



فرائن للعلوم الاقتصادية والإدارية

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES

ISSN: 2960-1363 (Print)

ISSN: 3007-9020 (Online)



## The impact of the dimensions of aesthetic leadership in achieving organizational effectiveness: an exploratory study of the opinions of a sample of teaching staff in private schools in Nineveh Governorate

Khalid Kherallah Mohammed Al-Naqib<sup>1</sup>, Noora Aziz Fattah<sup>2</sup>, Awse Muhammad Ali Al-Khattab<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Presidency of Al-Hamdaniya University, Mosul, Iraq

<sup>2</sup> College of Administration and Economics University of Mosul, Mosul, Iraq

<sup>3</sup> Presidency of Al-Hamdaniya University, Mosul, Iraq

[khaled.alnaqib@uohamdaniya.edu.iq](mailto:khaled.alnaqib@uohamdaniya.edu.iq)

**ABSTRACT:** The research seeks to identify the extent of the impact of aesthetic leadership in its dimensions (aesthetic sensitivity, aesthetic style, aesthetic appearance, aesthetic communication, aesthetic honesty, aesthetic support) in achieving organizational effectiveness.

The research field is represented by private schools in Nineveh Governorate, as the research was applied to a deliberate sample represented by the teaching staff working in private schools in Nineveh Governorate, numbering (213) teachers. The research used the questionnaire as a basic tool in collecting data, as the research sought to test a set of hypotheses to clarify the nature of the relationship of influence between the main research variables and their sub-dimensions in a manner consistent with the research objectives and its hypothetical plan. The research adopted the descriptive analytical approach, and for the purpose of processing the data, ready-made statistical programs (AMOS.V28) were used. The research reached a number of conclusions, the most prominent of which is that aesthetic leadership positively affects organizational effectiveness. This means that teachers who possess aesthetic qualities can significantly enhance the overall performance and effectiveness of the schools studied, as the individuals in the research sample can contribute to creating a more harmonious and stimulating atmosphere, which in turn leads to improved cooperation, innovation and productivity among the members of the research sample.

The research concluded with a number of proposals, the most prominent of which is that educational organizations should actively work to enhance and develop aesthetic leadership among teachers by providing leadership training that emphasizes creativity and harmony and developing stimulating environments.

**Keywords:** Aesthetic leadership, organizational effectiveness, private schools in Nineveh Governorate.

DOI: [10.69938/Keas.2502018](https://doi.org/10.69938/Keas.2502018)

أثر ابعاد القيادة الجمالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من  
الملاكات التدريسية في المدارس الاهلية بمحافظة نينوى

م.م. خالد خيرالله محمد النقيب<sup>1</sup>، م.م. نورا عزيز فتاح<sup>2</sup>، أوس محمد علي الخطاب<sup>3</sup>  
<sup>1</sup> رئاسة جامعة الحمدانية، الموصل، العراق

<sup>2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، الموصل، العراق  
<sup>3</sup> رئاسة جامعة الحمدانية، الموصل، العراق

**المستخلص.** يسعى البحث إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الجمالية بأبعادها (الحساسية الجمالية، الأسلوب الجمالي، المظهر الجمالي، التواصل الجمالي، الصدق الجمالي، الدعم الجمالي) في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وتمثل ميدان البحث بالمدارس الأهلية بمحافظة نينوى إذ طبق البحث على عينة عشوائية تمثلت بالملاكات التدريسية العاملة في المدارس الأهلية بمحافظة نينوى والبالغ عددهم (213) تدريسيًا. واستخدام البحث الاستبانة بوصفها أداة أساسية في جمع البيانات، إذ سعه البحث لاختبار مجموعة من الفرضيات لبيان طبيعة علاقة التأثير بين متغيري البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية بالشكل الذي ينسجم مع أهداف البحث ومخططها الفرضي. وتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي ولغرض معالجة البيانات استعملت البرامج الإحصائية الجاهزة (AMOS.V28). وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن القيادة الجمالية يؤثر بشكل إيجابي على الفاعلية التنظيمية وهذا يعني أن التدريسيين الذين يتمتعون بصفات جمالية يمكنهم تعزيز الأداء العام وفعالية المدارس المبحوثة بشكل كبير، إذ يمكن أن يساهم الأفراد عينة البحث في خلق جو أكثر انسجامًا وتحفيزًا، مما يؤدي بدوره إلى تحسين التعاون والابتكار والإنتاجية بين أعضاء العينة المبحوثة.

واختتم البحث بعدد من المقترحات أبرزها ينبغي على المنظمات التعليمية أن تعمل بنشاط على تعزيز وتنمية القيادة الجمالية بين التدريسيين من خلال توفير تدريب قيادي يؤكد على الإبداع والانسجام وتطوير بيئات محفزة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الجمالية، الفاعلية التنظيمية، المدارس الأهلية بمحافظة نينوى

Corresponding Author: E-mail: [younis.alsabaawe@gmail.com](mailto:younis.alsabaawe@gmail.com)

## المقدمة

تواجه المنظمات التعليمية، وخاصة المدارس، عددًا لا يحصى من التحديات في المشهد التعليمي الحديث. تتراوح هذه التحديات من التكيف مع التكنولوجيا سريعة التطور وتنمية قدرات التدريسيين إذ يتوجب على القادة التربويين توفير دورات تعليمية وبرامج تدريبية لمواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية إلى تلبية احتياجات الطلاب المتنوعة، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات التعلم وتشجيع الطلاب على المشاركة الفعالة في عملية التعلم وتعزيز قدراتهم الذاتية والتفكير النقدي.

وتظهر القيادة الجمالية و الفاعلية التنظيمية كمفاهيم حاسمة في مواجهة هذه التحديات. إذ تركز القيادة الجمالية على الجانب الإنساني للقيادة والمتمثلة بالعاطف واللفظ والاحترام وتوفير بيئة العمل الإيجابية التي تخلق الإبداع وتنبث روح الجمال ويعد هذا النهج أمرًا حيويًا في المدارس لأنه يعزز بيئة تشجع الابتكار وتوفر المشاعر الإيجابية في العمل، وتلهم المعلمين والطلاب نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز تجربة التعلم الشاملة مما يسمح بخلق ثقافة مدرسية أكثر تعاطفًا وجمالاً للمنظمات التعليمية بتبني التغيير والنمو. كما إن مفهوم الفاعلية التنظيمية يعد أمر أساسي لنجاح المنظمات المتعلمة وهو يشمل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفي سياق المدارس تؤدي الفاعلية التنظيمية أيضاً دوراً محورياً في تشكيل تجربة التعلم، لأنها تؤثر بشكل مباشر على تخصيص الموارد، ونسب المعلمين إلى الطلاب، والجودة الشاملة للتعليم، لذا من الضروري أن تعمل المدارس على تحسين فعاليتها باستمرار لضمان التميز التعليمي.

ويمكن للقيادة الجمالية، مع تركيزها على القيم الجماليات في العمل وتعزيز الإبداع والمشاركة العاطفية، أن تؤدي إلى زيادة تحفيز الموظفين، وإنشاء بيئة تعليمية نابضة بالحياة، فعندما يستمتع الموظفون بالقدوم إلى العمل ويشعرون بالانتماء، فمن المرجح أن يكونوا منتجين ويساهمون في نجاح المنظمة، وفي نهاية المطاف، تحسين النتائج التنظيمية. كما أن المرونة والرغبة في التغيير أمرًا ضروريًا للحفاظ على القدرة التنافسية والحفاظ على الفاعلية في بيئة الأعمال الديناميكية. لذلك فإن فهم العلاقة بين القيادة الجمالية والفاعلية التنظيمية يمكن أن يوفر رؤى قيمة حول كيفية تمكين المدارس المبحوثة من التغلب على التحديات التي تواجهها وتهيئة بيئة مواتية لتعزيز نتائج التعلم.

