

جوانب تعزيز القيادات الإدارية لثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو نموذج تنموي استراتيجي مقترح

الاستلام: ٢٧/ديسمبر/٢٠٢٥
التحكيم: ١٠/يناير/٢٠٢٦
القبول: ١١/يناير/٢٠٢٦

محمد أحمد الأغا^(١)
باسم محمد شلش^(٢)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ قسم القيادة التربوية وسياسات التعليم، كلية العلوم الادارية، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

² قسم القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

* عنوان المراسلة: magha@gou.edu

جوانب تعزيز القيادات الإدارية لثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو نموذج تنموي استراتيجي مقترح

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف على جوانب تعزيز القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لثقافة الحوار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي. المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الكيفي "النوعي" من خلال تحليل الوثائق والتقارير والإطار النظري والدراسات السابقة والتجارب المتخصصة في موضوع الدراسة، والمقابلات الشخصية في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها طبقت على عينة مكونة من (٢٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى. النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب لتعزيز ثقافة الحوار بين أعضاء هيئة التدريس، تتمثل هذه الأساليب في الاهتمام بالجانب الفكري، والجانب اللغوي، والجانب الصوتي، ولغة الجسد، والجانب الشخصي، وتشير النتائج إلى أن تنوع القادة أثناء الحديث بين السرعة والإبطاء، وأن ينطق القادة الحروف من مخارجها الصحيحة عند الحديث يعتبر من الأساليب الأكثر استخداماً (٧٨٠).

الخلاصة: أن تضع الجامعات ضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية تعزيز ثقافة الحوار. الكلمات المفتاحية: القيادات الإدارية، ثقافة الحوار، الجامعات الفلسطينية، النموذج الاستراتيجي، التعليم العالي.

Aspects of enhancing administrative competencies for a culture of dialogue in Palestinian universities from the perspective of faculty members towards a proposed strategic development model

Mohammed Ahmad Alagha^(*)
Basem Mohammed Shalash⁽²⁾

Abstract:

Objectives: The study aimed to identify the **Aspects** of administrative leadership in Palestinian universities promoting a culture of dialogue from the perspective of faculty members, and to present a strategic development proposal.

Methods: The study followed a qualitative approach by analyzing documents, reports, the theoretical framework, previous studies, and specialized experiments related to the study topic. Data was collected through personal interviews, and the phenomenon was described and analyzed. The study was conducted on a sample of (20) faculty members working in Palestinian universities in the Gaza Strip, namely: Al-Quds Open University (Gaza Strip branches), Al-Azhar University, and Al-Aqsa University.

Results: The results of the study showed that administrative leaders in Palestinian universities rely on a variety of methods to promote a culture of dialogue among faculty members. These methods include focusing on the intellectual aspect, the linguistic aspect, the vocal aspect, body language, and the personal aspect. The results indicate that leaders diversifying their speech between speed and slowness, and that leaders pronounce letters from their correct points of articulation when speaking, are considered the most commonly used methods (80%).

Conclusions: Universities should include promoting a culture of dialogue within their vision, mission and strategic objectives.

Keywords: *Administrative leadership, culture of dialogue, Palestinian universities, strategic model, higher education.*

1 Department of Educational Leadership and Education Policies, Faculty of Administrative Sciences, Al-Quds Open University, Gaza, Palestine.

2 Department of Educational Leadership, Faculty of Educational Sciences, Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine.

* Corresponding Author address: magha@gou.edu

مقدمة الدراسة

تدل الاتجاهات والاهتمامات الدولية المعاصرة، ولا سيما في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، ودول الاتحاد الأوروبي، وأستراليا، على تنامي الاهتمام بموضوع الحوار وثقافته وأدابه وفنونه ومهاراته، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز التماسك المجتمعي وإدارة الاختلاف داخل مؤسسات التعليم العالي، وقد انعكس هذا الاهتمام في تبني الجامعات سياسات وبرامج تدريبية وممارسات مؤسسية داعمة لثقافة الحوار، بما يسهم في ترسيخ قيم الاحترام المتبادل، وحرية التعبير، والمشاركة الفاعلة في البيئات الأكاديمية.

حيث يعد الحوار من أهم أساليب التواصل الفكري والثقافي التي تتطلبها الحياة المعاصرة، لما له من أثر في تنمية قدرة الأفراد على التفكير المشترك، كما أن الحوار من الأساليب التي تحرر الإنسان من الانغلاق والانعزال (الغامدي وآخرون، ٢٠٢٢).

ويشير ذنون (٢٠٢٠) أن إحياء ثقافة الحوار أمر في غاية الأهمية يقوم على عاتق المؤسسات التربوية وخصوصاً في الجامعات، وذلك لأهمية الحاجة إليها.

وتعد الجامعات من المؤسسات الأكاديمية التي تمتلك أهمية بالغة في الوقت الحالي، وذلك لما تلعبه من دور بارز في مختلف المسارات التي تعزز ثقافة الحوار من خلال أدوار كثيرة ومتعددة من أهمها توفير بيئة ديمقراطية قادرة على احترام وجهات النظر والآراء سواء على مستوى الطلاب أو العاملين (الفواز، ٢٠٢١).

وتشير الندوة العالمية للشباب الإسلامي (٢٠٠٩) إلى أهمية الحوار في الجامعات من خلال ما تقدمه من أساليب تسهم في تعزيز ثقافة الحوار؛ إذ تكمن أهميته في كونه وسيلة فاعلة للإفهام والتواصل.

ومن هنا نجد أن الحوار يعد ظاهرة صحية في المجتمع، وركيزة فكرية وثقافية، ووسيلة يستطيع الفرد من خلالها أن يوصل ما يريد من أفكار إلى الآخرين بالحجة والبرهان، كما يعد الوسيلة الأسلم للتواصل مع الآخرين (العابد وأبو عيادة، ٢٠٢٢).

ويكتسب الحوار كثقافة أهميته من أنه يعد أحد أهم المقومات التي تقوم عليها طبيعة العمل في القيادة الجامعية، إذ لا يكفي للقيادة الجامعية أن يكونوا على معرفة بالحوار كمهارة وثقافة بل يجب أن يمتلكها ويمارسها القادة في تعاملاتهم مع من تفرض عليهم طبيعته عملهم الاحتكاك بهم وأن يقتنعوا بالحوار كثقافة (النجار والمدهون، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث أن تعزيز ثقافة الحوار يعد ضرورة أساسية في مواجهة التحديات المعاصرة التي يواجهها المجتمع الأكاديمي، إذ يسهم في تطوير بيئة تعليمية مبتكرة قادرة على التفاعل مع متغيرات العصر، وفي الجامعات الفلسطينية، تزداد أهمية هذه الثقافة في ظل الأوضاع السياسية والاجتماعية التي تمر بها البلاد، حيث يشكل الحوار منصة للتفاهم وبناء جسور التعاون بين مختلف الأطراف الأكاديمية، من خلال تعزيز ثقافة الحوار، يمكن لقادة الجامعات الفلسطينيين المساهمة في خلق بيئة تعليمية تعزز من التفكير النقدي والابتكار، وتؤهل الطلاب للتعامل مع قضاياهم المجتمعية بشكل مسؤول.

ونظراً لأهمية تعزيز ثقافة الحوار، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ دأب الباحثون على دراستها وبيان أهميتها، حيث أجرى الأشقر (٢٠٢٤) دراسة بعنوان: "دور الجامعة في تنمية ثقافة الحوار لدى الطلبة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة مقارنة"، هدفت التعرف إلى دور الجامعة في تنمية ثقافة الحوار من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، وقد وظفت المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة، طبقت على

عينته مكونة من (١٠٠) أستاذاً جامعياً، وقد توصلت إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة اهتمام الجامعة القادسية وجامعة البعث في تنمية ثقافة الحوار جاء بدرجة متوسطة.

في حين هدفت دراسة النجار والمدهون (٢٠٢٣) بعنوان: "ثقافة الحوار في التعليم الجامعي مدخل للمواطنة العالمية: تصور مقترح"، إلى تقديم تصور مقترح يبرز آليات تعزيز ثقافة الحوار في التعليم الجامعي، ووظفت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج عدة، من أهمها: ضرورة تطبيق التصور المقترح في إطار شامل يشمل الدعم الإداري وتوفير البيئة الملائمة وتدريب الطلاب على مهارات الحوار والتفاوض.

