Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

القيادة الجمالية للتنظيم كمدخل لتعزيز ثقافة الجودة في الإدارة

خالد مولود الجبو

كلية الآداب، جامعة الزاوية، ليبيا

KhaledAlJabou68@gmail.com

Aesthetic Organizational Leadership as an Approach to Enhancing Quality Culture in Management

Khaled Mouloud Al-Jabou
Affiliation
Faculty of Arts, University of Zawiya, Libya

تاريخ الاستلام:2026/01/12 –تاريخ المراجعة: 2026/02/07– تاريخ القبول: 2026/02/19– تاريخ للنشر:2026 /03/18

Abstract:
This paper aims to analyze the role of aesthetic leadership within organizations as a strategic approach to fostering a culture of quality in management. The research, through its theoretical framework (Chapter 2), demonstrates that aesthetic leadership, which relies on engaging the senses and building harmonious relationships, is a fundamental mechanism for developing organizational values. The findings indicate that this leadership style is the optimal approach for embedding quality, as it transforms excellence into an aesthetic and ethical value. Accordingly, the study recommends creating aesthetically pleasing work environments and developing comprehensive frameworks for leadership integrity.

Keywords:
Organizational Aesthetics, Aesthetic Leadership, Organizational Culture, Quality Culture, Total Quality Management (TQM), Organizational Leadership, Aesthetic Work Environment, Organizational Values, Organizational Performance, Organizational Relationships

الملخص:

تهدف هذه الورقة إلى تحليل دور **القيادة الجمالية للتنظيم** كمدخل استراتيجي لتعزيز ثقافة الجودة في الإدارة. أثبت البحث، من خلال الإطار النظري (الفصل الثاني)، أن القيادة الجمالية التي تعتمد على توظيف الحواس وبناء العلاقات المتناغمة هي آلية أساسية لتنمية القيم التنظيمية. توصلت النتائج إلى أن هذا النمط القيادي هو الأسلوب الأمثل لترسيخ الجودة، حيث يحول الإتقان إلى قيمة جمالية وأخلاقية. وبناءً عليه، أوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئات عمل جمالية ووضع تصورات متكاملة للنزاهة القيادية.

الكلمات المفتاحية:

الجماليات التنظيمية، القيادة الجمالية، الثقافة التنظيمية، ثقافة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، القيادة التنظيمية، بيئة العمل الجمالية، القيم التنظيمية، الأداء التنظيمي، العلاقات التنظيمية.

المقدمـــة:

التنظيم الاداري هو عمليه توجيه مستمرة للعناصر البشرية للوصول الى اهداف مرسومه باقل وجهه وتكلفه ممكنه وتستخدم هذه الانماط في المؤسسات، والشركات والبنوك وغالبا ما يتخذ شكل التنظيم الاداري الشكل الهرمي، وعليه تصنف الفئات الموجودة من اعلى الهرم الاداري الى اسفله، ويستخدم التنظيم الاغراض كثيره في المؤسسات ليعلم العاملون مهامهم الموكلة

اليهم لأصبح هناك في اطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الاساسي بالعملية التنظيمية وهي تحقيق الأهداف، وتعد عمليه اتخاذ القرار هي العملية التي يقوم بها المدير الاداري لحل المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها ان يصل الى اهداف المؤسسة، فالإدارة عمليه فنيه تقوم على اسس جمالية في التنظيم والتنسيق لتحديد الاستراتيجيات وتنظيميه وتعزيز ثقافه الجودة الشاملة التي تشمل الافكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفيه إنجازه، مما يؤثر على بيئة العمل وميزاته اذ تلعب هذه الجماليات دورا فعالم في استمرار العمل واستغلاله استغلالا امتل، لان المنافسون يعملون على ذلك باستمرار اذ انه هذه الاستراتيجيات تقوم بدخل قوه الإدارية وتوفر المال وتشغل راس المال البشري، وتحافظ على معارفهم وزياده تركيزهم المعرفي ومشاركته مع افراد اخرين وتعزز الثقافة التنظيمية داخل الإدارة، فهي ذات اهميه كبيره ذلك انها قائمه في كل المنظمات، اذ لا توجد منظمه بدون ثقافه تنظيميه، حيث انا منظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة وتحقيق التكامل والانسجام بين اعضاء المنظمة، وذلك بتحديد الاطار العام للتواصل والتعامل فيما بينهم والتأكد من تكييف اعضاء المنظمة مع البيئة الخارجية واطرافها، التي لها صله بالمنظمة كما تعمل على توحيد الجهود من خلال استراتيجياتها لخدمه اهداف ورساله المنظمة من هنا يكون لهذه الجماليات دورا في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل اي مؤسسه وجودتها ونجاحها.

- **مشكله الدراسة:**

تعد معايير الجماليات التنظيمية واحده من منتجات النظريات الإدارية الحديثة والتي لها علاقه بتنظيم وتهيئه واجابه عمل مناسبه للعاملين والاداريين تتنظم فيها التعاملات الأخلاقية والسلوكية، وتحرص المؤسسات الإدارية على تقديم خدمات متعددة وشامله ومتكاملة، ويكون محورها التنظيمات عاده بالإضافة الى التطبيقات والاجراءات الخاصة بتقديمها بما يتماشى مع التطورات التقنية الحاصلة على صعيد التكنولوجيا الحديثة والنظريات الإدارية المتطورة، فالإدارة تفتقر داخل اغلب مؤسساتنا الى هذا النوع من الجماليات التنظيمية، مما تعاني ضعفا في مستوياتها وادارتها وحتى في تطبيقاتها من هنا يأتي التساؤل الرئيسي للدراسة **وهو كيف يكون للقيادة الجمالية للتنظيم مدخل لتعزيز ثقافة الجودة في الإدارة؟**

