنوا من تنظيم وقت الدراسة الخاص بهم وفقًا لجدول زمني مناسب لهم، دون الحاجة إلى الارتباط بموقع مادي معين. بالإضافة إلى ذلك، فإن التكاليف المطلوبة ليست بقدر تكاليف الدورات التدريبية خارج الإنترنت لأنها لا تتطلب تكاليف المرافق المادية مثل الفصول الدراسية والنقل والإقامة. وبصرف النظر عن ذلك، يمكن الوصول إلى المواد التعليمية رقمياً وتقليل تكاليف الطباعة أيضاً.

كما هو الحال في الدراسات السابقة، فإن تنفيذ الاستراتيجية هو مرحلة متابعة لصياغة الاستراتيجية، وبالتالي يتم تعديل كيفية تنفيذها وفقاً للصياغة أو التخطيط الذي تم وضعه مسبقاً. وبناءً على ذلك، تختلف هذه المرحلة باختلاف الظروف. ومع ذلك، فإن ما يجب مراعاته في هذه المرحلة هو تخصيص الموارد، الاتصال الفعال، وإدارة الوقت الجيدة للتغلب على العوائق وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>115</sup>

من بين نتائج البيانات الثلاث التي وصفها الباحثة أعلاه، هناك أيضاً الموارد المالية اللازمة لتشغيل البرنامج. تقتصر النفقات المطلوبة فقط على إنشاء كتاب إلكتروني متحرك كامل وربط تكبير سيتم استخدامه في عملية التعلم. بحيث يشعر رئيس

<sup>115</sup> Kamaludin, "Identifikasi Manajemen Strategis Pada Sekolah Dasar Negeri Di Era Disruptif," *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial* 1, no. 3 (2022): 278–289.

@marhaban.academy أن هذا يكفي، ولا يتطلب التعاون كنوع من الرعاية من المؤسسات الأخرى.

وبناء على هذه التصريحات يمكن الاستنتاج أن هناك ثلاثة أمور ينفذها رئيس المؤسسة مرحبا أكاديمي في تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية وهي إنشاء إجراءات تنفيذ البرنامج، نشر المحتوى كل يوم لزيادة تفاعل المتابعين وكذلك الترويج للبرنامج، وتنفيذ برنامج دورة اللغة العربية عبر الإنترنت بنظام تعليمي محدد مسبقا. هناك أمور يجب تسليط الضوء عليها في هذه المرحلة، وهي زيادة القدرة التنافسية للبرنامج، فلا يقتصر الأمر على نتائج التنفيذ فقط، بل من المهم الاهتمام بكيفية تنفيذ استراتيجيات الإدارة والتسويق الفعالة لجذب الطلاب والاحتفاظ بهم.

#### المبحث الرابع: مراقبة وتقييم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة

العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين لضمان بقاء برنامج تعلم اللغة العربية الذي ينظمه الإنستغرام @marhaban.academy تنافسيا وفعالا في تحقيق أهدافه، هناك حاجة إلى عملية تقييم ومراقبة شاملة. وفقا لتوماس ل. ويلين يعرف السيطرة الاستراتيجية على أنها عملية تقييم الأداء التنظيمي مقابل أهداف ومعايير محددة مسبقاً، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>116</sup> من ناحية أخرى، لفريد ر. ديفيد فإن التحكم الاستراتيجي هو عملية مراقبة وتعديل الإجراءات الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي الوقت نفسه، يعد تقييم الاستراتيجية هو المرحلة الأخيرة من عملية إدارة الاستراتيجية والتي تتضمن تقييم نجاح أو فشل الاستراتيجيات التي تم تنفيذها.<sup>117</sup> وفي الوقت نفسه، تقييم الاستراتيجية هو عملية تقييم فعالية الاستراتيجيات المنفذة من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين واتخاذ

<sup>116</sup> Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 35, p. .

<sup>117</sup> David, *Manajemen Strategis*.