أما دراسة العابد وأبو عيادة (٢٠٢٢) بعنوان: "رؤية تربوية مقترحة لتفعيل ثقافة الحوار في الجامعات الأردنية"، فقد هدفت إلى اقتراح رؤية تربوية لتفعيل ثقافة الحوار في جامعات المملكة الأردنية الهاشمية، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت ثقافة الحوار في المؤسسات التربوية، واعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات من خلال المنهج التحليلي التطويري، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفق رؤية الباحثين تم تطوير رؤية تربوية مقترحة للمؤسسات التربوية.

بينما سعت دراسة الزيدانين والزيود (٢٠٢١) بعنوان: "واقع ثقافة الحوار وتقبل الآخر لدى طلبة الجامعات الأردنية استناداً للتجارب العالمية"، إلى الكشف عن واقع ثقافة الحوار وتقبل الآخر لدى طلبة الجامعات الأردنية استناداً للتجارب العالمية، ووظفت المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة، طبقت على عينته مكونة من (١٥٠٠) طالب وطالبة من طلبة الجامعات الأردنية، وقد توصلت إلى عدة نتائج، من أهمها: أن تقديرات عينته الدراسة لواقع ثقافة الحوار وتقبل الآخر لدى طلبة الجامعات الأردنية استناداً إلى التجارب العالمية جاءت بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة فرج (٢٠٢٠) بعنوان: "ثقافة الحوار في الجامعات السعودية: رؤية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز"، إلى تحليل واقع ثقافة الحوار في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزه، وتحقيقاً لذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة طبقت على عينته من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم بلغت (٢٤٠) عضواً، ومن أهم نتائج الدراسة أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأمير سطاتم لثقافة الحوار بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، من حيث واقع تعزيز ثقافة الحوار بالجامعة، ومعوقات إعمالها لدى الطلبة، وآليات تعزيزها.

وهدف دراسة لورنس (Lawrence, 2020) بعنوان: "Teaching as Dialogue: An Emerging Model of Culturally Responsive Online Pedagogy"، التعرف إلى أثر ثقافة الحوار في التعليم الجامعي عن بعد في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت على (٣٣) أكاديمياً جامعياً، وتوصلت إلى أن استخدام الأكاديميين لمهارات الحوار والتواصل وبناء العلاقات الجيدة مع الطلبة تحقق نجاح كبير لعملية التعلم عن بعد أكثر من التركيز على المهارات الفنية أو التصميمية.

كما أجرت ساكايبارا (Sakakibara, 2017) دراسة بعنوان: "Intergroup Dialogue between Japanese and Chinese University Students"، هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة الطلاب الجامعيين اليابانيين لثقافة الحوار مع زملائهم الصينيين، اتبعت الدراسة منهجية مختلفة حيث تم توزيع استبيان لجمع المعلومات الديموغرافية للطلاب، ومن ثم اختيار (٢٢) طالباً وطالبة من الدولتين طلب منهم التماثل في مختلف القضايا ضمن مجموعات حوار، أو من خلال الهاتف، أو من خلال غرفة الدردشة والمنتديات، ثم تم تطبيق أداة مسحية بعد إجراء التماثل بأسبوع، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود

نسبة مرتفعة من ثقافة الحوار بين الطلبة وخاصة في القضايا الاجتماعية والسياسية، وكانت مجموعات الحوار المباشرة أفضل طريقة لتنمية ثقافة الحوار.

يلحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، أنها اختلفت في تناولها لثقافة الحوار، فمنها ما تناول دور الجامعة في تنمية ثقافة الحوار كما في دراسة الأشقر (٢٠٢٤)، ومنها ركزت على تقديم تصور مقترح يبرز آليات ثقافة الحوار في التعليم الجامعي ودورها في تنمية المواطنة العالمية كما في دراسة النجار والمدهون (٢٠٢٣)، في حين اهتمت دراسة العابد وأبو عيادة (٢٠٢٢) باقتراح رؤية تربوية لتفعيل ثقافة الحوار في جامعات المملكة الأردنية الهاشمية، أما دراسة الزيدانين والزيود (٢٠٢١) فقد كشفت عن واقع ثقافة الحوار وتقبل الآخر لدى طلبة الجامعات الأردنية استناداً للتجارب العالمية، وسعت دراسة فرج (٢٠٢٠) إلى تحليل واقع ثقافة الحوار في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، وركزت دراسة لورنس (Lawrence, 2020) التعرف إلى أثر ثقافة الحوار في التعليم الجامعي عن بعد في الولايات المتحدة الأمريكية، أما دراسة ساكاكيبارا (Sakakibara, 2017) اهتمت بالكشف عن مدى ممارسة الطلاب الجامعيين اليابانيين لثقافة الحوار مع زملائهم الصينيين.

وتنوعت المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، فمنها من اعتمد على الدراسات التحليلية والمكتبية، والوصفية، والمسحية، فضلاً عن التنوع في الأدوات البحثية، وتنوع البيانات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، عربية وأجنبية، ويتضح منها مجموعة من النتائج والاستنتاجات مثل: تدني اهتمام الجامعات في تنمية ثقافة الحوار، وأن استخدام الأكاديميين لمهارات الحوار والتواصل وبناء العلاقات الجيدة مع الطلبة تحقق فاعلية أكبر لعملية التعلم عن بعد أكثر من التركيز على المهارات الفنية أو التصميمية. وتميزت الدراسة الحالية في تناولها لتحليل وفهم آليات وطرق تعزيز ثقافة الحوار في سياق المنهج النوعي ووضع مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، وهذا لم تتناوله أية دراسة سابقة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة وأداتها، وكذلك في بناء أسئلة الدراسة، ووضع التفسيرات المناسبة للنتائج التي خرجت بها الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر موضوع تعزيز ثقافة الحوار من الموضوعات الرئيسية التي يجب الاهتمام به، حيث استشعر الباحث الحاجة إلى تعزيز ثقافة الحوار في ظل ما يسود العالم العربي، والمجتمع الفلسطيني من تغليب ثقافة القوة على الحوار للوصول إلى نقطة سواء يلتقي عندها جميع الأفراد، وتراجع هذه القيمة بالرغم من الادعاءات بحرية الرأي واحترام الرأي الآخر، إلا أن ثقافة الحوار لم تجد بيئة صالحة للنمو، وحتى أن ضعفاً لدى المؤسسات التربوية في تعزيز ثقافة الحوار وفي مقدمتها الجامعات؛ وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات، كدراسة المزين والقدرة (٢٠١٧) التي بينت أن الدرجة الكلية لدور الجامعات الفلسطينية في ترسيخ ثقافة الحوار المجتمعي كان بوزن نسبي (٥٢،٠٢%) وبدرجة متوسطة نسبياً، أما دراسة مرتضى (٢٠٢٣)، فقد بينت تراجع قيمة الحوار والتسامح لصالح العنف والنزاع لاعتبارات مختلفة، وأشارت دراسة فرج (٢٠٢٠)، إلى أن مستوى تعزيز ثقافة الحوار لدى طلبة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لا ترقى للمستوى المطلوب، وبينت أيضاً دراسة الغامدي وآخرين (٢٠٢٢)، أن دور الكليات الشرعية بالجامعات السعودية في تعزيز حوار الحضارات كان بدرجة قليلة، وأشارت أيضاً نتائج دراسة الأشقر (٢٠٢٤)، إلى ضعف ثقافة الحوار وانتشارها في الجامعات، ولقد استدعت نتائج هذه الدراسات وغيرها إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول ثقافة الحوار، وكيفية تعزيز هذه الثقافة.