بما يتماشى مع التطورات التقنية الحاصلة على صعيد التكنولوجيا الحديثة والنظريات الإدارية المتطورة، فالإدارة تفتقر داخل اغلب مؤسساتنا الى هذا النوع من الجماليات التنظيمية مما تعاني ضعفا في مستوياتها وادارتها وحتى في تطبيقاتها من هنا يأتي التساؤل الرئيسي للدراسة وهو كيف يكون للجماليات التنظيمية دورا في تعزيز ثقافه الجودة في الإدارة؟

هو من خلال التساؤل الرئيسي تنشق جمله من تساؤلات الرئيسية كالاتي:

1_ ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الجمالية في الإدارة؟

2_ كيف تطبق الاستراتيجيات الجمالية في تحقيق الجودة الشاملة؟

3_ ما هي اهم الطرق التي تتبعها القيادة الجمالية في التنظيم لتعزيز ثقافه الجودة داخل المؤسسات؟

- **اهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الى تحقيق جمله من الاهداف وهي كالاتي:

1_ التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الجمالية للتنظيم في الإدارة.

2_ التعرف على كيفية تطبيق الاستراتيجيات الجمالية في تحقيق الجودة الشاملة.

3_ تسليط الضوء على اهم الطرق التي تتبعها القيادة الجمالية للتنظيم لتعزيز الجودة داخل المؤسسات.

- **أهميه الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة اهميتها من عده اعتبارات.

1_ اهميه علميه، تتمثل في كونها فتناول مفهوم القيادة الجمالية للتنظيم من وجهه نظر متعددة من واقع الادبيات المختلفة، كما انها ستساعد في تتبع تطور في الوقت الراهن، بتأثيرها من خلال رسم نظره مستقليه عنه.

2_ اهميه عمليه، تظهر في كونها تسهم فيهم امداد صانع القرار ببعض البيانات وتوصيات التي قد تساعد في تطوير وتحسين السياسات الإدارية بالمنظمات الحكومية الليبية، والتي تعكس بدورها خطه الاصلاح للأجهزة الإدارية بالدولة.

- **المفاهيم والمصطلحات:**

القيادة الجمالية للتنظيم:

هي عباره عن رسم متكامل في بيئة اجتماعيه تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد وتختار انواع الافراد والذين سيلائمون هذا التنظيم.[1]

التنظيم الاداري:

يطلق المفهوم الاداري على أحد وظائف العملية الإدارية المتكاملة والتي تعني بوضع وتطوير الهياكل التنظيمية والاستعانة بالموارد البشرية وغير البشرية في سبيل مساعده المنظمات على تحقيق اهدافها .[2]

إدارة الجودة:

وهي الاعمال التي تقوم داخل المؤسسة ولها مدخلات ومخرجات تعمل داخل إطار بيئة خارجيه ينه تؤثر في تفاعلاتها وتنقسم الى خطوات متعددة متعلق بالجودة والاداء داخل المؤسسة .[3]

- **الدراسات السابقة:**

1_ دراسة زينة اسعد بدر بعنوان (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز اداره المعرفة والجودة، الجزائر 2024.

هدفت الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز اداره المعرفة والتطرق الى مفهوم كل من الثقافة التنظيمية، وايجاد العلاقة والاثر بين الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على اداره المعرفة والجودة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت من خلال الى جمله من النتائج اهمها:

1_ تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بامتلاك الثقافة التنظيمية وذلك بسبب كبر حجم التحديات وتطورات التكنولوجية والعلمية.

2_ تم اثبات صحة الفرضيات والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلاله إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعلى اداره الجودة.

3_ ان قدره المنظمات على اكتساب ثقافه التنظيمية يتم من خلال العمل على تحسين قدراتها وان هذا الاسلوب يجب ان يكون متعدد الوظائف.

2_ دراسة محمود فضل بعنوان (توافر التطوير التنظيمي لدى المعلمين والعاملين في مدارس التعليم العام)2000 مصر.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجه توافر التطوير التنظيمي لدى المعلمين العاملين في مدارس التعليم العام، والتعرف على العلاقة بين الخط القيادي السائد في المدارس التعليم العام، والتعرف على العلاقة بين المعلمين والإدارة، واستخدمت

---

[1] رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافه التنظيميه، مراجعه نظريه تطبيقيه، مركز المعلومات اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 11 العدد 1، 2022 ص 56.

[2] سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكه، تعريف التنظيم الاداري واهميته في المؤسسات، المجال العلميه للنشر العلمي، العدد الخمسون، 2022 ص1470.

[3] زينه اسعد بدر،د سولاف عادل عبد الجبار، الثقافه التنظيميه ودورها في تعزيز اداره المعرفه رساله ماجستير غير منشوره، جامعه ميسان، الجزائر 2024 ص 17.

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت من خلالها الى جمله من نتائج اهمها:

1_ توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات دراجات افراد العينة المعلمين على مقياس التطور التنظيمي اتجاه مدارسهم تبعا لمتغير الجنس.

2_ توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين متوسطات درجات افراد العينة المعلمين على مقياس التطور التنظيمي اتجاه مدارسهم للمرحلة الابتدائية، والإعدادية، والثانوية.

3_ دراسة نبيله دحيه، عاشور علوطي، بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الاستاذ الجامعي)، 2022 المسلية.

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واداره الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى الأستاذة الجامعي، في إطار التركيز على التحولات الحاصلة في التعليم العالي وقد تمت الدراسة في كليه العلوم الاجتماعية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كعداد جمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة من خلالها الى جمله من النتائج:

1_ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداره الجودة الشاملة لدى الاستاذ الجامعي.

2_ تحقيق الفرضية الاولى والمتمثلة في علاقة القيم بإدارة الجودة الشاملة وتفسير البعد بان القيم والسلوكيات المجتمع.

3_ تحقيق الفرضية الثالثة توجد علاقة بين نظم المعلومات واداره الجودة الشاملة.

4_ دراسة احمد علماوي بعنوان (الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، دراسة ميدانيه في القطاعين العام والخاص 2006 الجزائر.