الإجراءات التصحيحية.<sup>118</sup> يساعد تقويم الاستراتيجية على ضمان أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها طويلة المدى. من التعريفين أعلاه، يمكن ملاحظة أن هاتين المرحلتين جزء لا يتجزأ من دورة الإدارة الاستراتيجية التي تضمن قدرة المنظمات على التكيف بشكل فعال وتحسين استراتيجياتها في مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

كما أعرب توماس ل. ويلين في نظريته عن أن أشكال الرقابة والتقويم هي النتائج النهائية الفعلية لعملية الإدارة الاستراتيجية. لكي يكون التقييم والإشراف فعالين، يجب أن يتلقى المديرون معلومات واضحة وسريعة ومحايدة من الأشخاص الأدنى منهم في التسلسل الهرمي للشركة. وباستخدام هذه المعلومات، يمكن للمديرين مقارنة ما حدث بالفعل مع ما تم التخطيط له في مرحلة الصياغة.<sup>119</sup>

وبناء على البيانات الواردة في الفصل الرابع توصلت الباحثة إلى أنه في مرحلة الرقابة والتقييم للتنافسية في برنامج تعلم اللغة العربية عبر الانستغرام @marhaban.academy، قامت رئيسة المؤسسة أكاديمية مرحبان بتنفيذ شكل من أشكال الرقابة في نموذج مراقبة دورية لتفاعلات المعلمين مع الأعضاء في مجموعة الواتساب. أما بالنسبة للتقييم الذي يتم، فهناك شيئين، وهما تقييم تعلم الطلاب وتقييم البرامج للطلاب. تقييم تعلم الطلاب هو عملية تقييم يتم إجراؤها لقياس مدى تحقيق الطلاب لأهداف التعليم التي تم تحديدها. نموذج تقييم التعلم الذي تجريه مؤسسة مرحبا أكاديمي يكون على شكل اختبار كتابي على ورقة عمل يتم إرسالها عبر مجموعة الواتساب. ويساعد هذا التقييم في قياس مدى فهم الطلاب وتقديمهم، فضلاً عن تقديم التغذية الراجعة التي يمكن استخدامها لتحسين جودة التعليم.

وفي الوقت نفسه، يأخذ تقييم البرنامج للطلاب شكل التغذية الراجعة أو الشهادات، وهي عملية جمع المعلومات من الطلاب فيما يتعلق بتجربتهم ورضاهم عن

<sup>118</sup> Wheelen et al., *Strategic Management and Business Policy*, vol. 35, p. .

<sup>119</sup> Ibid.

برنامج التعلم الذي شاركوا فيه. تعد هذه التعليقات أو الشهادات مهمة جدًا لتقييم قدرات الطلاب فيما يتعلق بكيفية شعورهم بعملية التعلم وما إذا كان هذا البرنامج يلبي توقعاتهم. بعد ذلك، سيتم استخدام مدخلات الطلاب لإجراء تحسينات وتحسينات على البرنامج في المستقبل، ويمكن استخدام الشهادات الإيجابية من الطلاب لبناء الثقة وجذب مشاركين جدد.

من ناحية أخرى، لا تقوم رئيسة المؤسسة @marhaban.academy بتقويم البرنامج للمعلمين بشكل محدد، ولكن إذا كان هناك شيء يحتاج إلى تحسين فسيتم تقييمه مباشرة مع الشخص المعني. في هذه المرحلة، هناك العديد من الاختلافات مقارنة بالدراسات السابقة، لأن مرحبا أكاديمي هي مؤسسة تقدم التعليم عبر الإنترنت فقط، ولذلك لا يتم إجراء الكثير من التقويمات الروتينية بين رئيس الأكاديمية والمدرسين أو مع الأقسام الأخرى. إذ تركز التقويمات التي يتم إجراؤها على ردود الأفعال من العملاء. ومن هنا يمكن أن نستنتج أن عملية الرقابة والتقويم التي تقوم بها مؤسسة @marhaban.academy هي إحدى المراحل التي يجب مراعاتها للحفاظ على تنافسية وفعالية برنامج تعلم اللغة العربية. إن النهج الذي يركز على التغذية الراجعة من المتعلمين ومراقبة التفاعلات بين المعلمين والمتعلمين يوضح التزام المؤسسة بضمان رضا العملاء وتحقيق أهداف التعلم.

## الفصل السادس

### الخاتمة

#### أ. ملخص نتائج البحث

وبعد إجراء البحث وتحليل بيانات البحث، توصلنا إلى أربعة استنتاجات تم تعديلها لمحور البحث المتعلق بإدارة الاستراتيجية للتنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنستغرام @marhaban.academy، منها ما يلي:

١. المسح البيئي لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين باستخدام تحليل *SWOT* في شكل تحليل بيئي داخلي وخارجي: (أ) القوة، أساليب التعليم المبتكرة، إمكانية الوصول واسعة، المحتوى الإبداعي، مادة منظمة، التفاعل النشط مع المتابعين؛ (ب) الضعف، محدودية الإنترنت والبنية التحتية وجها لوجه، التكيف التكنولوجي، موارد محدودة، الاعتماد على منصة الإنستغرام؛ (ج) الفرص، زيادة الاهتمام بتعلم اللغات الأجنبية، لديها سوق واسعة، تطوير محتوى وبرامج إضافية؛ (د) التحديات، بما في ذلك المنافسة عالية، عدم اليقين الاقتصادي، التغييرات في خوارزميات وسائل التواصل الاجتماعي وتفضيلات المستخدم.