ومن هذا المنطلق فإن المشكلة التي تعالجها الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي: "ما هي جوانب تعزيز القيادات الادارية لثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"، وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- كيف يمكن تحديد آليات الجانب الفكري كأسلوب متبع لتعزيز ثقافة الحوار؟
 - ٢- كيف تستطيع القيادات الإدارية في استخدام الجانب اللغوي في تعزيز ثقافة الحوار؟
 - ٣- ما هي الممارسات السليمة للجانب الصوتي لتعزيز ثقافة الحوار؟
 - ٤- هل تلعب لغة الجسد دوراً مهماً في تعزيز ثقافة الحوار بين القادة وأعضاء هيئة التدريس؟
 - ٥- كعضو هيئة تدريس كيف يمكن تعزيز الجانب الشخصي في ثقافة الحوار لدى القيادات الإدارية؟
 - ٦- ما المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي لتعزيز ثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية؟
- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على آليات الجانب الفكري كأسلوب متبع لتعزيز ثقافة الحوار.
- ٢- التعرف على طرق استخدام القيادات الإدارية للجانب اللغوي في تعزيز ثقافة الحوار.
- ٣- التعرف على الممارسات السليمة للجانب الصوتي لتعزيز ثقافة الحوار.
- ٤- التعرف على دور لغة الجسد في تعزيز ثقافة الحوار بين القادة وأعضاء هيئة التدريس.
- ٥- التعرف على كيفية تعزيز الجانب الشخصي في ثقافة الحوار لدى القيادات الإدارية.
- ٦- وضع مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي لتعزيز ثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد الدراسة الجهات المعنية وذوي الاختصاص على النحو التالي:

الأهمية النظرية: استمدت هذه الدراسة أهميتها النظرية من الدور الذي تلعبه الجامعات في تعزيز ثقافة الحوار، وأهمية تأثير قادة الجامعات على أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومن تأثير ثقافة الحوار على كثير من نواحي الحياة، وأن هناك عدد قليل من الأبحاث المتعلقة بتعزيز ثقافة الحوار بين قادة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.

الأهمية التطبيقية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المجتمع الذي ستطبق عليه وهو الجامعات باعتبارها أرقى مؤسسات المجتمع، حيث تعتبر مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين، وللجامعات، وللتعليم العالي الفلسطيني، ويأمل الباحث في أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر المسؤولين في التعليم العالي ومجالس الأمناء نحو ضرورة الاهتمام بثقافة الحوار وتعزيزه وتنميته والعمل به كثقافة عامة للعاملين، وتزداد أهمية هذه الدراسة خلال الفترة الحالية لما يشهده القطاع التعليمي الجامعي من متغيرات وتحديات والمنافسة الشديدة في المجال الجامعي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

الحدود الموضوعية: تتمثل في استجابات الباحثين على أسئلة أداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية.

الحدود المفاهيمية: تفسير المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة المتمثلة في: تعزيز ثقافة الحوار. الحدود الاجرائية: تقتصر على الأداة المستخدمة في جمع البيانات، ودرجة صدقها، وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها المتمثلة في المقابلة.

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر).

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

الحدود البشرية: استهدفت (٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية.

محددات الدراسة: واجه الباحث مجموعة من المعوقات خلال تنفيذ الدراسة، أبرزها صعوبة استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة المصطلحات الأساسية التالية:

ثقافة الحوار: تعرف بأنها "إيجاد الجو المؤدي إلى تبادل الآراء وفهم الطرف الآخر وعدم إغائه وحرية التعبير عن الرأي من خلال الموضوعات والقضايا المطروحة للحوار" (الأشقر، ٢٠٢٤: ١٧٢).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: التمكّن، والغنى الفكري، والمعرفة الواسعة، والنشاط الذهني والشهوي، وأشكال السلوك التي يجب أن يتبعها الموظف أثناء تعامله مع الآخرين، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس ثقافة الحوار المستخدم في الدراسة الحالية، المعد لهذه الغاية.

الجامعات الفلسطينية: تعرف بأنها "المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر) والتي تقتصر عليها الدراسة الحالية، وتقيس تعزيز ثقافة الحوار بالدرجة التي تحصل عليها الجامعة، كما تقيسها أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الكيفي "النوعي" من خلال تحليل الوثائق والتقارير والإطار النظري والدراسات السابقة والتجارب المتخصصة في موضوع الدراسة، والمقابلة شبه المقتنة في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات منها ذات الدلالة والمعزى بالنسبة للمشكلة التي تطرحها الدراسة الحالية، للإجابة على أسئلة الدراسة، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة بهذا الشأن.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: جامعة القدس المفتوحة (فروع قطاع غزة)، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والبالغ عددهم (٥٠٢) عضواً، وفق الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العالي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

عينة الدراسة: تتكون العينة الفعلية للدراسة من (20) عضواً، وتم اختيارهم بالطريقة التطبيقية القصدية، وقد تم تحديد الطبقات وفق المعايير التالية: التخصص الأكاديمي لضمان تمثيل مختلف التخصصات داخل كليات الجامعات المشاركة في الدراسة، والدرجة الوظيفية مثل أساتذة، محاضرون، ومعيدون، بما يعكس مستويات الخبرة والمسؤولية الأكاديمية، وسنوات الخدمة العملية لضمان تضمين أعضاء هيئة التدريس ذوي

الخبرة المختلفة في التدريس الجامعي، ونوع الجامعة أو الفرع المتمثل في الجامعات الثلاث (القدس المفتوحة، الأزهر، والأقصى)، لضمان تنوع السياق الجامعي.

أداة الدراسة: اعتمد في جمع البيانات للدراسة الحالية على الأدبيات والوثائق، والمقابلة الشخصية، وفيما يلي توضيح لها:

الأدبيات والوثائق: اعتمد على تحليل الوثائق من خلال التقارير والدراسات السابقة والتجارب المتخصصة بموضوع الدراسة.

اعتمد على المقابلة الشخصية التي استهدفت (٢٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية.

صدق وثبات المقابلة: لقد قام الباحث بإجراء صدق المقابلة من خلال عرضها على (٥) من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية، وذلك لمعرفة آرائهم حول أسئلة الأداة، ودرجة وضوحها، وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الأسئلة من ناحية سلامة صياغتها، وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الأسئلة، وحذفت أخرى، وأضيفت أسئلة لم تكن موجودة، واتفق (٨٨٪) من المحكمين على ما جاء من الأسئلة.

كما لجأ الباحث للتحقق من ثبات المقابلة من خلال إجراء مقابلة- تكررت مرتين- مع ثلاثة من القادة التربويين من خارج أفراد عينة الدراسة، وتخلل المقابلة الأولى والثانية فاصل زمني (٥) أيام، ثم حللت المقابلة مرتين، وتبين عدم وجود اختلاف في تحليل البيانات، وهذا يعني وجود اتساق تام بين التحليلين، واستخرجت نسبة الاتفاق باستخدام معادلة (هولستي)، وبلغت (٨٢٪)، وهذا يدل على وجود اتفاق في التحليل وثبات جيد للأداة.

الإجراءات الإحصائية: تم الاعتماد في تحليل البيانات الكيفية (النوعية) التي جمعت بواسطة المقابلة على منهج تحليل الأبحاث النوعية، وتحديداً طريقة النظرية المتجذرة (Grounded Theory). اتبع الباحث في ذلك خطوات منهجية دقيقة بدأت بتفريغ المقابلات وقراءتها المتعمقة، والتركيز على الأفكار الواردة في استجابات المبحوثين، وتضمنت عملية التحليل الكيفي ما يلي:

الترميز المفتوح (Open Coding): تم تحليل كل جملة أو كلمة وردت من الأفراد المقابليين بشكل فاحص، وتحديد الأفكار الفرعية أو الخصائص الدقيقة (Codes) المستخلصة مباشرة من البيانات.

الترميز المحوري (Axial Coding): جرى تصنيف هذه الأفكار المتقاربة وربطها في مجالات فرعية (Categories) بناءً على علاقاتها المنطقية والمفاهيمية.

الترميز الانتقائي (Selective Coding): تم تجميع المجالات الفرعية ضمن مجموعات رئيسية (Themes)، تمثل المحاور الأساسية المستنبطة من البيانات وتخدم أهداف الدراسة.