## المحور الاول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

يمكن أن تؤدي ضعف القيادة داخل المنظمات التعليمية إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية. وتشمل هذه المشكلة صعوبات مثل عدم فعالية اتخاذ القرار، وغياب الرؤية، وضعف التواصل، مما يعيق في النهاية قدرة المنظمة التعليمية على توفير تعليم جيد وتحقيق أهدافها. وإن القيادة الجمالية، التي تركز على التفاني والتعاون والالتزام برفاهية ونمو جميع الأفراد العاملين وخلق وبيئة العمل الإيجابية وتعزيز الاستدامة والمسؤولية البيئية وتحسين جماليات المساحات التعليمية يمكن أن تقدم حلاً محتملاً ومع ذلك، فإن تنفيذها الناجح داخل المنظمات التعليمية مليء بالتحديات، مثل مقاومة التغيير، كذلك إبعاد القيادة الجمالية التي قد لا تتماشى مع نماذج القيادة التربوية التقليدية، والقيود العملية التي تعيق التطبيق الفعال لهذه الأبعاد.

لذلك فأن فهم مدى قدرة القادة التربويين على دمج ابعاد القيادة الجمالية بشكل فعال ضمن السياق الفريد للمدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى وبالشكل الى يؤدي الى تحسين الفاعلية التنظيمية الشاملة يعد أمراً محورياً للمنظمات التعليمية لتحقيق بيئة تعليمية إيجابية.

ومن هذا المنطلق تنبثق مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الآتي: هل تؤثر ابعاد القيادة الجمالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الأهلية المبحوثة؟  
ثانياً: أهمية البحث

1- تعد القيادة الجمالية اضافة علمية حديثة لعلم النفس الايجابي بجانب علوم الادارة والسلوك التنظيمي حيث تتوافق القيادة الجمالية مع مبادئ علم النفس الإيجابي من خلال خلق بيئة جذابة ومحفزة بصرياً وأساليب قيادة تعزز الرفاهية والتحفيز والإبداع والعلاقات والمشاعر الإيجابية الشاملة بين أعضاء الفريق كما تساهم في توفير مكان عمل أكثر إشباعاً وصحة نفسية.

2- التصور المقترح من قبل الباحثين قد يفيد المسؤولين وصناع القرار في المنظمات التعليمية كمحاولة للمساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الأهلية المبحوثة.

3- قلة الدراسات التي تناولت القيادة الجمالية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لذلك جاءت هذا الدراسة لأثراء المكتبة العراقية والعربية حول هذا الموضوع.

4- يستمد البحث أهميته من أهمية الفئة المحبوثة وهم المدرسين في المدارس الاهلية، باعتبارهم احد أهم ركائز العملية التربوية والتعليمية في أي مجتمع متقدم .

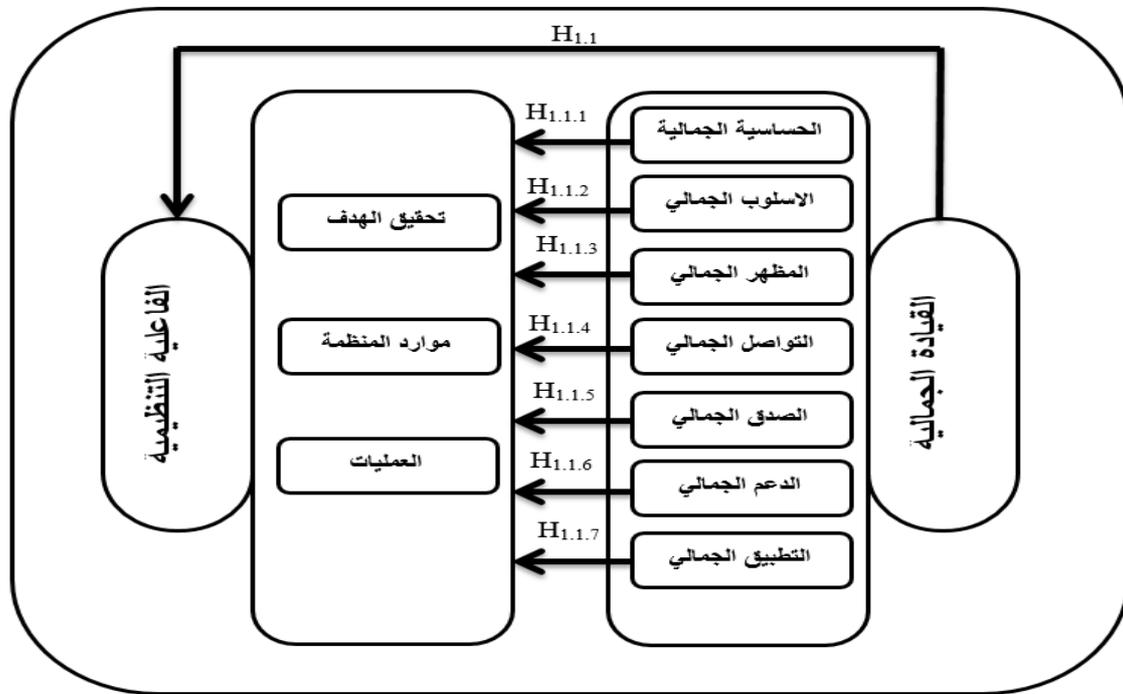
#### ثالثاً: اهداف البحث

1- التأكيد على أهمية ابعاد القيادة الجمالية كمدخل تدريسي وتوجه تربوي يحفز الطلبة والتدريسيين على توظيفها داخل الفصول الدراسية.

2- قد تفيد الدراسة في لفة نظر المسؤولين في المنظمات التعليمية إلى ممارسات أبعاد القيادة الجمالية كمقترح علاجي لتحسين الفاعلية التنظيمية في المنظمات التعليمية.

3- قياس مدى اثر ابعاد القيادة الجمالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمدارس المبحوثة.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

#### خامساً: فرضيات البحث

بعد صياغة المشكلة البحثية وتساؤلها الفرعية، ووضع أهمية البحث واهدافه والمخطط الفرضي يتجه الباحثين نحو صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث وكالاتي:  
الفرضية الرئيسية (H1.1): يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1.1.1 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الحساسية الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.2 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الاسلوب الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.3 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد المظهر الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.4 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التواصل الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.5 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الصدق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.6 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الدعم الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.7 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التطبيق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

#### سادساً: مقاييس البحث

اعتمد البحث الحالي على مقاييس محكمة لقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، وذلك بعد تكييف فقرات المقياس للتناسب مع طبيعة البيئة العراقية، ويوضح الجدول (1) فقرات المقياس والمصادر المعتمدة في تحديده وكالاتي  
جدول (1) : متغيرات البحث والمصادر المستخدمة في قياسها

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	فقرات الاستبيان	المصدر المعتمد
1	القيادة الجمالية	الحساسية الجمالية	X1-X4	Polat & (2011) (Öztoprak-Kavak)
		الاسلوب الجمالي	X5-X8	
		المظهر الجمالي	X9-X12	
		التواصل الجمالي	X13-X16	
		الصدق الجمالي	X17-X20	
		الدعم الجمالي	X21-X23	
		التطبيق الجمالي	X24-X26	
2	الفاعلية التنظيمية	تحقيق الهدف	X27-X29	(Baluck&Buelens,2008) (Ashraf&Abdkadir,2012)
		موارد المنظمة	X30-X32	
		العمليات	X33-X35	

المصدر: من إعداد الباحثين.

#### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالملاكات التدريسية العاملة في المدارس الأهلية بمحافظة نينوى (الابتدائية والثانوية) والبالغ عددهم (1520) تدريسي، وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية اذ وزعت (250) على عينة من الملاكات التدريسية في مجموعة مختارة من المدارس الأهلية في محافظة نينوى وتم استحصا (213) استمارة استبانة صالحة للتحليل مثلت عينة الدراسة.  
ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم البحث الحالي مجموعة الحزم البرمجية الإحصائية المتوفرة في برنامج (AMOS) ، كأداة إحصائية لتحقيق من جودة المقياس واختبار العلاقات بين متغيرات البحث بما يشمله من فرضيات.

#### تاسعاً: منهج الدراسة

عند الباحثين الى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعد المنهج الوصفي التحليلي أداة قيمة في الدراسات السلوكية والاجتماعية لقدرته على توفير فهم شامل للظاهرة فهو ينطوي على جمع البيانات ووصفها وتحليلها بشكل منهجي وواضح .

#### المحور الثاني : الجانب النظري

#### اولاً: مفهوم القيادة الجمالية:

إن القيادة بصورة عامة تلعب دوراً مهماً في تشكيل معنويات الافراد العاملين وتواجه المنظمات تحديات كبيرة في التعامل مع الروح المعنوي للأفراد العاملين وتعتبر الروح المعنوي العالية ضرورية للنجاح التنظيمي والاداء الفعال

(Sageer,et.al,2012:32). ان القادة في المنظمات الفعالة يتبنون نهج القيادة الجمالية الذي يلبي احتياجات وظروف العمل بأفضل صورة لمواكبة التغيير في البيئة التنافسية فالأبداع والكفاءة والنهج الاخلاقي يولدون الترابط وبناء علاقة ناجحة مع الافراد العاملين وجعل بيئة العمل افضل فالقيادة الجمالية تهتم بالمعنى المحسوس والعواطف كجزء لا يتجزأ من العلاقة بين القائد والافراد والمنظمة (Hatch,et.al,2006:66). ويرى (Zhang,etal,2011 :476) بأن القيادة الجمالية هي نهج يركز على المعرفة الحسية والمعنى المحسوس المرتبط بظاهرة القيادة. ولقد عرف (Dangmei,2017:204) القيادة الجمالية بانها القدرة على استخدام الوعي العاطفي والتعاطف للمشاركة الايجابية مع الاخرين بدور قيادي قائم على الحساسية الجمالية والصدق والعاطفة. ولقد اوضح (Katz-Buonincontro,2011:9) القيادة الجمالية على انها صفات القادة الذين يظهرون وعيا عاطفيا ويشعرون بالتعاطف والمشاركة الايجابية مع الاخرين واستخدام اليقظة الحسية والحدس في اتخاذ القرارات والاهتمام بالجمل التنظيمي وتعزيز الشعور بالتماسك داخل المنظمة وتعظيم الهدف الاخلاقي مع التأكيد على العدل والمساواة بدلا من الظلم والفساد. وقد أشار ( Bathurst & Cain,2013:374) ان القيادة تصبح قيادة جمالية عندما تمتلك فناً ايمانياً يدعو الى التبادل والحوار المفتوح والابداع المشترك. ويمكن القول بان القيادة الجمالية تمثل اسلوب القيادة الفعال الذي يؤكد على الوعي الحسي والعاطفي والجسدي , وهدف اخلاقي قوي يؤكد على قيم العدالة والانصاف والصدق في المنظمة الذي يؤدي الى تحقيق التميز والنجاح لجميع المنظمات.

**ثانياً: اهمية النهج الجمالي في الحياة التنظيمية:**

يرى ( Strati, 2010:886 ) ان اهمية النهج الجمالي تكمن بالاتي:

- 1- زيادة الحوار الجماعي والاجتماعي المستمر للجماليات التنظيمية في عمل المنظمات اليومي
- 2- الاهتمام بالممارسات الاجتماعية في المنظمات التي تؤدي الى اعطاء شكل العمل وربط العملية التنظيمية .
- 3- انتشار البراعة والجمالية في العمل التنظيمي واعطاء بعد مميز لعمل الممارسات التنظيمية .
- 4- تحسين جودة الحياة العملية والعدالة الاجتماعية في السياقات التنظيمية .
- 5- تعزيز قوة القادة وتحقيق اهدافهم بفاعلية عن طريق اظهار الاساليب الايجابية وقدراتهم وكفاءتهم وخبراتهم التي يتمتعون بها (Zhang,et.al,2011:487) .
- 6- بناء الهوية التنظيمية .

**ثالثاً: اهمية القيادة الجمالية**

اشار كل من (Katz-Buonincontro, 2011) و (Dangmei, & Singh, 2017) الى اهمية القيادة الجمالية اذ تعد:

- 1- القيادة الجمالية هدفا اخلاقيا اخلاقياً قوياً حول قيم العدالة والانصاف والصدق .
- 2- القدرة على فهم وربط العلاقة بن الافراد العاملين من خلال التركيز على عواطفهم ومشاعرهم.
- 3- المحافظة على العلاقة بين العاملين والقادة بطريقة متناغمة وخلق المشاعر الايجابية في المنظمات .
- 4- تشجيع الافراد العاملين على العمل معن من اجل الصالح العام.
- 5- توفير الحلول المنصفة في أنشطة القيادة اليومية .

**رابعاً: اهداف القيادة الجمالية**

بين (المطيري,2022: 59) اهداف القيادة الجمالية تتمثل بالاتي :

- 1- زيادة الاثراء الوجداني والجمالي وتنمية القيم الاخلاقية .
- 2- تنمية حواس الفرد واكتشاف مواهبه ومهاراته .
- 3- زيادة الابداع والابتكار .

**خامساً: ابعاد القيادة الجمالية**

اتفق كل من ( Polat & Öztoprak-Kavak, 2011) و (Güven & Polat,2016) و(احمد وعبد السلام, 2022:58

)على ابعاد القيادة الجمالية والتي يمكن تمثيلها بالاتي:

- 1- الحساسية الجمالية: عرفت بانها الوعي الجمالي الذي يمكن انجازه عندما يهتم المدراء بالتفاصيل وتعتبر الحساسية الجمالية من الامور المهمة في تشكيل الحياة التنظيمية وتلعب دوراً مهماً في تحفيز الافراد العاملين والاحتفاظ بهم عن طريق التفاعل والتعاون والعاطفة فيما بينهم وتستخدم الحساسية الجمالية العالية في المنظمات لبناء الفريق والتدريب على الاتصال وتطوير القيادة والابتكار (Dangmei, 2017:152). وذكر (Zhang ,et.al,2011:476) ان القادة الذين لديهم حساسية جمالية يحسنون المشاعر الايجابية في المنظمات ويتبعون السلوك الايجابي لحل المشكلات دون حدوث اي ضرر للأفراد العاملين والمنظمة .