٢. صياغة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين على عدة مراحل: (أ) إجراء تحليل الاحتياجات من خلال ميزة مربع الأسئلة على إنستغرام لفهم احتياجات المجتمع؛ (ب) تحديد الأهداف الاستراتيجية في صورة رؤية المؤسسة ورسالتها لتحقيق أهداف تنفيذ برنامج التعليم. (ج) تحديد الهيكل التنظيمي والمهام المكونة من رئيسة المؤسسة وقسم التسويق وقسم التحرير

وقسم التدريس. د) تطوير استراتيجية المحتوى باستخدام الرسوم المتحركة أو المحتوى الفكاهي أو الميمات، بالإضافة إلى الاستفادة من ميزة الاقتراع في اختبارات المفردات اليومية، بالإضافة إلى تطوير برامج التعليم الصفي عبر الإنترنت التي تستخدم مقاطع فيديو تعليمية متحركة بالكامل وكتب إلكترونية منفصلة.

٣. تنفيذ الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين يشمل: أ) إنشاء إجراءات تنفيذ البرنامج، بدءاً من تخطيط رسم تخطيطي للبرنامج المراد إنشاؤه، وإنشاء المنهج والجدول الدراسي، وتصميم المواد التعليمية وجمع المشاركين من يقوم بالتسجيل في البرنامج مجموعة واتس اب واحدة. ب) نشر المحتوى كل يوم على خاصية قصة الانستغرام على شكل اختبار مفردات لزيادة التفاعل مع الترويج لبرنامج دورة دروس اللغة العربية عبر الإنترنت؛ ج) تنفيذ برنامج دورة اللغة العربية عبر الإنترنت عبر Zoom مع الاجتماعات ٤ مرات شهرياً.

٤. مراقبة وتقويم الاستراتيجية لقدرة التنافسية في المؤسسة الدورة العربية الشبكية على منظور استراتيجية وسياسة إدارة الأعمال لتوماس ويلين، بما في ذلك أ) مراقبة منتظمة من رئيسة المؤسسة @marhaban.academy لتفاعلات المعلمين مع الطلاب في مجموعة الواتساب؛ ب) تقويم البرنامج للطلاب في شكل ملاحظات أو شهادات لتحديد التقييم ومستوى رضا الطلاب عن البرنامج الذي يشاركون فيه.

## ب. التوصيات

بناء على ما بحثها الباحثة عن الادارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنستغرام @marhaban.academy، توصي الباحثة توصية مفيدة ما يتعلق بنتائج البحث وهي كما تأتي:

١. يجب على مؤسسة @marhaban.academy أن تعمل دائما على زيادة المحتوى المتنوع والجيد من خلال إثراء الوسائط السمعية والبصرية وتكليفها مع اهتمامات السوق الواسعة. الاستفادة من الاتجاه المتزايد للاهتمام بتعليم اللغات الأجنبية لإضافة برامج تعليمية وزيادة التفاعل النشط مع المتابعين لبناء مجتمع قوي.
٢. يمكن لمؤسسات @marhaban.academy إجراء تدريبات منتظمة لفرق التسويق والمحربين والمعلمين لتحسين المهارات وخبرات التعلم من خلال الاستفادة من أحدث التقنيات، وإظهار التزام المؤسسة بالتطوير المهني للموظفين.
٣. تحسين الاستخدام تكبير للاجتماعات عبر الإنترنت والتأكد من تحديث المواد التعليمية دائما وملاءمتها. وبصرف النظر عن ذلك، يمكنك أيضا الاستفادة من ميزات الإنستغرام الأخرى كعروض ترويجية إبداعية لبرامج الدورة التدريبية.
٤. تحسين المراقبة والتقييم ليس فقط للطلاب، ولكن أيضا لفرق العمل، بما في ذلك المعلمين. يمكن أن تكون التقييمات الروتينية التي يتم إجراؤها بمثابة معيار لكل قسم لمعرفة مدى استجابته للعمل.