ولتعزيز الدقة العلمية والصرامة المنهجية في تحليل البيانات النوعية، تم استكمال هذه الخطوات النوعية بمعالجات إحصائية مناسبة، وذلك على النحو التالي:

اختبار ثبات التحليل (Reliability of Analysis): للتأكد من اتساق الترميز والتصنيف، تم حساب نسبة الاتفاق بين المحللين (Inter-Rater Reliability) لضمان موثوقية عملية الترميز والتصنيف.

النسب المئوية (Percentages): تم حساب النسب المئوية لتكرار ظهور الأفكار والموضوعات الرئيسية والفرعية المستخلصة من المقابلات، مما يوفر مؤشراً كمياً على بروز وأهمية هذه الأفكار ضمن مجتمع الدراسة.

المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): في الحالات التي أمكن فيها تحويل بعض الاستجابات أو الخصائص النوعية إلى مقاييس رقمية (مثل شدة الموافقة/الرفض على فكرة معينة أو تكرار سلوك محدد)، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف النزعة المركزية وتشتت البيانات المتعلقة بهذه الجوانب.

معامل الالتواء (Skewness): تم استخدامه لتحليل توزيع البيانات الكمية المستخلصة من المقابلات، لتحديد مدى انحرافها عن التوزيع الطبيعي، مما يساعد في فهم خصائص الاستجابات بشكل أعمق. نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، وذلك في ضوء الإطار التحليلي للأدبيات والدراسات والتجارب الخاصة بتعزيز ثقافة الحوار، وتبعاً لسؤال الدراسة الرئيس وأسئلته الفرعية.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: كيف يمكن تحديد آليات الجانب الفكري كأسلوب متبع لتعزيز ثقافة الحوار؟

ولإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (١).

الجدول (١): التكرارات والنسب المئوية للجانب الفكري

المحور	آليات الجانب الفكري لتعزيز ثقافة الحوار	التكرار	النسبة المئوية
الجانب الفكري	١ تمهيد القادة للأفكار المطروحة	١٢	٦٠%
	٢ إظهار القادة للحوار في قضايا محددة	٨	٤٠%
	٣ الاستفادة من الأفكار السابقة لبناء أفكار جديدة	٨	٤٠%
	٤ السماح بتذكير القادة بالأفكار الرئيسية عند الخروج عنها	٤	٢٠%

تشير نتائج الجدول (١) إلى مجموعة من الآليات التي يمكن للقيادات الجامعية اتباعها لتعزيز ثقافة الحوار من خلال التركيز على الجانب الفكري، تمثلت في:

تمهيد القادة للأفكار المطروحة (٦٠%)، ويؤكد هذا على أهمية أن يقوم القادة بتقديم خلفية أو تمهيد للأفكار التي سيتم مناقشتها، مما يساعد في توجيه الحوار وضمان الفهم المشترك بين جميع الأطراف. إظهار القادة للحوار في قضايا محددة (٤٠%)، ويشير هذا إلى ضرورة أن يركز القادة على مناقشة موضوعات محددة، مما يعزز التركيز ويزيد من فعالية الحوار.

الاستفادة من الأفكار السابقة لبناء أفكار جديدة (٤٠%)، ويعكس هذا التوجه أهمية بناء الحوار على المعرفة السابقة، مما يساهم في تطوير الأفكار وتعميق النقاش.

السماح بتذكير القادة بالأفكار الرئيسية عند الخروج عنها (٢٠%)، ويظهر هذا الجانب أهمية الحفاظ على سير الحوار وضمان عدم الخروج عن الموضوع الأساسي، مما يعزز من تنظيم وفعالية النقاش.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النجار والمدهون (٢٠٢٣) التي أشارت إلى ضرورة وأهمية التذكير في تنمية المواطنة من خلال تعزيزه لثقافة الحوار، ودراسة العابد وأبو عيادة (٢٠٢٢) التي أكدت على التركيز على تنمية الجانب الفكري وتعزيزه بكل الطرق والوسائل.

وتعد هذه الآليات جزءاً من استراتيجيات القيادة الفعالة التي تهدف إلى تعزيز ثقافة الحوار في المؤسسات الأكاديمية من خلال تمهيد القائد للأفكار وتحديد موضوعات النقاش والاستفادة من المعرفة السابقة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته: كيف تستطيع القيادات الإدارية في استخدام الجانب اللغوي في تعزيز ثقافة الحوار؟

وللإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (٢).

الجدول (٢): التكرارات والنسب المئوية للجانب اللغوي

المحور	آليات الجانب اللغوي لتعزيز ثقافة الحوار	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية
الجانب اللغوي	١ الالتزام بقواعد اللغة العربية المبسطة	١٢	٦٠%
	٢ تجنب الألفاظ الغريبة	٤	٢٠%
	٣ دمج الأسلوب العقلي والعاطفي في الحوار	٤	٢٠%

تظهر هذه النتيجة أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية يمكنها تعزيز ثقافة الحوار من خلال التركيز على الجوانب اللغوية المتمثلة في الالتزام بقواعد اللغة العربية المبسطة (٦٠%)، حيث يعد استخدام لغة عربية سليمة ومبسطة أثناء الحوار أمراً أساسياً لضمان وضوح التواصل وفهم الرسائل بين القادة وأعضاء هيئة التدريس.

الالتزام بقواعد اللغة يعكس احتراماً للهوية الثقافية ويعزز من مصداقية القائد، وتجنب الألفاظ الغريبة (٢٠%)، حيث يشير هذا إلى ضرورة استخدام مخرجات مألوفة ومفهومة للجميع، مما يساهم في تجنب أي التباسات أو سوء فهم قد ينشأ عن استخدام مصطلحات غير مألوفة.

كما يعزز من التواصل الفعال ويخلق جوّاً من الثقة والاحترام المتبادل، ودمج الأسلوب العقلي والعاطفي في الحوار (٢٠%)، ويبرز هذا أهمية استخدام مزيج من الحجج المنطقية والعاطفية لإقناع الآخرين وتحفيزهم. وتشير بعض الدراسات إلى أن اللغة المستخدمة في السياق الإداري تعكس الهوية الثقافية وتؤثر في فعالية التواصل، على سبيل المثال، دراسة العابد وأبو عيادة (٢٠٢٢) تبين أن توظيف اللغة العربية في التواصل الإداري يعكس الاعتزاز بالهوية الوطنية.

ويرى الباحث أن اللغة تعد أداة رئيسية في بناء وتعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسات الأكاديمية، كما أن استخدام لغة عربية صحيحة ومبسطة يساهم في تسهيل فهم الرسائل ويعزز من جودة التواصل بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، وتجنب الألفاظ الغريبة يحافظ على نقاء اللغة ويمنع أي التباسات قد تعيق سير الحوار.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته: ما هي الممارسات السليمة للجانب الصوتي لتعزيز ثقافة الحوار؟

وللإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (٣).

الجدول (٣): التكرارات والنسب المئوية للجانب الصوتي

المحور	الممارسات السليمة للجانب الصوتي لتعزيز ثقافة الحوار	التكرار النسبة المئوية	النسبة المئوية
الجانب الصوتي	١ التنوع بين السرعة والابطاء والمخارج الصحيحة لنطق الحروف	١٦	٨٠%
	٢ فهم انفعالات القادة وعواطفهم من خلال صوتهم	٨	٤٠%

تظهر هذه النتيجة:

- أن الجانب الصوتي يعد من الممارسات السليمة لتعزيز ثقافة الحوار، حيث أشار (٨٠٪) من المبحوثين إلى أهمية تنوع القادة بين السرعة والإبطاء أثناء الحديث، وضرورة نطق الحروف من مخارجها الصحيحة.
- كما أكد (٤٠٪) منهم على أهمية أن يتمكن أعضاء هيئة التدريس من فهم انفعالات القادة وعواطفهم من خلال أصواتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فرج (٢٠٢٠)، التي أظهرت أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس لثقافة الحوار بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع باقي الدراسات السابقة حيث لم تتناول بشكل محدد تأثير الجانب الصوتي على تعزيز ثقافة الحوار، مما يبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على هذا الجانب. ويرى الباحث أن الجانب الصوتي يعد من العناصر الأساسية في التواصل الفعال، حيث يساهم في نقل المعاني والمشاعر بشكل دقيق، وتنوع السرعة والإبطاء يساعد في جذب انتباه المستمعين وتوضيح النقاط المهمة، بينما نطق الحروف من مخارجها الصحيحة يحسن من وضوح الرسالة ويقلل من احتمالية حدوث سوء فهم.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته: هل تلعب لغة الجسد دوراً مهماً في تعزيز ثقافة الحوار بين القادة وأعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (٤).