- 2- الاسلوب الجمالي: وهو النمط او الطريقة لأداء المهام والوظائف جميعها داخل وخارج المنظمة, ان القائد الجمالي يحاول فهم الديناميكيات العاطفية والنفسية وتتطلب وجهة النظر الجمالية رؤية الصور في الشعور والفكر والموضوع والاحداث ككل اي ان يكتسب الافراد وجهة نظر جمالية كاملة (Polat, & Öztoprak-Kavak 2011:53).
- 3- المظهر الجمالي: يشكل جزءاً من التواصل غير اللفظي ويعكس المظهر العام للشخص او الفرد مثل العواطف والمشاعر والمظهر الجسدي مثل الشخصية ومستوى الادراك وصحة العقل (14 ; Sauer & Ropo, 2007). ووضح (Güven & Polat, 2016:110) ان القادة الجماليون لا يتمتعون فقط بميزة جمالية داخلية ولكن يعكسوا سمات قيادتهم الجمالية الداخلية بلغة جسددهم واسلوبهم في ارتداء الملابس وثقتهم العالية تجاه رؤوسهم وتابعيهم ومهارات الاتصال المتميزة لديهم .
- 4- التواصل الجمالي: يكتسب الفن والظاهرة الجمالية معنى في بيئة الاتصال التي تحفز التصورات بشكل خاص, ان عملية الاتصال لها اهمية لأتشاء رؤية للقائد والتابعين للتواصل بينهم ويحافظ القادة الجماليون على رؤوسهم بفضل سلوكهم اللطيف الهادي والقوي والتحليلي ويمكن القول انه يمكن التكيف مع البيئة بعيداً عن التسلسل الهرمي بمساعدة مهارات الاتصال الجمالي للقائد (Polat, & Öztoprak-Kavak, 2011:53).
- 5- الصدق الجمالي: يتميز القادة الجماليون بالصدق مع جميع المرؤوسين ولديهم شفافية بشأن كل شيء ومن المهم ان يشعر القائد الجمالي بالصدق بصورته الصحيحة والايفاء بوعده لهم و الا سوف يفقد ثقتهم به (Güven, & Polat, 2016 : 111)
- 6- الدعم الجمالي: يساعد القادة الجماليون رؤوسهم وتابعيهم على اظهار امكاناتهم ومكافئتهم في نفس الوقت ويمكن اعتبار هؤلاء القادة مثل المهندسين المعماريين لانهم قاموا بتهيئة البيئة بطريقة اكثر انسانية واكثر تفكيراً وجمالياً, وبدوره سوف يدعم القادة الجماليون ويطورون القيم والمكونات الجمالية في منظماتهم لأنها ترتبط بخلق الابداع, ان القائد الجمالي هو الذي يعطي الاولوية للقيم والمبادئ الجمالية عند تشكيل بيئته (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011: 54)
- 7- التطبيق الجمالي: ان هذا البعد يشمل تطبيق المهارات اللغوية والاستماع والمظهر والمشاعر والعواطف كمصادر مهما (احمد وعبد السلام, 2022 : 58) ومن خلال التجارب الجمالية وبفضل الخبرة الجمالية يمكن للقادة الجماليون الوصول الى مورد المعرفة والنجاح الجمالي مع جميع اعضاء المنظمة بسهولة (Babai , et.al,2013:296).

#### سادساً: مفهوم الفاعلية التنظيمية

اصبحت الفاعلية التنظيمية في الثمانينيات اكثر بروزا ويرتبط مفهومها بقضايا مثل قدرة المنظمة على الوصول الى الموارد واستيعابها وبالتالي تمكنها من تحقيق اهدافها (Federman,2006:4), و اشار (Kamari&Thapliyal,2011:11) ان الفاعلية التنظيمية هي مفهوم مدى فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها المحددة مسبقا ومدى فاعلية ادائها في العملية الكاملة للوصول الى اهدافها. ولقد بين (ناصر وعلو, 2018 : 391) على انها تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها وقدرتها على استغلال الفرص لتحقيق اهدافها واستخدامها الامثل لمواردها المتاحة, ويرى (محمود وعبد الحسين, 2022:343) بانها قدرة المنظمة على تخفيف جميع اهدافها القصيرة والطويلة الاجل بغض النظر عن الامكانيات المتاحة والموارد التي تستخدمها وباقل كلفة وجهد.

#### سابعاً: اهمية الفاعلية التنظيمية

فقد اكدت (سعال, 2018 : 89) ان الفاعلية التنظيمية هي من اهم ادوات التطوير والتحديث وتعتبر من المفاهيم المهمة التي توظفها المنظمة لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها التي تضمن لها النمو والتقدم المستمر , وذكر ( خلف , 2020 : 34) ان الفاعلية التنظيمية تعد المحرك الاساسي للمنظمة لأنها تعطي المؤشرات حول ادائها واداء افرادها العاملين وتعد ايضا الصفة الاساسية لوجود المنظمة .

#### ثامناً: ابعاد الفاعلية التنظيمية

لقد اتفق كل من (Baluck&Buelens,2008) و (Ashraf&Abdkadir,2012) على ابعاد الفاعلية التنظيمية والتي يمكن تمثيلها بالآتي:

- 1- تحقيق الهدف: اول بعد يستخدم على نطاق واسع في الفاعلية التنظيمية ويركز على المخرجات لمعرفة الاهداف الاساسية مثل الربح والابتكار وجودة المنتج ( Ashraf&Abdkadir,2012:81), و اوضح (خلف, 2020:35) ان الاهداف هي سبب وجود المنظمة لأنها تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية وعليه فان وضوح الاهداف والمشاركة في تحديدها يجعلها مؤثرة وتحدد للفرد ما يجب ان يفعله ومقدار الجهد الذي يقوم به للحصول على افضل النتائج , ويرى (علي وآخرون, 2022 : 168) ان بعد تحقيق الاهداف من اهم المقاييس التي عن طريقها تتمكن من معرفة ما اذا كانت المنظمة تتصف بالفاعلية التنظيمية ام لا .
- 2- موارد المنظمة: وهو اسلوب يهتم بالمدخلات ويوضح الفاعلية من وجهة نظر المنظمة في قدرتها للحصول على الموارد اللازمة من البيانات المختلفة خارج المنظمة والعلاقة بين الموارد التي تتلقاها المنظمة والسلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها

للمجتمع. وقد أكد (علي وآخرون، 2022:168) على الموارد التي تمتلكها المنظمات من مادية وبشرية ومالية ومعلوماتية التي تستطيع من خلالها ان تحقق ميزة تنافسية وتستمر في ديمومتها في عالم الاعمال لا طول فترة ممكنة.