## ج. الاقتراحات

تحديد هذا البحث بنقائص وكذلك يحتاج هذا البحث عن الإصلاح والتطوير في المستقبل، مع ذلك ترج الباحث إلى الباحث الآخر لقيام البحوث المتجانسة من خلال اتخاذ منطقة البحث على نطاق أوسع، والعينات الكثيرة، وموجود النتائج يمكن تعميمها على النطقة الوسعة.

## قائمة المصادر والمراجع

- الزهراني، عبد الواحد سعود سعيد. "الإدارة الاستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر". *العلوم التربوية مجلة علمية محكمة ربيع سنوية. مصر، ٢٠٢٤*.
- القطامين، احمد. *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- المحمدي، سعد علي ربحان. *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٢.
- اليقوب، عفاف خيل. "دور إدارة التعليم العام في مواجهة تحديات التعليم عن بعد بدولة الكويت" *iKNiTO JS (Journal Management System) 39, no. 257-280* (2023).
- حلوه، محمد حسين داود. "الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس". *Science*. جامعة القدس، ٢٠٢٢.
- زيارة، فردي فهمي. *وظائف الإدارة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩.
- علام، أحمد سامح رفعت حسن. "دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة". *المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية ١٤ (٢٠٢٣): ٢٣-٤٩*.
- علي، كريم ناصر. *الإدارة والاشرف التربوي*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

محمد، هاني محمد. الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع،

.٢٠١٤

يعقوب، حسين يعقوب أحمد. "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر

الضريبية الفلسطينية." جامعة النجاح الوطنية، ٢٠٢٢.

Adam, Bastari. "Peranan Manajemen Strategi Dan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di SMPN 13 Depok, Jabar)." *Jurnal Tahdzibi* 3, no. 2 (2018): 57–66.

<https://jurnal.umj.ac.id/index.php/Tahdzibi/article/view/8191>.

Aditama, Roni Angger. *Manajemen Strategi: Teori, Aplikasi, Dan Studi Kasus*.

Malang: AE Publishing, 2023.

Aditya, Yudha, Adam Idris, and Anwar As. "Peran Dinas Pendidikan Dalam Program Penyelenggaraan Pendidikan Gratis Di Sekolah Dasar Negeri 016 Kota Samarinda." *eJournal Ilmu Pemerintahan* 7, no. 1 (2019): 507–518.

[https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2019/03/01\\_format\\_artikel\\_ejournal\\_mulai\\_hlm\\_ganjil\(03-30-19-10-50-51\).pdf](https://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2019/03/01_format_artikel_ejournal_mulai_hlm_ganjil(03-30-19-10-50-51).pdf).

Ainun, Fadia Puja, Heni Setya Mawarni, Lulu Sakinah, Nabila Ayu Lestari, and Tebi Hariyadi Purna. "Identifikasi Transformasi Digital Dalam Dunia Pendidikan Mengenai Peluang Dan Tantangan Di Era Disrupsi." *Jurnal Kewarganegaraan* 6, no. 1 (2022): 1570–1580.

<https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/2778>.

Aliana, Abdul Kadir Sumardi, Nurwahyudi Nurdin, and Ahmad Mukhtar.

"Analisis Sinergi Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, Dan Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi." *Journal of International Multidisciplinary Research* 2, no. 6 (2024): 430–443.

<https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr/article/view/628/548>.

Ambarsari, Zukhruf. "Penggunaan Instagram Sebagai Media Pembelajaran Bahasa Dan Sastra Indonesia Pada Era 4.0." *Prosiding Seminar Nasional PBSI-III Tahun 2020* 6, no. 1 (2020): 81–86.

<http://digilib.unimed.ac.id/41225/1/Fulltext.pdf>.

Amelia, Amanda, and Rudiansyah. "Digitalisasi Dan Pembelajaran Bahasa Di Era Digital." In *Seminar Nasional Pembelajaran Bahasa Dan Sastra*, 96–105, 2021.

Andersen, Jhoni. *Keterampilan Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membuat Program Tahunan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 10 Pekanbaru*. Riau, 2014.

Anisa, Citra Ayu. "Tingkat Manajemen Dan Manajer Beserta Fungsi-Fungsi Manajemen." *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2021): 150.

Anwar, Muhadjir. *Manajemen Strategik Daya Saing Dan Globalisasi*. Kab. Banyumas: Sasanti Institute, 2020.