الجدول (٤): التكرارات والنسب المئوية للغة الجسد

المحور	تعزيز ثقافة الحوار	التكرار	النسبة المئوية
لغة الجسد	١	٤	٢٠٪
	٢	٨	٤٠٪
	٣	٨	٤٠٪

تظهر هذه النتيجة أن لغة الجسد تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقافة الحوار بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، حيث أشارت النسب المذكورة إلى أهمية:

- الابتسام (٢٠٪)، والتي تعبر عن الترحيب والود، مما يسهل التواصل ويخلق جواً من الثقة.
- استخدام ملامح الوجه والنظرات (٤٠٪)، والتي تساعد في توضيح الأفكار والمشاعر، مما يعزز فهم الرسائل ويعمق التواصل.
- إشارات التعزيز الإيجابي والسلبي للجسد (٤٠٪)، والتي تعبر عن ردود الفعل والتقييم، مما يساعد في توجيه الحوار وتحفيز المشاركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزيدان والزيود (٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن لغة الجسد تعد أداة فعالة في التأثير السياسي والتواصل، ودراسة لورنس (Lawrence, 2020) التي أكدت على أهمية لغة الجسد في تأهيل القيادات.

ويمكن تفسير ذلك من خلال بيان أهمية فهم واستخدام لغة الجسد من قبل القادة والتي تعتبر حجر الزاوية في تعزيز ثقافة الحوار داخل الجامعات الفلسطينية، مما يساهم في تحسين التواصل وبناء علاقات إيجابية بين القادة وأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال ممارسة وإجراء تقييم دوري لاستخدام القادة للغة الجسد وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء وتعزيز ثقافة الحوار.

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته: كعضو هيئة تدريس كيف يمكن تعزيز الجانب الشخصي في ثقافة الحوار لدى القيادات الإدارية؟

ولإجابة عنه تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية وفق الجدول (٥).

الجدول (٥): التكرارات والنسب المئوية للجانب الشخصي

المحور	تعزيز الجانب الشخصي في ثقافة الحوار	التكرار	النسبة المئوية
الجانب الشخصي	١ مشاركة القادة في اختيار مكان الحوار	٤	٢٠%
	٢ إنهاء الحوار إذا تحول إلى جدال عقيم	٤	٢٠%
	٣ تجنب تصيد الأخطاء والقاء الاتهامات أثناء الحوار	٨	٤٠%

تظهر هذه النتيجة أن تعزيز الجانب الشخصي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية يتطلب تبني ممارسات تعزز من التواصل الإنساني وترسخ مناخ من الاحترام المتبادل، من خلال: مشاركة القادة في اختيار مكان الحوار (٢٠%)، ويعكس هذا التوجه رغبة في خلق بيئة مريحة تشجع على الحوار المفتوح.

إنهاء الحوار إذا تحول إلى جدال عقيم (٢٠%)، ويظهر هذا الوعي بأهمية الحفاظ على فعالية الحوار وتوجيهه نحو نتائج بناءة.

تجنب تصيد الأخطاء والقاء الاتهامات أثناء الحوار (٤٠%)، ويعكس هذا التوجه حرصاً على بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النجار والمدهون (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن القادة الناجحين هم الذين يمتلكون قدرة على إنهاء الحوارات التي تخرج عن مسارها البناء، وهي ذات الفكرة التي طرحها (٢٠%) من المبحوثين في هذه الدراسة، ودراسة العابد وأبو عيادة (٢٠٢٢)، التي أكدت على أهمية الحساسية الأخلاقية والانضباط الانفعالي لدى القيادات أثناء تواصلهم، وهو ما يظهر في نتائج هذه الدراسة من خلال تأكيد المشاركين على ضرورة تجنب تصيد الأخطاء، ودراسة لورنس (Lawrence, 2020)، التي أظهرت أن القادة الذين يراعون الجوانب النفسية والاجتماعية في الحوار يحققون نتائج أفضل في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الحوار الإيجابي، وهو ما يتقاطع مع اهتمام هذه الدراسة بالجوانب الشخصية للحوار، بينما اختلفت مع دراسة الزيدانين والزيود (٢٠٢١) التي ركزت بشكل أكبر على المعايير التنظيمية والإجرائية في الحوار، بينما أولى المبحوثين في هذه الدراسة أهمية للجانب العاطفي والإنساني في تعامل القائد مع أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة فرج (٢٠٢٠) التي تعاملت مع الحوار بوصفه مهارة قيادية إدارية تهدف إلى تحقيق الأهداف المؤسسية، في حين ركزت هذه الدراسة على البعد الشخصي والعلاقات الإنسانية كأحد أركان نجاح الحوار، ودراسة ساكايبارا (Sakakibara, 2017) التي رغم تأكيدها على مهارات الإصغاء وبناء الثقة، إلا أنها لم تتطرق إلى أهمية إنهاء الحوار في الوقت المناسب عند تحوله إلى صراع، وهي إضافة نوعية لهذه الدراسة

وتشير النسب المختلفة إلى أن هناك إدراكاً متنامياً لدى أعضاء هيئة التدريس لأهمية البعد الإنساني في القيادة، ويتجلى ذلك في الرغبة بممارسات حوارية أكثر احتراماً وتفهماً، بعيدة عن السلطوية أو الصراع، كما إن المشاركة في تحديد ظروف الحوار ومكانه، وضبط مجرياته، والامتناع عن سلوكيات هجومية، ليست فقط ممارسات تنظيمية، بل تعكس وعياً بأهمية البعد الأخلاقي في القيادة التربوية.

سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشته: ما المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي لتعزيز ثقافة الحوار في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بإعداد الإطار المقترح التالي:
تمهيد

اعتمد المقترح على الدراسات السابقة والأدب التربوي؛ بالإضافة إلى بعض المراجع في موضوع ثقافة الحوار، ويشتمل هذا المقترح على مجموعة من المراحل الرئيسية بالإضافة إلى استراتيجيات ووسائل لكيفية تعزيز ثقافة الحوار، حيث يبين هذا المقترح استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة الحوار، ويمكن إظهار القواعد الأساسية لبناء المقترح وفق نظرية النظم وفق التالي:

أولاً: الرؤية: وصول الجامعات الفلسطينية للصدارة في تعزيز ثقافة الحوار.

ثانياً: الرسالة: تقدم الجامعات الفلسطينية خدماتها التعليمية بشكل متميز تهدف من خلاله للوصول إلى التميز المؤسسي سواء في المناهج أو الكادر أو المخرجات، وهذا يتحقق بالاهتمام بقيادة الجامعات وقدرتهم الفائقة في تعزيز ثقافة الحوار.

ثالثاً: المنطلقات النظرية للمقترح

- ١- أهمية تعزيز ثقافة الحوار وتحديداً في فلسطين بعد ظاهرة الانقسام الاجتماعي والسياسي.
- ٢- دور الجامعات في تحقيق المصالحة المجتمعية والقضاء على التشتت الاجتماعي.
- ٣- أهمية دور الجامعات باعتبارها أرقى مؤسسات المجتمع.
- ٤- أهمية الجامعات في بناء ثقافة الحوار باعتبار أن الجامعات تتعامل مع فئة مهمة وفي فترة عمرية حساسة وتحتاج إلى النظر للقذوة.
- ٥- الجامعات نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة وبالتالي ثقافة الحوار تتأثر وتؤثر بالبيئة الداخلية والخارجية.
- ٦- الجامعات تشمل عديد من التنظيمات والأفكار والظروف فالمطلوب هو توفير بيئة جامعية خالية من التنافر والجدال الذي يفسد التوازن الديناميكي للجامعات.
- ٧- ظهور عديد من الصراعات داخل الجامعات وانقسامات متعددة بسبب وجود الأحزاب السياسية، كل ذلك يستدعي الاهتمام بتعزيز ثقافة الحوار.