هدفت الدراسة الى ابراز فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق اداره الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت من خلالها الى جمله من نتائج اهمها:

1_ وجود اختلاف (فروق) ذو دلاله إحصائية في ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق اداره الجودة الشاملة.

2_ توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الثقافة التنظيمية وابعادها.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

ان الدراسات السابقة بمثابه خارطة طريق للباحث وتعزز وتوجه التراث البحثي من خلال المنهجية المتبعة لكل الدراسات السابقة، التي يتعين بها الباحث اذ ان الدراسات السابقة تقف على اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث ان متغيرات الدراسة كان محورها ثقافه التنظيمية واثرها على الجودة الشاملة في الإدارة، كما تشابهت في بعض النتائج والاهداف، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، حيث يستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي وجل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

- **المنهج المستخدم:**

سيتم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على العديد من مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية شملت المكاتب العامة والخاصة، والمكاتب الإلكترونية، بالإضافة الى الكتب والمجالات، والدورات، وشبكات الانترنت.

الفصل الثاني (الجماليات التنظيمية واثارها على ثقافه الجودة في الإدارة).

تمهيد:

1- نشأة القيادة الجمالية.

2- مفهوم القيادة الجمالية.

3- علاقة القيادة الجمالية التنظيمية بالجودة.
4- أهمية القيادة الجمالية.
5- مجالات القيادة الجمالية.
6- النتائج والتوصيات.
7- قائمه المصادر.

- **نشأة القيادة الجمالية:**

لقد بدأ الاهتمام العلمي بمجال الجماليات وعلاقتها بالقيادة في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، ومن ثم تعددت التصورات المختلفة للقيادة[1] الجمالية في الأدبيات.

وظهرت القيادة الجمالية من خلال اقتران حركتين حاليتين في بحوث القيادة، حيث بدأت الحركة الأولى بإدراك القيادة كإدارة للمعنى **Management of Meaning**واستمرت في النمو جنبًا إلى جنب مع الاهتمام بالمداخل البنائية الاجتماعية والذاتية والرمزية للقيادة، والتي تسلط الضوء على القيادة التحويلية والإلزامية **Visionary**، والكاريزمية، والأصيلة **Authenticity**، بينما تتجه الحركة الثانية نحو نماذج القيادة المتمركزة حول المرؤوسين **Follower-centric models of leadership**مثل تلك المتأصلة في نماذج التأثير الاجتماعي التي تعتمد على الفرضية الأساسية أنه لا توجد قيادة بدون مرؤوسين. ففي السابق، كان التركيز على القادة وسماتهم أو سلوكياتهم الأساسية، وليس على إدراكات الآخرين نحوهم. وفي نقطة الالتقاء بين هاتين الحركتين، يظهر منظور المرؤوسين لخصائص القيادة، والذي يعد أقوى مساهمة في ظهور القيادة[2] الجمالية

ومع التحول إلى نموذج التأثير الاجتماعي ودمج المرؤوسين في عملية القيادة، بدأ الاهتمام بالجوانب الجمالية والصفات والخصائص التي يتم بناؤها

بشكل مشترك بين القادة والمرؤوسين. فالخصائص لا توجد في القادة، بل في ونتيجة لذلك[3]،التفاعل بين القادة والمرؤوسين يبدو أن تحليل القيادة من خلال منظور الجماليات قد أثار الاهتمام بفهم ديناميات العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ولقد تضمنت نظريات القيادة التي تعطي الأولوية للمرؤوسين في علاقاتهم بالقائد، عدة دراسات ذات منظورات جمالية في القيادة والتي تتناول تقييم المرؤوسين لصفات القائد من خلال الحواس الجمالية.[4]

وعلى الرغم من الاختلافات المفترضة في أدوار القادة والمرؤوسين، إلا أن كلاً منهم يشارك في التأثير على تفكير وخيارات بعضهم البعض وهم يعملون[5] من أجل التحسين.

1() Katz-Buonincontro, Jennifer (2011) How might aesthetic knowing relate to leadership? A review of the literature, International Journal of Education & the Arts, Vol. 12, No. 1, 3.

2() Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, The Leadership Quarterly , No.18p518..

3() Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, The Leadership Quarterly , No.18.p554.

4() Dinh, Jessica E., Lord, Robert G., Gardner, William L., Meuser, Jeremy D., Liden, Robert C., & Hu, Jinyu (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, Vol.25.p56.

5() Souchet, Theresa & Moore, Linda Hamman (2001) Evaluating the Aesthetic Face of Leadership, Visions of Quality, Vol. 7. 95. Strati, Antonio (1999), "Artefacts, Form and Aesthetic Categories" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020.p22.

ويتضح مما سبق أن ظهور القيادة الجمالية كان نتيجة الالتقاء بين المداخل التقليدية التي تركز على سمات القادة وسلوكياتهم الأساسية، والمداخل الجديدة التي تهتم بدمج أعضاء المنظمة في عملية القيادة، وإعطائهم الأولوية في علاقاتهم بالقادة، وتأثير كل منهم على تفكير الآخر وخياراته وقراراته التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة.

وتأتي نظريات القيادة الأساسية تحت أربعة عناوين رئيسة هي نظرية السمات، والنظرية السلوكية، ونظرية الموقف، ونظريات القيادة الجديدة. وتعد القيادة الجمالية أحد مداخل القيادة الجديدة، حيث يحتاج القادة إلى مدخل جديد يتكون من قدرة على إصدار حكم جمالي، وموقف إدراكي، وتفسير صادق[1] وواضح للأفراد.