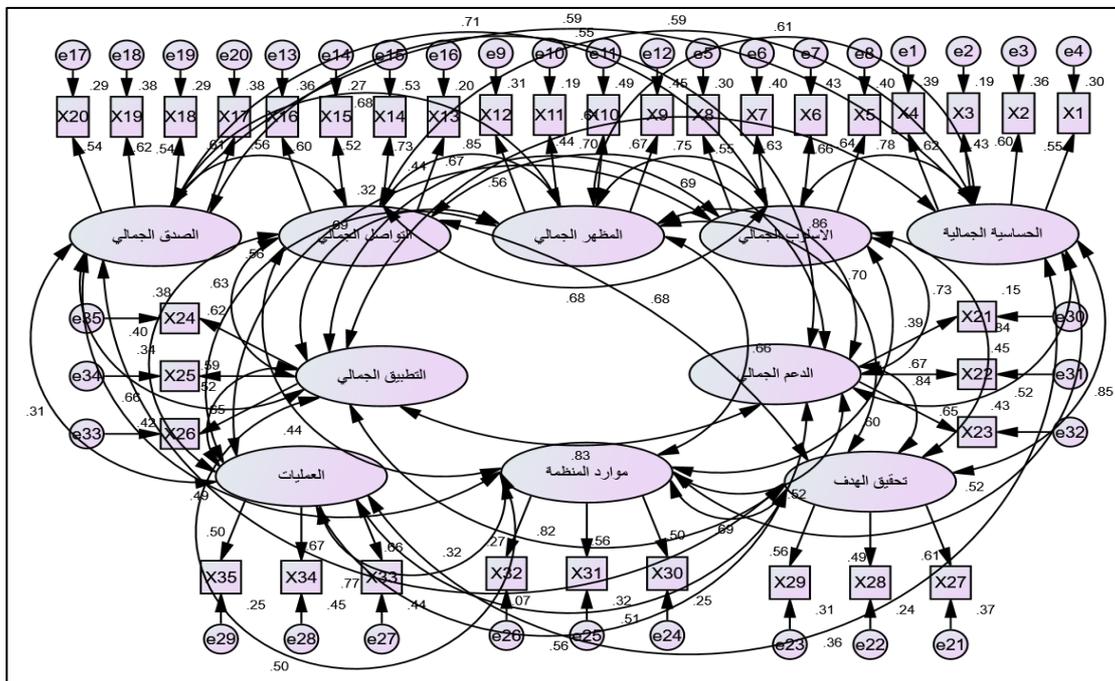
3- العمليات: وهو البعد الذي يهتم بعملية التحول وهو مخصص لمعرفة مدى استخدام الموارد رسمياً لتقديم الخدمات او انتاج السلع من الفاعلية ويتم تدفق المعلومات على اساس افقي وعمودي في جميع المنظمات وخصوصاً منظمات التعليم حيث يتم تحقيق الاهداف عن طريق توفير المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب للطلاب والأكاديميين (Kleijnen,et.al:235).

### المحور الثالث : الجانب الميداني

#### أولاً: التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي هو أسلوب يستخدم لتحديد العلاقات بين المشاهدات (الأسئلة) والأبعاد التي تمثلها، وكذلك لمعرفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة (الأبعاد) لكل من المتغير التفسيري والمتغير التابعة.

ان العديد من الدراسة التي تركز على بناء نموذج هيكل لمخطط البحث الفرضي تعتمد في استحصال النتائج التي تعتمد عليها كمؤشرات لجودة المطابقة عن طريق استعمال "طريقة الإمكان الأعظم" (Maximum Likelihood). وأن هذا الطريقة هي أحد أهم الطرق ضمن خيارات برنامج (AMOS) حيث توفر العديد من المؤشرات لقياس جودة المطابقة. ويمكن توضيح نتائج التحليل للمرحلة الاولى من التحليل العاملي التوكيدي وكالاتي:



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للمرحلة الاولى

كما يمكن ملاحظة المؤشرات الخاصة بجودة المطابقة من خلال الجدول (2) ادناه:

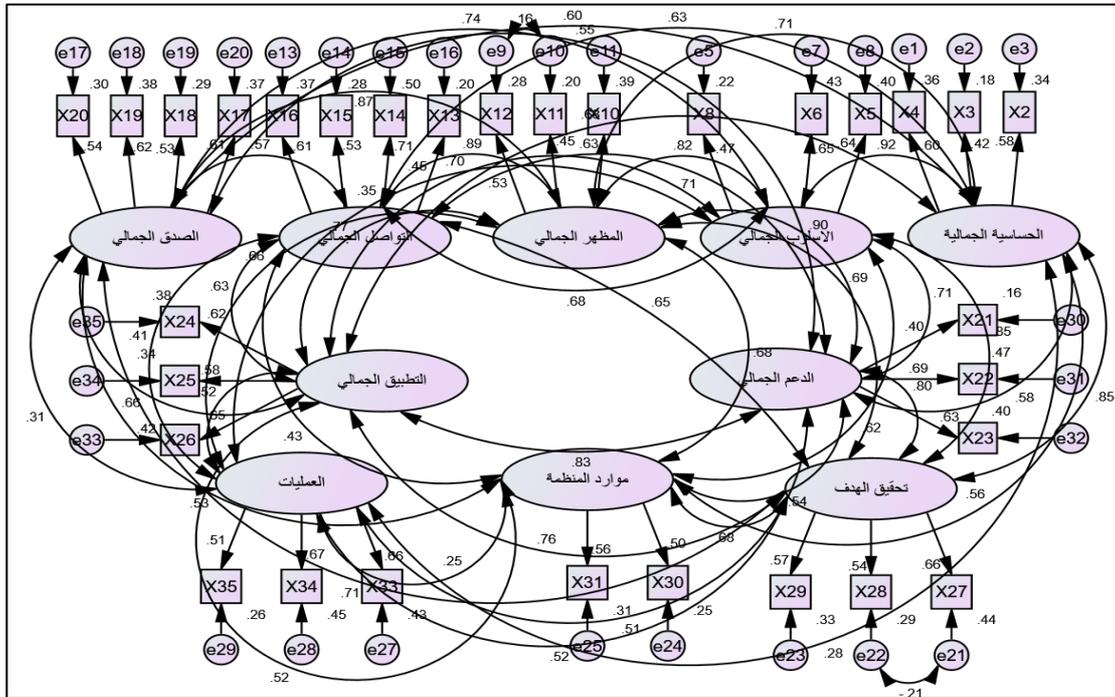
جدول (2) مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	حدود القبول	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	أقل من (5) يقبل النموذج، أقل من (2) مطابقة تامة	1.471	مطابق
GFI	اكبر او يساوي (0.90)	0.83	غير مطابق
AGFI	أكبر من (0.85) مقبولة، اكبر او يساوي (0.90) مطابقة جيدة.	0.80	غير مطابق
NFI	اكبر او يساوي (0.90)	0.88	غير مطابق
PGFI	اكبر او يساوي (0.60)	0.68	مطابق
RFI	اكبر او يساوي (0.90)	0.79	غير مطابق
RMR	اقل او يساوي (0.05)	0.034	مطابق
RMSEA	أقل من (0.05) مطابقة جيدة / (0.05) إلى (0.08) مطابقة متوسطة	0.047	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الشكل (2) قيم التشعبات (الارتباطات) بين المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) والمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) والمتعلقة بمتغيرات البحث ويمكن ملاحظة قيما على الاسهم ذو الاتجاه الواحد بين السؤال والمتغير الكامن، فضلاً عن قيم معامل الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة والموضحة قيمها على الاسهم ذو الراسين، وهذه القيم تعتبر مقبولة كونها اكبر من (0.30) عدا قيمة (X32) والتي ظهرت قيمتها (0.27) مما يتطلب حذفها.

أما الجدول (2) فيوضح مدى مطابقة المؤشرات مع القيم المحددة، حيث نلاحظ ان العديد من المؤشرات ظهرت غير مطابقة مثل (RFI، NFI، AGFI، GFI). مما يتطلب تعديل النموذج وذلك من خلال حذف بعض الاسئلة لغرض اعطاء نتائج أفضل.



### شكل (3) التحليل العائلي التوكيدي للمرحلة النهائية

وبغية الحصول على نموذج معنوي قام الباحثون بحذف بعض المتغيرات مثل (X32، X9، X7، X1) كما تم القيام بعملية ربط بين (X27، X28) و (X12، X11) حيث تمت تلك العملية على مراحل عدة وبشكل متبادل وبعد عدة محاولات تم الوصول الى افضل حل مع الإبقاء على المتغيرات الأخرى، حيث يوضح الشكل (3) المرحلة النهائية بعد اجراء عملية الحذف، للوصول الى مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة والتي تحسنت بشكل كبير نتيجة الحذف والجدول ادناه يوضح التحسين الذي تم الحصول عليه من هذا الاجراء.

