

## ” نموذج مقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية “

د/ أبو بكر أحمد صديق جلال / د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم

### • مستخلص:

القيادة ظاهرة اجتماعية تمثل قمة النبوغ الإنساني في مجال الإدارة، وتضيف القيادة الجمالية بعداً جديداً في الأدب الإداري والتربوي فهي تُعنى بالقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة من خلال الثقافة الجمالية، وللقيادة الجمالية أبعاد أساسية هي (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي)، ونظراً لما تعانيه الجامعات المصرية من قصور في إتاحة التعليم وضعف في تدويله فإن الدراسة الحالية تستهدف وضع نموذج مقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة حيث قام الباحثان ببناء استبانة مكونة من (٩٧) عبارة للكشف عن (واقع - أهمية) تطبيق القيادة الجمالية في وظائف الجامعة، طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بلغت (٨١٢) عضو هيئة التدريس، وأشارت الدراسة الميدانية إلى نسبة توفر ضعيفة لأبعاد القيادة الجمالية (٤٢.٨%) بينما بلغت أهمية أبعاد القيادة الجمالية (٨٦.٩%) وهي نسبة مرتفعة، مما يعنى ضرورة التوجه نحو تطبيق القيادة الجمالية بالجامعات المصرية، وكانت أقل الوظائف توفراً وأكثرها أهمية وظيفية البحث العلمي بنسبة (٤١.٢%، ٨٦.٩%) على الترتيب، وكان أقل الأبعاد توفراً بعد الطريقة الجمالية بنسبة (٣٩.٥٢%) بينما كان أعلى الأبعاد من حيث الأهمية بعد الاتصال الجمالي بنسبة (٩٣.١%)، وباستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار التاء أشارت الدراسة الميدانية إلى وجود فروق بين (توفر - أهمية) أبعاد القيادة الجمالية ترجع إلى متغيرات (بيئة الجامعة - الدرجة الوظيفية - تبعية الكلية - نوع الكلية - جهة الحصول على الدكتوراه - المؤهل التربوي - النوع) وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً يقوم على استحداث تغيرات تنظيمية في الهيكل التنظيمي للجامعات تتمثل في ثلاث عمادات بكل جامعة. (٢٦٢ كلمة)

**الكلمات المفتاحية:** (وظائف الجامعة - القيادة الجمالية - التعليم الجامعي - البحث العلمي - خدمة المجتمع - الاتصالات الجمالية - الطريقة الجمالية - دعم الجمالية - التطبيقات الجمالية - الحساسية الجمالية - الأمانة الجمالية - المظهر الجمالي)

### *A Suggested Paradigm to Develop Egyptian Universities Functions in the Light of Aesthetic Leadership Dimensions*

Dr . Abu Bakr Ahmed Galal

Dr . Mohamed Abbas Mohamed

### Abstract:

Leadership is a social phenomenon, which represents the top of human ingenuity in management field. Therefore, the aesthetic leadership will add a new dimension in the administrative and educational literature, as it's concerned with the ability to influence the behavior of group members, coordinate their efforts, and directing them to attain the desired objectives through aesthetic culture. The aesthetic leadership dimensions are (aesthetic communication ,aesthetic approach ,aesthetic support ,aesthetic applications ,aesthetic sensitivity ,aesthetic honesty and aesthetic

appearance). On the other hand, the Egyptian universities have shortcomings in the educational availability and weakness in internationalization. Therefore, the current study aimed to develop the university functions: (learning, research and community service) in the light of the dimensions of the aesthetic leadership. The study used descriptive method where the researchers built a questionnaire of (97) items reflects (existence – importance) of the application of aesthetic leadership in Egyptian universities functions, the tool of study was applied to (812) random sample of universities staff. The field study showed a low percentage of aesthetic leadership dimensions (42.8%) , while the importance of these dimensions was (86.9%) which is high , that indicates the need to move towards the application of aesthetic leadership in Egyptian universities , while the less function in availability and most important was the scientific research (41.2% ,86.9 % ) respectively and the less dimension in availability was the aesthetic approach (39.52%) while the most important was aesthetic communication (93.1%). Using ANOVA and t tests , there were differences in (availability - importance) of the dimensions of aesthetic leadership due to (the university environment - Scientific Degree – college type - Ph.D. country - Educational qualification - gender). The study provided a suggested paradigm based on the creation of new organizational changes in the universities organizational structure represented in three deanships in each university.(289 words)

**Keywords:** (university functions - aesthetic leadership – University Education - scientific research - community service - aesthetic communication- aesthetic approach - aesthetic support- aesthetic applications- aesthetic sensitivity- aesthetic honesty- aesthetic appearance)

#### • مقدمة :

لم تحظ ظاهرة اجتماعية بفيض من دراسات العلماء كما حظيت القيادة ، فالقيادة ظاهرة اجتماعية تعني بالقدرة على التأثير في البشر، وتتفوق القيادة كعلم على الإدارة في رؤيتها الواسعة وأهدافها الاستراتيجية ومهارتها المعقدة ، وعكف العلماء على مر العصور - علي اختلاف تخصصاتهم - في استجلاء طبيعة القيادة البشرية ومحاولة فهم أبعادها ، وقد تضاعف هذا الاهتمام كثيرا في الآونة الأخيرة نظرا لما تقدمه القيادة من حلول ابتكارية، وقد ظهرت أبحاث كثيرة مرتبطة بالقيادة التحويلية منذ ثمانينات القرن الماضي إلا أنه بداية القرن الحالي تضاعف الاهتمام كثيرا وظهرت أبحاث في مجالات : القيادة الإلكترونية ، والقيادة الاستراتيجية والقيادة الخادمة ، والقيادة الموزعة ، والقيادة التشاركية ، والقيادة بالرؤية ، والقيادة الأخلاقية وغيرها .

ولم تصب الجامعات المصرية مسؤولة فقط عن إعداد الخريجين أو إعداد الأبحاث والاستشارات والتدريب، ولكنها أصبحت مطالبة بالمشاركة في حل مشكلات المجتمع، والوقوف أمام المنافسة التعليمية الشرسة بين الجامعات

الأجنبية وفروعها، حيث تفرض مطالب التطوير ضغوطا وتحديات متصاعدة تدفع الدول إلى البحث عن هيكلية وآليات قيادية جديدة لكافة مؤسساتها - بما فيها الجامعات - حتى تتمكن من سد الفجوة بين واقعها، وما تريد أن تصل إليه. (عبد الله ، ٢٠١٤ ، ٥٦ - ٥٩ )

وتعد الجامعة في مقدمة المؤسسات التي ينبغي أن تهتم بالتطوير المستمر لمواجهة التحديات الخارجية الناشئة عن العولمة والنظام العالمي الجديد ، لذا فالجامعات مطالبة بأن تكون علي وعي تام بوظائفها، وأن تنتهج أحدث الأساليب القيادية التي تمكنها من القيام بهذه الوظائف علي أكمل وجه ؛ فهي تواجه مشكلات عدة مثل ضعف التمويل وعدم تكافؤ الفرص التعليمية والاهتمام بالكم علي حساب الكيف والفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل (عبد المجيد ، ٢٠١٣ ، ٣٣ - ٣٤ )، ولاشك أن نظام القيادة الجامعية التقليدية تظل عاجزة في وظيفة خدمة المجتمع و في تدبير التمويل الكافي (دياب وكمال ٢٠١٣ ، ٨١٩ )

وتعد الجماليات مدخلاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر؛ نظرا لأنها ذات تأثير فعال في حياة معظم الناس، وتهدف إلي مساعدة العنصر البشري بخاصة والمنظمات بعامة لتكون أكثر كفاءة (Taylor ، 2000 ، 40 - 39) ؛ ومن ثم فإن القيادة الجمالية تعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسات التعليمية بعامة والجامعية منها بخاصة نظرا لما تقدمه من أفكار إبداعية وفنية كما أنها تنبثق من المنظور القيمي الأخلاقي والديني للمجتمع ، ومما لا شك فيه أن القيادة الجامعية بالمفهوم الجمالي سوف تختلف في فلسفتها وأدوارها عن القيادة الجامعية بالمفهوم التقليدي . (Kaddar, 2009,105)

#### • مشكلة الدراسة :

بالنظر إلى وظائف الجامعة الثلاث - تعليم ، وبحث علمي ، وخدمة مجتمع - وجد الباحثان أن هناك قصورٌ عربيا ومصريا في هذه الوظائف ، ففيما يتعلق بالمخرجات التعليمية هناك ضعف في المواءمة الكمية للخريجين في مقابلة احتياجات سوق العمل ، كما أن هناك خلافاً في مخرجات الدراسات العليا والبحث العلمي كميًا وكيفيًا ، بالإضافة إلي ضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ، وغياب التزاوج العلمي بين التخصصات والبحوث، وفيما يتعلق بخدمة المجتمع فهناك غياب لفلسفة واضحة لهذه الوظيفة ، وغياب للمعايير المقننة للحكم علي إنجازات الجامعة لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلي نقص المساحة المخصصة لها علي خريطة العمل الجامعي ، وضعف التنسيق بين الجامعة والمجتمع بمؤسساته المختلفة (الغندور وآخرون ، ٢٠١٢ ، ١٢٩ - ١٣٠ ) نتيجة لعدم ربط مناهج التعليم الجامعي بمشكلات البيئة والمجتمع المحيط بالجامعة ، فالجامعات تواجه تحديات متزايدة تتعلق باتساع نطاق وانتشار

الأدوات التكنولوجية في التعليم ، وزيادة معدلات حراك وانتقال الأفراد بين الدول ، ومن ثم فإن الجامعات عليها أن تسعى إلى استراتيجيات فعالة تمكنها من مواجهة هذه التحديات (الحديثي وغانم ، ٢٠١٣ ، ٥٥٨) ، كما أن هناك معوقات في الإدارة الجامعية متمثلة في قطاعات : شؤون التعليم والطلاب ، والدراسات العليا والبحوث ، وخدمة المجتمع المحلي ، وللتغلب على هذه المعوقات يمكن العمل بالإدارة الجامعية الرشيدة من خلال حوكمة الجامعة وإعادة هيكليتها وإعادة هندسة العمليات الجامعية (عشماوي ، ٢٠٠٨ ، ٨٠) ، كما أن هناك أيضا ضعف في الأمن الثقافي بالجامعة ، الأمر الذي يحتم على الجامعة مساندة المحتوى التعليمي للحركات الفكرية المعاصرة ، مع وجود مساحة للجديد في مجال الفكر والثقافة بما يتفق مع الهوية العربية والإسلامية ، مع الاهتمام بالتربية الحوارية في التدريس ، فضلا عن الاهتمام بالبحث العلمي في مجال الثقافة ومكوناتها وتحقيق الأمن الفكري والثقافي. (سيد ، ٢٠١١ ، ٤١٦) وتشير العديد من الدراسات إلى ضعف نمط القيادة الجامعية عربيا ومحليا ، حيث إن هناك قصورا في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (الشمري ، ٢٠١١ ، ٦٧) ، وقصور في أبعاد المنظمة المتعلمة في مجتمع الجامعة (الديجاني ، ٢٠١٥ ، ٤٥) ، بل إن نمط القيادة الإبداعية يحتاج إلى تفعيل في مؤسسة عملاقة بحجم الجامعة ، فهناك نقص في سمات القيادة الإبداعية ببيئة العمل الجامعي (عيد ، ٢٠١٥ ، ٤١٨) ، ونظرا لما تتعرض له الجامعات العربية والمصرية من مشكلات إدارية لم تحصل أي جامعة عربية أو مصرية على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات ، نظرا للعديد من المشكلات التي تعوق العمل الجامعي مثل : الضعف الإداري في الجامعات المصرية ، وغياب الاقتناع بأهمية التصنيفات العالمية للجامعات (عبد الحي ، ٢٠١٤ ، ١١٤ - ١١٦).

إن تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء القيادة الجمالية ستؤدي بالضرورة إلى تطوير إدارة هذه الجامعات، ونظرا لعدم وجود دراسة - في حدود علم الباحثين - هدفت إلى تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، فانه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات التالية:

« ما واقع وظائف الجامعات المصرية في ضوء الدراسات السابقة؟  
 « ما الإطار الفكري والفلسفي للقيادة الجمالية وأبعادها في الأدب الإداري والتربوي؟

« ما أساليب تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية؟  
 « ما مستوي (توفر - أهمية) وظائف الجامعات المصرية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية (الاتصالات

الجمالية - الطريقة الجمالية - دعم الجمالية - التطبيقات الجمالية -  
الحساسية الجمالية - الأمانة الجمالية - المظهر الجمالي) من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس بها؟

« ما النموذج المقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية (التعليم - البحث  
العلمي - خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية؟

#### • أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة الحالية من:

« الدعوة من خلال هذه الدراسة إلى مواكبة التحول نحو الاتجاهات القيادية  
الحديثة ومنها القيادة الجمالية والاستفادة منها في تطوير وظائف الجامعات  
المصرية ومواجهة مشكلات إدارة هذه الجامعات.

« إمكانية استفادة الجامعات المصرية وذلك باعتمادها على النموذج المقترح -  
الذي ستقدمه هذه الدراسة - في تطوير وظائفها في ضوء أبعاد القيادة  
الجمالية.

« قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى مشابهة  
أو مكملية لهذه الدراسة، مما يثرى المكتبة العربية بمثل هذا النوع من هذه  
الدراسات.

#### • أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

« التعرف على واقع وظائف الجامعات المصرية في ضوء الدراسات السابقة.

« التعرف على البنية النظرية (الإطار الفكري والفلسفي) لمفهوم القيادة  
الجمالية وأبعادها.

« تحديد بعض أساليب تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة  
الجمالية.

« الوقوف على مستوي (توفر - أهمية) وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد  
القيادة الجمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

« تقديم نموذجاً مقترحاً لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد  
القيادة الجمالية.

#### • منهج الدراسة وأداتها وعينتها :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يُستخدم لوصف أبعاد  
القيادة الجمالية، وكذلك وصف لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء  
أبعاد القيادة الجمالية، تمهيداً للوصول إلى نموذج مقترح لتطوير وظائف  
الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، واستخدمت الدراسة الحالية  
الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة  
والتحقق من فروضها، وقد صُممت الدراسة الميدانية طبقاً للشكل رقم (١)  
التالي:

المتغيرات التابعة

المتغيرات المستقلة

أبعاد القيادة الجمالية

وظائف الجامعة

توفر	الاتصالات
أهمية	الجمالية
توفر	الطريقة
أهمية	الجمالية
توفر	دعم
أهمية	الجمالية
توفر	التطبيقات
أهمية	الجمالية
توفر	الحساسية
أهمية	الجمالية
توفر	الأمانة
أهمية	الجمالية
توفر	المظهر
أهمية	الجمالي
توفر	المجموع
أهمية	الكلية

توفر	التعليم
أهمية	
توفر	البحث
أهمية	علمي
توفر	خدمة
أهمية	المجتمع
توفر	المجموع
أهمية	الكلية

الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)
العمل الإداري (يشغل منصباً إدارياً - لا يشغل منصباً إدارياً)
التخصص (تربوي - غير تربوي)
جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من الخارج)
النوع (ذكر - أنثى)
بيئة الجامعة (قاهرة - وجه بحري - وجه قبلي - ساحلية)
الكلية (نظرية - عملية)

الفرض الثاني

الفرض الأول

شكل رقم (١) نموذج الدراسة الميدانية

وكما يبدو من الشكل رقم (١) السابق فقد شملت متغيرات الدراسة المستقلة: الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، العمل الإداري (يشغل منصباً إدارياً - لا يشغل منصباً إدارياً)، التخصص (تربوي - غير تربوي)، جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من الخارج)، النوع (ذكر - أنثى)، بيئة الجامعة (جامعات قاهرة - جامعات وجه بحري - جامعات وجه قبلي - جامعات ساحلية) الكلية (نظرية - عملية).

أما المتغيرات التابعة فقد شملت: أبعاد القيادة الجمالية (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي)، ووظائف الجامعة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع).

وقام الباحثان بالرجوع إلى المصادر والدراسات والبحوث السابقة في مجال القيادة الجمالية، ثم قام الباحثان ببناء استبانة - في ضوء ما تجمع لديهما من أساليب تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية - تكونت من (٩٧) عبارة في صورتها النهائية بعد تحكيمها، حيث يمكن تصنيف العبارات في ضوء أبعاد القيادة الجمالية وفي ذات الوقت يمكن تصنيفها في ضوء وظائف الجامعة، أو بمعنى آخر فقد احتوي كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية

علي مجموعة من العبارات التي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات تعبر عن وظائف الجامعة، كما أن العكس صحيح، ويمكن التعبير عن تصميم الاستبانة في الشكل رقم (٢) التالي:

وظائف الجامعة															
تعليم	٤٠	توفر	٦	٦	٨	٨	٥	٣	٤	أبعاد القيادة الجمالية					
		أهمية	٦	٦	٨	٨	٥	٣	٤						
بحث	٢٣	توفر	٥	٤	٢	٢	٤	٣	٣			أبعاد القيادة الجمالية			
		أهمية	٥	٤	٢	٢	٤	٣	٣						
خدمة	٣٤	توفر	٦	٤	٧	٥	٥	٣	٤					أبعاد القيادة الجمالية	
		أهمية	٦	٤	٧	٥	٥	٣	٤						
٩٧ عبارة		توفر								أبعاد القيادة الجمالية					
		أهمية													
		توفر	١٧	١٤	١٧	١٥	١٤	٩	١١						
		أهمية	الاتصالات	الطريقة	دعم	التطبيقات	الحساسية	الأمانة	المظهر						

شكل رقم (٢) تصميم أداة الدراسة الميدانية وفقا لأبعاد القيادة الجمالية ووظائف الجامعة

وقد تم تقنين الاستبانة وتطبيقها على العينة المختارة، وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء تلك النتائج تم تحديد مستوي (توفر - أهمية) وظائف الجامعات المصرية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

#### • حدود الدراسة :

- « الحدود الموضوعية: تتحدد بتطوير وظائف الجامعة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي)
- « الحدود المكانية: وشملت عينة عشوائية (٨١٢) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في جامعات (قاهرة - وجه بحري - وجه قبلي - ساحلية).
- « الحدود الزمانية: تتحدد بالفترة الزمانية الأربعاء ٢٠١٤/١١/٥ الثاني عشر من المحرم ١٤٣٦هـ وحتى الاثنين ٢٠١٥/١/١٢ الموافق الواحد والعشرون من ربيع أول ١٤٣٦هـ.

### • فروض الدراسة :

- « الفرض الأول : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (توفر وأهمية) وظائف الجامعة (التعليم ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع) لدي عينة الدراسة.
- « الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (توفر وأهمية) أبعاد القيادة الجمالية (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية ، الحساسية الجمالية ، الأمانة الجمالية ، المظهر الجمالي) لدي عينة الدراسة.
- « الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (توفر وأهمية) وظائف الجامعة لكل بعد من أبعاد القيادة الجمالية لدي عينة الدراسة.
- « الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (توفر وأهمية) مجموع وظائف الجامعة ترجع إلي متغيرات الدراسة الميدانية المستقلة: الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) ، العمل الإداري (يشغل منصبا إداريا - لا يشغل منصبا إداريا) ، التخصص (تربوي - غير تربوي) ، جهة الحصول علي الدكتوراه (من مصر - من الخارج) ، النوع (ذكر - أنثى) ، بيئة الجامعة (جامعات قاهرية - جامعات وجه بحري - جامعات وجه قبلي - جامعات ساحلية ) ، الكلية (نظرية - عملية).

### • الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- استخدم الباحثان البرنامج الاحصائي spss الإصدار العشرون للعام ٢٠١٣ بهدف احتساب الاختبارات الإحصائية التالية:
- « معامل ألفا كرونباخ  $\alpha$ - chronbach coefficient واستخدامته الدراسة لقياس الثبات الكلي للاستبانة ومن ثم قياس الصدق التجريبي حيث إن (الصدق = الجذر التربيعي للثبات).
- « النسب المئوية الكلية للاستجابات (المتوسط الحسابي مقسوما على عدد العبارات مقسوما على مستوى استجابات ليكرت) واستخدامتها الدراسة في احتساب النسب المئوية لأبعاد القيادة الجمالية ووظائف الجامعة في الفرض الأول والثاني بغرض ترتيب الأبعاد والوظائف بالنسبة لبعضها.
- « اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ١ - way ANOVA test- بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم احتساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية ، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (٠.٠٥) أو التي اقل منها أساس للحكم بوجود فرق أو عدمه (ترجيح الفرض الصفري أو البديل) ويتم الترجيح لصالح المتوسط الحسابي الأعلى المرجح من التكرارات ،وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير ( الوظيفة - بيئة الجامعة ) وتم استخدامه للتحقق من فرض الدراسة الثاني .

- « اختبار التاء للعينات المستقلة Independent samples t test وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم احتساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي،



وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير العمل الإداري (يشغل منصبا إداريا - لا يشغل منصبا إداريا)، التخصص (تربوي - غير تربوي)، جهة الحصول علي الدكتوراه (من مصر - من الخارج)، النوع (ذكر - أنثى)، التبعية (حكومية - خاصة) الكلية (نظرية - عملية). وتم استخدامه للتحقق من فرض الدراسة الثاني.

« اختبار التواء للأزواج Paired samples t test ويستخدم للمقارنة بين المتوسطات الحسابية (المرتبطة) ويتم استخراجها مع معامل ارتباط بيرسون ويطبق في الدراسة الحالية للمقارنة بين درجتي (التوفر - الأهمية) وتم استخدامه للتحقق من فرض الدراسة الأول.

« اختبار مربع كاي لحسن المطابقة Chi square test for goodness of fit (X2) ويستخدم للمقارنة بين (النسب المئوية) لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الدراسة وقد استخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارة في مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)

« احتساب النسبة المئوية (أهمية - توفر) % وقد احتسبها الباحثان لترتيب العبارات حسب أهميتها بكل وظيفة من وظائف الجامعة الثلاث، مع ملاحظة أن الترتيب حسب الأهمية فقط أو التوفر فقط غير كاف، حيث إن الدراسة تركز على العبارات عالية الأهمية قليلة التوفر وهو ما تعكسه هذه النسبة.

« وقد استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية Statistical significance عند مستوي (٠.٠٥) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.