Ardiansyah, Risnita, and M. Syahran Jailani. "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif." *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 1–9.

Arifah, Umi. *Manajemen Strategi*. Jepara: UNISNU Press, 2023.

Arifudin, Opan, Rahman Tanjung, and Yayan Sofyan. *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*. Banyumas: CV Pena Persada, 2020.

Aziz, Ahmad Thoha, and Liliek Desmawati. "PENERAPAN DIGITALISASI PADA PROSES PEMBELAJARAN KURSUS DI LKP VISION COLLEGE" 5492 (2023): 70–86.

Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

David, Fred R. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Faizin, Imam. "Evaluasi Program Tahfidzul Qur'an Dengan Model CIPP." *Jurnal Al-Miskawaih: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 2 (2021): 99–118.

Faujiah, Syifa, Muhammad Syaifuddin, and Tuti Andriani. "Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan." *Yasin* 2, no. 5 (2022): 680–694.

Febrianty, Darwin Lie, Hikmat Zakky Almubaroq, Christina Bagenda, dany Amrul Ichdan, Dyah Widowati, Emi Wakhyuni, et al. *Manajemen Bisnis*:

- Konsep Dan Strateginya*. CV. Media Sains Indonesia, 2023.  
<https://www.researchgate.net/publication/372686018>.
- H, Lola Hervina, Nuril Mufidah, Abdul Malik Karim, Nofa Isman, and Asbarin Asbarin. “Analisis Manajemen Program Bahasa Arab Pada Lembaga Pendidikan Formal Di Indonesia.” *Abdisoshum : Jurnal Pengabdian Masyarakat Bidang Sosial dan Humaniora* 1, no. 4 (2022): 435–442.
- Hidayah, Rahmad, Hasan Sazali, and Sholihah Titin Sumanti. “Manajemen Humas Dan Informasi Dalam Mengelola Berita Pada Website Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (Www.Uinsu.Ac.Id) Sebagai Media Informasi Universitas.” *Sibatik Journal | Volume 2*, no. 7 (2023): 2027–2034.  
<https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK>.
- Huda, Ahmad Nawirul, Nurul Fadzilah, Aatina Khairal 'Athiyyah Zen, and Syaiful Mustofa. “Implementasi Penggunaan Platform Digital Dalam Pembelajaran Bahasa Arab.” In *Proceeding of International Conference on Arabic Language (KONASBARA)*, 1–14, 2023.
- Ilyas, Imran, Charly Marlinda, Hendri Herman, Marhalinda, and Satriadi. *Manajemen Strategi*. Pasaman Barat: CV Azka Pustaka, 2023.
- Isamuddin, Isamuddin, Faisal Faisal, Maisah Maisah, Lukman Hakim, and Kasful Anwar Us. “Implementasi Analisis Swot Pada Manajemen Strategik Dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Nurul Islam Muara Bungo.” *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2, no. 2 (2021): 1034–1050.
- Jonathan. “The Power of Consistency: Why Post Frequency Is Crucial for Social Media Engagement.” *Simplifying Marketing*. Last modified 2023. Accessed August 1, 2024. <https://simplifyingmarketing.com/post-frequency/>.
- Jones, Charles O. *Pengantar Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996.
- Kamaludin. “Identifikasi Manajemen Strategis Pada Sekolah Dasar Negeri Di Era Disruptif.” *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial* 1, no. 3 (2022): 278–289.
- Khomsah, Ahmad Fadilah, and Muassomah. “Penerapan E-Learning Dalam Pembelajaran Bahasa Arab Di Masa Pandemi.” *Tarbiyatu waTa'lim: Jurnal*