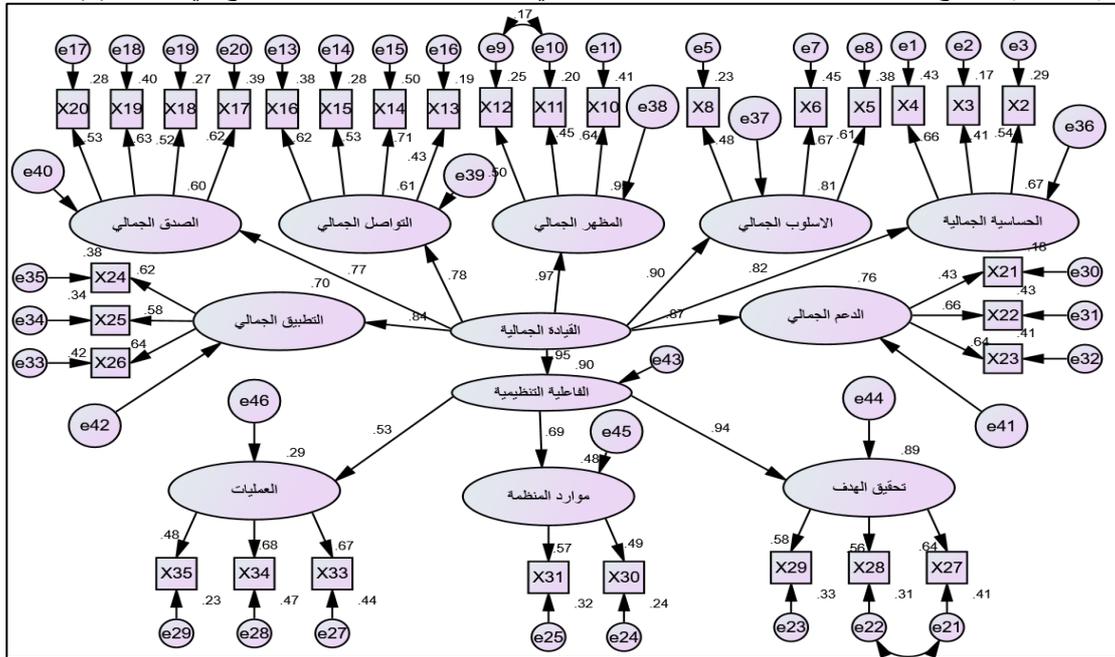
### جدول (3) مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالتحليل العائلي التوكيدي بعد الحذف

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	1.237	مطابق
GFI	0.90	مطابق
AGFI	0.86	مطابق
NFI	0.91	مطابق
PGFI	0.70	مطابق
RFI	0.90	مطابق
RMR	0.03	مطابق
RMSEA	0.036	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: فرضيات البحث

تم في هذا الجزء اختبار الفرضيات المحددة في البحث والتي يمكن توضيحها كما يلي:  
الفرضية الرئيسية (H1.1): يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.  
تم استخدام برنامج AMOS لمعرفة أثر القيادة الجمالية في الفاعلية التنظيمية وكما موضح في الشكل (4) :



الشكل (4) تحليل الاثر لمتغير القيادة الجمالية في متغير الفاعلية التنظيمية  
الجدول (4) قيم تحليل الاثر لمتغير القيادة الجمالية في متغير الفاعلية التنظيمية

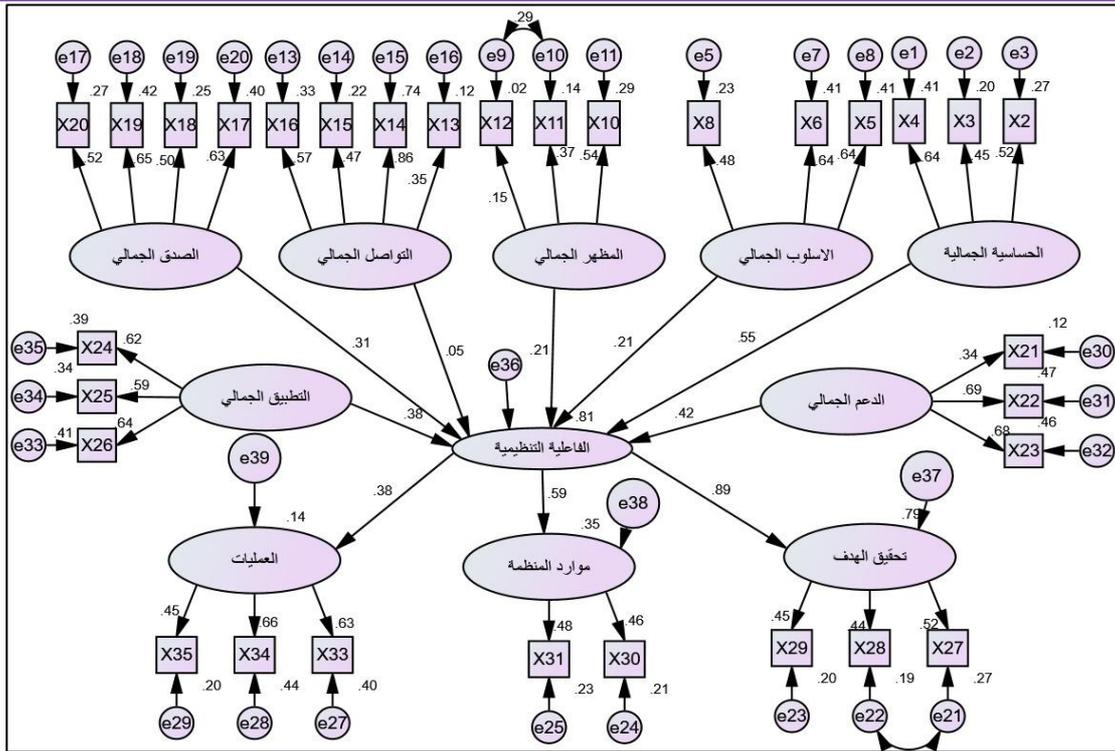
P-value	SRW	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
0.000	0.947	0.992	الفاعل التنظيمية	←	القيادة الجمالية

المصدر: من إعداد الباحثين.

يوضح الجدول (4) أعلاه قيم معاملات الانحدار الغير المعياري (Estimate)، والمعيارى (SRW) وقيمة (P)، ومن خلال متابعة تلك القيم نلاحظ ان علاقة التأثير لمتغير القيادة الجمالية في متغير الفاعلية التنظيمية كانت ذات دلالة معنوي وموجبة حيث بلغت قيمة التأثير (Estimate) (0.992) والتي تمثل العلاقة بين هذين المتغيرين، وبدل ذلك على أن زيادة وحدة واحدة من القيادة الجمالية يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار 0.992 وحدة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار المعيارى (SRW) والبالغة (0.947) وهي قيمة معنوي بدلالة قيمة P=0.000 البالغة (0.000) وهي اقل بكثير من 0.05 مما يشير الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على يوجد تأثير معنوي موجب لأبعاد القيادة الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

وتستق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1.1.1 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الحساسية الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.2 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الاسلوب الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.3 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد المظهر الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.4 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التواصل الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.5 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الصدق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.6 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الدعم الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.
- H1.1.7 يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التطبيق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.