#### • مفاهيم الدراسة :

الدراسة الحالية تقدم نموذجا مقترحا لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية لذا فالدراسة ستشير إلى بعض تعريفات المفاهيم المرتبطة بعنوان الدراسة وموضوعها كما يلي:

#### • النموذج المقترح Paradigm :

تشير الموسوعة البريطانية إلى أن من استخدم هذا المصطلح هو Thomas (1922-1996) Kuhn في عام ١٩٦٢ ويشير قاموس ويسترن إلى أن Paradigm هو "نموذج أو نمط يمكن نقله وتطبيقه" أو هو "نظرية أو مجموعة من الأفكار عن شيء ما لوصف ما يجب تنفيذه أو إطار فلسفي أو نظري لدراسة علمية أو فكرية مكون من نظريات وقوانين وتعميمات وتجارب ومصاغ في صورة واضحة"، ويعرفه القاموس الحر Free Dictionary بأنه "مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والقيم والممارسات التي تشكل وسيلة لعرض واقع المجتمع وخصوصا من الناحية الفكرية"، أو هو "تصور أو وجهه نظر لفرد ما أو جماعة لتوضيح كيفية التطبيق والتطوير". ويشير قاموس business dictionary إلى أن البراديم أو النموذج

المقترح تصور فكري من قبل فرد أو جماعة لتحويل أفكار نظرية إلى تطبيقات ملموسة. ويعرف إجرائيا بأنه: الإطار النظري لتطوير الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية بما يتضمن الأفكار النظرية والميدانية والتحليلية التي توصلت إليها الدراسة في إطار من ثقافة التنمية لهذه الجامعات ومناخها التنظيمي وبما يحقق الصحة التنظيمية لها.

#### • التطوير Development :

يقصد بالتطوير " التعديل والتحسين إلى ما هو أفضل" وفي قاموس وبستر فعل أو عملية تأخذ فترة زمنية للنمو و/ أو الزيادة، وفي قاموس الأعمال " الاستخدام المنهجي للمعرفة العلمية والتقنية لتلبية أهداف أو متطلبات محددة في بعض أو كل الجوانب النظرية أو العملية للمفهوم والتصميم والاكتشاف أو الاختراع". كما أورد تعريفاً آخر وهو "عملية التحول الاقتصادي والاجتماعي الذي يقوم على أساس العوامل الثقافية والبيئية المعقدة وتفاعلاتها" (Mariam- Webster, 2006). ويقصد به إجرائيا: الاستخدام المنهجي للمعرفة العلمية والتقنية لأبعاد القيادة الجمالية (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي) في تطوير وظائف الجامعة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

#### • وظائف الجامعة University Functions :

تتمثل في ثلاث وظائف مهمة هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والوظيفة الأولى والثانية ارتبطت بنشأة الجامعة ولكن استحدثت الوظيفة الثالثة لتحقيق تنمية المجتمع (إبراهيم، ٢٠٠٥، ١٤١)، إن وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع هي كل ما تقدمه الجامعة من خلال تنظيماها، ووحداتها المختلفة من برامج وخدمات وأنشطة ترتبط بمجالات التعليم المستمر، والتدريب، والبحوث التطبيقية، والاستشارات، للقطاعات المختلفة أفرادا ومؤسسات بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية (الحري، ٢٠١٢، ١١٥). وتعرف إجرائيا على أنها المداخل الرئيسية لتحقيق أهداف الجامعة وتطويرها لتحقيق ونشر الأبعاد الجمالية.

#### • القيادة الجمالية Aesthetic Leadership :

يعرف هانسون القيادة الجمالية بأنها " نمط من القيادة يقوم علي استخدام الأتباع الإحساس الجمالي والعدالة التنظيمية في بيئة العمل مع القادة "(Hansen et al., 2007, 552) ، بينما يعرف شرودر القائد الجمالي بأنه من ينشر رؤيته الجمالية بالمنظمة" (Schroeder & Fillis, 2010, 281) ، ويعرف بلوت القائد الجمالي هو الشخص الذي يدعم المساعي الجمالية للأتباع علي أساس الحساسية الجمالية والأمانة الجمالية والطريقة الجمالية والتطبيق الجمالي والاتصالات الجمالية والدعم الجمالي والمظهر الجمالي. (Polat & )

Oztoprak-Kavak، 2011، 52). وتعرف إجرائيا بأنها: هي القدرة الملهمة للقائد الجمالي على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة في ضوء ثقافة الجمال وبما يحقق مناخا تنظيميا جماليا ويعزز صحة تنظيمية جمالية.

• أبعاد القيادة الجمالية Aesthetic Leadership Dimensions :

تعرف بأنها " الأسس والمباني التي يتم من خلالها تطبيق القيادة الجمالية وتشمل (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي) (Polat & Oztoprak-Kavak، 2011، 52)

• الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة :

تؤدي الجامعات دورا متميزا في تقدم المجتمعات الحديثة بما تقدمه من خدمات تعليمية واجتماعية وبحثية، وتشير الدراسات الحديثة إلى ضرورة توسيع دور الجامعات وخروجها من حيز أسوارها إلى المجتمع المحلي بما تقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية واستشارات بحثية وأكاديمية بالإضافة إلى قيادة المجتمع وإلهامه (صبيح، ٢٠١٢، ٣٢٠ - ٣٢٥)، وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة قيام الجامعات بدور إقليمي واجتماعي فاعل (مزريق، ٢٠١١، ٣٢١ - ٣٤٥)، كما أن هناك دراسات اهتمت بالدور العالمي للجامعات واضطاعها بدور سياسي وأكدت على ضرورة أن تقوم الجامعات بدور سياسي فاعل (صبرة، ٢٠٠٩، ٥٤٦). ومما لا ريب فيه أن النظرة العالمية للجامعات وترتيبها دوليا أخرجت الجامعات من عزلتها وجعلت الجامعات تبدو كمنظمات تعلم Learning Organization تُنتج العلم وتصدره وتتبادلته وتلاقحه، لذا فإن الإطار النظري سوف يلقي الضوء على ثلاث نقاط وهي:

« وظائف الجامعات المصرية (الواقع - المأمول).

« القيادة الجمالية وأبعادها.

« تطوير وظائف الجامعات في ضوء أبعاد القيادة الجمالية (تحليليا).

وذلك كما في السياق التالي:

• أولاً: وظائف الجامعات المصرية (الواقع - المأمول) :

في حقيقة الأمر إن الجامعات تقوم بثلاث وظائف رئيسة هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (الصاوي، ٢٠٠٨، ٩ - ١٠)، وفيما يتعلق بوظيفة التعليم فإن الدراسات تشير إلى اهتمام غالبية الدول المتقدمة بهذه الوظيفة من خلال تحسين أساليب التعليم فيها، واستخدام المستحدثات التكنولوجية في التعليم، ودعم التعليم من خلال تكنولوجيا Web 2.0 وأدوات التواصل الاجتماعي لتحقيق الديمقراطية بين الطلاب، ولأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام المستمر بالتنمية المهنية والتقويم المستمر لجميع أعضاء هيئة

التدريس ، والتأكيد علي الحرية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، والاستقلالية المهنية ، وحماية حقوق أعضاء هيئة التدريس من خلال نقاباتهم (محمد وآخرون ، ٢٠١٠ ، ١٥٢ - ١٨٤) ، (عوض وآخرون ، ٢٠١٢ ، ٢٥٧ - ٢٩١) ، ودعم التعلم التنظيمي وتطوير المعرفة (أحمد ، ٢٠٠٧ ، ٦٧٠ - ٧٦٢) ، في حين يحرص الطلاب علي الالتحاق بالبرامج التعليمية المرتبطة بمجال عملهم التي تقدم دعماً لهم حتى بعد التخرج مثل التنمية المهنية المستمرة (Morss & Murray, 2005, 184-190) ؛ حيث إن الهدف الحقيقي للطلاب ليس مجرد الحصول علي شهادة معترف بها بقدر ما اكتسبه من مهارات ومعارف ووجدانيات ، وما سوف يقدم إليه بعد التخرج، في حين تعتمد الجامعات الأمريكية علي الأنشطة خارج القاعات والمشاريع والأبحاث ، وليس علي مجرد استظهار وحفظ المعلومات ، وهذا لا يتم إلا من خلال إدارة واعية وعلمية للأنشطة الطلابية والمقررات الدراسية ، حيث تحرص إدارة الجامعة علي إعادة هندسة المقررات ودمجها أو فصلها حسب احتياجات الطلاب المعرفية والمهارية والوجدانية حتى لا يمل الفائق ولا يكتئب العادي (Bousquet, 2008, 157-162) ولتحقيق هذا يجب علي الجامعة تقديم الدعم المناسب لكافة العمليات التدريسية وخصوصاً ما يساعد الطلاب علي الربط البناء Constructive Alignment مع ما درسه (Biggs & Tang, 2011, 281) .

كما تضطلع الجامعة بوظيفة البحث العلمي حيث تضيف الجامعات إلي التراث المعرفي الإنساني الجديد والمبتكر في مجال البحث العلمي، وتحرص الجامعات العالمية علي توفير مصادر المعرفة سواء أكانت إلكترونية أم غيرها في بيئة واقعية أو افتراضية بحيث تسهم في تعميق البحث العلمي وتعمل علي تنوعه (Wissem, 2009, 3-7) ، وتقوم الجامعات بإبرام العقود البحثية مع المؤسسات الإنتاجية المحلية والإقليمية والعالمية بما يزيد الشراكة مع المؤسسات خارج أسوار الجامعة ويدعم البحث داخل أسوارها (Göransson & Brundenius, 2011, 7-9) ، وتشير الدراسات إلي قيام الجامعات الحديثة بإنشاء مراكز للإبداع والابتكار لتنمية المخترعات والأفكار الرائدة بالجامعات حيث تعمل الجامعات كحاضنات للتكنولوجيا والريادة المعرفية (Cohen & Malin, 2010, 66-76) (Kyvik, 2010, 20-22) .

كما تقوم الجامعة بوظيفة ثالثة وهي خدمة المجتمع حيث تقوم المنظومة الجامعية علي تحقيق متطلبات المجتمع من خلال مشاركة الجامعات في القضايا المجتمعية المختلفة وزيادة المواطنة لدي العاملين بها (Arthur & Bohlin, 2005, 20) وتقوم الجامعات الحديثة بإنشاء مراكز لخدمة المجتمع لتقديم الخبرات والاستشارات ورصد الرأي العام وتصحيح بعض المسارات المجتمعية والسياسية من خلال المشاركة المعتدلة والعلمية كالندوات الثقافية

والإرشاد والتوجيه الإعلامي بما يحقق العدالة الاجتماعية في المجتمع (Furlong & Cartmel، 2009، 104-107)، كما تقوم الجامعة بتقديم روافد تعليمية خاصة من خلال التعليم الحر وتعليم الكبار والتعليم الإلكتروني والافتراضي والنقل وغيرها من خلال التغير التنظيمي في جميع مؤسساتها (Benayas et al.، 2010، 67-71).

إلا أن واقع الجامعات العربية والمصرية ضعيف للغاية ففي الناحية البحثية لم تحصد أي جامعة عربية أو مصرية مركزا متقدما ضمن المائة الأولى في الترتيبات العالمية نتيجة البيروقراطية السائدة (قنوع، ٢٠٠٥، ٨٩ - ١٠٤) وضعف التمويل لوظيفة التعليم (نصر، ٢٠٠٦، ١٦٢ - ١٧٢) وانخفاض الإنتاجية العلمية للجامعة (التركيت وآخرون، ٢٠٠٩، ١٤٠ - ١٥٣) وضعف البرامج التعليمية (يونس، ٢٠٠٩، ٥٩٧ - ٦١٩) وعدم كفاية مخصصات التمويل (المحمد، ٢٠١١، ٩ - ١٢) وضعف خدمة المجتمع (محسن، ٢٠١٢، ٢٥٧ - ٢٨٣)، بل إن الجامعات في الدول النامية المستحدثة فاقت الجامعات العربية في الترتيب (عبد الدايم، ٢٠١١، ٨٢٧ - ٨٧٠) فتقدمت جامعات جنوب أفريقيا وكينيا علي بعض الجامعات العربية والمصرية (عبد الهادي، ٢٠١٢، ٣٥٧ - ٣٩٠) حيث إن الأداء البحثي للجامعات العربية دون المستوي العالمي (شعبان، ٢٠٠٨، ١٥٧ - ١٩١) (سليمان، ٢٠٠٩، ١٥ - ٢٤) كما أن الأبحاث الجامعية غالبا ما تتم بطريقة فردية أو بصورة شكلية لاستكمال متطلبات الترقى لعضو هيئة التدريس (عبد المطلب، ٢٠١٠، ١١٥ - ١٥٠)، هذا بالإضافة الي قصور الموارد المالية للأبحاث، وضعف المخصصات المالية في ميزانية الدولة لإجراء البحوث (عبد الله، ٢٠١٤، ٥٥ - ٧٦)، كما تغيب الإدارة الاستراتيجية للأبحاث ويقل النشر الدولي والعالمي للفكر البحثي في مصر (قاسم، ٢٠٠٧، ٧ - ١٥).

إن الجامعات العربية تعيش في جزر منعزلة ولا تتجاوب مع الثورة المعرفية العالمية، بل إن التعاون البحثي والعلمي بين الجامعات شكلي وغير مثمر، وتبدو المؤتمرات والندوات البحثية محلية وبعيدة عن المشاركات الدولية الفاعلة، وتشير بعض الدراسات إلى أن الجامعات المصرية لا تتمتع بالاستقلال التام، وما زالت رهن الموارد الحكومية، ولم تحاول أن تؤسس لموارد ذاتية للجامعة، من خلال منتوج أبحاثها، كما لم تنجح الجامعات المصرية في تصدير المعرفة، ورعاية الابتكار، واحتضان الإبداعات كونها حاضنات فكرية وتكنولوجية (أبو زيد، ٢٠١٢، ٧٢٩ - ٧٥٠).

وباستقراء الدراسات التي تناولت التعليم العالي والجامعي في الوطن العربي وجد الباحثان العديد من الدراسات التي تشير جميعها إلى (تقارب المشكلات - تقارب الحلول - تقارب المقترحات)، حيث تشير دراسة (عبد الخالق، ٢٠١٥) إلى أزمة في القيم في الجامعات العربية كنتيجة لتحديات العولمة، وتؤكد الدراسة على تقارب في إشكاليات البحث العلمي بين الدول العربية، وتشابه في معوقاته،

وخصوصا تدنى الحريات الأكاديمية، وقصور الخطاب التعليمي والجامعي والمجتمعي بالجامعة، كنتيجة لتضارب بعض القيم المستحدثة.

بينما تشير دراسة (شعث ٢٠١٥) إلى أزمات في تمويل التعليم العالي العربي حتى في أغني الدول العربية، وتؤكد علي احتياج الأمة العربية إلى ثورة علمية وتكنولوجية بمقابل الثورات الاجتماعية، وتشير الدراسة أيضا إلى أن متوسط الإنفاق علي التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حوال ٠.٣ من إجمالي الناتج القومي ، وأن أكثر الدول العربية إنفاقا علي التعليم الكويت، لكنها في نفس الإطار، بينما تنفق إسرائيل - إحدى دول الجوار العربي - ٤.٧ من إجمالي ناتجها القومي، مما يشير إلى ضرورة دعم وتمويل التعليم العالي والجامعي ، مع الإشارة إلى ضرورة تطويره وتغيير أنماطه. وأكدت دراسة (حمدان ، ٢٠١٥) علي ضرورة التوجه عربيا نحو نمط الجامعات البحثية العالمية، وتشير الدراسة إلى تفاقم الإشكالية المتعلقة بالفجوة بين مخرجات التعليم العربي ومتطلبات السوق العربي ذاته والسوق العالمي أيضا ، كما تنتشر بالأمة العربية البطالة الوظيفية والبطالة المقنعة ومختلف صور البطالة ، وتؤكد الدراسة علي ضرورة التوجه نحو جودة البحث والخريج وفاعليه الجامعة ، وتطوير قدرتها المؤسسية من خلال بناء حوكمة رشيدة داخل الجامعات العربية ( الإطار التنظيمي - الرقابة الاستراتيجية - الحرية الأكاديمية - الاستقلالية - القيادة الفعالة - الثقافة العربية) ، بالإضافة إلى تنوع مصادر التمويل ، والتركيز علي المواهب ونقل التقنية وتوطينها.

وتشير دراسة (كلاع ، ٢٠١٥) إلى مشكلة تضارب وغياب الإحصاءات في التعليم العالي والجامعي العربي لأسباب تقنية وسياسية وأمنية، وأن نسبة الباحث العربي إلى المواطن بلغ ١٣٦ في المليون، بينما بلغ عشرة أضعاف هذا الرقم في إسرائيل ، كما أن نسبة حوالي ٥٤% من الطلاب العرب الذين يدرسون في الخارج لا يعودون إلى بلادهم ، وقد أشارت الدراسة إلى بعض من معوقات البحث في العالم العربي شملت ( التمويل - الإدارة - غلبة الدراسات النظرية - تنافس دول الجوار المتقدمة "إسرائيل وإيران وتركيا" )، وفيما يتعلق بالاستفادة من البحوث الجامعية أشارت دراسة ( جردات ، ٢٠١٤) إلى ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات ، وضعف المخصصات اللازمة لتطبيقها ، والانفصال بين الواقع البحثي والواقع التطبيقي كنتيجة لعدم مناسبة البحوث لحاجات المجتمع العربي وكمسبب لغياب جل الجامعات العربية في التصنيفات الدولية علي تنوعها، الأمر الذي تؤكد دراسة ( عبد الحي ، ٢٠١٤) خصوصا غياب ثقافة المقارنة بين البلدان العربية وثقافة التصنيفات الدولية وعدم الانفتاح علي الثقافات غير العربية، وتشير الدراسة إلى أن التصنيفات الدولية ليست غاية وإنما هي احدي طرائق التطوير الجامعي، كما أن مشكلة اللغة العربية في النشر العلمي تعيق الوصول إلى أعمال عربية رصينة، لذا فان النشر بلغة دولية أمر مطلوب، وتشير دراسة

(ويح ، ٢٠١٤) إلى نفس المعوقات، وتؤكد علي أهمية انتهاج أسلوب الأداء المقارن Benchmarking بين الجامعات العربية مع الجامعات العالمية، بالإضافة إلي زيادة التحول إلي المعايير العالمية، وضرورة نشر ملخصات البحوث العربية وترجمتها إلي اللغة الإنجليزية .

فيما تؤكد دراسة ( الحراشي ، ٢٠١٤) علي ضرورة اعتبار الحريات الأكاديمية أساس التطوير الجامعي في البلدان العربية ، وضرورة الوعي بالتنوع الفكري والثقافي وتشير دراسة ( العلي ، ٢٠١٢) إلي انخفاض جودة المناهج والإدارة والمكتبة والقاعات، بالإضافة إلي انخفاض أداء الطلاب ومهارات التدريس لدي الأساتذة ، وغياب مؤشرات التقييم الفعال للطلاب ، واقترحت الدراسة تشكيل هيئة عربية لإدارة وضمان جودة التعليم في الوطن العربي ، وتشير دراسة ( بركات وعضو ، ٢٠١٣) إلي قيام الجامعات العربية بدور متوسط في تنمية مجتمعات المعرفة وتوليد المعرفة ، وأن هناك فروقا بين البلدان العربية لصالح الجامعات الخليجية. وتؤكد دراسة (الزاجي ويحي، ٢٠١٢) على دور الجامعات العربية في ترسيخ ثقافة المعلومات وضورة التناسب بين متطلبات البحث العلمي وإتاحته .

فيما تشير دراسة ( مطفي وصباح ، ٢٠١٢) إلي أن الجامعات العربية تعاني من تدنى البحث العلمي بها ، وإشكالية المحتوى والكيف ، وغياب الموضوعية في التعليم العالي ، وجمود منهجية التعليم الجامعي، وغياب مفهوم التكامل والتنسيق بين المنظومات التعليمية، وأن التعليم العربي لابد أن يستهدف بناء شخصية عربية ذات نزعة علمية موضوعية ديمقراطية تمتلك مهارات التعلم الذاتي، كما أكدت الدراسة علي ضرورة تجديد فلسفة التعليم العالي، وتجديد المنهجية العلمية وربطها بالواقع العربي، مع أهمية إعادة هندسة المنظومة التعليمية ككل لتتيح التواصل العربي والعالمي، بينما أكدت دراسة ( الهبوب، ٢٠١١) علي ضرورة توفر إرادة الإصلاح التربوي بالجامعات العربية خصوصا الإصلاح من أعلي لأسفل، وهذا يتلازم مع الشراكة في جهود الإصلاح التربوي محليا، وفي الدراسة التي قام بها ( علي ، ٢٠١١) أكدت علي ضرورة دعم التعليم الأهلي والخاص لتخفيف العبء عن كاهل الحكومات العربية ، لكن الدراسة حذرت من النظرة الاستثمارية في التعليم الخاص، وأكدت علي دوره الوطني والقومي واعتبار أن التعليم الخاص سلعة وسيطرة قيم السوق عليه يؤدي بالنهاية إلي مشكلة الازدواجية بين الخريج الحكومي والخاص .

وأكدت دراسة ( دندن والمويشير ، ٢٠١٤) علي ضرورة أن تتوفر المبادرات من الأقسام الأكاديمية في الجامعة على الانفتاح على المجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المحلي ، وأن تعمل الجامعة على تكثيف برامج الاستشارات وتقديم الخدمات الاستشارية للقطاعين العام والخاص، وأهمية الاتصال والتواصل المباشر المستمر بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي لبحث ما يستجد من تطورات في مجالات الحياة المختلفة، وأن تعمل الجامعة على تفعيل قنوات الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي مثل وسائل الإعلام، فيما

تؤكد دراسة ( طه ، ٢٠١٤ ) علي ضرورة توسيع دائرة المستفيدين من خدمة المجتمع بالجامعة، وضرورة إعلام المجتمع ووعيه بمختلف فئاته بدور الجامعة الرئيس في تقديم خدماتها لحل مشكلاته مع توفير قاعدة بيانات عن المهن المطلوبة في الوقت الحالي والمستقبلي، ومتطلبات كل مهنة، وإنشاء المكاتب الاستشارية بكل كلية وعلى مستوى الجامعة؛ لتقديم الاستشارات العلمية لأصحاب الأعمال وللعاملين في المهن المختلفة.