- Pendidikan Agama Islam (JPAI)* 6 (2021).
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. United States of America: SAGE Publications, 2014.
- Mufidah, Nuril, Saidna Bin-Tahir, M. Islamy, and Imam Rofiki. “Blended Learning Approach in Arabic Teaching for Non-Native Speaker Students” (2020).
- Mugirotin, Yuliana, Diah Astuty, Santian Datulayuk, and Widyatmike Gede Mulawarman. “Implementasi Model Analisis SWOT Pada Lembaga Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Samarind.” *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan (JIMPIAN)* 2, no. 1 (2022): 15–22.
- Muhaimin, Suti’ah, and Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Mustari, Mohammad. *Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Sunan Gunung Djati Publishing, 2023.
- Mustofa, Mokhammad Iklil, Muhammad Chodzirin, Lina Sayekti, and Roman Fauzan. “Formulasi Model Perkuliahan Daring Sebagai Upaya Menekan Disparitas Kualitas Perguruan Tinggi.” *Walisongo Journal of Information Technology* 2 (2018).
- Nababan, Marina Letara, Nasib Tua Lumban Gaol, and Winarti Agustina. “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Pengelolaan Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini Pada Era 4.0.” *Jurnal Ilmiah Cahaya Paud* (2023).
- Nurstalis, Nusi, Tatang Ibrahim, and Nandang Abdurrohlim. “Peran Manajemen Sarana Dan Prasarana Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Smp Islam Cendekia Cianjur.” *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 6, no. 1 (2021): 63–76.
- Nurul, M. Zidhan Nurul, Nazla Taslia Farah, Septia Amiwantoro, Faridatun Nikmah, Maharani Ikaningtyas, and Rusdi Hidayat. “Implementasi Strategi Pemasaran Digital Dalam Pengembangan Bisnis Di Era Digitalisasi.” *Jurnal Media Akademik (JMA)* 2, no. 4 (2024).

- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Raza, Ahmed, and Ayesha Khalid. "Strategic Management: Concepts and Applications" 01, no. 01 (2023).
- Ridha, Ahmad, and Mahlia Muis. *Teori Manajemen*. Pekalongan: Penerbit NEM, 2022.
- Riyana, Cipi. "Konsep Pembelajaran Online." *Modul Pembelajaran Universitas Terbuka Tangerang Selatan* (2020): 1–43.
- Sholeh, Muh Ibnu. "Menghadapi Persaingan Sengit Lembaga Pendidikan: Strategi Diferensiasi Dalam Pemasaran Lembaga Pendidikan Islam Di Indonesia." *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 3 (2020): 192–222.
- Sidiq, Umar, and Moh. Miftahul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya, 2019.
- Sintani, Priti, Arifa Nurlianti, and Sartika. "Implementasi Teknologi Dalam Perencanaan Karir Pada Era Digital: Peluang Dan Tantangan." *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik* 1, no. 4 (2024): 736–743.
- Sudiantini, Dian, and Hadita. *Manajemen Strategi*. CV. Pena Persada. Purwokerto: CV Pena Persada, 2022. [https://fitk.iainambon.ac.id/mpj/wp-content/uploads/sites/7/2019/09/Manajemen-Strategi\\_LANTIP.pdf](https://fitk.iainambon.ac.id/mpj/wp-content/uploads/sites/7/2019/09/Manajemen-Strategi_LANTIP.pdf).
- Sule, Ernie Tisnawati, and Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2019.
- Suryana, Nana, Dian, and Siti Nuraeni. "Manajemen Program Tahfidz Al-Quran." *Jurnal Islamic Education Manajemen* 3, no. 2 (2018): 220–230. <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema>.
- Tafesse, Wondwesen, and Bronwyn P Wood. "Followers' Engagement with Instagram Influencers: The Role of Influencers' Content and Engagement Strategy." *Journal of Retailing and Consumer Service* 58 (2021).
- Uker, Damres. *Dasar-Dasar Manajemen Untuk Industri Pangan*. Tangerang Selatan, 2018.
- Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan: Teori Dan*

- Aplikasinya*. Malang: Media Nusa Creative, 2015.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Jakarta Timur: Bumi Aksara, 2022.
- Waruwu, Marinu. “Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method).” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7, no. 1 (2023): 2896–2910.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. England: Pearson, 2010.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles Bamford. *Strategic Management and Business Policy*. 14th ed. Vol. 35. England: Pearson Education, 2015. <http://oro.open.ac.uk/1350/>.
- Zamhuri, Mumtaz Tsaniatuz Zahro. *Pembelajaran Bahasa Arab Berbasis Microlearning: Studi Kasus Pada Akun Instagram @marhaban.Academy*. Malang, 2023.