وتقدم القيادة الجمالية مدخلاً مهما ومتكاملا للبحوث التنظيمية ودراسات القيادة، بالإضافة إلى أن التفكير بطريقة جمالية يقدم للباحثين والممارسين بدائل عن طريقة التفكير التقليدية السائدة بالمنظمة[2] حيث يتجاوز مدخل القيادة الجمالية **Aesthetic Approach** النظريات العقلانية **Rational Theories** في القيادة، ويؤكد أن "الإحساس" **Sensitivity** يعد عاملاً رئيسًا لفهم ظاهرة القيادة.[3]

ويشمل البحث والتفكير في القيادة الجمالية عدة تخصصات، وغالبا ما يشمل دراسات الإدارة، وتاريخ الفن، وعلم الاجتماع، وتمثل القيادة الجمالية فرعا[4] واحدًا في المجال المتنامي لعلم الجمال والإدارة.

وتزايدت في الآونة الأخيرة، أهمية بحوث القيادة الجمالية التي تركز على الجماليات والأبعاد العاطفية والفن والحواس. وبالنسبة للقيادة الجمالية، يتم التعامل مع الدراسات التنظيمية بمدخل بديل قائم على الحواس والقيم الأخلاقية بدلاً من المدخل العقلاني. فالإحساس الجمالي والاهتمام الجمالي والنقد الجمالي والذوق الجمالي، والتي تعتمد جميعها على المدخل الجمالي هي الظواهر التي ستتنامى في العمليات التنظيمية بفضل القيادة الجمالية للمديرين.[5]

ويشير ما سبق إلى أن المدخل الجمالي يتجاوز النظريات العقلانية في القيادة حيث يقوم على الحواس والأبعاد العاطفية والقيم الأخلاقية ويمكن أن تتبناه الدراسات التنظيمية التي تتناول القيادة في المدارس الثانوية.

- **مفهوم القيادة الجمالية:**

تختلف تعريفات القيادة الجمالية في تفاصيلها، لكنها تتفق على جوهر واحد: القيادة هي فن التعبير وخلق المعنى المشترك.

أولاً: عرّفها أنطونيو ستراتي ((Antonio Strati بأنها: القيادة التي تستمد قوتها من الأبعاد الحسية والعاطفية للتفاعلات بين القائد والأتباع، حيث تُحول الأفعال القيادية الروتينية إلى تجارب ذات مغزى يتم الحكم عليها من خلال معايير الجمال

1() Güven, Ejder & Polat, Soner (2016) Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 4, No.11, Nov.p110.

2() Souchet, Theresa & Moore, Linda Hamman (2001) Evaluating the Aesthetic Face of Leadership, Visions of Quality, Vol. 7. 95. Strati, Antonio (1999), "Artefacts, Form and Aesthetic Categories" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020.p4.

3() Beau, Gaelle (2016) Beyond the leader-centric approach Leadership phenomena and aesthetics in a conductorless orchestra, Society and Business Review, Vol.11,No.1.p63.

4() Souchet, Theresa & Moore, Linda Hamman (2001) Evaluating the Aesthetic Face of Leadership, Visions of Quality, Vol. 7. 95. Strati, Antonio (1999), "Artefacts, Form and Aesthetic Categories" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020.p2.

5() Allport, Gordon W., Vernon, Philip E., & Lindzey, Gardner (1931) Study of values, A scale for measuring the dominant interests of personality, Boston, Houghton Mifflin Company.p5.

والانسجام[1] بالنسبة لـ ستراتي، لا يتعلق الأمر بجمالية المظهر الخارجي للقائد، بقدر ما يتعلق بجمالية الأداء والتفاعل، مثل: تناغم الخطاب، ورشاقة اتخاذ القرار، وإتقان السرد القصصي.

يركز تعريف أرجا روبو وإريك ساور ((Arja Ropo and Eric Sauer على البعد الأدائي، حيث اعتبرا القيادة الجمالية: عملية قيادة تتجلى من خلال العرض (Performance) والإخراج المتقن من قبل القائد، الذي يستخدم الإيماءات، واللغة المجازية، والقصص لدمج العناصر الحسية والعاطفية في بيئة العمل لخلق "مسرحية" تنظيمية ملهمة وموحدة[2] في هذا المنظور، القائد الجمالي هو "ممثل رئيسي" يُجسد رؤية المنظمة بطريقة آسرة وجذابة.

قدم هانز هانسن ((Hans Hansen تعريفاً يربط المفهوم بالإبداع، موضحاً أن القيادة الجمالية هي: القدرة على استخدام الجمال كطريق للتحفيز على الإبداع والابتكار، حيث يركز القائد على صياغة تجارب عمل متكاملة ومتناغمة، تُشعر الأفراد بأن عملهم هو عمل فني يتم إنجازه بإتقان وجمال[3] ويشدد هانسن على أن الجمال هنا ليس ترفاً، بل هو مؤشر على الجودة والكفاءة العالية للأداء.

الجوهر والمضمون العلمي

وبناءً على التعريفات المتعددة، يتضح أن القيادة الجمالية ليست مجرد مهارة تجميلية، بل هي رؤية عميقة ترتكز على محورين أساسيين:

- الوعي الحسي (Sensory Awareness): قدرة القائد على إدراك وفهم التأثير الذي تُحدثه البيئة المادية (الألوان، الإضاءة، التصميم) والاجتماعية (الإيقاع، التناغم في التفاعلات) على مشاعر وأداء الأتباع، واستغلال هذه العناصر لتعزيز[4] المعنى.
- التعبير العاطفي (Emotional Expression): مهارة القائد في استخدام العواطف والتعبير عنها بطريقة واضحة ومؤثرة لتوحيد المجموعة حول هدف مشترك. فالقائد الجمالي يُحوّل الأهداف الباردة إلى قصص دافئة تُلامس الوجدان، مما يولد التزاماً يتجاوز مجرد الالتزام[5] الوظيفي.

إجمالاً، تُقدم القيادة الجمالية مفهوماً متطوراً يُدمج الأداء الوظيفي مع التعبير الفني، ليكون القائد من خلاله مهندساً للتجربة التنظيمية ومتذوقاً لجمالية العمل المتقن.