وتشير دراسة (الزكري ، ٢٠١٤) إلي أن البحث العلمي في الجامعات العربية يجب أن يتحول في وظيفته من إعادة تكريس الواقع إلى نقده وإعادة بنائه على أسس مغايرة تتناسب مع طبيعة التحولات الكونية السريعة، بالإضافة إلي الانتقال في طبيعته من استهلاك الفكر العالمي إلى توليد معارف ونظريات تتسم بالخصوصية، والانتقال في موضوعاته من المشكلات والقضايا التقليدية والهامشية إلى بؤرة القضايا والمساءلة المجتمعية الحيوية والساخنة، والانتقال في حدوده من بحوث العلم الصغير المجزأة إلى بحوث العلم الكبير ذات العوائد الاجتماعية والسياسية المؤثرة، والانتقال في منهجيته من التشرذم العلمي التخصصي إلى الشبكية والبيئية العلمية، ومن الرصد والوصف إلى التفسير والنقد والإبداع.

وتشير دراسة (نور والسيد ، ٢٠١٢) إلى أن من أهم المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات المصرية في تحقيق الوظائف الثلاث للجامعة ضعف الحرية الأكاديمية، وزيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس، وأزمة الهوية، وأنه يجب تزويد المجتمع بالأطر المؤهلة تأهيلاً عالياً لقيادة وتحمل مسؤولية البناء والتطوير في المجتمع، والسعي عن طريق الأبحاث العلمية لتطوير المجتمع وعلاج مشكلاته. وفي دراسة (برقعان وسعيد، ٢٠٠٨) تؤكد على الاهتمام بجودة الأبحاث، وتوفير مصادر البحث والدوريات وقواعد البحث العلمي، وتقديم الدعم المالي، وتذليل الصعوبات الإدارية التي تعترض البحث العلمي، وأهمية تفعيل وظائف الجامعة الثلاث، مع العمل على التناغم بينهم، وأوصت الدراسة بإضافة وظيفة رابعة للجامعات وهي تنمية الاتجاه القيمي والعقائدي. ولعل هذا يتفق مع دراسة (Czuba, 2005) التي تضيف وظيفة جديدة وهي ضمان الوجود العقائدي من خلال كليات الجامعة.

أما دراسة (حسين وحنفي ، ٢٠٠٠) فأشارت إلي وجود فجوة كبيرة بين واقع الجامعات المصرية والجامعات في الدول المتقدمة، وفيما يتعلق بوظيفة التعليم فقد أكدت الدراسة علي ضرورة تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية الأكاديمية والاستقلالية المهنية، مع حماية حقوق الدارسين، ومع أهمية التقويم المستمر للدارسين، كما اقترحت الدراسة ضرورة وضع خريطة بحثية علي المستوي القومي، مع الاهتمام بتوفير مقومات البحث العلمي والعمل الفريقي، وتوفير أنظمة البحث العلمي المتكاملة والربط بين الجامعات ومراكز البحوث، وفي



مجال خدمة المجتمع اقترحت الدراسة منظومة العمل خارج أسوار الجامعة، وربط العمل الجامعي بمواقع العمل والإنتاج بالمجتمع المحلي، وتعميق دور الجامعة من خلال تقديم خدمات مجتمعية فاعلة في صورة استشارات وتدريبات، والعمل علي الارتقاء بالمجتمع معرفيا واقتصاديا .

ومجمل القول هنا أن الجامعة العربية انفصلت اجتماعيا إلي حد مقلق ولا بد من العمل علي عودة الجامعات المصرية لخدمة المجتمع وتحقيق وظائف الجامعة (رمضان ، ٢٠٠٤ ، ٥٥٤ - ٥٦٥) (عودة ، ٢٠١٢ ، ٤٨١ - ٥٠٢) ، ونشير دراسات عديدة إلي فقر التعليم العالي من حيث القدرة والرغبة في تمويله، وتقتصر ضرورة المشاركة في تمويل التعليم العالي من رجال الصناعة والهيئات والأوقاف (الحوت ، ٢٠٠٤ ، ٤٥٦ - ٤٦٨) وتوصي دراسات أخرى بالبحث عن مصادر مكملة للإنفاق علي التعليم العالي من خلال التوسع في التعليم الأهلي والخاص وإشراك أطياف المجتمع في تمويل الجامعات بأنواعها (عليوة ، ٢٠٠٦ ، ١٦ - ٦٩) . إن غالبية الدول العربية بما فيها مصر قد وصلت إلي درجة الإنفاق القصوى علي التعليم ومن الصعب إدراج زيادة في مخصصات وميزانية التعليم العالي بها (عبد الله والنشال ، ٢٠٠٧ ، ١٩٦) ، كما يعزز نتائج هذه الدراسات ما توصل إليه تقرير البنك الدولي - منظمة التعاون والتنمية - من ضعف إتاحة التعليم الجامعي المصري وضعف تدويله (Gallagher, 2010, 154)

وبالنسبة لوظيفة التعليم بالجامعات المصرية : تشير الدراسات إلي تقليدية الأساليب التدريسية واقتصارها علي المحاضرات الشفهية والإلقاء والتلقين اللفظي وندرة الحوارات المفتوحة والمناقشات الإبداعية ، (حوالة ، ٢٠٠٧ ، ١٧ - ٢٥٠) ، كما تركز طرق التقويم علي الحفظ والاستظهار والاختبارات التقليدية وينخفض الإبداع والابتكار بين الطلاب (مينا ، ٢٠٠٦ ، ٦٢ - ٧٣) (مينا ، ٢٠٠٩ ، ٨٤ - ٩٢) ، وبالتالي فقد انخفضت جودة التعليم الجامعي بمصر (حسين ، ٢٠٠٦ ، ٥١ - ٧٠) (حسين ، ٢٠٠٧ ، ١ - ١٩) وضعفت قدرته علي تطوير التعليم قبل الجامعي ذاته وتقريبا تخلو الدراسة من المتعة والاكتشاف، وتعزو بعض الدراسات هذا إلي زيادة الأعباء الدراسية والإدارية الملقاة علي عاتق عضو هيئة التدريس بالإضافة لانخفاض الدخل مقارنة بالمهن المناظرة أو مهن الصفاة والخبراء . ولعل بعض الدراسات ارجعت هذا القصور إلي ضعف التمويل كمسبب أساسي (الانصاري ، ٢٠٠٨ ، ٢٢ - ٤٨) ، وهناك دراسات ارجعت إخفاق الجامعات في تحقيق وظائفها إلي أسباب إدارية وتنظيمية . (حافظ ، ٢٠٠٤ ، ٤٦٦ - ٤٧٩) وأن هناك إخفاقا واضحا في وظائف الجامعات المصرية ولعل انخفاض التمويل من أحد الأسباب الرئيسة التي أدت إلي عدم قدرة المنظومة الجامعية علي تحقيق وظائفها . (أبو النصر وآخرون ، ٢٠٠٢ ، ١٦٩ - ٢٢٤) واقترحت بعض الدراسات ترشيد مجانية التعليم واقتراح برامج لإقراض الطلاب (الهاللي ، ٢٠٠٢ ، ١٩ - ٦٤)

وعن وظيفة البحث العلمي بالجامعات المصرية: فقد أكدت دراسة (حسين وحنفي ، ٢٠٠٠) علي ضرورة توفر الكوادر الفنية المساعدة للباحثين ، وضرورة توفير مقومات البحث العلمي، مع أهمية التنمية المهنية لصقل الإمكانيات العلمية للباحثين ، كما أشارت الدراسة أيضا إلي دور الجامعة في تمويل الأبحاث العلمية ، ودعم النشر العلمي ، وربط البحث العلمي بالمجتمع وحاجاته، وعن مصر فقد أشارت الدراسة إلي قصور في وظيفة البحث العلمي ، وعجز في توفير مقوماته ، نظرا لعدم استقلال الجامعات ، وغياب الخريطة البحثية الاستراتيجية، الأمر الذي أدى إلي تفتت الجهود البحثية، وعدم ربط البحوث بالمجتمع المحلي.

وفيما يتعلق بوظيفة خدمة المجتمع للجامعات المصرية: مازالت النظرة إلي الجامعة كمؤسسة خدمية بالمجتمع، وتغيب عنهم أن الجامعة مؤسسة منتجة بالمجتمع ( محمود ، ٢٠٠٢ ، ١٦٥ - ١٩١ ) ( عيادارواس ، ٢٠٠٨ ، ٤٠ - ٥٢ ) ، كما أن المنافسة الشرسة من قطاع التعليم الجامعي الخاص تؤثر بلا شك علي وظيفة التعليم بالجامعة، حيث يجتذب القطاع الخاص الطلاب ذوي المجاميع المرتفعة في الثانوية العامة، وذوي المركز الاجتماعي والاقتصادي الأعلى، ( الدمهوري ، ٢٠٠٧ ، ٣٨٢ - ٤٠٠ ) ( مدكور ، ٢٠٠٧ ، ٢٢ - ٢٤ ) ، كما أن التوجه إلي التعليم الإلكتروني والافتراضي بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة ما زال متواضعا وتجريبا ( المهدي ، ٢٠٠٦ ، ٩ ) ( الجمل ، ٢٠٠٧ ، ٦٥٢ ) ( زيدان ، ٢٠١٠ ، ٢٢٢ ) مما يزيد الفجوة بين القطاع الحكومي والخاص، الأمر الذي ينعكس سلبا علي وظيفة التعليم بالجامعات العربية علي وجه العموم، بينما تنفصل الجامعات المصرية عن الواقع المجتمعي إلي حد كبير ، وتنحصر خدمات المجتمع فيما تقدمه هذه الجامعات من خدمات طبية وعلاجية عبر مستشفياتها التعليمية، بالإضافة إلي مشاركات ثقافية وسياسية محدودة، وما تقدمه بعض كليات التربية من تأهيل تربوي لغير التربويين ( عبد الوهاب ، ٢٠٠٨ ، ٢٠٥ - ٢٢٨ ) ( سالم ، ٢٠١٤ ، ٣ - ٣٧ ) ، ومن غير المستغرب أن تعيش بعض أقسام وكليات الجامعات في مصر بلا مشاركة مجتمعية، ولا خدمات أهلية ، ويظهر ذلك في التعليم الجامعي الخاص والأهلي، حيث طغت الناحية الاستثمارية فيه علي الناحية المجتمعية ( عبد الناصر ، ٢٠٠٤ ، ١١ ) .

#### • ثانيا : القيادة الجمالية وأبعادها :

قديمًا قامت منظومة القيم الأساسية علي قيم ثلاث هي الحق والخير والجمال، فالإنسان يحرص بفطرته علي أن يشبع حواسه بالجمال (أبو النصر، ١٩٩٦، ٨٥)، والجمال Beauty مفهوم فلسفي شغل بال الفلاسفة علي مر العصور، فالجمال مدرك إنساني منذ عصور ما قبل التاريخ وفي الحضارات المتعاقبة ، وقد تعاقبت الحضارات الإنسانية علي إظهار الجمال وتصديره لمن

حولها من حضارات ، وليس أدل علي ذلك من الشواهد الجمالية التي تركتها الحضارة الفرعونية القديمة، وساهمت في تشكيل الوعي الجمالي للحضارات التي أعقبتها .

فلسفيا نال الجمال اهتمام الفلاسفة واختلفوا في الجمال ذاته، لكن لا ريب أن الجمال "ما يثير السرور والغبطة والسعادة لدي الإنسان حسيا أو معنويا" (الميلاد ، ٢٠١٢ ، ٤١٥ - ٤٣٦)، يري سقراط أن الجمال الحقيقي هو جمال الباطن، وأن الفن منتوج الجمال ، وأن غاية الفن الأخلاق، ويضيف سقراط أن معايير الجمال موضوعية وليست ذاتية ( إسماعيل ، ٢٠١٢ ، ٢٣ - ٢٨)، بينما ينحو السفسطائيون منحي آخر ، فهم يرون أن الجمال ذاتي يختلف باختلاف الوقت والمكان، كما أن الجمال عندهم إنساني أو طبيعي بلا مصدر إلهي ( أبو النصر، ١٩٩٦ ، ١٠٢)، ويرى كانط Kant أن الجمال شعور خالص لا غاية من ورائه ( حداد ، ٢٠١٢ ، ٢٠٠ - ٢٠٩)، أما هيجل فقد تناول الجمال بطريقة مثالية، والجمال عنده لا يقتصر علي الحس، فهو أرقى من الطبيعة ذاتها ، والحقيقة أن الجمال المدرك قد يرجع إلي الشيء المدرك أو الإنسان المدرك أو عمليات الإدراك أو محصلة كل ما سبق، وعبر عدد من فلاسفة التربية عن الجمال كمدرک إنساني ضروري لحياة الإنسان، وخصوصا الفكر البراجماتي (البصيري ، ٢٠٠٧ ، ٣٣٩ - ٣٥٨) ويذكر ديوي أن الخبرة الجمالية من ضروريات التربية الناجحة (جيدوري ، ٢٠١٠ ، ٩١ - ١٣٤)، ويؤكد التربويون علي أهمية التربية الجمالية في تربية الإنسان المعاصر، وعلي عظم دورها في تحقيق التوازن بين مكونات الشخصية (عربي ، ٢٠٠٩ ، ٨٩ - ٩٦) ( عبد الرسول ، ٢٠١١ ، ١١ - ٤٥).

برع العرب في تذوق الجمال وتفننوا في صنوف الشعر والنثر، واختص الله العرب بمدركات جمالية جعلتهم دون غيرهم، فهم أصحاب المعجزة المعنوية الوحيدة في تاريخ الرسالات ( طه ، ٢٠٠١ ، ٢٩٥ - ٣٠١ )، فبينما أيد الله الرسل بمعجزات وخوارق حسية، فقد أيد نبيه محمد بمعجزة القرآن وهي المعجزة البلاغية الجمالية التي ركزت علي الجمال، وأكدت عليه كمنهج حياة ، حيث يقول تعالى: ( قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ) [العنكبوت: ٢٠]. كما أن الجمال في الإسلام مدرک أساسي في حياة الإنسان ، حيث يقول تعالى: (وَالْأَنْعَامَ خَلَقْنَا لَكُمْ فِيهَا دِفْءًا وَمَنَافِعَ وَمِنْهَا تَأْكُلُونَ، وَلَكُمْ فِيهَا جَمَالٌ حِينَ تُرِيحُونَ وَحِينَ تَسْرَحُونَ) [النحل: ٥ ، ٦]، بل إن المدخل الجمالي في الحياة للمسلم مدخل أساسي للعبادة حيث يقول تعالى: ( أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِنْ فُرُوجٍ ، وَالْأَرْضِ مِمْدَنَّاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْبَتْنَا فِيهَا مِنْ كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ ، تَبْصِرَةً وَذِكْرًا لِكُلِّ عَبْدٍ مُنِيبٍ [ق: ٥: ١٧]. وفي السنة النبوية يقول النبي (إن الله جميل يحب الجمال ، الكبير بطر الحق ، وعمط الناس ) ( خالد ، ١٩٩٩ ، ٢٥ - ٣٣) بل إن القرآن نفسه مصدر جمالي في حياة الإنسان ( الشفيع ، ٢٠٠٢ ،

٩١ - ١١٣)، وتشكل القصة القرآنية مصدرا أساسيا للقيم الجمالية بالقرآن الكريم (السندي، ٢٠٠٨، ٣٧-٦٨)، والفاصلة اللغوية القرآنية قيمة جمالية في حد ذاتها (رضوان، ٢٠١٣، ٦)، والأكثر من ذلك أن الخط العربي مصدر جمال في غاية الثراء، يتفوق على كافة اللغات، بل إن الخط العربي مصدر للقيم الجمالية (محمد، ١٩٨٦، ٥٩ - ٧٠) مما سبق يمكن القول أن الجمال مدرك إنساني، يحسن جودة الحياة البشرية، ويقرب الإنسان من ربه، كما أنه أحد مصادر الفضيلة الإنسانية، وهو بلا شك يضيف إلي الحقل الإداري والتربوي بذات الوقت.

البداية الحقيقية لانتشار مفهوم القيادة الجمالية بشكل واسع في العام ٢٠٠٧، حين قدم هانز هانسون وزملائه مصطلحا جديدا في علم القيادة Aesthetic Leadership ليعني بذلك "القيادة التي تقوم على القيم الجمالية داخل المنظمة وتعززها خارج المنظمة"، ويرى هانسون ان القيادة الجمالية مظلة واسعة تحتوي أنماط القيادة كلها، حيث تقوم على الإبداع المتصل لجميع العاملين بالمنظمة والفن والرؤي الجديدة، إن الحاجة إلي القيادة الجمالية أصبح مطلبا أساسيا كون الصناعات الإبداعية وغير التقليدية تسيطر على اقتصاد العالم، ويضرب مثلا بذلك بالمملكة المتحدة التي يعمل بها حوالي ١.٤ مليون شخص في صناعات إبداعية يسهمون بأكثر من ٣٠ مليار دولار تقريبا في اقتصاد المملكة المتحدة، وأن حوالي ١٧ تريليون دولار في الاقتصاد العالمي من منظمات إبداعية (Fillis & Schroeder, 2010, 273-286).

إن القيادة الجمالية هي النتاج الفعلي للتزاوج بين علم الجمال Aesthetic وبين علم القيادة (Dop، Leadership، 2006، 95-98)، وحقيقة الأمر أن الكتابات الأولى في علم الجمال كانت علي يد الفيلسوف الألماني Baumgarten في ١٧٥٠ حينما ألف كتابا في الاستطيقا أو علم الجمال كأحد فروع الفلسفة، وهو العلم الذي يعنى بمسببات السعادة للإنسان، وكيفية تأثيرها علي الإنسان باختلاف المتغيرات، إن علم الجمال فرع من الفلسفة يدرس الجمال وإدراك الجمال لدي الأفراد وتفاعلاتهم الجمالية، ويعرفه تشامبون بأنه العلم الذي يدرس الإحساس والتفكير لدي الإنسان، فيما يعرفه بومجارتن نفسه بأنه "علم يقوم علي الإحساس والمنطق في ذات الوقت"، أما تونالي فيعرفه بأنه "علم المعرفة في مدركات الإحساس بالمعرفة"، وعلم الجمال يركز علي جمال الصفات وصفات الجمال، وإدراك الجمال وجمال الإدراك، وهو علم يركز علي مسببات السعادة البشرية حسية كانت أم معنوية، وعلم الجمال يركز علي الصفات أو الكفايات التي توصف بها الأشياء لتحرك مشاعر إيجابية في الإنسان (Borchert, 2006، 41-63).

وإذا كان القائد هو ذلك الشخص المبدع الذي يدعم سلوك أتباعه، ويحفزهم تجاه تحقيق أهداف جماعية من خلال قدرته على التنبؤ، والقائد هو من يقوم بدعم الحس العام والرغبات المدركة لأتباعه، حيث إن القيادة تعنى

القدرة على حشد الأتباع لتحقيق أهداف جماعية، وتحفيز الأتباع لتحقيق رؤية القائد ( Bathurst et al.، 2010، 55 )، إن إضافة الجمال للقيادة يُظهر معنى علمي جديد وهو القيادة الجمالية، ويركز هانسون على ضرورة أن تؤثر القيادة الجمالية فيمن حولها من مؤسسات، بحيث تجمع القيادة الجمالية الصفات التقليدية للقيادة مع الصفات التحويلية ( Hansen et al.، 2007، 549 ) والقيادة الجمالية يجب أن تركز على مجموعة من الأمور، أهمها التركيز على المشاعر والخبرة معا، مع التركيز على بناء علاقات بين الأتباع والقادة، و التركيز على الجمال والإحساس والعدالة في إطار المنظمة، كما أنه من الخطأ تصور تطبيق القيادة الجمالية في النواحي المتعلقة بالفن فقط، بل إن تطبيق القيادة الجمالية يشمل كل إطار المنظمة، حيث إن قدرة القائد الجمالي على نشر وتعميق الثقافة الجمالية أكثر من قدرته على مجرد إتباع القوانين ( Samier et al.، 2016، 273-286 ).

وتعد دراسة ( Hansen et al.، 2007 ) بعنوان "القيادة الجمالية" أول طرح حقيقي في مجال القيادة الجمالية، وهدفت الدراسة لوضع إطار فلسفي للقيادة الجمالية، وتوضيح المعنى الاصطلاحي لها، وكيفية اشتقاقها من علم الجماليات، ومدى ارتباطها بجماليات التنظيم، وتضيف أن القيادة الجمالية مدخل إداري جديد واعد، وتشير الدراسة إلى أن هناك حركتين بحثيتين في أبحاث القيادة بشكل عام، الحركة الأولى هي إدماج الأتباع بالمنظمة وصبغهم بصبغة المنظمة، والحركة الثانية تقوم على استكشاف الصفات والخصائص القيادية الذاتية، لكن القيادة الجمالية مدخل يجمع بين هاتين الحركتين البحثيتين، فهو يركز على إدماج الأتباع ولا يفضل صفات وميزات القائد، وتشير الدراسة أيضا إلى أن هناك ثلاثة اتجاهات بحثية في الآونة الأخيرة، الاتجاه الأول منها هي القيادة التحويلية والقيادة بالبصيرة، والاتجاه الثاني منها هي القيادة الكاريزمية، أما الاتجاه الثالث منها فهي القيادة الموثوقية، بينما تشغل القيادة الجمالية المحك الجديد في دراسات القيادة، إن القيادة الجمالية تركز على الجمال داخل وخارج المنظمة، وأن الأساس في الجمال هو إشراك الحواس والتركيز على التجريب، والقيادة الجمالية تركز على جميع الحواس البشرية (رؤية - سماع - شم - تذوق - لمس)، وتؤكد الدراسة على إمكانية تطبيق القيادة الجمالية في كل نواح ومجالات الإدارة، وأن المجتمعات الإنسانية قد ارتقت إلى درجة أنها تهتم بكل عناصر الجمال داخل منظمات العمل، مما يعمل على الإبداع والفاعلية بالمنظمة.

وفي دراسة ( Polat & Öztoprak-Kavak، 2011 ) بعنوان "بناء مقياس القيادة الجمالية وتطبيقه على بعض الإدارات المدرسية بتركيا" هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس للقيادة الجمالية في أبعدها السبعة في المدرسة التركية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

، وقام الباحثان بإعداد مجموعة كبيرة من العبارات حول القيادة الجمالية بالمدرسة التركية (٥١) عبارة، وتم تصنيفهم في سبعة أبعاد أساسية، باستخدام اختبار التحليل العائلي الاستكشافي، وتم تصنيف الأبعاد السبعة كما يلي (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية، التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي)، ثم تم تطبيق المقياس في صورته النهائية على عينة من ٤٠٠ معلم في المدارس الابتدائية والثانوية، وكان عدد المدارس الثانوية ٧ مدارس والابتدائية ١١ مدرسة، وأظهر معامل ألفا كرونباخ ثباتا عاليا، حيث بلغت قيمة المعامل ٠.٩٨، وهي قيمة مرتفعة تدل على الثبات وإمكانية تعميم النتائج، وقدمت الدراسة إطارا نظريا حول القيادة الجمالية وأبعادها السبعة، أكدت من خلاله على أهمية القيادة الجمالية في كل المؤسسات التعليمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في أبعاد القيادة الجمالية لصالح المدارس الثانوية في مقابل المدارس الابتدائية، وأوصت الدراسة باستكمال دراسات أخرى حول القيادة الجمالية وتأثيرها تربويا وإداريا.