## السيرة الذاتية

### أ. المعلومات الشخصية



الإسم : سيلا ستيا ويدا  
الرقم الجامعي : ٢٢٠١٠٤٢١٠٠٩٩  
مكان الميلاد وتاريخه : سورونج، ١١ أبريل ٢٠٠٠  
العنوان : الشارع سبتا بيسونا  
رقم الهاتف : ٠٨١٢٣١٦٥٥٧٣٧  
بريد الإلكتروني : [setiasabilla@gmail.com](mailto:setiasabilla@gmail.com)

### ب. المستوى الدراسي

- ٢٠١٢ : - المدرسة الابتدائية الجهاد سورونج
- ٢٠١٥ : - المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية مودل سورونج
- ٢٠١٨ : - المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ مدينة مالانج
- ٢٠٢٢ : - جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

### ج. البحوث العلمية

السنة	المقال	الموضوع	الرقم
٢٠٢٤	ESTEEM : Journal of English Education Study Programme	Impementation of Strategy Management for Foreign Language Learning Programs in Online Course Institutions	١



٢٠٢٣	Proceeding of International Conference of Postgraduate Students In Teaching Arabic Language, Literature, and Linguistics	شمس الهادي ومنهجه في تأليف القاموس المصطلحات اللغوية	٢
٢٠٢٣	Ijaz Arabi : Journal of Arabic Learning	Managing Arabic Language Learning Using The Blended Learning Models: Can It Improve Student Interest?	٣
٢٠٢٣	Language Literacy: Journal of Linguistics, Literature, and Language Teaching	Youtube Channel of Dars Arabi as A Media for The Spread of Arabic Language	٤
٢٠٢٣	CMES: Center of Middle Eastern Studies	The Struggle of The Syrian People in The Song “Al-Chubbu Yasud” by Maher Zain (A Robert Craig’s Communication Perspective)	٥

# الملاحق



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133  
Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-1728/Ps/TL.00/05/2024  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

06 Mei 2024

Yth. Bapak / Ibu  
**Kepala Lembaga Marhaban Academy**  
Jl. H. Boejasin no.57, Pelaihari, Tanah Laut, Kalimantan Selatan

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama : **SABILLA SETIA WIDA**  
NIM : 220104210099  
Program Studi : Magister Pendidikan Bahasa Arab  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. Muassomah, M.Si., M.Pd  
2. Dr. Nuril Mufidah, M.Pd  
Judul Penelitian : إدارة الاستراتيجية لقدرة التنافسية (Competitiveness) في برنامج تعليم اللغة العربية عبر الإنترنت @marhaban.academy