رابعاً: أهداف المقترح: التعرف إلى أهمية تنمية وتطوير وتعزيز ثقافة الحوار لدى قادة الجامعات ويتحقق هدف المقترح من خلال مجموعة من الأهداف العامة والفرعية التالية:

- ١- بناء ثقافة تنظيمية حوارية تؤمن بحق الآخر في المشاركة.
- ٢- دعم ومساندة الإدارة العليا في الجامعات للحوار.
- ٣- نشر ثقافة الحوار داخل الجامعات وخاصة في المناهج أو اللقاءات المنهجية واللامنهجية.
- ٤- تعزيز مهارات الحوار لدى قادة الجامعات وتدريبهم على ممارساته وآلياته وأدابه.
- ٥- قبول قادة الجامعات للرأي الآخر بما يحقق المناقشة والحوار الحر.

٦. إعطاء العاملين حق وحرية طرح الأسئلة للقادة في الاجتماعات أو الندوات.

٧. التعرف على أهمية الوعي الذاتي في تعزيز ثقافة الحوار.

خامساً: مقومات المقترح:

١- وجود رؤية ورسالة وفلسفة سائدة للجامعات تدعم بناء وتنمية ثقافة الحوار.

٢- أن يتم وضع أهداف واضحة ضمن الأهداف العامة والفرعية في الخطط الاستراتيجية للجامعات تسعى إلى تعزيز ثقافة الحوار.

٣- أن يتم الاستعانة بالأكاديميين المتميزين وأصحاب الخبرة الواسعة لتنمية ثقافة الحوار لدى العنصر البشري داخل الجامعات (إدارة وطلاب)

٤- الاهتمام بالبيئة والمناخ التنظيمي المناسب لتعزيز ثقافة الحوار.

٥- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات بما يتلاءم مع تعزيز ثقافة الحوار.

٦- تطوير الثقافة التنظيمية للجامعات بما يتلاءم مع تعزيز ثقافة الحوار.

٧- وجود قيادة استراتيجية، ذكية، إبداعية، واعية، لدعم تعزيز ثقافة الحوار.

ويمكن بيان مراحل المقترح وفق نظرية النظم وفق التالي:

المرحلة الأولى: المدخلات

والتي تتمثل في تمتع القيادة الإدارية بمجموعة من المهارات التي تعزز ثقافة الحوار، تتمثل في:

١- مهارة الكتابة: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتنميتهم على كيفية مخاطبة الآخرين كتابياً داخل العمل وفق التسلسل الإداري الصحيح.

٢- مهارة القراءة: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتنميتهم على كيفية قراءة الكتب الرسمية داخل العمل وكيفية التميز أثناء القراءة بين الأفكار والمفاهيم ومعرفتها الغرض الرئيس من الكتب بمجرد الاطلاع عليه.

٣- مهارة الإصغاء: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتنميتهم على كيفية احترام الآخر وتقديره أثناء الاستماع إليه.

٤- مهارة المحادثة: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتنميتهم على كيفية المناقشة الفعالة، وكيفية طرح الأفكار، وكيفية استخدام نبرات الصوت أثناء الحديث، والاهتمام بالمواضيع ذات العلاقة بالعمل.

٥- مهارة التأثير والإقناع: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على كيفية استخدام التغذية الراجعة لفهم أكثر حول المواضيع محل النقاش، مع تنمية مهارات الإقناع والتميز في ذلك من خلال استخدام القادة لأساليب التحفيز المتنوعة.

٦- مهارة التفكير الناقد: يمكن تحديد آليات لممارسة مهارات التفكير الناقد من خلال وضع نظام حوافز مادية ومعنوية تشجع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على ممارسة العصف الذهني بين الإدارة وبينهم، وتحفيز العاملين على بناء الأفكار وتطويرها ومكافأة العاملين أصحاب الأفكار المتميزة والمبدعة.

٧- مهارة ضبط النفس: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على كيفية تعزيز ثقة الموظف بنفسه، وتدريبهم على الدفاع عن آرائهم ومواقفهم بشكل إيجابي، والاهتمام بتنمية الصبر والاستقامة والحماسة.

٨. الوعي الذاتي: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على كيفية التحكم بانفعالاتهم وتوجيهها والتحكم في مشاعر الآخرين من خلال احترامها ومعرفة أسباب ظهورها، وتدريبهم على ضرورة إخفاء الانفعالات في بعض الأماكن أو المواقف وتحديداً في حالة وجود الطلاب أو المجتمع المحلي والتعامل بطريقة إيجابية حضارية تعطي الآخرين الانطباع الجيد عن المؤسسة.
٩. العلاقات الشفافة: يمكن تنميتها من خلال تدريب القادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين على ضرورة الاعتراف بنقاط القوة والضعف، وتدريبهم على إبداء الرأي وتحترم الآخرين عند تكوين رأي بخصوص مسألة تخص العاملين أو الإدارة، وتنمية ممارسات القادة لتكون متفقتة مع ما يعرضه من أقوال وأفكار.
١٠. المنظور الأخلاقي: يمكن تنميتها من خلال اهتمام القادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالالتزام بالممارسات الإدارية الأخلاقية، والممارسات الشخصية الأخلاقية، والممارسات العلائقية الأخلاقية، وذلك من خلال تدريبهم على الممارسات الأخلاقية داخل العمل وخارجه.
١١. المعالجة المتوازنة: يمكن تنميتها من خلال تدريب القادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين على ضرورة عدم اتخاذ أي قرار إلا من خلال الاعتماد على أولى مراحل اتخاذ القرار وهو تحديد المشكلات ثم جمع البيانات والمعلومات عنها، مع ضرورة تدريبهم على إتباع المنهج العلمي في جمع وتصنيف المعلومات أو اختيار الفئة التي سيتم جمع البيانات منها.

المرحلة الثانية: العمليات

من خلال تفاعل المهارات القيادية السابقة، يمكن بيان أهمية إدخال علاقة المهارات الإدارية في تعزيز ثقافة الحوار وفق التالي:

- ١- أهمية الوعي الذاتي في زيادة فعالية المهارات الإدارية: إن قدرة القادة على التحكم بانفعالاتهم وإدارتها بشكل فعال يجعلهم ذات قدرات عالية على التأثير والإقناع، ويوجد لديهم قدرة أكبر على ضبط النفس، وقدرة القادة على التنازل والتأقلم مع المتغيرات تجعلهم أكثر قدرة على تنمية مهاراتهم في المحادثة والقراءة والكتابة والإصغاء.
- ٢- أهمية العلاقات الشفافة في زيادة فعالية المهارات الإدارية: إن قدرة القادة على زيادة الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم وضرورة التعبير عن أفكارهم ينمي لدى العاملين مهاراتهم الكتابية والمحادثية والإصغاء للآخرين، والتناسق بين الأقوال والأفعال للقادة يعزز مهارة التأثير والإقناع، وينمي الأصالة والمرونة والطلاقة لدى العاملين.
- ٣- أهمية المنظور الأخلاقي في زيادة فعالية المهارات الإدارية: إن التعامل وفق الممارسات الأخلاقية للقيادة سواء كانت الممارسات الشخصية أو الإدارية أو العلائقية تجعل القادة يمارسون مهارات المحادثة والإقناع والتأثير بشكل فعال، فعندما يشعر العاملون أن القادة يتميزون بالصدق والإخلاص والأمانة والعدالة والتفويض والعلاقات الإيجابية: يجعل العاملين مقتنعين بضرورة الإصغاء الجيد لما يقوله القادة، ويساعدون القادة على ضبط النفس والتفكير الناقد.
- ٤- أهمية المعالجة المتوازنة في زيادة فعالية المهارات الإدارية: إن اعتماد القادة على الحقائق والمعلومات في اتخاذ القرارات، ومعرفة لوجهات النظر المتنوعة قبل اتخاذ القرارات يجعل لدى القادة القدرة الأكبر على إقناع الآخرين بدقة وصحة القرارات الإدارية، وهذا يعطي القادة قدرة أكبر على الإقناع والتفكير

المرحلة الثالثة: النتائج

تتمثل نتائج المقترح بالوصول إلى فعالية نشر ثقافة الحوار داخل الجامعات عند ممارسة القيادات الإدارية على مستوى الجامعات أو القادة أو الموظفين أو الطلاب، وتأثيرها الواضح على تنمية المهارات الإدارية وفق ما تم بيانه في مرحلة العمليات.