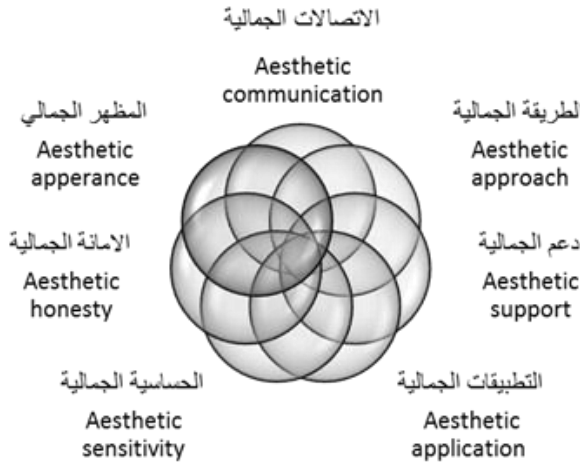
أما دراسة ( Zhang et al. ، 2011 ) بعنوان "إطار فلسفي للقيادة الجمالية في إدارة الأعمال الصينية" هدفت الباحثة وزملائها من خلال هذه الدراسة إلى وضع إطار فلسفي للقيادة الجمالية في الصين، حيث تنتشر الفلسفة الكونفوشية، واشتقت الباحثة وزملائها إطارا فلسفيا لتطبيق القيادة الجمالية في أبعاد أربعة هي ( الهدف - الأصالة - البراعة - الملائمة)، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وأشارت الدراسة إلى خصوصية الثقافة الصينية ودعمها للقيادة الجمالية، وتذكر الدراسة أن الفلسفة الصينية تقدر الأخلاق ليس لكونها قيمة ولكن لجمالها، وقام الباحثون بتصميم بطاقة ملاحظة على مقياس خماسي لكل فئة من الأبعاد الأربعة، وطبقت البطاقة على ثمان شركات صينية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المملوكة للدولة أكثر إظهارا للجماليات من الشركات الخاصة، وأن نقل العواطف وتدعيم لغة الجسد وتحقيق الانسجام الجمالي واللغة المهذبة في بيئة العمل كان عاليا في البيئة الصينية بشكل عام، وانتهت الدراسة بوضع نموذج فلسفي في إطار الأبعاد الأربعة سألته الذكر.

من خلال الدراسات السابقة سألته الذكر يمكن القول أن القائد الجمالي يدعم عمليات المشاركة في صنع القرارات من منظور جمالي، ويدعم الأتباع في إظهار سلوكيات الجمال لديهم مثل السعادة والحساسية والمشاعر الأخلاقية داخل وخارج المنظمة، ويمكن النظر إلى القيادة الجمالية من منظور آخر هنا من خلال الجهود التي يمارسها القائد للتأثير على الأتباع والهامهم لإبداع الجمال بمنظمتهم، ومما يجب التأكيد عليه أن القيادة الجمالية مظلة كبيرة ينضوي تحتها القيادة التحويلية / الكاريزمية/ التقليدية، وقد حدد هانسون

مجموعة من المظاهر الرئيسية للقيادة الجمالية تشمل (Hansen et al., 2007، 454-450):

- ◀ الثقافة السائدة في تقييم سلوكيات القيادة الجمالية للقائد والأتباع.
- ◀ قدرة القائد الجمالي كقائد تحويلي في إدارة المشاعر بالمنظمة.
- ◀ الخصائص الجمالية لعمليات صنع القرار بالمنظمة.
- ◀ مدي ثقة العاملون بالمنظمة في القيادة الجمالية ذاتها كمفهوم تحويلي.
- ◀ مدي التنوع في سلوكيات القادة الجماليين.
- ◀ دور المحتوى الجمالي في عمليات الاتصال بالمنظمة.
- ◀ مدي تركيز المناخ التنظيمي بالمنظمة على الجماليات.
- ◀ دعم الإبداع التنظيمي داخل وخارج المنظمة.
- ◀ رؤية الأتباع لأبعاد القيادة الجمالية ومشاركتهم في تطويرها.

إن القيادة الجمالية تركز على كافة جوانب المنظمة، بل وعلى علاقة المنظمة بالمجتمع الخارجي والمنظمات الأخرى ( Zhang et al. ، 2011، 476 )، بيد أنه من المهم هنا إلقاء الضوء على خصائص وسمات القائد الجمالي، فالقائد الجمالي هو ذلك الشخص الذي يدعم المساع الجمالية للأتباع من خلال الأبعاد الجمالية وتشمل (الاتصالات الجمالية Aesthetic communication، الطريقة الجمالية Aesthetic approach، دعم الجمالية Aesthetic support، التطبيقات الجمالية Aesthetic application، الحساسية الجمالية Aesthetic sensitivity، الأمانة الجمالية Aesthetic honesty، المظهر الجمالي Aesthetic appearance) (Polat & Öztoprak-Kavak، 2011، 53)، ويمكن التعبير عن أبعاد القيادة الجمالية كما بالشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣) أبعاد القيادة الجمالية

يُظهر الشكل رقم (٣) السابق أن هناك تداخلا بين أبعاد القيادة الجمالية، حيث لا يوجد حدود فاصلة بين أبعاد القيادة الجمالية، ولكن هناك تناغم بين الأبعاد، ويظهر الشكل أيضا أن أقصى درجات التفاعل أو التناغم في وسط الشكل حيث تتناغم أبعاد القيادة الجمالية السبعة، ويمكن تناول كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية ودورة في تحقيق وظائف الجامعة فيما يلي.

• **ثالثا : تطوير وظائف الجامعات في ضوء أبعاد القيادة الجمالية (تطبيقا) :**

لم يجد الباحثان - في حدود علمهما - دراسات سابقة حول تطوير الجامعة أو أحد وظائفها في ضوء القيادة الجمالية أو أبعادها لذا فقد قام الباحثان بتحليل وظائف الجامعة في ضوء أبعادها السبعة كما في دراسة Polat & Öztoprak Kavak والتي اعتمدها الدراسة الحالية كأبعاد أساسية كما في السياق التالي:

• **البعد الأول: الاتصالات الجمالية Aesthetic Communication :**

الركيزة الأساسية للقيادة الجمالية هي عمليات الاتصال بكافة أنماطها داخل وخارج المنظمة من خلال نقل المشاعر والمعاني عبر المنظمة والتخلص من الخشونة الإدارية مع اصباغ الجانب الإنساني والجمالي لكل جوانب الاتصال بالمنظمة ، حتى التعزيزات السلبية أو توقيع العقوبات ، وليس أدل هنا من قوله تعالى لنبيه محمد (وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَأَهْرُجْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا) (المزمل: ١٠) وكان توقيع العقوبات يكون جميلا بلا عداء، والقيادة الجمالية تستهدف نشر الطاقة الإيجابية Positive Energy في المنظمة ومحيطها بمعنى "التحفيز الفعال تجاه إنجاز المهام، وتهتم القيادة الجمالية بكافة أنماط الاتصالات سواء كانت أفقية أم رأسية رسمية أم غير رسمية مكتوبة أم شفوية مع التركيز على جانب الجمال في كل منها كما تهتم أيضا بلغة الجسد Body language بمعنى استخدام الايماءات وتأثيرات الوجه واللهجة وغيرها التي تصاحب عملية الاتصال ، حيث تهدف القيادة الجمالية إلى إظهار جماليات لغة الجسد في تجسيد الاتصال وتوضيحه. ( Zhang et al. ، 2011 ، 53 ) ويمكن توضيح طريقة تطبيق الاتصالات الجمالية من خلال حلقة الاتصالات الجمالية كما بالشكل رقم (٤) .

ويتضح من الشكل رقم (٤) أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء الاتصالات الجمالية (تحليليا) ، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق الاتصالات الجمالية يجب أن يثير أعضاء هيئة التدريس إعجاب الطلاب بطرق تدريسهم الرائعة، كما يستخدم أعضاء هيئة التدريس لغة الجسد بشكل جيد أثناء التواصل مع الطلاب، ويمتلك أعضاء هيئة التدريس مقدرة رائعة على الإقناع أثناء العملية التعليمية، ويعكس أعضاء هيئة التدريس العواطف الجمالية أثناء التواصل مع الطلاب، كما يستخدم أعضاء هيئة التدريس لغة مهذبة في علاقاتهم مع الطلاب، وتسود الطاقة الإيجابية للطلاب أثناء الدراسة بالجامعة.





شكل رقم (٤) الاتصالات الجمالية في بيئة العمل

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق الاتصالات الجمالية يجب أن يكتب الباحثون بالجامعة تقرير أبحاثهم بطريقة علمية شيقة، ويستخدم الباحثون بالجامعة لغة تحاورية مهذبة أثناء مناقشة القضايا العلمية، ويهدف البحث العلمي بالجامعة إلى نشر الطاقة الإيجابية في الأبحاث الأساسية، ويمتلك الباحثون بالجامعة قدرة عالية على التفكير العلمي أثناء إجراء البحوث الأساسية، ويستخدم الباحثون بالجامعة لغة علمية وأدبية جميلة في البحوث التطويرية.

أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق الاتصالات الجمالية يجب أن يعكس العاملون بالجامعة العواطف المناسبة أثناء التواصل مع الآخرين خارج الجامعة، ويستخدم العاملون بالجامعة لغة مهذبة في علاقاتهم مع الآخرين خارج الجامعة، ويشير العاملون بالجامعة الإعجاب أثناء التواصل مع الآخرين خارج الجامعة، وينشر العاملون بالجامعة الطاقة الإيجابية خارج الجامعة، كما يستخدم العاملون بالجامعة لغة الجسد بشكل جيد خارج الجامعة، ويمتلك العاملون بالجامعة قدرة عالية على الإقناع والتحاور والتفاوض مع الآخرين خارج الجامعة.

#### • البعد الثاني: الطريقة الجمالية Aesthetic Approach :

يقصد بها الأسلوب الحقيقي لأداء المهام والوظائف المختلفة داخل وخارج المنظمة ، علي عكس الطرق التقليدية التي تركز علي الأداء الإداري كمياً وكيفياً فإن القيادة الجمالية تهتم بجمال الأداء بحيث يحقق السعادة والإنجاز لكل أطراف العملية الإدارية، فالأتباع في المنظمة يبدعون في أدائهم بينما يستحث القادة جماليات الأداء ولعل ما ورد عن النبي حين يقول لعمر بن الخطاب " مرهٌ بحسنِ الطلبِ، ومرني بحسنِ القضاء" رواه ابن حبان في صحيحه

(ج١ ص ٢١٨٨)، مما يشير إلى جمال الطلب (حين طلب اليهودي الدين)، وجمال أو حسن الأداء (في رد النبي للدين)، والطريقة الجمالية تشمل كافة عمليات القيادة بين القائد والأتباع، وبين الأتباع بعضهم البعض، وخارج المنظمة (Polat & Öztoprak-Kavak، 2011، 53)، ويمكن توضيح طريقة التحول إلى الطريقة الجمالية من خلال حلقة الطريقة الجمالية كما بالشكل رقم (٥).

ويتضح من الشكل رقم (٥) السابق أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء الطريقة الجمالية (تحليليا)، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق الطريقة الجمالية يجب أن يحترم أعضاء هيئة التدريس النزعات الجمالية لدي الطلاب، كما يحول أعضاء هيئة التدريس الصراعات بين الطلاب إلى أغراض تنافسية جمالية، ويحرص أعضاء هيئة التدريس على الإبداع الجمالي في تقويم الطلاب، ويعبر أعضاء هيئة التدريس عن مشاعرهم أمام الطلاب بطريقة جمالية، ويغير أعضاء هيئة التدريس المعتقدات السلبية عن الجمالية إلى معتقدات إيجابية لدي الطلاب، كما أن عضو هيئة التدريس رائد في التدريس بطريقة جمالية للطلاب.



شكل رقم (٥) الطريقة الجمالية في بيئة العمل

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق الطريقة الجمالية يجب أن يكون الباحث بالجامعة رائد في التغيير نحو الجمالية في إنجاز الأبحاث الكشفية والاختراعات، ويغير الباحثون بالجامعة المعتقدات السلبية عن الجمالية في أبحاثهم العلمية، كما يحترم الباحثون بالجامعة اللمسات الجمالية في إجراءات البحث العلمي وبخاصة أبحاث التكنولوجيا، ويمتلك الباحثون بالجامعة الإبداع الجمالي في جميع مناسبات البحث العلمي.

أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق الطريقة الجمالية يجب أن يغير العاملون بالجامعة المعتقدات السلبية عن الجمالية لدي الآخرين خارج الجامعة، ويتميز العاملون بالجامعة بحسن التصرف والتحكم في مشاعرهم أمام الآخرين، كما يحترم العاملون بالجامعة النزعات الجمالية لدي جميع فئات

المجتمع خارج الجامعة، ويسهم العاملون بالجامعة في تحويل الصراعات خارج الجامعة (سياسية - فكرية - نقابية) إلى أغراض تنافسية جمالية.

• البعد الثالث: دعم الجمالية Aesthetic Support :

الثقافة التنظيمية بالمنظمة يجب أن تؤكد على التطبيقات الجمالية، ويجب أيضا أن تدعمها وتستحثها لدي الأعضاء، والأكثر من ذلك أنها يجب أن تعززها، كما يجب أن تعزز السلوكيات الالجمالية بطريقة سلبية بحيث تُنبذ من سلوكيات الأفراد، كما يجب ألا تجابه السلوكيات المرفوضة بالقوة والإجبار، حيث إن هذا لا يدعم تعميق القيادة الجمالية. وعلي الجانب الآخر فإن دعم القيادة الجمالية مهمة القائد والأتباع أيضا، مما يعنى ضرورة بناء علاقات قوية وبث ثقة إيجابية متبادلة بين العاملين بالمنظمة، ومن ثم بناء ميثاق عمل جمالي (Polat & Öztoprak-Kavak، 2011، 53)، ويمكن توضيح أساليب دعم الجمالية من خلال حلقة دعم الجمالية كما بالشكل رقم (٦).



شكل رقم (٦) دعم الجمالية في بيئة العمل

ويتضح من الشكل رقم (٦) السابق أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء دعم الجمالية (تحليليا)، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق دعم الجمالية يجب أن يسعى أعضاء هيئة التدريس للكشف عن الإمكانيات الجمالية لدي الطلاب، و ينمى أعضاء هيئة التدريس الروح الإبداعية لدي الطلاب من خلال اختيار محتوى دراسي ثري، كما يحاول أعضاء هيئة التدريس فهم التوقعات الجمالية للطلاب، و يدير أعضاء هيئة التدريس المشاعر الجمالية للطلاب، ويوفر أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وجهات نظر جديدة في علم الجمال المرتبط بالتخصص الدراسي، ويحول أعضاء هيئة التدريس السلوك المعارض من الطلاب ضد إدارة الجامعة إلى التفاهم والتناغم.

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق دعم الجمالية يجب أن يدعم الباحثون بالجامعة الإبداع في البحث العلمي، ويحاول الباحثون بالجامعة فهم التوقعات الجمالية في البحث العلمي.

أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق دعم الجمالية يجب أن يسعى العاملون بالجامعة للكشف عن الإمكانيات الجمالية في المجتمع الخارجي، ويعطي العاملون بالجامعة إلهام للآخرين خارج الجامعة في الجماليات، ويوفر العاملون بالجامعة وجهات نظر جديدة في علم الجمال لخدمة المجتمع، ويشرك العاملون بالجامعة الآخرين في المواقف الجمالية، ويدعم العاملون بالجامعة الإبداع في خدمة المجتمع، ويحاول العاملون بالجامعة فهم التوقعات الجمالية في خدمة المجتمع، ويتسم العاملون بالجامعة بالسلوكيات المتوازنة مما يجعلهم أقل عرضة للانتقاد من المجتمع الخارجي.

#### • البعد الرابع: التطبيقات الجمالية Aesthetic Application

يقوم النهج الجمالي على محورين أساسيين هما المشاعر والخبرات، فالتطبيقات الجمالية تفيد المشاعر السائدة وتنميها، وتدعم الخبرات الإيجابية بالمنظمة وتستفيد حتى من الخبرات السالبة، والقيادة الجمالية تعتمد على المعرفة وتنميتها، حيث تتلاقح الأفكار وتندمج في إطار جمالي، والمنتج الجمالي هنا له بعدين أحدهما فني والآخر أخلاقي، حيث تركز العمليات الإدارية بالمنظمة على الناحية الفنية بحيث يظهر جانب الفن في الإدارة، كما تركز على العمليات الأخلاقية حيث تظهر الأخلاق كتطبيق جمالي للقيادة يمكن تصديره للمنظمات الأخرى فيما يطلق عليه " المنظمة المتعلمة"، حيث تمارس عمليات التعلم التنظيمي داخل وخارج المنظمة (Polat & Öztoprak-Kavak, 2011, 53)، ويمكن توضيح التطبيقات الجمالية كما بالشكل رقم (٧).



شكل رقم (٧) التطبيقات الجمالية في بيئة العمل

ويتضح من الشكل رقم (٧) السابق أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء التطبيقات الجمالية (تحليليا)، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق التطبيقات الجمالية يجب أن يساهم أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الأنشطة الفنية - المرتبطة بالمقررات - داخل الجامعة، كما يساهم أعضاء هيئة

التدريس في حل المشكلات الجمالية داخل الجامعة، ويُفعل أعضاء هيئة التدريس احتياجات الطلاب الجمالية، وتظهر الوسائل التعليمية بالجامعة جماليات العلم، ويخطط أعضاء هيئة التدريس للدروس بطريقة تناسب الموقف التعليمي وتتسم بالجمال، كما ينمي أعضاء هيئة التدريس القيمة الجمالية لدي الطلاب، ويرتب أعضاء هيئة التدريس الأنشطة الاجتماعية داخل الجامعة حسب الأولوية الجمالية، ويحاول أعضاء هيئة التدريس تجاوز الحدود لمعرفة أفضل الترتيبات الجمالية داخل الجامعة.

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق التطبيقات الجمالية يجب أن يكون الباحثون بالجامعة حساسون لجماليات البحث العلمي، كما تنعكس الثقافة الجمالية على سلوك الباحثين بالجامعة، فيثني الباحثون بالجامعة على الدراسات الجمالية لزملائهم، والباحثون بالجامعة على بيئة من الاحتياجات الجمالية لإنجاز أبحاثهم.

أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق التطبيقات الجمالية يجب أن يساهم العاملون بالجامعة في تنمية القيمة الجمالية خارج الجامعة، ويميل العاملون بالجامعة لحل المشكلات ذات الطابع الجمالي خارج الجامعة، ويحاول العاملون بالجامعة تجاوز الحدود لمعرفة أفضل الترتيبات الجمالية خارج الجامعة، ويدعم العاملون بالجامعة الناحية الجمالية لدي الآخرين خارج الجامعة، ويرتب العاملون بالجامعة الأنشطة الاجتماعية خارج الجامعة حسب الأولوية الجمالية.

#### • البعد الخامس: الحساسية الجمالية Aesthetic Sensitivity :

الحساسية تعنى القدرة على إدراك التفاصيل الدقيقة والوعي بهذه التفاصيل والعلاقات بين مختلف التفاصيل، والقيادة الجمالية تستهدف إثارة الوعي بالتفاصيل في بيئة العمل ومدى الارتباط بين مختلف المكونات في بيئة العمل، والأفراد في القيادة الجمالية أكثر حساسية للبيئة المحيطة بهم، فهم يرون بعمق ويسمعون بعمق ويقروا بعمق ويزيد إدراكهم لكل ما يحيط بهم، والحساسية الجمالية تضمن التدقيق في العمل الإداري والإبداع فيه، والقدرة العالية على التقييم، ويمكن دعم الحساسية الجمالية والتدريب عليها من خلال عمليات تربوية مستمرة لخلق ما يسمى بشخصية المنظمة ( Polat & Öztoprak-Kavak، 2011، 53 )، ويمكن توضيح طريقة التحول إلي الحساسية الجمالية كما بالشكل رقم (٨) .

ويتضح من الشكل رقم (٨) السابق أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء الحساسية الجمالية (تحليليا)، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق الحساسية الجمالية يجب أن يكون أعضاء هيئة التدريس قدوة لطلابهم في التعامل مع الجماليات، وأعضاء هيئة التدريس حساسون لجماليات المكونات

حولهم داخل الجامعة، كما يركز أعضاء هيئة التدريس على جمالية ترابط المعرفة بدلا من ترتيبها منطقيا، ويبنى أعضاء هيئة التدريس ثقافة لتفعيل الحس الجمالي ودعم الوعي الجمالي داخل الجامعة، ويفعل أعضاء هيئة التدريس مناخا جماليا داخل الجامعة.



شكل رقم (٨) الحساسية الجمالية في بيئة العمل

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق الحساسية الجمالية يجب أن يكون الباحثون بالجامعة قدوة في البحث العلمي لزملائهم، ويثق الباحثون بالجامعة بالمشاعر الجمالية لزملائهم، والباحثون بالجامعة حساسون لجماليات البحث العلمي، وتنعكس الثقافة الجمالية على سلوك الباحثين بالجامعة.

أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق الحساسية الجمالية يجب أن يظهر العاملون بالجامعة مناخا مجتمعيا جماليا خارج الجامعة، والعاملون بالجامعة قدوة للآخرين في التعامل مع الجماليات، والعاملون بالجامعة حساسون لجمالية المكونات خارج الجامعة، ويعكس العاملون بالجامعة السلوك الجمالي خارج الجامعة، ويدعم العاملون بالجامعة ثقافة الجمال خارج الجامعة.