كما تعرف القيادة الجمالية بأنها عملية مشاركة الرؤية الجمالية مع المرؤوسين والتأثير عليهم لإظهار السلوكيات الجمالية مثل: السعادة الجمالية والقلق والعاطفة والحساسية والنقد. وتعرف أيضًا بأنها جهد مبذول من قبل القائد للتأثير على مرؤوسيه

1() Strati, Antonio (2007). "Aestheticizing Organizational Life". In A. Strati & D. Gagliardi (Eds.), Organizational Aesthetics. Italy: SAGE Publications. pp. 77-90.

2() Ropo, Arja and Sauer, Eric (2004). "Aesthetic Leadership: The Role of the Performing Leader in Organizations". The Leadership Quarterly, Finland, Vol. 15, No. 2. pp. 195–209.

3() Hansen, H. (2011). Aesthetic Leadership: The Arts of the Middle. USA: Stanford University Press. p. 5.

4() Strati, Antonio (1999). Organization and Aesthetics. Italy: SAGE Publications. pp. 10-45.

5() Meisiek, Stefan and Barry, David (2007). "Aesthetic Leadership". The SAGE Handbook of Organization Studies. Germany: SAGE Publications. pp. 60-75.

أو الجهد المبذول لإحداث معنى جمالي لدى المرؤوسين، فالقائد الجمالي هو الشخص الذي يؤثر ويدعم الجهود endeavors الجمالية المرؤوسيه من خلال سلوكه، اعتمادًا على الحساسية الجمالية والصدق الجمالي والأسلوب الجمالي والتطبيقات الجمالية والتواصل الجمالي والمظهر الجمالي.

وتعرفها دراسة الشرمان وعطاري بأنها: التأثير على سلوك الأفراد لإعدادهم لتذوق الجمال في صوره المتعددة التي تجعل الفرد جميلاً في إحساسه وأفكاره، ومظهره، وأخلاقه وسلوكه، مما ينعكس إيجابيًا على تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للقيادة الجمالية مؤداه أنها أحد مداخل القيادة الجديدة، وتعتمد على المعرفة عن طريق الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية، وتسهم في تعزيز الأحاسيس السارة والعلاقات الإنسانية المتناغمة داخل المجتمع المدرسي، من خلال إضفاء الطابع الجمالي على سلوكيات قادة المدرسة وممارساتهم، وأفكارهم، وأخلاقياتهم ومظهرهم، والعمليات التنظيمية التي يقومون بها.

- **علاقة القيادة بالجماليات التنظيمية:**

ترتبط القيادة الجمالية بشكل كبير بعلم الجمال Aesthetics وبجماليات التنظيم، وتهتم بعناصر الجمال داخل المنظمات وخارجها، ومن ثم فمن الأهمية في هذا السياق التطرق إلى مفهوم علم الجمال والجماليات التنظيمية، وأهميتها.

يعد علم الجمال Aesthetics أو الجماليات (Esthetics) أحد فروع الفلسفة الذي يبحث في تعريف الجمال، ولقد تم استخدام كلمة الجماليات لأول مرة من قبل الفيلسوف الألماني في القرن الثامن عشر ألكسندر جوتليب بومجارتن Alexander Gottlieb Baumgarten، الذي اشتقها من Aisthanomai اليونانية، والتي تعني الإدراك عن طريق الحواس"، وتشير الجماليات إلى مجال الإدراك والإحساس البشري في مقابل مجال الفك المفاهيمي.[1]

ويتعلق علم الجمال بدراسة الجمال أو الذوق، وله علاقة بالفنون واستدعاء الجوانب الجذابة أو البارعة للخبرة والتعامل مع معايير الذوق أو الجمال[2] وبالتالي، فإن الجماليات التي تم تناولها ومناقشتها في النظريات التنظيمية هي التعبيرات التي أكدت في اليونانية القديمة على فعل الإدراك، والتي أشار إليها بومجارتن عند صياغة المصطلح الحديث الجماليات". ويتعلق الأمر بالشعور بالعاطفة نحو الأعمال الفنية المادية وغير المادية للمنظمة، وإدراك جمال المنظمة، وتقدير قيمة بعض الممارسات التنظيمية، والشعور بالنفور من مسارات أخرى للعمل التنظيمي.

ويقدم علم الجمال رؤية جديدة للمنظمات، وإلقاء نظرة على طرق بديلة للتعبير وصنع المعاني التي تؤثر بعمق على التفاعلات التنظيمية والسلوكيات والإدراكات مما يساعد الباحثين على أن يكونوا أكثر وعياً بالطرق التي يتعاملون بها مع الجماليات التنظيمية.

وبدأ علماء التنظيم في الانتباه إلى الجماليات التنظيمية كمجال بحث ناشئ يمكنه تقديم مجموعة من الرؤى الجديدة والمفيدة في هيكلة الأنشطة التنظيمية والحفاظ عليها، حيث إن الجماليات أي المعنى المحسوس Felt Meaning الناتج عن

---

[1] Jenlink, Patrick M. (2006) Aesthetics in Education, in Fenwick W. English, [Editor], Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Vol.2, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.p32.

[2] Collins, John W. & O'Brien, Nancy Patricia (Eds.)Greenwood Dictionary of Education, 2nd ed., Greenwood, Santa , (2011) The Barbarap13.

التصورات أو الإدراكات الحسية التي تنطوي على معرفة ذاتية ضمنية مترسخة في الشعور والعاطفة تسعى لتقديم طريقة مختلفة للمعرفة في مقابل المعرفة الفكرية، وبالتالي تمكن الحدس من توجيه العمل بطريقة تلقائية.[1]

وتهتم الجماليات التنظيمية بالأشياء المادية في الحياة اليومية للمنظمات، ويرجع هذا الاهتمام إلى أن المعرفة التنظيمية ليست مقتصرة فقط على الجانب الفكري، ولكنها متجذرة في جسد المعرفة الحسية، وتبحث في كيفية عمل الأفراد والجماعات بالمنظمة من خلال الاهتمام بأحاسيسهم ورغباتهم وأذواقهم ومواهبهم وعواطفهم، وعلاقاتهم مع غيرهم من الأفراد والجماعات.