الشكل (5) تحليل الاثر لأبعاد القيادة الجمالية منفردة في متغير الفاعلية التنظيمية مجتمعة  
الجدول (5) قيم تحليل الاثر لأبعاد القيادة الجمالية منفردة في متغير الفاعلية التنظيمية مجتمعة

P-value	SRW	Estimate	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	ابعاد المتغير المستقل
0.000	0.551	0.376	الفاعلية التنظيمية	←	الحساسية الجمالية
0.044	0.212	0.167			الاصلوب الجمالي
0.040	0.211	0.179			المظهر الجمالي
0.064	0.050	0.040			التواصل الجمالي
0.010	0.307	0.241			الصدق الجمالي
0.006	0.424	0.490			الدعم الجمالي
0.003	0.377	0.200			التطبيق الجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين.

H1.1.1 ومن أجل اختبار الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الحساسية الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، بينت النتائج الواردة في الجدول (5)، وجود تأثير معنوي لبعد الحساسية الجمالية في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (SRW) ما مقداره (0.551) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.05) ويدعم ذلك قيمة معامل التأثير (Estimate) البالغة (0.376) مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة من الحساسية الجمالية ستؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.376) وحدة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لبعد الحساسية الجمالية في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

H1.1.2 لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الاصلوب الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، بينت النتائج الواردة في الجدول (5)، وجود تأثير معنوي لبعد الاصلوب الجمالي في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (SRW) ما مقداره (0.212) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.044) وهي أقل من (0.05) ويدعم ذلك قيمة معامل التأثير (Estimate) البالغة (0.167) مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة من الاصلوب الجمالي يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.167) وحدة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لبعد الاصلوب الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

H1.1.3 لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد المظهر الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، إشارة النتائج الواردة في الجدول (5)، وجود تأثير معنوي لبعد المظهر الجمالي في الفاعلية التنظيمية، إذ

بلغت قيمة (SRW) ما مقدره (0.211) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.040) وهي أقل من (0.05) ويدعم ذلك قيمة معامل التأثير (Estimate) البالغة (0.179) مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة من المظهر الجمالي يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.179) وحدة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لبعد المظهر الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي .

**H1.1.4** ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التواصل الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، بينت النتائج الواردة في الجدول (5)، عدم وجود تأثير معنوي لبعد التواصل الجمالي في الفاعلية التنظيمية، حيث ظهرت قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) (0.050) وهي قيمة غير معنوي بدلالة قيمة (P) التي ظهرت (0.064) وهي اكبر من (0.05)، وكذلك بالنسبة لقيمة معامل الانحدار المعياري البالغة (0.040) ، وبذلك سيتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم التي تنص على لا يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التواصل الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

**H1.1.5** لمعرفة علاقة التأثير الخاصة بالفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الصدق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، أوضحت النتائج الواردة في الجدول ( 5 )، وجود تأثير معنوي لبعد الصدق الجمالي في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (SRW) ما مقدره (0.307) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.010) وهي أقل من (0.05) ويدعم ذلك قيمة معامل التأثير (Estimate) البالغة (0.241) مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة من الصدق الجمالي يؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.241) وحدة، مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لبعد الصدق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي .

**H1.1.6** لاختبار الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد الدعم الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، إشارة النتائج الواردة في الجدول ( 5 )، وجود تأثير معنوي لبعد الدعم الجمالي في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (SRW) ما مقدره (0.424) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.006) وهي أقل بكثير من (0.05) ويدعم ذلك قيمة معامل التأثير (Estimate) البالغة (0.490) مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة من الدعم الجمالي سيؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.490) وحدة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لبعد الدعم الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

**H1.1.7** أما الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي موجب لبعد التطبيق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي)، بينت النتائج الواردة في الجدول ( 5 )، وجود تأثير معنوي لبعد التطبيق الجمالي في الفاعلية التنظيمية، إذ بلغت قيمة (SRW) ما مقدره (0.377) بدلالة قيمة (P) البالغة (0.003) وهي أقل بكثير من (0.05) ويدعم ذلك قيمة معامل التأثير (Estimate) البالغة (0.200) مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة من التطبيق الجمالي سيؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.200) وحدة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي موجب لبعد التطبيق الجمالي في الفاعلية التنظيمية على المستوى الكلي.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت علاقة التأثير وجود تأثير للقيادة الجمالية في الفاعلية التنظيمية، مما يدل ذلك على أن وجود القيادة الجمالية يؤثر بشكل إيجابي على فعالية المنظمة في المدارس هذا يعني أن التدريسيين الذين يتمتعون بصفات جمالية يمكنهم تعزيز الأداء العام وفعالية المدارس المبحوثة بشكل كبير، إذ يمكن أن يساهم الافراد عينة البحث في خلق جو أكثر انسجامًا وتحفيزًا، مما يؤدي بدوره إلى تحسين التعاون والابتكار والإنتاجية بين أعضاء العينة المبحوثة.
- 2- افضت نتائج الاثر الى وجود تأثير مميز للحساسية الجمالية في الفاعلية التنظيمية، مما يدل ذلك على أن التدريسيين الذين يتناغمون مع الحساسية الجمالية من خلال الاهتمام بالتفاصيل الجمالية وتقدير الدقائق العاطفية والبيئية داخل المدارس المبحوثة قادرون على تعزيز بيئة مدرسية أكثر تماسكًا وإلهامًا وإنتاجية، ومن المرجح أن تعمل هذه الحساسية على تعزيز التواصل وتحسين الروح المعنوي وخلق شعور بالانتماء، مما يساهم في فعالية المدارس بشكل عام.
- 3- اشارة نتائج التحليل عن وجود تأثير للأسلوب الجمالي في الفاعلية التنظيمية، مما يشير الى أن التدريسيين الذين يتبنون أسلوبًا جماليًا يركز على الإبداع والتصميم والجاذبية البصرية في نهجهم القيادي يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية وكفاءة المنظمة، كما أن الأسلوب القيادي الواعي جماليًا يعزز بيئة العمل ويشجع الابتكار ويرفع الروح المعنوي، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المدارس المبحوثة.
- 4- أظهرت نتائج التحليل عن وجود تأثير للمظهر الجمالي في الفاعلية التنظيمية، مما يدل على أن الحفاظ على المظهر المهني والجذاب، إلى جانب خلق بيئة تنظيمية مرضية جماليًا، يعزز الشعور بالفخر والدافعية والتماسك بين التدريسيين، مما يساهم في نهاية المطاف في تعزيز الفاعلية في المدارس المبحوثة.

5- بينت نتائج التحليل عن عدم وجود تأثير للتواصل الجمالي في الفاعلية التنظيمية، ويمكن تفسير الافتقار إلى تأثير الاتصال الجمالي على فعالية المنظمة راجعاً إلى الفئات العمرية المتنوعة الموجودة في المدارس، والتي قد تتطلب من المدرسين استخدام أنماط اتصال مختلفة تخدم فئات عمرية مختلفة، ولكل منها احتياجات وتفضيلات فعلى سبيل المثال الطلاب الأصغر سناً قد يستجيبون بشكل أفضل للتواصل البسيط والأكثر مباشرة والذي يركز على الوضوح بدلاً من العناصر الجمالية مثل النبرة. أما الطلاب الأكبر سناً أو أعضاء هيئة التدريس قد يعطون الأولوية الشفافية في الاتصال على العرض المرئي أو الأسلوب. كما أن التواصل الجمالي يمكن أن يساهم في خلق جو إيجابي، فإنه قد لا يؤثر بشكل مباشر على النتائج التنظيمية الأساسية مثل الإنتاجية أو تحقيق الأهداف. وقد يشير هذا إلى أنه في المدارس المبحوثة، فإن عوامل مثل التواصل الواضح والمباشر أو الاستراتيجيات الوظيفية أكثر أهمية للفاعلية من مدى جمالية التواصل.