#### • البعد السادس: الأمانة الجمالية Aesthetic Honesty :

الأمانة الجمالية تشمل الصدق والموثوقية في إطار شخصية المنظمة، والأمانة الجمالية تعنى تهذيب الصراعات التنظيمية مع زيادة الشفافية ووضوح المحاسبية، والأمانة عموما تشمل أمانة الذات وأمانة العلم أو المعلومات وأمانة التصويت أو الرأي وأمانة الحكم والمشورة وأمانة حفظ أسرار العمل وأمانة أداء العمل، وتعمل جميع جوانب الأمانة في دعم الثقافة التنظيمية بالمنظمة، مع تزكية روح الإبداع والشفافية داخل وخارج المنظمة (Polat & Öztoprak، Kavak، 2011، 54)، ويمكن توضيح طريقة تطبيق الأمانة الجمالية من خلال حلقة الأمانة الجمالية كما بالشكل رقم (٩).

ويتضح من الشكل رقم (٩) أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء الأمانة الجمالية (تحليليا)، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق الأمانة الجمالية يجب أن يكون عضو هيئة التدريس متواضع وصادق في نقده للطلاب، وتكون أفكار أعضاء هيئة التدريس في الجمالية متوافقة مع الممارسة، ويدعم أعضاء هيئة التدريس الحرية الأكاديمية للطلاب بما يحقق الأداء الجميل لهم ولطلابهم.



شكل رقم (٩) الأمانة الجمالية في بيئة العمل

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق الأمانة الجمالية يجب أن يتسم الباحثون بالجامعة بالأمانة في نقدهم للأبحاث وبخاصة النقاط الجمالية، ويدعم الباحثون بالجامعة الحرية الأكاديمية بما يسهم في إنتاج علمي مميز، كما أن الباحث بالجامعة متواضع وصادق مع زملائه. أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق الأمانة الجمالية يجب أن يثق المجتمع الخارجي في العاملين بالجامعة ويؤكدون على هذا، حيث يتميز العاملون بالجامعة بالتواضع والصدق في نقدهم لقضايا المجتمع، ويؤكد العاملون بالجامعة على دعم الجمال كمصدر لحرية المجتمع.

#### • البعد السابع: المظهر الجمالي Aesthetic Appearance :

يشمل المظهر الجمالي كافة أنواع المحسوسات بالمنظمة والتي تعطي انطبعا سعيدا لدي العاملين بالمنظمة، كما تشمل حيوية المشاعر والعواطف، والمظهر الجمالي يجب أن يعكس شخصية المنظمة وإلا أصبح زيفا وخداعا، كما يجب أن يكون هناك تجانس في كل جوانب المظهر الجمالي الفيزيكية منها والمعنوية، ويجب التأكيد على أن المظهر الجمالي هنا أكبر من أن يكون زيا موحدا وطلاءً جديدا بل يجب أن تتسم جميع السلوكيات للعاملين بالمنظمة بالتناغم والتجانس سواء داخل المنظمة أو خارجها (Polat & Öztoprak-Kavak، 2011).

، (53)، ويمكن توضيح طريقة تطبيق المظهر الجمالي من خلال حلقة المظهر الجمالي كما بالشكل (١٠).

ويتضح من الشكل (١٠) السابق أنه يمكن تطوير وظائف الجامعة في ضوء المظهر الجمالي (تحليلياً)، وذلك فيما يتعلق بوظيفة التعليم فإنه لتحقيق المظهر الجمالي يجب أن يثير أعضاء هيئة التدريس إعجاب الطلاب لهم بحسن أدبهم ومظهرهم، كما يتسم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجمال، ويتعامل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم بطريقة رائعة، ويثير التصميم الداخلي للجامعة الإحساس بالروعة والجمال.



شكل (١٠) المظهر الجمالي في بيئة العمل

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي فإنه لتحقيق المظهر الجمالي يجب أن تتسم الأبحاث العلمية بالجامعة بمعالجة منهجية جمالية، وأن تكون الأبحاث العلمية بالجامعة متناغمة وتكمل بعضها البعض، كما أن طريقة اختيار وإنجاز الأبحاث العلمية بالجامعة تثير الإحساس بالجمال.

أما وظيفة خدمة المجتمع فإنه لتحقيق المظهر الجمالي يجب أن يتسم التصميم الخارجي للجامعة بالجمال، وتتصف الخدمات المجتمعية للعاملين بالجامعة بالجمال، وتتمتع الجامعة بسمعة طيبة وشهرة مميزة بين الجامعات، ويثنى المجتمع الخارجي على سلوك ومظهر العاملين بالجامعة.

#### • الجزء الثالث : الإطار الميداني للدراسة :

قام الباحثان بإعداد استبانة للتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حول واقع وظائف الجامعات المصرية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، وكذلك معرفة مستوى أهمية وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات التالية:

« أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتماداً على ما توصلوا إليه في الإطار النظري وكذلك اعتماداً على الدراسات السابقة.



« تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على تسعة عشر محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى ارتباط ومناسبة كل عبارة للوظيفة التي تنتمي إليها والاستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة.

« وفي ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات وإضافة بعضاً آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن ٨٠٪، ومن خلال ذلك اطمأن الباحثان إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية جزءان؛ اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الشخصية عن المستجيب مثل وظيفته، ونوعه، ونوع الكلية، والجامعة، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (Ö) في إحدى الخانات المناسبة، أما الجزء الثاني فتكون من (٩٧) عبارة موزعة على سبعة أبعاد للقيادة الجمالية وهي: بعد الاتصالات الجمالية ويتضمن (١٧) عبارة وأرقامها من رقم (١) إلى (١٧)، وبعد الطريقة الجمالية ويتضمن (١٤) عبارة وأرقامها من (١٨) إلى (٣١)، وبعد دعم الجمالية ويتضمن (١٧) عبارة وأرقامها من (٣٢) إلى (٤٨)، وبعد التطبيقات الجمالية ويتضمن (١٥) عبارة وأرقامها من (٤٩) إلى (٦٣)، وبعد الحساسية الجمالية ويتضمن (١٤) عبارة وأرقامها من (٦٤) إلى (٧٧)، وبعد الأمانة الجمالية ويتضمن (٩) عبارات وأرقامها من (٧٨) إلى (٨٦)، وبعد المظهر الجمالي ويتضمن (١١) عبارة وأرقامها من (٨٧) إلى (٩٧)، وتم استخدام مقياس ليكرت Likert الثلاثي (كبيرة - متوسطة - صغيرة) بدرجات وزنية (٣، ٢، ١) على الترتيب، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (Ö) في إحدى الخانات المناسبة لكل من التوفر والأهمية.

جدول رقم (١) الصدق والثبات لأداة الدراسة الميدانية بطريقة ألفا كرونباخ

م	البعد	الثبات	الصدق
١	الاستبانة كلها	٠.٩٢٣	٠.٩٦١
٢	البعد الأول	٠.٧٨٦	٠.٨٨٧
٣	البعد الثاني	٠.٨٠٨	٠.٨٩٩
٤	البعد الثالث	٠.٩٢٧	٠.٩٦٣
٥	البعد الرابع	٠.٨٥٥	٠.٩٢٥
٦	البعد الخامس	٠.٥٢٩	٠.٧٢٧
٧	البعد السادس	٠.٥١٢	٠.٧١٦
٨	البعد السابع	٠.٥٠١	٠.٧٠٨

ولدراسة صدق وثبات الأداة استخدمت الدراسة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha كما بالجدول رقم (١). ويشير الجدول رقم (١) السابق إلى

درجة ثبات كلية مقدرها (٠.٩٢٣) يقابلها درجة صدق (٠.٩٦١) مما يعني إمكانية الوثوق فيما سوف تسفر عنه الدراسة من نتائج، بالإضافة إلي قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة (الجامعات المصرية) .

#### • مجتمع الدراسة وعينتها :

استهدفت الدراسة دراسة الجامعات المصرية علي تنوعها، لذا فقد تم التطبيق علي عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وطبقا لمعادلة Krejcie & Morgan (1970) يمكن سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع ( مجتمع أعلي من ٢٠ ألف مفردة وأقل من ٣٠ ألف مفردة ) بحيث لا يقل عدد المفردات المسحوبة عن (٣٧٧) فردا بنسبة ثقة ٩٥ ٪ وبمعنوية ٠.٠٥ ( Cohen et al. ، 2005 ، 92) (Marguerite، 2004، 112) وعموما فقد طبقت الدراسة الميدانية علي (٨١٢) يمكن وصفهم بحسب متغيرات الدراسة كما بالجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢) وصف عينة الدراسة الميدانية حسب المتغيرات الأولية

النوع		الدرجة العلمية		التخصص		الدكتوراه		الكلية		التبعية		الجامعة	
٤٩١	ذكر	٤٢٢	مدرسين	١٣٩	تربوي	١٤٤	من مصر	٤٩٧	نظرية	٥١٢	حكومية	١٩٦	قاهرة
٢٢١	أنثى	٢٢٩	استاذ مساعد	٦٧٣	غير تربوي	١٦٨	من الخارج	٢١٥	عملية	٢٩٦	خاصة	٧١٧	وجه بحري
		١٥١	استاذ									١٨٨	وجه قبلي
												١٤١	ساحلية
٨١٢								الإجمالي					

من الجدول رقم (٢) السابق يتضح أن عينة الدراسة (٨١٢) عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية منهم ٢٤.١ ٪ من جامعات العاصمة، و ٣٥.٣ ٪ من جامعات الوجهة البحري، و ٢٣.٢ ٪ من جامعات الوجهة القبلي، وأخيرا ١٧.٤ ٪ من جامعات البيئة الساحلية، والنسب المئوية تماثل مجتمع الدراسة.

#### • التحقق من فروض الدراسة الميدانية :

سعت الدراسة الحالية إلي الوقوف علي مدي ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الجمالية، وأعضاء هيئة التدريس في الواقع يمارسون القيادة الجمالية دون فلسفة خاصة أو خطة محكمة فهم يمارسونها بطبيعتهم الثقافية والإسلامية وحسب الثقافة التنظيمية في بيئات العمل، ومن المسلم به أنه لا

يوجد قيمة إنسانية صفرية وعلية فإن الدراسة حاولت التوصل إلي الواقع من حيث مدي ممارستهم لأبعاد القيادة الجمالية بكل وظيفة من وظائف الجامعة علي حدة ، وعلي الجانب الآخر حاولت الدراسة الميدانية التعرف علي مستوي طموحهم لتطبيق القيادة الجمالية أو مدي أهمية تطبيق القيادة الجمالية في بيئة العمل الجامعي في الوظائف الجامعية سابقة الذكر، ومن هنا فقد تمت صياغة فروض الدراسة الميدانية لقياس الفجوة بين الأهمية والتي تمثل الطموح والتوافر والذي يمثل الواقع كما سيعرض تفصيلا.

**الفرض الأول:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (توفر وأهمية) وظائف الجامعة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) لدي عينة الدراسة.

قبل الخوض في الإحصاءات يجب التأكيد على نموذج الدراسة الميدانية ثنائي البعد، حيث إن العبارة الواحدة ثنائية الاستجابة (توفر - أهمية) حسب مقياس ليكرت الثلاثي.

ويمكن دراسة الفرق بين التوفر والأهمية بحسب وظائف الجامعة لدي عينة الدراسة كما بالجدول رقم (٣).

**جدول رقم (٣) الفرق بين التوفر والأهمية في وظائف الجامعة لدي عينة الدراسة**

الدلالة الإحصائية	التاء	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الرتبة	%	التوفر	
٠.٠٠١ دالة	١٢٢.٣٧٣	٠.٠٠١ دالة	٠.١٢٦-	-	٤٢.٨	١٢٤.٥٧	التوفر
				-	٨٦.٩	٢٥٢.٩٩	الأهمية
٠.٠٠١ دالة	١١٩.٥٩٦	٠.٤١ غير دالة	٠.٠٣	٣	٤٤.٩	٥٣.٨٦	التوفر
				٢	٨٧.٣	١٠٤.٧٥	الأهمية
٠.٠٠١ دالة	١١١.٢٦٨	٠.٠٠١ دالة	٠.٣١٧-	١	٤١.٢	٢٨.٤١	التوفر
				١	٨٩.٣	٦١.٢٤	الأهمية
٠.٠٠١ دالة	١١٦.٢١٩	٠.٥٩ غير دالة	٠.٠١٩-	٢	٤١.٥	٤٢.٣٠	التوفر
				٣	٨٤.٩	٨٦.٦١	الأهمية

يظهر الجدول رقم (٣) السابق انخفاضاً حاداً في توفر مقومات القيادة الجمالية كما يشير إلى حاجة شديدة لها. وبالنسبة للمجموع الكلي لوظائف الجامعة فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٢٤.٥٧) ومتوسط مدى الأهمية (٢٥٢.٩٩) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٢٦-) وهو يشير لعلاقة عكسية ضعيفة بين التوفر والأهمية، فليس كل ما هو شديد الأهمية قليل التوفر مما يعني ضرورة البحث في الأهمية والتوفر كل علي حدة، كما بلغت قيمة التاء (١٢٢.٣٧٣) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند

مستوى (٠.٠٥) مما يعنى وجود فروق بين درجة التوفر والأهمية، بمعنى آخر هناك فروق بين التوفر والأهمية لكن لا يوجد ارتباط قوي بينهما، أي أن الأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد كي تتسم هذه الوظائف بالجمالية بما ينعكس إيجابيا على كافة العمليات التربوية داخل وخارج الجامعة، وهذا يعكس طبيعة الجامعات المصرية التي تهتم بالكم دون الكيف ويغيب عنها الابتكار والإبداع والجمال كما أشارت الدراسات السابقة.

وفيما يخص وظيفة التعليم: فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٥٣.٨٦)، ومتوسط مدى الأهمية (١٠٤.٧٥)، وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٣) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (١١٩.٥٩٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥).

وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي: فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٢٨.٤١)، ومتوسط مدى الأهمية (٦١.٦٤)، وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٣١٧-) وهو يشير لعلاقة عكسية ضعيفة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (١١١.٢٦٨) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥).

وفيما يتعلق بوظيفة خدمة المجتمع: فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٤٢.٣٠)، ومتوسط مدى الأهمية (٨٦.٦١)، وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠١٩) وهو يشير لعلاقة عكسية ضعيفة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (١١٦.٢١٩) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)، مما يعنى وجود فروق بين درجة التوفر والأهمية بين كل وظائف الجامعة.

ويتضح من الجدول رقم (٣) السابق أيضا أن وظيفة التعليم في المرتبة الأولى من حيث التوفر تليها وظيفة خدمة المجتمع وأخيرا وظيفة البحث العلمي بنسب مئوية (٤٤.٩، ٤١.٥، ٤١.٢) على الترتيب حيث تحتل وظيفة البحث العلمي المرتبة الأخيرة من حيث توفر مقومات القيادة الجمالية، ويؤكد هذا أن وظيفة البحث العلمي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية تليها وظيفة التعليم وأخيرا وظيفة خدمة المجتمع بنسب مئوية (٨٩.٣، ٨٧.٣، ٨٤.٩) على الترتيب، وهذا يؤكد أن أكثر وظيفة تحتاج إلى تفعيل القيادة الجمالية هي وظيفة البحث العلمي، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه التقارير والمسوح الدولية التي أكدت احتلال الجامعات العربية والمصرية ذيل القائمة في أكثر من ترتيب عالمي لأهم خمسمائة جامعة إذ أن الأساس في معظم هذه الترتيبات والتصنيفات تستند إلى مدى ما تقدمه الجامعة من بحث علمي مبتكر.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (توفر وأهمية) أبعاد القيادة الجمالية (الاتصالات الجمالية، الطريقة الجمالية، دعم الجمالية،

التطبيقات الجمالية، الحساسية الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي)  
لدى عينة الدراسة.

ويمكن دراسة الفرق بين التوفر والأهمية بحسب أبعاد القيادة الجمالية لدى  
عينة الدراسة كما بالجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤) الفرق بين التوفر والأهمية في أبعاد القيادة الجمالية لدى عينة الدراسة

مجموع الاتصالات الجمالية	التوفر	الأهمية	مجموع الطريقة الجمالية	التوفر	الأهمية	مجموع دعم الجمالية	التوفر	الأهمية	مجموع التطبيقات الجمالية	التوفر	الأهمية	مجموع الحساسية الجمالية	التوفر	الأهمية
	المتوسط	%		الترتيب	الانحراف المعياري		معامل الارتباط	المتوسط		%	الترتيب		الانحراف المعياري	معامل الارتباط
٠٠٠٠١ دالة	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠١٢	٢٧.٧٧	٤١.٤٣	٠٠١٩	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠٤٥-	٢٣.٤٨	٦٠.٠٦	٠٠٠٦	١٧.٤١	٣٠.٠٢
	٤٧.٥٠	٤٦.١٤		٤.٤٠	٤.٨٥		٧.٤١	٤٠.٧٥		٤١.٤٥	٣٠.٠٢		٣٣.٣٣	
٠٠٠٠١ دالة	١٦.٦٠	٣٩.٥٢	٠٠٣١ غير دالة	٢٧.٧٧	٤١.٤٣	٠٠٣١ غير دالة	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠٤٥-	٢٣.٤٨	٦٠.٠٦	٠٠٠٦	١٧.٤١	٣٠.٠٢
	٣٨.٤٠	٣٩.٥٢		٤.٨٥	٤.٨٥		٧.٤١	٤٠.٧٥		٤١.٤٥	٣٠.٠٢		٣٣.٣٣	
٠٠٠٠١ دالة	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠١٩	٢٧.٧٧	٤١.٤٣	٠٠١٩	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠٤٥-	٢٣.٤٨	٦٠.٠٦	٠٠٠٦	١٧.٤١	٣٠.٠٢
	٤٧.٥٠	٤٦.١٤		٤.٤٠	٤.٨٥		٧.٤١	٤٠.٧٥		٤١.٤٥	٣٠.٠٢		٣٣.٣٣	
٠٠٠٠١ دالة	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠١٩	٢٧.٧٧	٤١.٤٣	٠٠١٩	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠٤٥-	٢٣.٤٨	٦٠.٠٦	٠٠٠٦	١٧.٤١	٣٠.٠٢
	٤٧.٥٠	٤٦.١٤		٤.٤٠	٤.٨٥		٧.٤١	٤٠.٧٥		٤١.٤٥	٣٠.٠٢		٣٣.٣٣	
٠٠٠٠١ دالة	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠١٢	٢٧.٧٧	٤١.٤٣	٠٠١٩	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠٤٥-	٢٣.٤٨	٦٠.٠٦	٠٠٠٦	١٧.٤١	٣٠.٠٢
	٤٧.٥٠	٤٦.١٤		٤.٤٠	٤.٨٥		٧.٤١	٤٠.٧٥		٤١.٤٥	٣٠.٠٢		٣٣.٣٣	
٠٠٠٠١ دالة	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠١٢	٢٧.٧٧	٤١.٤٣	٠٠١٩	٢١.٥١	٢١.١٨	٠٠٤٥-	٢٣.٤٨	٦٠.٠٦	٠٠٠٦	١٧.٤١	٣٠.٠٢
	٤٧.٥٠	٤٦.١٤		٤.٤٠	٤.٨٥		٧.٤١	٤٠.٧٥		٤١.٤٥	٣٠.٠٢		٣٣.٣٣	

مجموع الأمانة الجمالية	التوفر	الأهمية	مجموع الطهر الجمالي	التوفر	الأهمية
	١٣,٨٥	٢٣,٦١		٤٧,٥٩	١٥,٣٣
٧	٥	٨٧,٤٤	١	١	
٢,٣٧	٣,٠٣	٢,٩٠	٣,٥٣		
٠,٨٧١-			٠,٠٠١		
٠,٠٠١ ذات	٧٣,٦	٠,٠٠١ ذات	٠,٠٠١ غير ذات	٦٤,٧	٠,٠٠١ ذات

أظهر الجدول رقم (٣) السابق أن هناك نقصاً في توفر أبعاد القيادة الجمالية إجمالاً وأن هناك أيضاً زيادة عالية في أهميتها - من وجهة نظر عينة الدراسة - مما يعزز من أهمية التوجه التي تطبيق القيادة الجمالية بالجامعات المصرية ، ومما تجدر الإشارة إليه أن المجموع الكلي للقيادة الجمالية واحد في الجدول رقم (٣) والجدول رقم (٤) لذا لم تكرر النتائج مرة ثانية.

ويتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن أفراد العينة ككل (٨١٢) يجمعون على أن درجة توفر إجمالي كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية كان قليلاً حيث إن قيم النسب المئوية لإجمالي كل بعد أقل من ٥٠% على الرغم من أن درجة أهمية إجمالي كل بعد كان كبيراً ما عدا بعد الحساسية الجمالية كان متوسطاً حيث إن قيم النسب المئوية لإجمالي كل بعد كانت أكبر من ٧٥% ما عدا بعد الحساسية الجمالية بلغ ٧١.٤٧%، أي أن أبعاد القيادة الجمالية المتوفرة بالجامعة حالياً درجتها قليلة والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد كي ترتفع في الجامعة درجة أبعاد القيادة الجمالية هذه، وهذا يعكس طبيعة الجامعات المصرية التي يغيب عنها الابتكار والإبداع والجمال.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٤) السابق احتلال بعد الأمانة الجمالية المرتبة الأولى من حيث التوفر بنسبة مئوية (٤٧.٦٠)، واحتلال بعد الطريقة الجمالية المرتبة الأخيرة من حيث التوفر بنسبة مئوية (٣٩.٥٤)، وهذا أمر منطقي أن تقل الطريقة الجمالية عن الأمانة الجمالية، وهذا يعكس طبيعة الشخصية المصرية المهتمة بالجمال لكن بلا تطبيقات جمالية نظراً لسوء الأحوال الاقتصادية ، ويلاحظ من الجدول السابق احتلال بعد الاتصال الجمالي المرتبة الأولى من حيث الأهمية بنسبة مئوية (٩٣.١٤)، واحتلال بعد الحساسية الجمالية المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بنسبة مئوية (٧١.٤٧)، وهذا أمر منطقي أيضاً حيث إن الجامعة بحاجة ملحة إلى الاتصالات الجمالية وكأن العينة ترى أن الاتصال الجمالي في (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) هو بداية التطبيق الفعال لجميع أبعاد القيادة الجمالية بالجامعة.