وتعرف لادكين[2] الجماليات بأنها أحد أبعاد الخبرة الذي يعمل على التكامل بين الحواس والعواطف والفكر. وتشير إلى أن الأشياء، أو الأشخاص، أو حتى الأفكار التي تثير الحواس الجمالية تظهر خصائص معينة، ومن الأهمية أن يكون الشخص المدرك منفتحا ومنتبها لتقدير قيمة تلك الخصائص. وبهذه الطريقة يمكن القول إن الخبرة الجمالية "يتم بناؤها بشكل مشترك بين الشخص المدرك وموضوع الإدراك.

وتظهر الخبرة الجمالية إما كشكل من أشكال المعرفة الحسية الضمنية أو غير المقصودة بدلاً من المعرفة الفكرية، أو كشكل من أشكال السلوك التعبيري الصادق الذي يتشكل من خلال الدوافع والمشاعر، أو كشكل من أشكال الاتصال الذي ينقل أنواعًا معينة من المشاعر ويشاركها.

وترتبط الجماليات في الحياة التنظيمية بشكل من أشكال المعرفة البشرية وتحديدًا المعرفة الناتجة عن القدرات الإدراكية للسمع والبصر واللمس والشم والتذوق والقدرة على إصدار حكم جمالي[3]وهي قدرات عقلية مدركة يتمكن الأفراد عن طريقها من التعرف على المنظمة والقيام بمهامهم فيها، وتتمتع هذه القدرات الإنسانية بملمح مميز وهو القدرة على صياغة أحكام جمالية حسية حول المعرفة المكتسبة في العمل؛ حيث يشعر الأفراد ويقومون بأعمالهم عن طريق استخدام أجسادهم ويصدرون أحكامًا، ومن ثم يظهرون التنوع في الممارسات التنظيمية وفي معارفهم الخاصة.

ويعني ما سبق أن مصطلح الجماليات يتعلق بالإدراك عن طريق الحواس، وبالمعرفة التي تخضع للحواس، ويهدف إلى تحسين الإدراك الحسي، ويرتبط أيضًا بالسلوك الريادي وصنع القرار، وفي هذا الإطار يستشعر القائد مسارات العمل المناسبة التي عليه اتباعها، وعلى ذلك يشير مصطلح الجماليات إلى امتلاك مجموعة محددة من المعايير للحكم، وبالتالي لإصدار قرارات قيادية.

ويشير ما سبق إلى أن القادة يمكنهم تبني طريقة مختلفة للفهم والإدراك داخل منظماتهم، وذلك من خلال توظيف حواسهم من سمع وبصر وشم....). فضلاً عن الجوانب العاطفية والفكرية، ويطلق على هذه الطريقة المعرفة الجمالية Aesthetic Knowledge والتي تنعكس على أدائهم وسلوكياتهم وقرارتهم، وقد ينطبق ذلك على ممارسات قادة المدارس الثانوية وأعضائها.

وتعبر المعرفة الجمالية عن شكل من أشكال المعرفة التي تستجيب القواعد الفن في تحديد العمليات أو الأحداث التنظيمية مثل: فن صنع القرار التنظيمي، فن صنع المنتج فن أداء الوظيفة، فن إدارة العلاقات التنظيمية اليومية.

1() Dogan, Derya, Keskin, Halit, & Akgün, Ali E. (2016) Organizational Aesthetic Capability and Firm Product and Process Innovativeness, International Business Research, Vol. p124.

2() Ladkin, Donna (2006) The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter, *Leadership*, Vol. 2, No.2p168.

3() Strati, Antonio (1999), "Introduction" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020.p168.

وتهتم المعرفة الجمالية بالمعرفة المستمدة من الخبرات الجمالية أو المعرفة المستخدمة لبناء المعاني المحسوسة والخبرات الحسية المتعلقة بالحياة التنظيمية والتعبير عنها وتفسيرها.[1]

وفي هذا السياق يعمل القائد الجمالي كمترجم لمشاعر المرؤوسين وأفكارهم، ويشاركهم الأحاسيس في ظل الظروف الضاغطة وغير المستقرة التي تواجه المنظمات، الأمر الذي يتطلب من القائد تفكيرًا عاطفيا، وإضفاء طابع الجمالية على عملية القيادة وبالمثل ترتبط الجماليات بقيادة المدارس الثانوية، ويظهر ذلك من خلال توظيف قادة المدارس لحواسهم المتعددة، إلى جانب عواطفهم وفكرهم في اكتساب خبرات جمالية تساعدهم على تحديد مجموعة من المعايير لاتخاذ القرارات المدرسية، وإنجاز مهامهم القيادية بصبغة جمالية.

- أهمية القيادة الجمالية:

تُعد القيادة الجمالية توجهاً نظرياً تطبيقياً بالغ الأهمية في الإدارة الحديثة، حيث تنتقل بالقيادة من مجرد إدارة للموارد إلى فن خلق المعنى والتجربة الإنسانية المُلهمة تكمن الأهمية الأولى لهذا النمط القيادي في قدرته على صياغة التناغم والتعبير العاطفي[2] داخل المنظمة، فالقائد الجمالي لا يكتفي بالطلب من الموظفين تنفيذ المهام، بل يعمل على تحويل بيئة العمل إلى سياق يتسم بالانسجام والإيقاع، مما يُشعر الأفراد بأن عملهم مُتقن وذو مغزى جمالي. هذا التركيز على الجودة الجمالية للعمل يضمن أن الممارسات التنظيمية تتميز بالرشاقة والكفاءة، لأن الجمال هنا يصبح مؤشراً على الإتقان والكمال، وليس مجرد مظهر خارجي أو ترف وظيفي هذا التناغم يشمل كل شيء، من تصميم مساحات العمل إلى تناسق القرارات الإدارية، مما يعزز الإحساس بالاستقرار والجودة الشاملة داخل البيئة التنظيمية.