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Direktur,



Wahidmurni

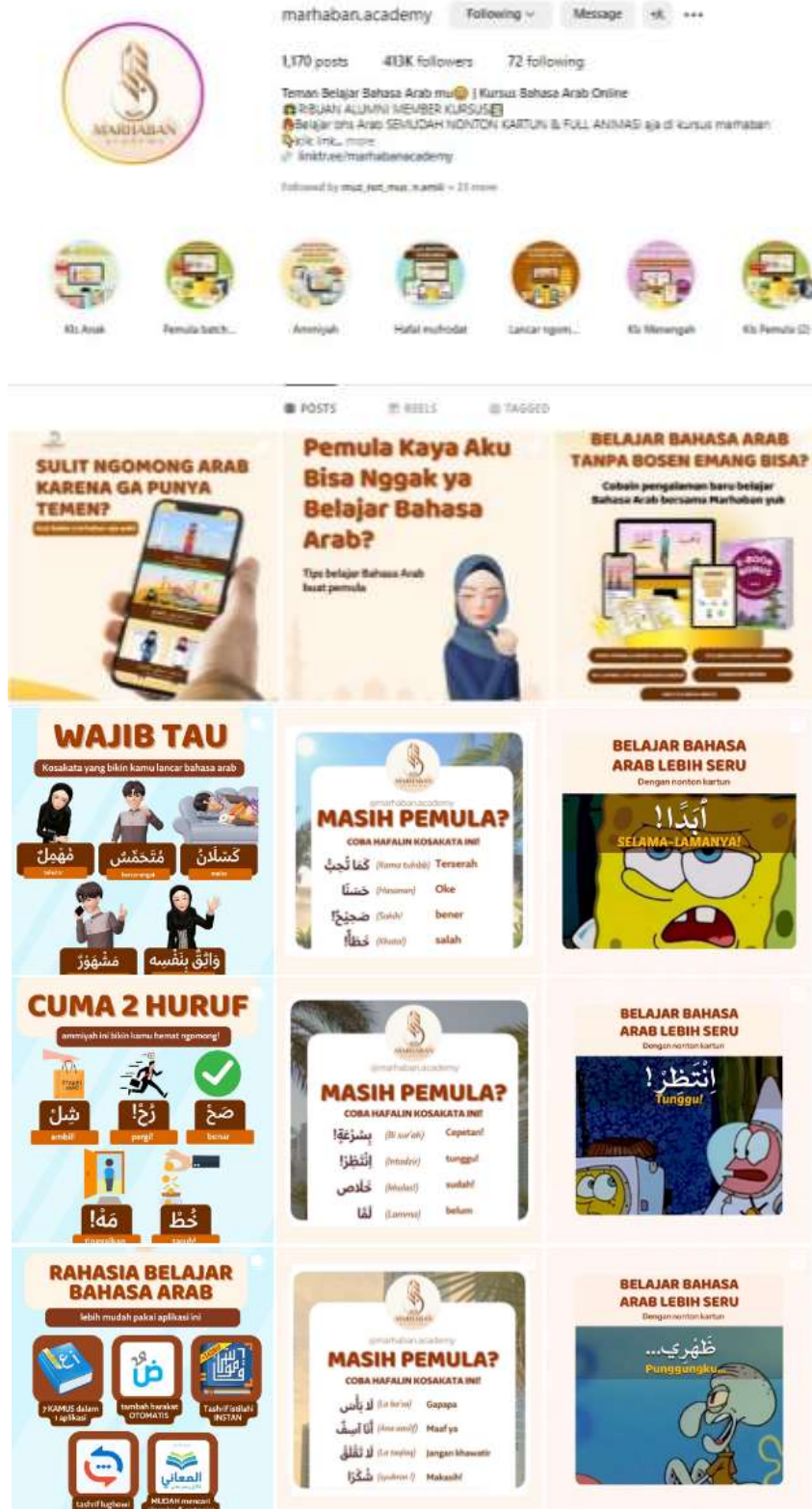


Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : JV9DeX

# LAMPIRAN 1

## Profil Instagram @marhaban.academy



**LAMPIRAN 2**  
**Instrumen Penelitian**  
**Pedoman Wawancara untuk Kepala Marhaban Academy\***

Nama Informan :

Waktu :

Lokasi :

**A. Pemantauan lingkungan**

1. Bagaimana hasil analisis lingkungan eksternal maupun internal lembaga berdasarkan analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)* ketika terbentuknya lembaga @marhaban.academy? Mohon deskripsikan.
2. Apakah terdapat filosofi tertentu dalam pembentukan lembaga @marhaban.academy?
3. Bagaimana tampilan bagan struktur organisasi lembaga @marhaban.academy?
4. Bagaimana jobdesc yang dimiliki tiap divisi pada struktur organisasi?
5. Bagaimana anda mengidentifikasi sumber daya yang digunakan sebagai promosi lembaga @marhaban.academy?

**B. Perumusan tujuan dan pembentukan visi misi lembaga**

1. Sejak kapan lembaga @marhaban.academy didirikan? Mohon deskripsikan.
2. Apa tujuan awal atau latar belakang pendirian lembaga kursus online bahasa Arab @marhaban.academy?
3. Apa visi misi yang dibuat agar tujuan berdirinya @marhaban.academy ini tercapai?
4. Dari visi yang diinginkan, program dan kebijakan apa saja yang dibentuk agar visi tersebut tercapai?

5. Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menetapkan misi dan tujuan @marhaban.academy?

#### C. Pengimplementasian strategi persaingan

1. Apa yang menjadi program unggulan dari @marhaban.academy?
2. Bagaimana anda menjadikan pembiayaan khusus sebagai strategi pemasaran? Apakah terdapat diskon khusus/ MOU/ sponsor kerja sama dengan lembaga lain?
3. Bagaimana langkah-langkah yang anda lakukan dalam pelaksanaan setiap program?
4. Apa yang menjadi peluang dalam pelaksanaan program?
5. Apa yang menjadi tantangan dalam pelaksanaan program?
6. Dalam menghadapi perubahan zaman dan tuntutan seperti industri 4.0 dan kemajuan teknologi, sebagai pimpinan apa yang anda lakukan agar @marhaban.academy tetap eksis dan diminati oleh peserta didik?

#### D. Evaluasi dan Kontrol

1. Apa yang anda lakukan untuk memastikan program berjalan dengan baik?
2. Bagaimana proses pelaksanaan evaluasi program?
3. Apakah terdapat evaluasi yang dilakukan terhadap para pengajar di akhir pelaksanaan program? Jika iya, kapan dan bagaimana bentuk evaluasi yang dilakukan?
4. Apa yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya, baik dari pengajar maupun lulusan @marhaban.academy?
5. Apa yang anda lakukan untuk memastikan kebutuhan customer terpenuhi?

*\*Source: Strategic Management Model Thomas L. Wheelen adapted from book "Concept of Management"*