- ويشير أيضا الجدول رقم (٤) السابق فيما يتعلق ب :
- ◀ البعد الأول للقيادة الجمالية (مجموع الاتصالات الجمالية): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٢١.٥١) ومتوسط مدى الأهمية (٤٧.٥٠) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٢) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (١٤٣.٤) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)
- ◀ البعد الثاني (مجموع الطريقة الجمالية): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٦.٦٠) ومتوسط مدى الأهمية (٣٨.٤٠) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما ( -٠.٢٣) وهو يشير لعلاقة عكسية متوسطة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (١٠٩.٥٤) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)
- ◀ البعد الثالث (مجموع دعم الجمالية): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٢١.٥١) ومتوسط مدى الأهمية (٤٧.٣٢) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٩) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (٩٨.٤٥) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)
- ◀ البعد الرابع (مجموع التطبيقات الجمالية): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٩.٣٦) ومتوسط مدى الأهمية (٤٠.٧٥) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما ( -٠.٤٥) وهو يشير لعلاقة عكسية متوسطة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (٨٥.٣٠) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)
- ◀ البعد الخامس (مجموع الحساسية الجمالية): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٧.٤١) ومتوسط مدى الأهمية (٣٠.٠٢) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٦) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (٧٥.٧٢) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)
- ◀ البعد السادس (مجموع الأمانة الجمالية): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٢.٨٥) ومتوسط مدى الأهمية (٢٣.٦١) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٨٧١-) وهو يشير لعلاقة عكسية قوية بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (٧٣.٦٢) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)
- ◀ البعد السابع (مجموع المظهر الجمالي): فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٥.٣٣) ومتوسط مدى الأهمية (٢٥.٤٠) وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٦) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية، كما بلغت قيمة التاء (٦٤.٧٤٩) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)

ومن الجدول رقم (٤) السابق يتضح أن أقل الأبعاد توفرا كانت الطريقة الجمالية، الحساسية الجمالية، الاتصالات الجمالية، التطبيقات الجمالية، المظهر الجمالي وأخيرا الأمانة الجمالية، ومن حيث الأهمية كانت أعلى الأبعاد الاتصالات الجمالية، دعم الجمالية، الطريقة الجمالية، التطبيقات الجمالية، الأمانة الجمالية، المظهر الجمالي، وأخيرا الحساسية الجمالية، لذا فإن الدراسة الحالية هنا تشير إلى أهمية تحسين الاتصالات الجمالية بداخل وخارج الجامعة مع التركيز على الدعم الجمالي، مع دعم الأمانة الجمالية في الجامعة من خلال نشر الثقافة الداعمة لها في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

**الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (توفر وأهمية) وظائف الجامعة لكل بعد من أبعاد القيادة الجمالية لدي عينة الدراسة.**

ولدراسة الفرق بين التوفر والأهمية في وظائف الجامعة لكل بعد من أبعاد القيادة الجمالية لدي عينة الدراسة يمكن استخدام اختبار التاء للأزواج ومما تجدر الإشارة إليه أن كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية السبعة يحتوي ثلاث وظائف للجامعة حيث إن تصميم الدراسة (٧\*٣) أي سبعة أبعاد رئيسية بكل منها ثلاث وظائف فرعية، وعليه فإنه يمكن احتساب درجة كل وظيفة داخل كل بعد وليس العكس إذ أن هدف الدراسة الرئيسي تطوير وظائف الجامعة الثلاث كما بالجدول رقم (٥).

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم ت لكل وظيفة من وظائف الجامعة داخل كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية للعينة ككل دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، بمعنى آخر توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجتي التوفر والأهمية لكل وظيفة من وظائف الجامعة داخل كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية للعينة ككل. وبالنظر إلى معاملات الارتباط لكل وظيفة من وظائف الجامعة داخل كل بعد من أبعاد القيادة الجمالية للعينة ككل وجد أنها ضعيفة ودالة إحصائيا ما عدا وظيفة التعليم في بعدي الطريقة الجمالية والتطبيقات الجمالية، ووظيفة خدمة المجتمع في أبعاد دعم الجمالية والأمانة الجمالية والمظهر الجمالي، ووظيفة البحث العلمي في بعد المظهر الجمالي فهي ضعيفة وليست دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويشير أيضا الجدول رقم (٥) فيما يتعلق ب :

« البعد الأول (الاتصالات الجمالية) : بالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٨.١٤) ومتوسط مدى الأهمية (١٦.٦٥) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٤) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (١١١.٣٨٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٥.٦٤) ومتوسط مدى



الأهمية (١٤.٠١) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما ( ) - (٠.٨١) وهو يشير لعلاقة عكسية قوية بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (١٠٣.٨٧) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٧.٧٣) ومتوسط مدى الأهمية (١٦.٨٤) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٥) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٩٢.٨١) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

◀ البعد الثاني (الطريقة الجمالية): بالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٧.٣٦) ومتوسط مدى الأهمية (١٦.١٢) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٢) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٨٦.٩٤٩) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٤.٥٨) ومتوسط مدى الأهمية (١١.١٦) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٧-) وهو يشير لعلاقة عكسية ضعيفة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٩٢.٦٣) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٤.٦٦) ومتوسط مدى الأهمية (١١.١٢) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٨) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٩٦.٠١) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)

◀ البعد الثالث (دعم الجمالية): بالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٠.٦٨) ومتوسط مدى الأهمية (٢٢.٢٧) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٨) وهو يشير لعلاقة طردية ضعيفة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٩٠.٢٥) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٢.٧٠) ومتوسط مدى الأهمية (٥.٥٦) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٤) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٧٦.٤٧) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٨.١٤) ومتوسط مدى الأهمية (١٩.٤٩) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٥) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٩.١٣) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)

جدول رقم (٥) الفرق بين التوفر والأهمية في وظائف الجامعة لكل بعد من أبعاد القيادة الجمالية لدى هيئة الدراسة

الدرجة الإحصائية	الناتج	الدرجة الإحصائية	معايير الارتباط	الانحراف المعياري	%	المتوسط		الوظيفية	نقطة
٠.٠٠١ دالة	١١١.٣٨٦	٠.٠٠١ دالة	٠.١٤	٢.٠٥	%٤٥.٢٢	٨.١٤	التوفر	تعليم	الاتصالات الجمالية
				١.٠٧	%٩٢.٥٠	١٦.٦٥	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	١٠٣.٨٧٥	٠.٠٢ دالة	-	١.١٦	%٣٧.٦٠	٥.٦٤	التوفر	بحث علمي	
				١.٨٩	%٩٣.٤٠	١٤.٠١	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٩٢.٨٠٧	٠.٠٠١ دالة	٠.١٥	١.٧٠	%٤٢.٩٤	٧.٧٣	التوفر	خدمة مجتمع	
				٢.٤٨	%٩٣.٥٦	١٦.٨٤	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٨٦.٩٤٩	٠.٦٠ دالة	٠.٠٢	٢.١٠	%٤٠.٨٩	٧.٣٦	التوفر	تعليم	الطريقة الجمالية
				٢.٠٠	%٨٩.٥٦	١٦.١٢	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٩٢.٦٢٧	٠.٠٥ دالة	-	٠.٩٠	%٣٨.١٧	٤.٥٨	التوفر	بحث علمي	
				١.٧٥	%٩٣.٠٠	١١.١٦	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٩٦.١٠٠	٠.٠٣ دالة	٠.٠٨	٠.٩٨	%٣٨.٨٣	٤.٦٦	التوفر	خدمة مجتمع	
				١.٧٣	%٩٢.٦٧	١١.١٢	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٩٠.٢٤٧	٠.٠٠١ دالة	٠.١٨	١.٨٢	%٤٤.٥٠	١٠.٦٨	التوفر	تعليم	دمج الجمالية
				٣.٥٢	%٩٢.٧٩	٢٢.٢٧	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٧٦.٤٤٧	٠.٠٠١ دالة	٠.١٤	٠.٦٩	%٤٥.٠٠	٢.٧٠	التوفر	بحث علمي	
				٠.٩٢	%٩٢.٦٧	٥.٥٦	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٩٠.١٣٨	غير دالة	٠.٠٥	١.٩٣	%٣٨.٧٦	٨.١٤	التوفر	خدمة مجتمع	
				٣.١١	%٩٢.٨١	١٩.٤٩	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٨٠.١٢٦	غير دالة	٠.٠٧	٢.٥٣	%٤٣.٥٨	١٠.٤٦	التوفر	تعليم	التطبيقات الجمالية
				٣.٥٢	%٩٢.٧٩	٢٢.٢٧	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٧٩.٨٨٣	٠.٠٠١ دالة	٠.١٣	٠.٧٥	%٤١.٦٧	٢.٥٠	التوفر	بحث علمي	
				٠.٩٠	%٩٢.٨٣	٥.٥٧	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٦٤.٢٤٠	٠.٠٠١ دالة	-	١.٩٤	%٤٢.٦٠	٦.٣٩	التوفر	خدمة مجتمع	
				١.٩٤	%٨٦.٠٧	١٢.٩١	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٥٥.٨٣٠	٠.٠٠١ دالة	٠.١٢	١.٦١	%٤١.٢٧	٦.١٩	التوفر	تعليم	الحساسية الجمالية
				١.٦١	%٦٩.٢٠	١٠.٣٨	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٥٧.٠٣٤	٠.٠٠١ دالة	-	١.٦٢	%٤٢.٠٠	٥.٠٤	التوفر	بحث علمي	
				١.٤٩	%٨١.٩٢	٩.٨٣	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٤٠.٨١٠	٠.٠٠١ دالة	٠.٢٥	١.٧٤	%٤١.١٣	٦.١٧	التوفر	خدمة مجتمع	
				٢.٣٣	%٦٥.٤٠	٩.٨١	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٤٧.٢٧٤	٠.٠٠١ دالة	٠.١٤	١.٠٥	%٥٦.٦٧	٥.١٠	التوفر	تعليم	الأمانة الجمالية
				١.٣١	%٨٥.٤٤	٧.٦٩	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٦٦.٧٦٥	٠.٠٠١ دالة	-	١.٢٠	%٤٠.٦٧	٣.٦٦	التوفر	بحث علمي	
				١.١٦	%٩١.١١	٨.٢٠	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٥٩.٠٩٩	غير دالة	٠.٠٣٤	١.٠٨	%٤٥.٤٤	٤.٠٩	التوفر	خدمة مجتمع	
				١.٣٤	%٨٥.٧٨	٧.٧٢	الأهمية		
٠.٠٠١ دالة	٤٥.٠٦٣	٠.٠٠١ دالة	٠.٢٠	١.٣٧	%٤٩.٤٢	٥.٩٣	التوفر	تعليم	المظهر الجمالي
				١.٩٩	%٧٨.٠٨	٩.٣٧	الأهمية		

٠.٠٠١ دالة	٤٩.٤٥٨	٠.١٦ غير دالة	٠.٠٥	١.٠٥	%٤٧.٦٧	٤.٢٩	التوفر	بحث علمي
				١.٤٤	%٨١.١١	٧.٣٠	الأهمية	
٠.٠٠١ دالة	٤٥.٤٤٣	٠.٤٣ غير دالة	٠.٠٢٨	١.٣٤	%٤٢.٥٨	٥.١١	التوفر	خدمة مجتمع
				١.٧٩	%٧٢.٧٥	٨.٧٣	الأهمية	

◀ البعد الرابع (التطبيقات الجمالية): وبالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (١٠.٤٦) ومتوسط مدى الأهمية (٢٢.٢٧) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٧) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٨٠.١٢) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٢.٥٠) ومتوسط مدى الأهمية (٥.٥٧) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٣) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٧٩.٨٨) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٦.٣٩) ومتوسط مدى الأهمية (١٢.٩١) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٠٦) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٦٤.٢٤٠) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

◀ البعد الخامس (الحساسية الجمالية): بالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٦.١٩) ومتوسط مدى الأهمية (١٠.٣٨) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٢) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٥٥.٨٣) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٥.٠٤) ومتوسط مدى الأهمية (٩.٨٣) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٧٧) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٥٧.٠٣٤) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٦.١٧) ومتوسط مدى الأهمية (٩.٨١) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٢٥) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التاء (٤٠.٨١) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

◀ البعد السادس (الأمانة الجمالية): بالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٥.١٠) ومتوسط مدى الأهمية (٧.٦٩) لعبارات البعد

وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.١٤) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التواء (٤٧.٢٧) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٣.٦٦) ومتوسط مدى الأهمية (٨.٢٠) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٣٦) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التواء (٦٦.٧٦) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٤.٠٩) ومتوسط مدى الأهمية (٧.٧٢) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٣٤) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التواء (٥٩.٠٩) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)

◀ البعد السابع (المظهر الجمالي): بالنسبة لوظيفة (التعليم) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٥.٩٣) ومتوسط مدى الأهمية (٩.٣٧) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٢٠) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التواء (٤٥.٠٦٣) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (البحث العلمي) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٤.٢٩) ومتوسط مدى الأهمية (٧.٣٠) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٥) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التواء (٤٩.٤٥) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)، وبالنسبة لوظيفة (خدمة المجتمع) فقد بلغ متوسط مدى التوفر (٥.١١) ومتوسط مدى الأهمية (٨.٧٣) لعبارات البعد وكانت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٠٢٨) وهو يشير لعلاقة طردية متوسطة بين التوفر والأهمية كما بلغت قيمة التواء (٤٥.٤٤) بدلالة إحصائية (٠.٠٠١) وهى قيمة دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول رقم (٥) أنه بالنسبة لتوفر وظائف الجامعة يمكن ترتيب أبعاد القيادة الجمالية داخلها كما يلي:

◀ وظيفة التعليم احتل بعد الأمانة الجمالية أعلى الأبعاد من حيث التوفر بنسبة مئوية (٥٦.٦٧) بينما جاء بعد الطريقة الجمالية في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٤٠.٨٩)، وهذا يعكس الثقافة الإسلامية للمجتمع المصري الذي يحرص على الأمانة الجمالية بينما تظهر مشكلة الطريقة الجمالية في المرتبة الأخيرة، ومع أن المنطق يقوم على عكس هذا إذ أن الطريقة الجمالية هي الأساس وهذا ما يعكس خلالا في الثقافة التنظيمية للجامعات المصرية.

◀ وظيفة البحث العلمي احتل بعد المظهر الجمالي أعلى الأبعاد من حيث التوفر بنسبة مئوية (٤٧.٦٧) بينما جاء بعد الاتصال الجمالي في المرتبة

الأخيرة بنسبة مئوية (٣٧.٦٠)، وفي الحقيقة أن كل من المظهر الجمالي والاتصالات الجمالية يعاني مشكلة في البحث العلمي وهذا ما سوف يعالجه النموذج المقترح كما سيرد تفصيلاً.

« وظيفة خدمة المجتمع احتل بعد الأمانة الجمالية أعلى الأبعاد من حيث التوفر بنسبة مئوية (٤٥.٤٤) بينما جاء بعد دعم الجمالية في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٣٨.٧٦)، وهذا يدل على ما توصلت إليه الدراسة في توفر وظيفة التعليم حيث تزيد الأمانة الجمالية قليلاً عما دونها ولعل الدعم الجمالي هو الأكثر احتياجاً في وظيفة خدمة المجتمع مما يعنى شكلية هذه الوظيفة في المجتمع المصري وضرورة تعميمها.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (٥) أنه بالنسبة لأهمية وظائف الجامعة يمكن ترتيب أبعاد القيادة الجمالية داخلها كما يلي:

« وظيفة التعليم احتل بعد دعم الجمالية والتطبيقات الجمالية أعلى الأبعاد من حيث الأهمية بنفس النسبة مئوية (٩٢.٧٩) بينما جاء بعد الحساسية الجمالية في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٦٩.٢٠)، ويشير هذا إلى أهمية دعم المستحدثات الجمالية في البيئة التعليمية الجامعية وضرورة دعمها في المجتمع، وبالنسبة للحساسية الجمالية فقد جاءت متأخرة نظراً لتوفرها وليس لغيابها.

« وظيفة البحث العلمي احتل بعد الاتصالات الجمالية أعلى الأبعاد من حيث الأهمية بنسبة مئوية (٩٣.٤٠) بينما جاء بعد المظهر الجمالي في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٨١.١١)، وهذا يعكس طبيعة العصر من قوة الاتصال بين العلماء وتكوين بيئات تعلم ومجتمعات تعلم إلكترونية فيما يغيب هذا الاتصال بين العلماء داخل مصر ذاتها، بينما يأتي بعد المظهر الجمالي بالمرتبة الأخيرة وهو ما يعكس عدم اهتمام عينة الدراسة به وكونه شكلياً في البحث العلمي، والحقيقة أنه بغاية الأهمية لذا يجب علي القائد الجمالي زرع الاهتمام بالمظهر الجمالي كما سيرد في النموذج المقترح.

« وظيفة خدمة المجتمع احتل بعد الاتصالات الجمالية أعلى الأبعاد من حيث الأهمية بنسبة مئوية (٩٣.٥٦) بينما جاء بعد الحساسية الجمالية في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (٦٥.٤٠)، وهذا يعكس ما يعاينه المجتمع المصري من ضعف في قنوات التواصل الرسمية وقوة وغلبة قنوات التواصل غير الرسمية مما شكل التغيرات الحديثة في المجتمع المصري، ولعل الحساسية الجمالية تفسر بما فسرت به في أهمية وظيفة التعليم وهو ما يدل على صدق وتجانس استجابات عينة الدراسة ويعضده أيضاً ما توصلت إليه الدراسة في توفر وظائف الجامعة.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في (توفر وأهمية) مجموع وظائف الجامعة ترجع إلى متغيرات الدراسة الميدانية المستقلة: الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، العمل الإداري (يشغل منصباً إدارياً - لا يشغل منصباً إدارياً)، التخصص (تربوي - غير تربوي)، جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من الخارج)، النوع (ذكر - أنثى)، بيئة الجامعة (جامعات قاهرية - جامعات وجه بحري - جامعات وجه قبلي - جامعات ساحلية)، الكلية (نظرية - عملية).

يهدف هذا الفرض إلى دراسة الفروق في عينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة، وقد قام الباحثان باحتساب الفروق على الدرجات الكلية (لمجموع وظائف الجامعة وهي نفسها مجموع أبعاد القيادة الجمالية والذي يشمل مجموع ٩٧ عبارة) على متغيرات الدراسة المستقلة وتتنوع متغيرات الدراسة المستقلة إلى:

« متغيرات أفراد عينة الدراسة وهي: الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، العمل الإداري (يشغل منصباً إدارياً - لا يشغل منصباً إدارياً)، التخصص (تربوي - غير تربوي)، جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من خارج مصر ويشمل الإشراف المشترك)، النوع (ذكر - أنثى) »  
 « ومتغيرات بيئة الجامعة وتشمل: نوع الجامعة (جامعات قاهرية - جامعات وجه بحري - جامعات وجه قبلي - جامعات ساحلية)، نوع الكلية (نظرية - عملية). »  
 ويمكن التعبير عن هذه الفروق كما بالجدول رقم (٦):

يعكس الجدول رقم (٦) السابق أهمية مرتفعة تتذبذب حول (٨٠٪) وتوفر ضعيف يتذبذب حول (٤٠٪)، وتشير اختبارات الفروق (الأنوفا - التاء) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع متغيرات الدراسة ما عدا متغيري أهمية (نوع الكلية - جهة الحصول على الدكتوراه) ويمكن دراسة الفروق تفصيلاً كما يلي:

من الملاحظ في الجدول رقم (٦) السابق تحقق الفرض وجود فروق في وظائف الجامعة (توفر - أهمية) بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) وبدراسة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة توفر وظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية حسب الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) حيث بلغت قيمة ف (١٥.٢٧٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لصالح المدرسين، حيث بلغ المتوسط (١٢٦.٥٨) بانحراف معياري (١١.٦٠٨) تلاهم الأساتذة المساعدون وأخيراً الأساتذة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى اهتمام

المدرسين بالنواحي الجمالية أكثر من الأساتذة المساعدين والأساتذة نظرا لصغر سن المدرسين وحداثة حصولهم على الدكتوراه فهم في عمر الشباب وهم في بداية حياتهم الوظيفية، ويتضح أيضا من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة أهمية وظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية حسب الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) حيث بلغت قيمة ف (٤.٧٤١) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ لصالح الأساتذة المساعدين، حيث بلغ المتوسط (٢٥٧.١٠) بانحراف معياري (١٩.٧٨) تلاهم المدرسون وأخيرا الأساتذة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الأساتذة المساعدين هم الفئة المتوسطة بين المدرسين والأساتذة، ونظرا لحصولهم على الدكتوراه بفترة ليست بالقليلة وكذلك عدم خروجهم على المعاش وبالتالي فهم يرون أهمية لوظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية أكثر من المدرسين والأساتذة.

وفيما يتعلق بدراسة الفروق بحسب متغير المنصب الإداري، أشار اختبار التاء في الجدول رقم (٦) السابق إلى وجود فروق في أهمية وظائف الجامعة المتناغمة مع القيادة الجمالية حيث بلغت قيمة التاء (٢.٨١٥) في المجموع الكلي، وفيما يتعلق بالتوفر بلغت قيمة التاء (٣.١٤٦)، وكانت جميع الفروق في الأهمية والتوفر لصالح من لا يشغلون مناصبا إداريا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى انشغال من يقومون بالوظائف الإدارية المختلفة (رئيس الجامعة والنواب - عميد الكلية ووكلائه - رئيس القسم الأكاديمي) بمختلف العمليات الإدارية التي تجعلهم معزولين قليلا عن ممارسة بعض وظائف الجامعة، هذا بالإضافة إلى أن معظم من يشغلون مناصبا إداريا على درجة أستاذ لا يمارسون وظيفة البحث العلمي كما يمارسها الأساتذة المساعدون والمدرسون، ويتفق هذا مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في فرضها الأول من قلة ممارسة الأساتذة لبعض وظائف الجامعة مثل البحث العلمي، وكما أشارت بعض الدراسات إلى انخفاض النشر العلمي للأساتذة وانعزالهم بمنأى عن بعض مناشط خدمة المجتمع؛ فإن الدراسة تؤكد على أهمية إشراك الأساتذة في البحث العلمي وعدم الاكتفاء بتقييم الإنتاجية العلمية للأساتذة المساعدين والمدرسين، فضلا عن ذلك فإن عبء الأعمال الإدارية يقلص الوقت المخصص لمناشط وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع، وترى الدراسة الحالية ضرورة مشاركة من يشغلون مناصبا إداريا في تطوير وظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية، حيث إنهم هم المنوط بهم تمثيل وظيفة القائد الجمالي في الجامعة؛ لذا فإنه من المهم بمكان استحداث آليات للتنمية المحصنة لمن يشغلون مناصبا إداريا في الجامعة في القيادة الجمالية، على أن يكون هناك معيارا تقييميا لمن يشغلون مناصبا إداريا في الجامعة من حيث تحقيق القيادة الجمالية.