كما أن القيادة الجمالية تحمل أهمية محورية في مجال الإلهام والتحفيز الذاتي، إذ يدرك القائد الجمالي أن القيادة هي في جوهرها "أداء" مسرحي يتم تقديمه أمام الأتباع. هذا الأداء يستخدم اللغة المجازية، والإيماءات المؤثرة، وسرد القصص المُلهمة لدمج العواطف والأحاسيس في الرؤية التنظيمية، وبذلك، يخلق القائد رابطاً عاطفياً قوياً بين الموظفين ورسالة المنظمة، مما يولد التزاماً ذاتياً وشغفاً بالعمل يتجاوز بكثير الالتزام الناتج عن الحوافز المادية أو السلطة البيروقراطية القائد هنا هو مُخرج يستطيع تحويل العمليات المعقدة إلى سيناريوهات بسيطة ومؤثرة، مما يسهل فهم الرؤية وتقبل التغيير[3] هذه القدرة على الأداء المتقن والمؤثر ضرورية بشكل خاص في أوقات التغيير والأزمات، حيث تُصبح قدرة القائد على تحويل الفوضى إلى قصة مُقنعة ومتماسكة أمراً حاسماً لبقاء المنظمة.

تظهر الأهمية الثالثة للقيادة الجمالية في دورها كقوة دافعة للإبداع والابتكار التنظيمي، فالقائد الجمالي يُشجع على "التفكير الحسي" و "الإدراك الحدسي"، ولا يقيد المنظمة بالإطار العقلي التحليلي الصارم وحده. وعندما يتم تقدير الجمال والأناقة في الحلول، يصبح الموظفون أكثر استعداداً لاستكشاف مسارات جديدة وغير تقليدية في حل المشكلات وتصميم المنتجات والخدمات [4] القيادة هنا تُصبح عملية تصميم للتجارب، حيث يتأكد القائد من أن كل عملية داخل المنظمة تتم بإتقان وذوق رفيع، ويُعامل العمل وكأنه عمل فني، مما يُطلق العنان للخيال والقدرة الإبداعية للموظفين هذا التوجه نحو البحث عن الحلول

---

[1] Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, The Leadership Quarterly , No.18.

[2] Strati, Antonio. *Organization and Aesthetics*. Italy: SAGE Publications, 1999, p. 45.

[3] Ropo, Arja and Sauer, Eric. "Aesthetic Leadership: The Role of the Performing Leader in Organizations". The Leadership Quarterly, Finland, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 197.

[4] Hansen, H. Aesthetic Leadership: The Arts of the Middle. USA: Stanford University Press, 2011, p5.

الأنيقة والجميلة يقلل من النفايات والإجراءات المعقدة، ويزيد من كفاءة العمليات، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إن هذه الأهمية الثلاثية – التناغم العاطفي، الإلهام الأدائي، والتحفيز الإبداعي – تجعل القيادة الجمالية ضرورة استراتيجية لمنظمات القرن الحادي والعشرين الساعية للتميز الجمالي والأدائي.

- **مجالات القيادة الجمالية:**

أبرز مجالات القيادة الجمالية التي تعكس قدرات المديرة الآتي:

1. **الحساسية الجمالية (:(Aesthetic sensitivity** إدراك كافة تفاصيل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، والتي من شأنها أن تؤثر على أداءها.
2. **التواصل الجمالي (:(Aesthetic communication** باستخدام وسائل وطرق جميلة للتواصل مع منسوباتها بغية فهم مشاعرهن
3. **التطبيق الجمالي (:(Aesthetic work** تحديد الشخصية التي تتوافق مع سلوكها وتنسجم مع خصوصياتها.
4. **الدعم الجمالي (:(aesthetic support** بتقديم الدعم المتواصل لمنسوباتها بطريقة تحفزهن على التخلص من السلوكيات السلبية.
5. **الصدق الجمالي (:(Honesty aesthetic** بالتأثير على منسوباتها، عندما تكون صادقة وتكون أفكارها وممارساتها منسقة مع أهدافها وأهداف المدرسة.
6. **النهج الجمالي (:(The aesthetic approach** برؤية ما يحدث داخل المدرسة بوضوح بطريقة تساعدها على فهم سلوكيات الجماعة والديناميكيات العاطفية والنفسية.

- **الخاتمـــة:**

وفي ختام هذه الرحلة حول مفهوم القيادة الجمالية للتنظيم كمدخل لتعزيز ثقافة الجودة في الإدارة، تتبلور قناعة راسخة بأن القيادة الحديثة لا يمكن أن تقتصر على المنطق الكمي والفعالية الأدائية فحسب، بل يجب أن تحتضن البعد الإنساني والحسي لتكون ذات تأثير مستدام وفعال، لقد برهنت المناقشة النظرية والتحليل المنهجي أن القيادة الجمالية تشكل نقطة تحول جوهرية، فهي تمثل قوة دافعة قادرة على تجاوز حدود الامتثال الإجرائي للجودة، لتصل إلى مستوى التزام ثقافي عميق بالجودة، حيث يُنظر إلى الإتقان والتميز كقيمة جمالية عليا تستحق التجسيد في كل مخرج تنظيمي، فالقائد الجمالي، بوصفه مُصمماً للتجارب ومُخرجاً للأداء التنظيمي، ينجح في تحويل معايير الجودة الجافة إلى قصص ملهمة وتفاعلات متناغمة، مما يُشعل الالتزام الذاتي لدى الأفراد ويجعل السعي نحو الجودة عملاً يتم بشغف وفن، وبالتالي، لا تقتصر أهمية هذا النمط القيادي على تحسين مؤشرات الأداء فحسب، بل تمتد لتشمل بناء هوية تنظيمية متماسكة تُعرف بـ جمالية الأداء وأخلاقية الإتقان، مما يؤهلها ليس فقط للمنافسة، بل للتميز الرائد في بيئات الأعمال المعاصرة، لتصبح القيادة الجمالية هي الإطار الذي يُعيد تعريف النجاح الإداري، جاعلاً من الجودة الحقيقية فناً يُمارس بوعي وإحساس عميقين. إن التوصية الأساسية تكمن في ضرورة إعادة النظر في برامج تطوير القادة لدمج هذا البعد الجمالي، لضمان تخريج قادة قادرين على بناء منظمات تسعى لتحقيق "العمل الجميل" كهدف نهائي.