كما أن النتائج لا نستطيع قياسها بشكل دقيق وفعال إلا بعد التأكد من فعاليتها في تعزيز ثقافة الحوار والذي وضع المقترح لأجلها فيقوم المدراء أيضاً بوضع برامج واستراتيجيات لتعزيز ثقافة الحوار وهذه البرامج والاستراتيجيات تتحقق وتتطور بالاهتمام بالمهارات الإدارية، ويمكن بيان البرامج التي يمكن للقادة الاهتمام بها لدعم وتعزيز ثقافة الحوار وفق التالي:

أولاً: النتائج الأولية للمقترح

لتحقيق فعالية المقترح وتأثير القيادات الإدارية على ثقافة الحوار فلابد من التأكد والاهتمام بوجود مجموعة من البرامج لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك وفق التالي:

- ١- برامج دعم ثقافة الحوار الموجه من قادة الجامعات إلى العاملين الإداريين والتي تهدف إلى تحقيق دعمهم في التخطيط لأفكارهم وتنظيمها، وتنمية أفكارهم وتوجيهها، وحصر الخبرات السابقة للعاملين وتنظيم الاستفادة منها، وتحفيزهم على إبداء آرائهم، وترتيب مقترحاتهم المقدمة وإعلامهم بهذا الترتيب، وتحفيزهم على الانتقاد الإيجابي، وتكريم أصحاب الآراء الخادمة للمؤسسة.
- ٢- برامج دعم ثقافة الحوار الموجه من قادة الجامعات إلى العاملين الأكاديميين والتي تهدف إلى تحقيق مشاركة الإدارة العليا للأكاديميين في حل المشكلات، ويحصل القادة على خبرات الأكاديميين بطريقة ودية ومقنعة، ويطلب من الأكاديميين تقديم مقترحاتهم بشكل مستمر، ويطلب منهم الاهتمام بالأيام الدراسية التي تعزز الحوار، والاهتمام بنشر الأبحاث المحلية والدولية لنشر الثقافة الأكاديمية، وعمل ندوات ودورات للعاملين لتعزيز ثقافة الحوار، والاهتمام بحضور الاجتماعات، والمساهمة في نشر ثقافة الحوار، وقبول المناصب الإدارية داخل الجامعة لتقديم خبرتهم في نشر ثقافة الحوار، وعمل دورات في التعليم المستمر في الجامعة لتعزيز الحوار، وتحفيز الطلاب على الحوار والمناقشة، وإعطاء الطلاب الحرية في طرح أفكارهم.
- ٣- برامج دعم ثقافة الحوار الموجه من قادة الجامعات إلى الطلاب والتي تهدف لتحقيق قيام القادة في الجامعات بالتجوال بين الطلاب لنشر ثقافة الألفة والمحبة، ويقوم القادة بدخول القاعات الدراسية أثناء المحاضرات لنشر ثقافة التواصل والحوار، وفتح نقاش مع الطلاب لمعرفة تفكير الطلاب وتشجيعهم على الحوار، وعمل ساعة يومياً يمارسون سياسة الباب المفتوح للقاء الطلاب فقط، وعمل لقاء مع الطلاب لتحفيزهم على نبذ الخلاف والفرقة والانقسام، وعمل لقاءات سنوية مع الطلاب الجدد لتدريبهم وتحفيزهم على الحوار، والإشراف على الأنشطة اللامنهجية ومقابلة الطلاب وتشجيعهم.
- ٤- برامج دعم ثقافة الحوار الموجه من قادة الجامعات إلى المجتمع المحلي والتي تهدف لتحقيق تواصل القادة مع المجتمع المحلي في المناسبات لتوثيق الصلة معهم، ويقوم القادة بدعوة المجتمع المحلي للجامعة لتبادل الآراء والخبرات، وعمل لجنة أولياء الطلاب للتواصل وعمل اجتماعات دورية، ويعمل جولات متكررة للمجتمع المحلي للحوار وتوثيق العلاقات، والتواصل مع الشخصيات المهمة داخل المجتمع للتعرف على أي أفكار جديدة، والتواصل مع ممثلي العائلات لتبادل الآراء وتعزيز الثقة بينهم، وتشجيع المجتمع المحلي على العطاء وتقديم خدمات للمؤسسة من خلال الحوار معهم وتشجيعهم على بذل المزيد.

٥. برامج دعم ثقافة الحوار الموجه من قادة الجامعات إلى المؤسسات والجمعيات المحلية والدولية والتي تهدف لتحقيق تشبيك مع المؤسسات المحلية والدولية، والحوار مع المؤسسات الأخرى لتحقيق التبادل الثقافي والعلمي، والحوار مع قادة الجامعات الأخرى لتحقيق المصالح العامة، ويقوم القادة بزيارات متكررة للمؤسسات المحلية والدولية لتحقيق العلاقات الإنسانية الفعالة، وإجراء لقاءات مع المؤسسات الأخرى لشرح أي أفكار أو حقائق غامضة وغير واضحة تتعلق بالعلاقة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات.
٦. برامج دعم ثقافة الحوار الموجه من قادة الجامعات إلى المؤسسات الإعلامية والتي تهدف لتحقيق الظهور على وسائل الإعلام بشكل متكرر لإزالة أي شبهات حول المؤسسة من خلال حوار صادق، والدخول في حوارات ومناقشات على وسائل الإعلام مع التزامهم بأداب المناقشة، والظهور على وسائل الإعلام لإظهار الحقائق حول موضوع ما.

ثانياً: النتائج النهائية للإطار المقترح

- بعد عرض البرامج التي يجب على الجامعات التأكيد من وجودها لتحقيق الأهداف المذكورة كنتاج أولية للمقترح فيمكن بيان النتائج النهائية وكيفية تعزيزها وفق التالي:
١. تعزيز الجانب الفكري: يتم ذلك من خلال التأكيد من أن القادة في الجامعات يستطيعون تحديد الأفكار الرئيسية والفرعية للحوار بشكل فعال، وأنهم يقوموا بالتمهيد لأي أفكار سيتم طرحها، مع الاعتماد على الخبرات السابقة في بناء الأفكار الحالية، والاهتمام بالأفكار الرئيسية للحوار دون التشتت والبعد عن الغرض الرئيس للحوار.
 ٢. تعزيز الجانب اللغوي: يتم ذلك من خلال التأكيد أن القادة في الجامعات يستطيعون الحديث والحوار باستخدام قواعد اللغة العربية السليمة، ولديهم القدرة على استخدام مترادفات وكلمات بديلة ومصطلحات جديدة لإبعاد الملل في الحوار.
 ٣. تعزيز الجانب الصوتي: يتم ذلك من خلال التأكيد أن القادة في الجامعات لديهم القدرة على أن تكون الحروف جميعها من مخارجها الصحيحة، كما يكون لديهم القدرة على استخدام الكلمات ذات دلالات صوتية (كلمات ذات أنغام)، ويستطيع التنوع بين سرعة الصوت والبطء في الصوت، مع تجنب الصراخ وعلو الصوت ليعبر عن غضبه حول موقف معين.
 ٤. تعزيز لغة الجسد: يتم ذلك من خلال التأكيد أن القادة في الجامعات لديهم القدرة على استخدام الحركات وملامح الوجه وإشارات التعزيز كأدوات للتواصل الإيجابي مع الآخرين أو لتوضيح فكرة أو رأي معين، والاهتمام بأي حركة لأنها قد توحى للآخرين معنى معين.
 ٥. تعزيز الجانب الشخصي: يتم ذلك من خلال التأكيد أن القادة في الجامعات لديهم القدرة على احترام وجهات النظر المختلفة، وعدم إلقاء الاتهام للآخرين أثناء الحوار، كما يمنح الآخرين الحق في الانتهاء من أفكارهم، والعلم أن من أهم مشكلات الاتصال هو التمسك بالمعرفة والخبرة السابقة حول موضوع معين وبناء الأفكار الحالية عليه وتحديد النتائج دون معرفة التغييرات التي يمكن أن تكون.