النوع	مدينة الجامعة				الكلية
	قاهرة	بحري	قبلي	ساحلية	
الثني	١٩٦	٧٨٧	١٨٨	١٤١	نظرية عملي
٢٢١					٤٩٧ ٣١٥
١٢٩-٣٣	١٢٢-١١	١٢٢-٩٢	١١٩-٤	١٣٦-٢٢	١٧٨-٨٥ ١١٧-٨٢
١١-٧٦٣	١٣-٨٨٨	٨٥١٨	٤-٩٥٢	١١-٩٤٩	١١-٤٥٧ ٧-٩٥١
٤٤-٥٥	٤١-٩٦	٤٢-٥٨	٤١-٠٣	٤٦-٨١	٧٨-٤٤٣ ٤-٠٤٩
١٠-٧٨	٨٢-٧٢				١٤-٩٥
٠-٠٠١ دال	٠-٠٠١ دال				٠-٠٠١ دال
٢٤٩-٩٢	٢٥١-١٥	٢٥٠-٣٦	٢٥٧-٦٥	٢٤٧-٩٤	٢٥٢-٣٦ ٢٥٤-١٥
٧٨-٥٠٧	٢٤-٣٦١	٣١٠-٣٦	١٨-٤٧	٢٥-٠٩٩	٢٤-٣٩٦ ٢٨-٧٢
٨٥-٨٨	٨١-٠٢	٨٦	٨٨-٥٤	٨٥-٢	٨٦-٦٩ ٨٧-٣٤
٢-٧٢	٥-٧٤				١-٠١
٠-٠٠٧ دال	٠-٠٠١ دال				٠-٣١٥ غير دال

وفيما يتعلق بدراسة الفروق حسب متغير التخصص، يتضح من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة التوفر حسب التخصص (تربوي - غير تربوي) حيث بلغت قيمة ت (٢.٤١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لصالح التخصص غير التربوي، حيث بلغ المتوسط (١٢٥.٠١) بانحراف معياري (١٢.٠٥)، ويشير أيضاً الجدول رقم (٦) السابق إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة الأهمية حسب التخصص (تربوي - غير تربوي) حيث بلغت قيمة ت (٦.٥٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ لصالح التخصص التربوي، حيث بلغ المتوسط (٢٦٥.٨٦) بانحراف معياري (١٠.٥٢)، وقد يرجع هذا إلى إدراك التربويين لعدم توفر وظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية مقارنة بأعضاء هيئة التدريس غير التربويين، أما بالنسبة للأهمية فقد ظهرت فروق لصالح التربويين، وقد يرجع هذا إلى اهتمام التربويين بتجويد وظائف الجامعة إذا أنها لب عملهم وتقع أبحاثهم في نفس الإطار كذلك، وعليه فإن الدراسة الحالية توصي بالإفادة من خبرة التربويين في تطوير وظائف الجامعة خصوصاً فيما

يتعلق بالبحث العلمي، ويرى الباحثان إمكانية عقد دورات إلكترونية أو غير إلكترونية لتوضيح وظائف الجامعة المتوافقة مع القيادة الجمالية وخصوصا ما يتعلق بالبحث العلمي.

وفيما يتعلق بدراسة الفروق حسب متغير جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من خارج مصر مع الإشراف المشترك) يتضح من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة توفر وظائف الجامعة ككل في ضوء القيادة الجمالية حسب جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من خارج مصر مع الإشراف المشترك) حيث بلغت قيمة ت (٣.٦٣) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ لصالح من حصلوا على الدكتوراه من خارج مصر، حيث بلغ المتوسط (١٢٧.٤٣) بانحراف معياري (١٣.٦٠)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الدول الأجنبية التي يتم الحصول منها على درجة الدكتوراه تهتم كثيرا بوظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية مما ينعكس ذلك على الحاصلين على الدكتوراه من هذه الدول، ويتضح أيضا من الجدول رقم (٦) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة أهمية وظائف الجامعة ككل في ضوء القيادة الجمالية حسب جهة الحصول على الدكتوراه (من مصر - من خارج مصر وتشمل الإشراف المشترك) حيث بلغت قيمة ت (٠.٥٨) وهي قيمة ليست دالة إحصائيا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم معايشة الحاصلون على الدكتوراه من خارج مصر للنظام الجامعي المصري في فترة الماجستير أو الدكتوراه، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في زيادة وعي الحاصلين على درجاتهم العلمية من خارج مصر بمشكلات الجامعات المصرية في وظائفها الثلاثة كما يمكن الاستفادة من الحاصلين على درجاتهم العلمية من الخارج في نشر ثقافة الجمال نظرا لخبرتهم بجامعات عالمية ذات ريادة في وظائف الجامعة المختلفة، كما تركز الدراسة الحالية هنا على ضرورة إدماج الحاصلين على الدرجات العلمية من الخارج في واقع المجتمع الجامعي المصري خصوصا فيما يتعلق بوظيفة التعليم وخدمة المجتمع. إن الدراسة هنا تؤكد على أهمية الاستفادة من طاقات الحاصلين على درجاتهم العلمية من خارج مصر في تطوير وظيفة البحث العلمي للجامعة لما لهم من سابق خبرة في إعداد بحوث بجامعات عالمية تحاول أن تضيف على أبحاثهم الابتكار والإبداع والجمال، وهذا لا يقلل من أهمية التوجه إلى تدعيم وظيفتي التعليم وخدمة المجتمع ومن ثم فالدراسة الحالية ترى أهمية عقد دورات تدريبية تستهدف هذه الفئة لفتح مجالات لهم لخدمة المجتمع كل في تخصصه إذ أن بعض الدراسات أشارت إلى انغماس هذه الفئة في وظيفة البحث العلمي دون الوظائف وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم معايشتهم للواقع الجامعي المصري خلال حصولهم على درجاتهم العلمية، وتؤكد الدراسة الحالية على ضرورة إدماج الحاصلين على درجاتهم العلمية من خارج مصر في الواقع المصري قبل مغادرتهم للبلاد حتى تأتي أبحاثهم مرتبطة بالواقع الجامعي ومطورة لوظائف الجامعة.

وفيما يتعلق بدراسة الفروق حسب متغير النوع (ذكر - أنثى) يتضح من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة توفر وظائف الجامعة ككل في ضوء القيادة الجمالية حسب النوع (ذكر - أنثى) حيث بلغت قيمة ت (١٠.٧٨) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط (١٢٩.٦٣) بانحراف معياري (١١.٧٦)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الإناث أكثر حرصاً من الذكور في القيام بوظائف الجامعة، ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة أهمية وظائف الجامعة ككل في ضوء القيادة الجمالية حسب النوع (ذكر - أنثى) حيث بلغت قيمة ت (٢.٧٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط (٢٥٥.٠٠) بانحراف معياري (٢٤.٣٢)، ومن الملاحظ أن الإناث أكثر اهتماماً لوظائف الجامعة في ضوء أبعاد القيادة الجمالية لكنهم أظهرن أهمية أقل من الذكور، وقد يفسر ذلك بطبيعة الأنثى التي تهتم بعناصر الجمال في كل نواحي الحياة نظراً لما تقوم به عضوات هيئة التدريس من اهتمام بأسرتها وأولادها أكثر من الذكور، ومن ثم فإن الدراسة توصي بضرورة تنمية أبعاد القيادة الجمالية لدى الإناث مع الاهتمام بتحسين الوعي لديهم بأهمية أبعاد القيادة الجمالية، ويمكن ترجمة ذلك ب (عقد دورات تدريبية لعضوات هيئة التدريس - عمل مجموعات للتواصل الاجتماعي لعضوات هيئة التدريس) لتنمية أبعاد القيادة الجمالية لديهم والتوعية بأهميتها. ومن النقاط التي تؤكد عليها الدراسة الحالية هنا التوجه إلى دراسة الفروق بين الذكور والإناث في كافة عناصر المنظومة الجامعية.

وفيما يتعلق بدراسة الفروق حسب متغير بيئة الجامعة (قاهرة - وجه بحري - وجه قبلي - ساحلية)، يتضح من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة توفر وظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية حسب بيئة الجامعة (قاهرة - وجه بحري - وجه قبلي - ساحلية) حيث بلغت قيمة ت (٨٢.٧٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لصالح البيئة الساحلية حيث بلغ متوسطها (١٣٦.٢٢) بانحراف معياري (١١.٩٥) تلتها وجه بحري ثم القاهرة وأخيراً وجه قبلي، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن البيئة الساحلية أكثر دعماً وإظهاراً للجمال عن مثيلاتها، ويتضح أيضاً من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة أهمية وظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية حسب مكان الجامعة (القاهرة - وجه بحري - وجه قبلي - ساحلية) حيث بلغت قيمة ت (٥.٨٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لصالح وجه قبلي حيث بلغ متوسطه

(٢٥٧.٦٥) بانحراف معياري (١٨.٤٧) يليه القاهرة ثم وجه بحري وأخيرا البيئة الساحلية، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الوجه القبلي أكثر فقرا، والباحثان يوصيان بضرورة الاهتمام بإظهار عناصر الجمال في التعليم الجامعي في الوجه القبلي والتوجه بالدراسات البحثية التي تظهر عناصر الجمال فيه من الآثار والنيل وجمال الصحراء المصرية والحياة البرية فيه.

وفيما يتعلق بدراسة الفروق حسب متغير الكلية (نظرية - عملية)، يتضح من الجدول رقم (٦) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة توفر وظائف الجامعة ككل في ضوء القيادة الجمالية حسب الكلية (نظرية - عملية) حيث بلغت قيمة ت (١٤.٩٥) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ لصالح الكليات النظرية حيث بلغ المتوسط (١٢٨.٨٥) بانحراف معياري (١١.٤٦)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن الكليات النظرية أكثر اهتماما بوظائف الجامعة في ضوء القيادة الجمالية من الكليات العملية، وربما يرجع السبب في ذلك أيضا إلى انشغال الكليات العملية أكثر من الكليات النظرية بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتضح أيضا من الجدول رقم (٦) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في درجة أهمية وظائف الجامعة ككل في ضوء القيادة الجمالية حسب الكلية (نظرية - عملية) حيث بلغت قيمة ت (١.٠١) وهي قيمة ليست دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن كل من الكليات النظرية والعملية تعطي نفس الاهتمام لأبعاد القيادة الجمالية السبعة أو بدرجات متقاربة.

تحليل العبارات في ضوء وظائف الجامعة: لاستكمال التحليل الإحصائي للاستبانة يتم تحليل العبارات في هذا البند من حيث النسبة المئوية (أهمية - توفر) حيث إن العبارات الأكثر أهمية ليست بالضرورة الأقل توفر لذا فإن الدراسة لم تعتمد على ترتيب الأهمية أو التوفر بل اعتمدت على الترتيب طبقا للنتائج الحسابي للأهمية مطروحا منه التوفر، وكما أشارت الدراسة في البند المتعلق بالأساليب الإحصائية المستخدمة فإن الباحثان قاما بتحويل المتوسط الحسابي المرجح من التكرارات التي نسبة مئوية حتى يكون أكثر دلالة ووضوحا لذهن الباحث، كما أنه يجب الإشارة إلى أن الاستبانة ثنائية حيث تقيس كل من (وظيفة الجامعة - أبعاد القيادة الجمالية) لذا فإن العبارة الواحدة يمكن أن يتم ترتيبها في ضوء وظائف الجامعة أو أبعاد القيادة الجمالية داخل الوظيفة نفسها، كما يجب الإشارة إلى أن الباحثان قاما باحتساب مربع كاي لحسن المطابقة لكل عبارة، بالإضافة إلى اختبار التاء للاستقلال بين (الأهمية والتوفر)، وقد تمت الإشارة إلى بعد القيادة الجمالية الذي تنتمي إليه العبارة بذات الجدول.

• أولاً: وظيفة التعليم :

يتم استعراض الفروق في النسبة المئوية للفرق بين (أهمية - توفر) لوظيفة التعليم كما بالجدول رقم (٧).

أشار اختبار مربع كاي واختبار التاء للأزواج في الجدول رقم (٧) السابق إلى وجود فروق في جميع عبارات وظيفة التعليم عدا العبارة ذات الترتيب الأخير (الأربعين) والتي تنص على "يبني أعضاء هيئة التدريس ثقافة لتفعيل الحس الجمالي ودعم الوعي الجمالي داخل الجامعة" وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بغياب الثقافة الجمالية بالجامعة.

وفيما يتعلق بترتيب العبارات وفقاً للنسبة المئوية (أهمية - توفر) في الجدول رقم (٧) السابق فقد جاءت العبارة رقم (١) " يثير أعضاء هيئة التدريس إعجاب الطلاب بطرق تدريسهم الرائعة" في المرتبة الأولى في وظيفة التعليم" وقد يرجع هذا إلى تأكيد أعضاء هيئة التدريس على ضرورة استخدام طرائق تدريس جديدة ومبتكرة تلهم الطلاب وتثير الفكر لديهم، وهذه العبارة تركز على الاتصال الجمالي حيث وردت هذه العبارة في المرتبة الثالثة في بعد الاتصال الجمالي.

وقد جاءت العبارة رقم (٤٩) "يسهم أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الأنشطة الفنية المرتبطة بالمقررات داخل الجامعة" في المرتبة الثالثة في وظيفة التعليم حيث نالت هذه العبارة الترتيب الأول في بعد التطبيقات الجمالية مما قد يرجع إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس في إنتاج وابتكار أنشطة فنية للمقررات الأكاديمية في الجامعة: وكما أسلفت الدراسة الحالية فإن الكليات العملية والنظرية على حد سواء تعاني من افتقار مقرراتها إلى الأنشطة الفنية.

بينما جاءت العبارة رقم (٣٧) في المرتبة الثالثة لوظيفة التعليم والتي تنص على "يوفر أعضاء هيئة التدريس لطلابهم وجهات نظر جديدة في علم الجمالية المرتبة بالتخصص الدراسي" وتنتمي هذه العبارة إلى بعد دعم الجمالية حيث يؤكد أعضاء هيئة التدريس على الابتكارية والإبداع في التخصص الدراسي وألا تكون العملية التعليمية روتينية وجامدة حيث يفرض هذا العصر ضرورة المرونة الفكرية في العملية التعليمية فهناك تخصصات تظهر في أفرع علمية جديدة كل يوم، والباحثان هنا يؤكدان على ضرورة دعم الابتكار والإبداع في تعليم المقررات التخصصية بحيث لا تكون مقررات جافة وصعبة ولا تجد اقبالا من الطلاب.

جدول رقم (٧) الفروق في النسبة المئوية للفروق بين (أهمية - توفر) لوظيفة التعليم

الترتيب في وظيفة التعليم	١	٢	٣	٤	٥	الاستجابات	
						توفر	أهمية
						صغيرة	متوسطة
رقم والعمارة في الاستبيان	٠١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣
	٠٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣
٠٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٠٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٠٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٠٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٠٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٠٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٠٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٣٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٤٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٥٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٦٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٧٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٨٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩١	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٢	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٣	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٤	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٥	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٦	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٧	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٨	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٩٩	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
١٠٠	٤٩	٣٧	٣٨	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣

توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية
٦٨٦	٢٢	٥١٣	٥	٦٨٣	٢٢	٦٧٥	٢٠	٦٩٨	٢٢	٦٩٥	٢١
١٠٣	١٢٠	٢٠٥	١٤	٩٦	١٢١	١١٧	١٣٧	٦١	١٢٤	٧٦	١٣٨
٢٣	٦٧٠	٤٤	٧٩٣	٣٣	٦١٩	٢٠	٦٥٥	٥٣	٦٦٦	٤١	٦٥٣
١٠٢	٢٨	١٠٤	٣	١٠٢	٢٨	١٠٢	٢٨	١٠٢	٢٨	١٠٢	٢٨
٣٩٠٥	٩٢٣	٤٥٠٤	٩٩	٤٠	٩٢٢	٣٩٠٨	٩٢٠٧	٤٠٠٢	٩٢٠١	٣٩٠٨	٩٢٠٦
٨	٣	٥	١	٨	٣	١٣	٩	٧	٤	١١	٢
٩١٧٠٨١	٩٠١٠٤٩	٥٢١٠٤٩	١٥١٢٠٢	٩٤٩٠٥٥	٨٩٧٠٤٣	٩٢٣٠٤	٨٤٣٠٨٩	١٠١٢٠١	٨٥٥٣٥	١٠٠٠٠١	٨٣٥٣٩
٧٦٠٦	٧٥٠٥	٦٩٠٢	٧٢٠٥	٦٤٠٧	٦٢٠٥	٦٢٠٥	٦٤٠٧	٦٤٠٧	٦٢٠٥	٦٢	٦٢
٥٣٠٨	٥٣٠٧	٥٣٠٣	٥٣	٥٢٠٩	٥٢٠٨	٥٢٠٨	٥٢٠٨	٥٢٠٨	٥٢٠٨	٥٢٠٨	٥٢٠٨
دعم الجمالية	الاتصالات الجمالية	الطريقة الجمالية	التطبيقات الجمالية	الطريقة الجمالية	التطبيقات الجمالية	الطريقة الجمالية	التطبيقات الجمالية	الطريقة الجمالية	التطبيقات الجمالية	الحسابية الجمالية	
٩	٨	٥	٢	٦	١						
<p>٢٠٢. يسهل أعضاء هيئة التدريس للتدريس في الامكانيات الجمالية لدى الطلاب.</p> <p>٢٠٣. يستخدم أعضاء هيئة التدريس لغة Body language بشكل جيد أثناء التواصل مع الطلاب.</p> <p>٢٠٤. يحرض أعضاء هيئة التدريس على الإبداع الجمالي في تدوير الطلاب.</p> <p>٢٠٥. يُعمل أعضاء هيئة التدريس احتياجات الطلاب الجمالية.</p> <p>٢٠٦. تحول أعضاء هيئة التدريس الصراعات بين الطلاب إلى فراض تناقسية جمالية.</p> <p>٢٠٧. أعضاء هيئة التدريس قدوة لطلابهم في التعامل مع الجماليات.</p>											

توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية		
١٢	٢٢ . عضو هيئة التدريس وأيد في التدريس بطريقة جمالية للطلاب .	١٣	٨٧ . يثير أعضاء هيئة التدريس إعجاب الطلاب فهم بحسن أدبهم ومظهرهم .	١٤	١٨ . يحترم أعضاء هيئة التدريس النزعات الجمالية لدى الطلاب .	١٥	١٤ . أعضاء هيئة التدريس حساسون لجمالية الكويزات حولهم داخل الجامعة .	١٦	٥٠ . يسهم أعضاء هيئة التدريسات في حل المشكلات الجمالية داخل الجامعة .	١٧	٢٠ . يعبر أعضاء هيئة التدريس عن مشاعرهم أمام الطلاب بطريقة جمالية .		
٧١٥	٢٠	٦٧٨	٢٠	٦٧٧	٢٤	٦٥٦	٢١	٥٩٥	١٨	٦١٦	٢٢		
٤١	١٤٧	١١٣	١٢٦	٩٢	١٤٠	١١٥	١٥٣	١٩٧	١٢٣	١٥٣	١٢٢		
٥٦	١٤٥	٣١	٦٦٦	٤٣	٦٤٨	٤١	٦٣٨	٢٠	٦٧١	٤٣	٦٥٨		
١.٢	٢.٨	١.٢	٢.٨	١.٢	٢.٨	١.٢	٢.٨	١.٣	٢.٨	١.٣	٢.٨		
٣٩.٦	٩٢.٣	٤٠.٥	٩٢.٢	٤٠.٦	٩٢.٣	٤١.٤	٩٢	٤٢.١	٩٢.٥	٤٢.١	٩٢.٨		
١٠	١١	٩	٢	٦	١٢	٦	٤	٥	٢	١	٩		
١٠٩٤.٦	٨٠٦.٣٥	٨٨٧.٣٤	٨٦١.٨٩	٩١٩.٤٤	٨١٢.٩١	٨٣٢.٩٨	٧٧٩.٩٧	٦٤٠.٨٤	٩٠٨.٥٤	٦٨٣.٢٥	٥٥٣.٧٨		
٥٨.٥	٥٤.٧	٥٩.٩	٤٨.٩	٦٦.٧	٥٩.٦	٦٦.٧	٥٩.٦	٦٦.٧	٥٩.٦	٦٦.٧	٥٩.٦		
٥٢.٧	٥٢.٧	٥١.٦	٥١.٦	٥٠.٦	٥٠.٦	٥٠.٦	٥٠.٦	٥٠.٤	٤٩.٦	٤٩.٦	٤٩.٦		
الطريقة الجمالية	المظهر الجمالي	الطريقة الجمالية	الحساسية الجمالية	التطبيقات الجمالية	الطريقة الجمالية								
٧	٣	١٠	٤	٧	١٣								



توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	
١٨	٥١. تظهر الرسائل التعليمية بالجامعة جماليات العلم.	١٩	٥٢. ينفي أعضاء هيئة التدريس القيمة الجمالية لدى الطلاب.	٢٠	٢٩. يحول أعضاء هيئة التدريس السلوك المعارض من الطلاب ضد إدارة الجامعة إلى التفاهم والتفاهم.	٢١	٣١. تسود الطاقة الإيجابية Energy بين الطلاب أثناء الدراسة بالجامعة.	٢٢	٣٤. يحاول أعضاء هيئة التدريس فهم التوقعات الجمالية للطلاب.	٢٣	٤. يعكس أعضاء هيئة التدريس المعرف الجمالية أثناء التواصل مع الطلاب.	١٨	٦٨٨	١١
١٧٥	١٤٠	١٩٦	١٤٠	٢٣٧	١٢٦	١٩٠	٧٣	٢٦٤	١٢٢	٤	٢١٩	٢٠	٥٧٢	
٢٠	١٥٢	٢٠	١٥١	١٣	٦١٢	٦١	٧٠٩	٣٠	٦٧٢	١٢٠	٥٧٢	١٣	٢٠٧	
١٣	٢٨	١٣	٢٨	١٣	٢٨	١٤	٢٨	١٤	٢٨	١٣	٢٧	١٣	٢٧	
٤٣	٩٢٦	٤٣	٩٢٥	٤٤٠	٩٢٩	٤٦٠	٩٤٥	٤٦٦	٩٢٥	٤٣٤	٩٠٠	٤٣	٩٠٠	
٧	١٠	٦	١٢	٦	٧	٣	٣	٤	١	٧	١٦	٧	١٦	
٦٦٥٠٧٤	٨٣٢٤٧	٦٤٢٧٨	٨٢٧٨١	٥٢٣٠٦	٨٢٧٩١	٤٩٧٨٨	١٠٦٨٢	٤٤٠٠٧	٩١٢٦	٩٩٠٠٧	٦١٧٠٩	٦١٠٦	٨٣٢٤٧	
٤٩٠٦	٤٩٠٥	٤٨٧	٤٨٤	٥٣٠١	٦٤	٤٦٩	٤٦٨	٤٦٨	٤٦٨	٤٦٨	٤٦٨	٤٦٨	٤٦٨	
٩	١٠	١٢	١٢	١٢	١١	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	