- **النتائج:**

1_ ان القيادة الجملي واحده من اهم الاساليب التنظيمية التي تعزز ثقافه الجودة في الإدارة.

2_ تعتبر الجودة من اهم القيم الإدارية التي تبحث اغلب المؤسسات على تحقيقها لرفع من كفاءه المؤسسة.

3_ تعد تهيئه بيئة اداريه جمالية بالأليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي في تنميه القيم التنظيمية للمؤسسة.

4_ يعد بناء علاقات متناغمة داخل الإدارة من الاليات الأساسية التي تعزز ثقافه الجودة.

5_ ترتبط القيادة الجمالية بالقيم التنظيمية وممارسه السلوكيات الأخلاقية داخل الإدارة.

6_ تقوم القيادة الجملي على توظيف الحواس، وتهتم بالأبعاد والقبلات الجمالية، والاحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية للأداء.

- **التوصيات والمقترحات:**

1_ الاهتمام بخلق إطار تشريعي ينص على اهميه نشر القيم التنظيمية ودعمها في جميع الادارات داخل المؤسسات.

2_ حرص الإدارة على تهيئه بيئة عمل اداريه جمالية بحيث تكون جاديه للعاملين.

3_ اهتمام المؤسسة بالوثائق الرسمية الصادرة عن القادة في تعزيز العلاقات داخل المؤسسة.

4_ وضع تصور متكامل للنزاهة التنظيمية لدى القادة والإدارة في ضوء الاتجاهات الحديثة في القيادة.

- **قائمة المصادر والمراجع:**
- **المصادر العربية:**

1. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعه نظريه تطبيقيه، مركز المعلومات اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 11 العدد 1، 2022 ص 56.
2. سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الاداري واهميته في المؤسسات، المجال العلمية للنشر العلمي، العدد الخمسون، 2022 ص1470.
3. زينه اسعد بدر، سولاف عادل عبد الجبار، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز اداره المعرفة رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه ميسان، الجزائر 2024 ص 17.

- **المصادر الأجنبية:**

1. Katz-Buonincontro, Jennifer (2011) How might aesthetic knowing relate to leadership? A review of the literature, International Journal of Education & the Arts, Vol. 12, No. 1, 3
2. Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, The Leadership Quarterly , No.18.p518.
3. Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, The Leadership Quarterly , No.18.p554.
4. Dinh, Jessica E., Lord, Robert G., Gardner, William L., Meuser, Jeremy D., Liden, Robert C., & Hu, Jinyu (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, The Leadership Quarterly, Vol.25.p56.
5. Strati, Antonio (2007). "Aestheticizing Organizational Life". In A. Strati & D. Gagliardi (Eds.), Organizational Aesthetics. Italy: SAGE Publications. pp. 77-90.
6. Ropo, Arja and Sauer, Eric (2004). "Aesthetic Leadership: The Role of the Performing Leader in Organizations". The Leadership Quarterly, Finland, Vol. 15, No. 2. pp. 195-209.
7. Hansen, H. (2011). Aesthetic Leadership: The Arts of the Middle. USA: Stanford University Press. p. 5.
8. Strati, Antonio (1999). Organization and Aesthetics. Italy: SAGE Publications. pp. 10-45.
9. Meisiek, Stefan and Barry, David (2007). "Aesthetic Leadership". The SAGE Handbook of Organization Studies. Germany: SAGE Publications. pp. 60-75.
10. Souchet, Theresa & Moore, Linda Hamman (2001) Evaluating the Aesthetic Face of Leadership, Visions of Quality, Vol. 7. 95. Strati, Antonio (1999), "Artefacts, Form and Aesthetic Categories" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020p22..
11. Güven, Ejder & Polat, Soner (2016) Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers, Journal of Education and Training Studies, Vol. 4, No.11, Nov.p110.
12. Souchet, Theresa & Moore, Linda Hamman (2001) Evaluating the Aesthetic Face of Leadership, Visions of Quality, Vol. 7. 95. Strati, Antonio (1999), "Artefacts, Form and

Aesthetic Categories" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020.p4.
13. Beau, Gaelle (2016) Beyond the leader-centric approach Leadership phenomena and aesthetics in a conductorless orchestra, Society and Business Review, Vol.11,No.1.p63.
14. Allport, Gordon W., Vernon, Philip E., & Lindzey, Gardner (1931) Study of values, A scale for measuring the dominant interests of personality, Boston, Houghton Mifflin Company.p5.
15. Jenlink, Patrick M. (2006) Aesthetics in Education, in Fenwick W. English, [Editor], Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Vol.2, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.p32.
16. Collins, John W. & O'Brien, Nancy Patricia (Eds.)Greenwood Dictionary of Education, 2nd ed., Greenwood, Santa , (2011) The Barbarap13.
17. Dogan, Derya, Keskin, Halit, & Akgün, Ali E. (2016) Organizational Aesthetic Capability and Firm Product and Process Innovativeness, International Business Research, Vol. p124.
18. Ladkin, Donna (2006) The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter, Leadership, Vol. 2, No.2p168.
19. Strati, Antonio (1999), "Introduction" in: Organization and Aesthetics, SAGE Publications Ltd., London, http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1 Accessed: 6/6/ 2020.p168.
20. Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, The Leadership Quarterly , No.18.
21. Ropo, Arja and Sauer, Eric. "Aesthetic Leadership: The Role of the Performing Leader in Organizations". The Leadership Quarterly, Finland, Vol. 15, No. 2, 2004, p. 197.
22. Hansen, H. Aesthetic Leadership: The Arts of the Middle. USA: Stanford University Press, 2011, p5.