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم

للكم على مدى فعالية المقترح، سيتم تطبيق خطة متابعة وتقييم دورية وشاملة، تركز على المؤشرات الكمية والنوعية المحددة لكل مرحلة وهدف: التقييم الدوري المرحلي؛

تقارير شهرية/ ربع سنوية؛ تعد من قبل المسؤولين عن كل نشاط لبيان مدى التقدم المحرز مقابل الأنشطة المخطط لها.

اجتماعات متابعة دورية؛ تعقد مع القيادات العليا ولجان الإشراف لمراجعة التقارير ومناقشة التحديات. التقييم النهائي الشامل؛

قياس الأثر طويل المدى؛ يتم بعد انتهاء فترة تطبيق الخطة (مثلاً بعد ١٨-٢٤ شهراً)، لتقييم التغيرات في تعزيز ثقافة الحوار ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي.

استخدام أدوات متنوعة للتقييم؛

استبيانات تقييم الأداء (٣٦٠ درجة)؛ لجمع آراء المرؤوسين والزلاء والرؤساء وأعضاء هيئة التدريس حول ثقافة الحوار لدى القادة قبل وبعد تطبيق المقترح.

مقابلات متعمقة؛ مع عينة من القادة والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لجمع تقييمات نوعية حول فعالية البرامج.

مجموعات التركيز (Focus Groups)؛ لمناقشة التحديات والنجاحات والدروس المستفادة.

تحليل محتوى الوثائق الرسمية؛ لتقييم ثقافة الحوار قبل وبعد التطبيق.

تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي.

المعالجات الإحصائية لبيانات التقييم؛

النسب المئوية؛ لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتكرار الممارسات الإيجابية.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لوصف النزعة المركزية وتشتت البيانات المتعلقة بتعزيز ثقافة الحوار.

اختبارات "تي" (t-test) أو تحليل التباين (ANOVA)؛ للمقارنة بين أداء القادة قبل وبعد تطبيق المقترح، أو بين مجموعات مختلفة.

معامل الالتواء (Skewness)؛ لفهم توزيع البيانات وتقييم مدى تجانس الاستجابات

تحليل الانحدار (Regression Analysis) أو الارتباط (Correlation)؛ لدراسة العلاقة بين تطبيق المقترح وتعزيز ثقافة الحوار أو الأداء المؤسسي.

تحديد الانحرافات واقتراح التعديلات؛ سيتم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، وتحديد أي انحرافات في التطبيق أو النتائج، واقتراح التعديلات اللازمة لتحسين فعالية المقترح في المستقبل.

الاستنتاجات:

أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزز ثقافة الحوار من خلال الجانب الفكري، عبر تمهيد الأفكار وتنظيمها والبناء على الخبرات السابقة، بما يسهم في توجيه النقاش وتحقيق فهم مشترك بين أطرافه.

أن الالتزام باستخدام اللغة العربية المبسطة وتجنب الألفاظ الغريبة، مع الموازنة بين الخطاب العقلي والعاطفي، يمثل بعداً لغوياً فاعلاً في تعزيز وضوح التواصل وبناء الثقة داخل البيئة الجامعية.

أن للجانب الصوتي دوراً داعماً للحوار، من خلال تنويع نبرات الصوت ونطق الحروف بوضوح، الأمر الذي يساعد في إيصال المعاني بدقة وجذب انتباه المستمعين وتعزيز التأثير الإيجابي للقادة. أن لغة الجسد، بما تتضمنه من ابتسامته وملامح وجه وإشارات، تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وبناء مناخ من الود والثقة، مما يجعل التواصل غير اللفظي عنصراً مكملاً للحوار الفعال. أن البعد الشخصي الإنساني، القائم على احترام الآخرين وتجنب تصيد الأخطاء والقدرة على ضبط مجريات الحوار، يمثل ركيزة أساسية لترسيخ ثقافة الحوار وبناء علاقات إيجابية داخل المجتمع الجامعي. ضرورة تبني مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي قائم على إطار مؤسسي متكامل، يهدف إلى تطوير مهارات القيادات الإدارية وضمان استدامة ثقافة الحوار بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية.

التوصيات

أن تضع الجامعات ضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية تعزيز ثقافة الحوار. أن تكون ثقافة الحوار هي ثقافة يلتزم بها الجميع وليس القيادة فقط. تحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه تعزيز ثقافة الحوار ويتم دراستها. أن يتم مراجعة الثقافة التنظيمية للمنظمة بشكل عام للتأكد من إمكانية تقبل ثقافة الحوار. يوصى الباحث بتطبيق المقترح التطبيقي التنموي الاستراتيجي المعد وفق نظرية النظم، تم تحديد مراحل بنائه وكيفية تطبيقه.

المراجع باللغة العربية

- الأشقر، ه. (٢٠٢٤). دور الجامعة في تنمية ثقافة الحوار لدى الطلبة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة مقارنة. *مجلة التربية للعلوم الإنسانية*، ٤ (العدد الخاص): ١٦٧-٢٠٤.
- ذنون، ع. (٢٠٢٠). دور الجامعات في تعزيز ثقافة الحوار وانعكاسه على مستقبل السلم المجتمعي. *مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية*، ٩ (٢٣): ٢٢٥-٢٥٢.
- الزيدانين، آ والزيود، م. (٢٠٢١). واقع ثقافة الحوار وتقبل الآخر لدى طلبة الجامعات الأردنية استناداً للتجارب العالمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٩ (٦): ٧٧-١٠٤.
- العابد، ر وأبو عيادة، ه. (٢٠٢٢). رؤية تربوية مقترحة لتفعيل ثقافة الحوار في الجامعات الأردنية. *المؤتمر العلمي الدولي الخامس المدمج بعنوان: دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في صناعة المستقبل: رؤية واقعية في التغيير والاصلاح، كلية المصطفى الجامعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق*، ٢١-٢٢ أيار ٢٠٢٢.
- الغامدي، ع والأسمري، ع وقطب، ا. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز دور الكليات الشرعية بالجامعات السعودية في حوار الحضارات. *مجلة كلية دار العلوم*، ١٤٠ (١٤٠): ٢٨٧-٤٦٢.
- فرج، ع. (٢٠٢٠). ثقافة الحوار في الجامعات السعودية: رؤية أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز. *المجلة التربوية*، ٧٠ (٧٠): ٣-٣٩.

- الفواز، ن. (٢٠٢١). دور الجامعات في المملكة العربية السعودية لتعزيز الأمن الضكري ومتطلبات الحوار الوطني في خططها الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٢٢(١): ٢٤٧-٢٠٩.
- مرتضى، أ. (٢٠٢٢). دور الجامعات في تعزيز ثقافة الحوار وبناء الوحدة الوطنية في العراق. *المجلة السياسية والدولية*، (١٥): ٨٣-٧٥.
- المزين، س والقدرة، ح. (٢٠١٧). دور الجامعات الفلسطينية في ترسيخ ثقافة الحوار المجتمعي من وجهة نظر طلبتها وسبل تعزيزه. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ٥(١٨)، ٢١١-٢٢٦.
- النجار، ف والمدهون، ص. (٢٠٢٣). ثقافة الحوار في التعليم الجامعي مدخل للمواطنة العالمية: تصور مقترح. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٧(٨): ٧٤٤-٨٠٢.
- الندوة العالمية للشباب الإسلامي. (٢٠٠٩). *في أصول الحوار*. السعودية: دار التوزيع والنشر.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، <https://n9.cl/9edqr>.

References

- Lawrence, April. (2020). Teaching as Dialogue: An Emerging Model of Culturally Responsive Online Pedagogy. *Journal of Online Learning Research*, 6 (1): 5-33.
- Sakakibara, T. (2017). Intercultural Understanding through Intergroup Dialogue between Japanese and Chinese University Students. *Psychology Behavior Journa l*, 51(3): 359-378.