6- أوضحت نتائج التحليل عن وجود تأثير للصدق الجمالي في الفاعلية التنظيمية، ويشير ذلك إلى أن المدرسين الذين يربطون أفعالهم ومظهرهم بالمبادئ الحقيقية يعززون الثقة والمصداقية والاحترام بين الموظفين والطلاب. ومن المرجح أن تخلق هذه المصداقية بيئة أكثر تماسكاً وتحفيزاً، مما يساهم في نهاية المطاف في تعزيز فعالية المنظمة.

7- أفضلت نتائج التحليل عن وجود تأثير للدعم الجمالي في الفاعلية التنظيمية، مما يدل على أن المدرسين الذين يركزون على خلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالدعم، عاطفياً وإبداعياً، يساهمون في خلق جو أكثر إيجابية وإنتاجية. ومن المرجح أن يعزز هذا الدعم الروح المعنوي، ويشجع الإبداع، ويعزز الشعور بالانتماء، وكل هذا يؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة.

8- بينت نتائج التحليل عن وجود تأثير للتطبيق الجمالي في الفاعلية التنظيمية، مما يشير إلى أن المدرسين الذين يدمجون الجماليات في جوانب مختلفة في المدارس مثل خلق بيئات تعليمية جذابة أو تعزيز الأساليب الإبداعية لحل المشكلات، يساهمون في خلق جو أكثر تحفيزاً. وهذا بدوره يعزز المشاركة والابتكار والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة.

#### ثانياً: المقترحات

1- ينبغي على المنظمات التعليمية أن تعمل بنشاط على تعزيز وتنمية القيادة الجمالية بين المدرسين من خلال توفير تدريب قيادي يؤكد على الإبداع والانسجام وتطوير بيئات محفزة.

2- تشجع المنظمات التعليمية على تطوير الحساسية الجمالية من خلال دمج ورش العمل التي تركز على الجوانب العاطفية والبيئية للتعليم. وهذا من شأنه أن يساعد على تحسين التواصل، وتعزيز الشعور الأقوى بالمجتمع والفاعلية داخل المنظمات التعليمية.

3- ينبغي على المنظمات التعليمية أن تقدم عناصر الأسلوب الجمالي في برامج تنمية القيادة، وهذا من شأنه أن يشجع المدرسين على تبني مناهج مبتكرة، وتعزيز الروح المعنوي وتحسين النتائج التنظيمية.

4- ينبغي الاهتمام بالمظهر المهني والبيئات الممتعة جمالياً. يمكن تحقيق ذلك من خلال مبادرات التطوير المهني وتحسين البنية الأساسية للمدرسة، مما سيعزز الدافع والفخر بين الموظفين، مما يساهم في فعالية المنظمة التعليمية بشكل عام.

5- على المنظمات التعليمية تصميم استراتيجيات الاتصال لتناسب الفئات العمرية المختلفة، وضمان الوضوح والوظائف في أساليب الاتصال. يجب إعطاء الأولوية للتركيز على أنماط الاتصال الشفافة والمباشرة لتلبية الاحتياجات المتنوعة، وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف في المنظمات التعليمية.

6- ينبغي على المنظمات التعليمية تعزيز بيئة يتم فيها تقدير الصدق الجمالي من خلال تشجيع المعلمين على مواءمة أفعالهم ومظهرهم باستمرار مع مبادئهم. سيؤدي هذا إلى بناء الثقة والمصداقية، مما يؤدي إلى ثقافة تنظيمية أكثر تماسكاً وفعالية.

7- لتعزيز جو داعم، يجب على المنظمات التعليمية تنفيذ برامج تؤكد على الدعم العاطفي والإبداعي بين المدرسين. حيث يؤدي ذلك إلى تشجيع المدرسين على تقديم هذا الدعم إلى زيادة الإبداع والشعور الأقوى بالانتماء، وبالتالي تحسين فعالية المنظمة.

8- ينبغي على المنظمات التعليمية دمج التطبيقات الجمالية في العمليات اليومية من خلال تشجيع المدرسين على إنشاء بيئات تعليمية جذابة بصرياً واستخدام أساليب حل المشكلات الإبداعية. سيؤدي هذا إلى زيادة المشاركة والتعاون والابتكار، وتحسين فعالية المنظمة بشكل عام.

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية

1. المطيري، العنود مسلط حدجان، (2022)، القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لدى مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد (2)، العدد (14).
2. احمد، ايمان زغول راغب، عبد السلام، اسامة عبد السلام علي، (2022)، تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية-تصور مقترح، مجلة الادارة التربوية، العدد (34).
3. خلف، حسين عبد الله، (2020)، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الاهلية في بغداد وواسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
4. سعال، سومية، (2018)، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (35).
5. علي، هدى مثنى، اسماعيل، سيف حسين، عمر، ايمان موفق، (2022)، اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد (3)، العدد (4).

6. محمود، ناجي عبد الستار، وعبد الحسين، علي برهان ، (2022)، دور الاحساس الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة تكريت, مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد(3)، العدد(6).
7. ناصر، خلف لطيف، وعلو، خلف محمد، (2018)، دور استراتيجيات الترشيح المنظمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية، المجلد(4)، العدد (44).

**ثانياً: المصادر الاجنبية**

8. Ashraf ,G, & Abd Kadir ,S ,b.,(2012). A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education, 5(2).
9. Balduck, A. L., & Buelens, M. (2008). A two-level competing values approach to measure nonprofit organizationaleffectiveness. Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, Belgium.
10. Bathurst, R., & Cain, T. (2013). Embodied leadership: The aesthetics of gesture, Leadership, 9(3).
11. Babai, M., Darmichi, Q., & Sharifi, S. (2013). Problem Solving in Content of Aesthetic Management. Australian Journal Of Basic And Applied Sciences, 7(1).
12. Dangmei, J., & Singh, A. (2017). How aesthetic leadership style might relate to employee morale at workplace? An analytical study. Asia Pacific Journal of Research, 1.
13. Dangmei, J. (2017). Organizational Aesthetics and Its Implications for Managing Human Resources at Workplace, Asian Journal of Research in Business Economics and Management, 7(3).
14. Federman, M. (2006). Essay: Towards an effective theory of organizational effectiveness .
15. Güven ,E.,& Polat,S.(2016). Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers, Journal of Education and Training Studies, 4(11).
16. Hatch, M. J., Kostera, M., & Kozminski, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership: Manager, Artist and Priest. In M. Organizational Dynamics, 35(1).
17. Katz-Buonincontro, J. (2011). How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? A Review of the Literature. International Journal of Education & the Arts, 12.
18. Kumari, P, & Thapliyal, S,. (2018). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness, International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management 4(1).
19. Kleijnen, J., Dolmans, D., Muijtjens, A., Willems, J., & Van Hout, H. (2009). Organisational values in higher education: Perceptions and preferences of staff. Quality in Higher Education, 15(3).
20. Saageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. IOSR Journal of Business and Management, 5(1).
21. Sauer, E., & Ropo, A. (2007). Aesthetic Knowledge Production and Consumption. Paper to Be Presented in the Third Organization Studies Summer Workshop. Crete, Greece, 7-9.
22. Strati, A. (2010) .Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments, Sociology Compass, 4(10).
23. Polat, S., & Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic Leadership (AL): Development and Implementation of Aesthetic Leadership Scale (ALS) Of The School Directors, Educational Research And Reviews, 6(1).
24. Zhang, H., Cone, M. H., Everett, A. M., & Elkin, G. (2011). Aesthetic leadership in Chinese business: A philosophical perspective. Journal of Business Ethics, 101, 475-491.