٣٦	٩٠ . يثير التصميم الداخلي للجامعة الإحساس بالروح والجمال.	توفر	٤٩٢	١٧٨	١٤٢	١٠٦	٥٢٣	٣	٢٣٣.٨٨
		أهمية	٢١٨	٢٦	٤٦٨	٢٠٢	٧٢.٨	٦	٢٣٢.٣١
٣٧	٩٥ . يركز أعضاء هيئة التدريس على جمالية ترابط المعرفة بدلا من ترتيبها منطقيا.	توفر	٦٥٦	١١٥	٤١	١٠٢	٤١.٤	٧	٨٣٢.٩٨
		أهمية	٢٦٤	١١٣	١٣٥	١.٨	٦١.٤	١٢	١٤٢.٠١
٣٨	٩٧ . يُفعل أعضاء هيئة التدريس مناخا جماليا داخل الجامعة.	توفر	٦٥٠	٢٥	١٣٧	١.٤	٤٥.٦	٢	٨٢٠.٦١
		أهمية	٤٠٣	١٢٧	٧٨٢	١.٩	٦١.٧	١١	١٤١.٤٣
٣٩	٨٨ . يتسم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجمال.	توفر	٩٩	٦٨٣	٣٠	١.٩	٦٣.٨	١	٩٥١.٠٢
		أهمية	٣٣١	٥	٤٧٤	٢.٢	٧٢.٦	٧	٤٢٩.٩٨
٤٠	٩٦ . يبنى أعضاء هيئة التدريس ثقافة لتفعيل الحس الجمالي ودعم الوعي الجمالي داخل الجامعة.	توفر	٧٢٦	٥٣	٣٣	١.٢	٣٨.٢	١٢	١١٤٩.٧
		أهمية	٧٢٨	٧٨	٤٦	١.٢	٢٨.٣	١٤	١٢١١
٨	الظهور الجمالي	توفر	٢٠.٥	١٠	١٢	١١	١١	١١	١١
		أهمية	٢٠.٥	١٠	١٢	١١	١١	١١	١١

وفيما يتعلق ببعدها الطريقة الجمالية فقد أكدت عينة الدراسة الحالية على الإبداع الجمالي في تقويم الطلاب حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الثامن في الوظيفة والخامس في الطريقة الجمالية مما قد يرجع إلى أن عملية التقويم ذاتها عملية تعليمية حيث يتماثل الموقف التقويمي مع الموقف التعليمي في إظهار الابتكار والإبداع والجمال لدى الطلاب وفيما يتعلق ببعدها الحساسية الجمالية فقد جاءت العبارة رقم (٦٨) التي تنص على " أعضاء هيئة التدريس

قدوة لطلابهم في التعامل مع الجماليات " المرتبة الحادية عشرة في وظيفة التعليم والمرتبة الأولى في بعد الحساسية الجمالية مما يؤكد على الدور القيادي لعضو هيئة التدريس بالنسبة لطلابه والأكثر من ذلك أن يكون عضو هيئة التدريس نموذجا ومثالا يحتذى به الطلاب طيلة حياتهم .

وفيما يتعلق ببعدها التطبيقات الجمالية فقد أكدت عينة الدراسة الحالية على هذا البعد من حيث تفعيل احتياجات الطلاب الجمالية حيث جاءت العبارة الدالة على ذلك في المرتبة التاسعة في وظيفة التعليم والترتيب الثاني في بعد التطبيقات الجمالية ، ولعل هذا يتفق مع العبارتين اللتين تنصان على "يثير أعضاء هيئة التدريس إعجاب الطلاب لهم بحسن أدبهم ومظهرهم" ، " أفكار أعضاء هيئة التدريس في الجمالية متوافقة مع الممارسة" حيث تؤكد العبارات الثلاثة على الجانب العملي في تطبيق القيادة الجمالية في العملية التعليمية بالجامعة من حيث المظهر الجمالي والأمانة الجمالية، حيث تؤكد الدراسات السابقة على اختلاف منظومة الفكر والممارسة بالجامعة، فهناك العديد من الأفكار التي يلقتها أعضاء هيئة التدريس لطلابهم دونما تطبيق عملي أو ممارسة فعلية ، بل الأكثر من ذلك أن هناك تعارضا قد يظهر أحيانا بين الفكر والممارسة.

إن وظيفة التعليم في الجامعة يمكن تطويرها من خلال ممارسات قيادية جمالية لأعضاء هيئة التدريس تركز على الإبداع والابتكار والنموذج والقدوة واحترام احتياجات الطلاب والتجانس بين الفكر والممارسة، ولا يمكن تطبيق ذلك دون إدراك ووعي القادة الجامعيين لأدوارهم الجمالية ودعمهم لأعضاء هيئة التدريس كقادة جماليين أثناء أداءهم لوظيفتهم التعليمية، ويضطلع الأتباع (جماعات العمل) بدور مهم في وظيفة التعليم بالجامعة من عدة زوايا فهم قادة جماليون في الموقفين التعليمي والتقويمي وهم أيضا المنوط بهم نشر الطاقة الإيجابية بالجامعة وهم مبدعون في تعليمهم لطلابهم وهم يحولون السلوكيات المعارضة من الطلاب إلى التفاهم والتناغم وهم يتجاوزون حدود الغرفة المغلقة في الترتيبات الجمالية بالجامعة ويعكسون أيضا المظهر الجمالي من خلال قدرتهم على الإقناع واللاقناع التي تتسم بحسن الخلق والأدب وبالأحرى فإنهم يفعلون مناخا جماليا داخل الجامعة، وفيما يتعلق ببيئة العمل الداعمة لوظيفة التعليم فإنها بيئة الحرية الأكاديمية للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس ولا بد أن تتسم بالروعة والجمال وهي بيئة لا بد أن تكون إيجابية تنمي معايير التواصل والتواصل الجميل مع الطلاب، كما لا بد أن تسهم هذه البيئة في تغيير المعتقدات السلبية إلى معتقدات إيجابية عن الجمال.

ولكى يحقق النموذج المقترح للدراسة دوره في تطوير وظيفة التعليم في ضوء أبعاد القيادة الجمالية فلا بد أن يعتمد على آليات تتسم بالإجرائية فالقيادات الجامعية لابد من اختيارهم على أساس القدوة وامتلاك المظهر الجمالي والأمانة الجمالية، ويؤكد الباحثان هنا على ضرورة تدريب وتبصير القيادات الجامعية بالمتطلبات الجمالية في عناصر الموقف التعليمي من حيث المرونة في اختيار المحتوى التعليمي والابتكار في تحقيق الأهداف الدراسية، وتؤكد الدراسة الحالية على أهمية تفعيل الحرية الأكاديمية داخل الجامعة أثناء العملية التعليمية، ومما لا ريب فيه أن اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أمر في غاية الأهمية فلا بد أن يتصف أعضاء هيئة التدريس في المنظومة الجامعية الجمالية بمواصفات خاصة حيث إن ممارساتهم لابد وأن تتفق مع أفكارهم وأن يكون لديهم أفكاراً إيجابية عن الجمال، إن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المشار إليهم تحتاج إلى مواصفات خاصة في عملية التدريب المستمر التي تقوم على اكتشاف الذات والامكانيات الجمالية لدي أعضاء هيئة التدريس، ومن الملاحظ أن بيئة العمل الجامعية التي تحقق الجمال شكلاً ومضموناً أمر مكلف، ومن هنا يبدو التمويل كعقبة أساسية تمنع القيادة الجمالية من تحقيق أهدافها، بل وتوق الاتصالات بين القادة وبيئة العمل، كما تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة دوراً مهماً في تطوير وظيفة التعليم المتوافقة مع القيادة الجمالية، ونظراً لأن تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات يعتمد على توفير مناخ جمالي مبدع تسوده الطاقة الإيجابية ويعزز الحرية الأكاديمية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التأكيد على الثقافة الجمالية بالجامعات مع تدليل العقبات التمويلية التي تعترض التطبيقات الجمالية بالجامعة.

#### • ثانياً : وظيفة البحث العلمي :

يتم استعراض الفروق في النسبة المئوية للفرق بين (أهمية - توفر) لوظيفة البحث العلمي كما بالجدول رقم (٨) .

أشار اختبار مربع كاي والتاء للأزواج في الجدول رقم (٨) السابق إلى وجود فروق في جميع عبارات هذه الوظيفة ويرجع هذا إلى تمركز الاستجابات حول استجابة قليلة في التوفر وكبيرة في الأهمية مما قد يفسر بارتفاع أهمية عبارات هذه الوظيفة مع قلة توفرها .

وبالنظر إلي في الجدول رقم (٨) يمكن ترتيب عبارات هذه الوظيفة طبقاً لنسبة (أهمية - توفر) كما يلي :

جدول رقم (٨) الفروق في النسبة المئوية للفروق بين (اهمية - توفر) لوظيفة البحث العلمي

ت في وظيفة البحث العلمي	١		٢		٣		٤	
	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية
رقم على العبارة في الاستبيان	٧٩٣	٢٢	٧٩٥	٢٣	٧٧٤	٢٣	٧٨٨	٢٣
	٦	١١٥	٤	١١٦	٢٥	١٢٢	٦	٩٧
	١٣	٦٧٥	١٣	٦٧٣	١٣	٦٢٧	٢٨	٦٩٢
الاستجابات	١	٢٨	١	٢٨	١.١	٢.٨	١.١	٢.٨
المتوسط	٣٤.٧	٩٣.٥	٣٤.٦	٩٣.٤	٣٥.٤	٩٣.١	٣٦.٧	٩٤.١
النسبة	١٤	١	١٧	١١	١٣	٥	١١	١
الترتيب اهمية او توفر	١٥١٢٠.١	٩٢١.٩٩	١٥٣٣.٨	٩١٣.٥٥	١٤٥٤.٣	٨٨٨.٦٢	١٣٧٢.٦	٩٩٣.٩٢
مربع	٩٧		٩٣		٨٧.٤		٧٧.١	
الناتج	٥٨.٨		٥٨.٨		٥٧.٧		٥٧.٤	
:(الاهمية -توفر)	الطريقة الجمالية		الاتصالات الجمالية		الطريقة الجمالية		المظهر الجمالي	
البعد	١		١		٢		١	
الترتيب في البعد	١		١		٢		١	

٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٤١. يحاول الباحثون بالجامعة فهم التوقعات الجمالية في البحث العلمي.	١١. يستخدم الباحثون بالجامعة لغة تجاورية مهنية أثناء مناقشة القضايا العلمية.	٨. يمتلك الباحثون بالجامعة مقدارة عالية على التفكير العلمي أثناء إجراء البحوث الأساسية	٧. يهدف البحث العلمي بالجامعة إلى نشر الطائفة الإيجابية في الأبحاث الأساسية.	١٠. يكتب الباحثون بالجامعة تقرير أبحاثهم بطريقة علمية شيقة.	٧٧. يتغير الباحثون بالجامعة العقائد السالبة عن الجمالية في أبحاثهم العلمية.
توفر	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر
أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
٧٤٩	٢٣	٢٢	٧٣٣	٨	٦٩٠
٢٣	٧٠٥	٢٢	٧٣٣	٨	٢٦
٤٠	١٧٨	١١٤	٨	١١٦	١١٢
٤٠	١٠٤	٤	١٢١	١١٦	١١٢
٢٣	٦١١	٤٧	٧١	٦	٣
٢٣	٦٧٦	٦٥٧	٦٨٣	٦٧٤	٦٣٤
١٠١	٢٠٨	١٠١	١٠٢	١٠٢	١٠٢
٢٣٠٩	٩٢٠٩	٣٧٠٤	٣٩٠٥	٣٨٠٦	٤٠٠٧
١٦	٨	١٣	١٠	١٢	٥
١٦	١٠	١٥	٤	١٢	٦
١٣٨٨٥	٨١٤٠٧٣	١٠٤٤٠٣	٩٣٦٠١٤	٩٩٦٠٨٤	٩١٥٠٢
٨٢٠٢	٨٩٠١	٦٧٠٤	٥٩٠١	٧٧٠٥	٧١٠٩
٥٦	٥٥٠٧	٥٥٠٣	٥٤٠٩	٥٤٠٧	٥٢٠٣
دعم الجمالية	الاتصالات الجمالية	الاتصالات الجمالية	الاتصالات الجمالية	الاتصالات الجمالية	الطريقة الجمالية
٣	٤	٥	٦	٧	٨



١١	٥٧ . يبنى الباحثون بالجامعة على الدراسات الجمالية لزملائهم.	٢٩ . الباحثون بالجامعة بالبحث العلمي لزملائهم.	٨٧ . يتسم الباحثون بالجامعة بالأمانة في تقديم الأبحاث وبخاصة التقاط الجمالية.	٧٠ . يتفق الباحثون بالجامعة بالاعتراف الجمالية لزملائهم.	٥٨ . الباحثون بالجامعة على بيئة من الأبحاث الجمالية.	٢٥ . يمتلك الباحثون بالجامعة الإبداع الجمالي في مناشط البحث العلمي.
	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر
	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
٢٤٤	٢٣	٦٥٦	٦٥٦	٦٥٩	٦٣٣	٦١٣
١٤٣	١٧٨	١١٨	١٣٥	١١٣	١٤٢	١٨٦
٢٥	٦١١	٣٨	٤٦	٤٠	٣٧	١٣
١٠٢	٢٨	١٠٢	١٠٢	٢٨	١٣	١٣
٤١٣	٩٢٩	٤١٣	٤١٤	٤١٣	٤٢٢	٤٢
١١	٦	٨	٦	٩	٨	٢
٧٩٨.١٤	٨١٤.٧٣	٨٣٤.٦٩	٨٣٢.٩٨	٨٤٥.٥٧	٧٤٧.٩٣	٧٠٤.٧٥
	٦٧.٦	٥١.٣	٥٠.٩	٥١	٦٥.١	٦١.٥
	٥١.٦	٥١.٤	٥١.٣	٥١	٥٠.٦	٥٠.٥
	التطبيقات الجمالية	الحساسية الجمالية	الامانة الجمالية	الحساسية الجمالية	التطبيقات الجمالية	الطريقة الجمالية
٥	٢	٣	٣	٦	١٢	

١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢
٨١. الأبحاث بالجامعة مترواح وصادق مع زملائه.	٨٣. يدعم الباحثون بالجامعة الحرية الأكاديمية بما يسهم في إنتاج علمي مميز.	٤٠. يدعم الباحثون بالجامعة الإبداع في البحث العلمي.	٧١. الباحثون بالجامعة حساسون لجماليات البحث العلمي.	٩١. طريقة اختيار وانجاز الأبحاث العلمية بالجامعة تغير الإحساس بالجمال.	٧٢. تنعكس الثقافة الجمالية على سلوك الباحثين بالجامعة.
توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية
٢٥٦	٢٢	٧٠١	١١٣	٢٤٣	٢١١
١١٥	١٥٣	٨١	٤٨	١١٧	١٩٥
١٦	٦٣٧	٣٠	٦٥١	١٠	١٤٢
١٢	٢٨	١٢	٢٧	١٠٦	٢٨
٤١.٤	٩١.٩	٣٩.١	٨٨.٨	٥٣	٩٢.٥
٥	٦	٨	٧	٣	١٥
٨٣٢.٩٨	٧٧٥.٤٢	١٠٣١.١	٨٠٩.٤٦	٤٠١.٤١	٨٢٠.٢٩
٧٨٤	٤٩.١	٥١.٥	٣١.٢	٢٣.١	١٦
٥٠.٥	٤٩.٦	٣٩.٥	٣٨.٢	٣١.٣	١٨.٩
الطريقة الجمالية	الطريقة الجمالية	دعم الجمالية	الحساسية الجمالية	المظهر الجمالي	الحساسية الجمالية
٤	٥	١٥	٥	٥	١١

١٠	المظهر الجمالي	١١٧	٩٤	٣٣٠٠٥	٢	٣٠٤	١٠٨	٣٣	٥٩٤	١٥٥	توفر	٣٣	٩٣ الأبحاث العلمية بالجامعة متناغمة وتعمل بعضها البعض
				٣٥١٣٤	٩	٧٢١	٢٢	٤٥٨	٢٩	٣٣٥	أهمية		

جاءت العبارة (٢٤) والتي تنص على "يحترم الباحثون بالجامعة اللمسات الجمالية في إجراءات البحث العلمي وبخاصة الأبحاث التكنولوجية" في المرتبة الأولى في وظيفة البحث العلمي وكذلك في بعد الطريقة الجمالية، وقد يفسر ذلك بحاجة الأبحاث العلمية إلى التبسيط وإظهار الجمال فيها، وكما تشير الدراسات فإن هناك عددا كبيرا من الأبحاث أجريت بهدف الترقية ولم تبرز جماليات العلم وتصدق هنا العبارة " إذا كان الجمال مطلبا حياتيا فلا بد أن يكون مطلبا بحثيا " والباحثان يؤكدان هنا على ضرورة تدعيم الأبحاث باللمسات الجمالية، بل وأن يكون الجمال منطلقا أساسيا في الأبحاث العلمية، بينما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يستخدم الباحثون بالجامعة لغة علمية وأدبية جميلة في البحوث التطويرية" في المرتبة الثانية في وظيفة البحث العلمي لكنها جاءت في المرتبة الأولى في بعد الاتصالات الجمالية وقد يرجع هذا إلى قلة استخدام اللغة العلمية الجميلة والتركيز فقط على دقة الألفاظ في الأبحاث التطويرية، وتوصى الدراسة الحالية باستخدام الباحثين للغة علمية دقيقة وجميلة، وفي نفس الوقت فلا تصبح الأبحاث العلمية ذات لغة جافة.

وفيما يؤكد أهمية بعد الطريقة الجمالية في وظيفة البحث العلمي جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على " الباحث بالجامعة رائد في التغيير نحو الجمالية في إنجاز الأبحاث الكشفية والاختراعات" في المرتبة الثالثة في وظيفة البحث العلمي وفي المرتبة الثانية في بعد الطريقة الجمالية، ومن الملاحظ هنا أن العبارات (٢٤، ٩، ٢٦) الثلاث السابقة غطت تطبيقات الأبحاث العلمية؛ كما جاءت العبارتين الأولى والثالثة في ذات البعد وهو الطريقة الجمالية، مما يؤكد على أهمية تطوير طريقة إجراء الأبحاث ودعم الاتصالات الجمالية لإنجازها.

وفيما يعد ذا دلالة فقد جاءت العبارة رقم (٩٢) والتي تنص على " تتسم الأبحاث العلمية بالجامعة بمعالجة منهجية جمالية " في المرتبة الأولى لبعدها بالمظهر الجمالي، وجاءت أيضا العبارة رقم (٤١) والتي تنص على "يحاول الباحثون بالجامعة فهم التوقعات الجمالية في البحث العلمي" في المرتبة الثالثة في بعد دعم الجمالية، مما يؤكد على أهمية إنتاج منهجيات جمالية مبتكرة في البحث العلمي، وقد يفسر ذلك أيضا العبارة (٥٧) والتي تنص على "يشنى الباحثون بالجامعة على الدراسات الجمالية لزملائهم" كأحد التطبيقات الجمالية، كما

أن العبارتين "الباحثون بالجامعة قدوة في البحث العلمي لزملائهم"، "يتسم الباحثون بالجامعة بالأمانة في تقديمهم للأبحاث العلمية" احتلتا ترتيباً متقدماً في ترتيب أبعاد القيادة الجمالية، مما يعزز ما توصلت إليه الدراسة الحالية سابقاً كون الجمال مدخلاً أساسياً للأبحاث العلمية بالجامعة، وعلى القادة الجماليين بالجامعة تعزيز المداخل البحثية الجمالية ودعم الإبداع في البحث العلمي بحيث تنعكس الثقافة الجمالية على سلوك الباحثين بالجامعة.

وفيما يخص جماعات العمل البحثية بالجامعة فهي جماعات متناغمة وتكمل بعضها بعضاً كما أن أعضاء هيئة التدريس أكثر حساسية للأبحاث الجمالية وهذا يتوافق مع كون بيئة العمل الجامعية تمثل مكاناً لتبادل الخبرات وتلاقح الأفكار، كما أن هذا يعزز شخصية الجامعة ويظهرها، مما يضيف إلى مجتمعات التعلم الجامعية ويؤكد على التميز العلمي والبحثي للجامعة الذي هو أحد دعائم شهرة الجامعة، وبالتالي تستطيع الجامعة أن تحجز لها مكاناً متقدماً في الترتيبات الدولية للجامعات، ويؤكد الباحثان في الدراسة الحالية على أهمية هذه الترتيبات لكن مع الاهتمام بوظيفتي التعليم وخدمة المجتمع.

وحقيقة الأمر أن الوظيفة السياسية للجامعة أكثر تأثيراً في المجتمع، لذا تقترح الدراسة الحالية إعادة هيكلة البحث العلمي بالجامعات، حيث تقتصر الأبحاث العلمية بالجامعات على الهدف اللحظي المتعلق بالحصول على درجة علمية أو الترقية، ومن ثم تخلو الدراسات من الناحية الإبداعية والجمالية حيث يظهر المنتج العلمي للجامعة في صورة قوالب جامدة لا يمكن تطبيقها أو الاستفادة منها. إن الجمال الحقيقي هو جمال الواقع، وتأسيساً على هذا فإن الأبحاث الجمالية بالجامعة تنطلق من الواقع وتطوره، باستخدام طرق بحثية إبداعية وجمالية، وتوصي الدراسة الحالية بأهمية التنمية البحثية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من حيث تدريبهم على العمل الفريقى والإبداعي والجمالي، كما توصي الدراسة الحالية أيضاً بضرورة تمثيل الأبحاث العلمية للشخصية القومية لمصر، وكما أسلفت الدراسة فإن الجمال نسبي ويختلف من شخص لآخر ومن مكان لآخر.

#### • الوظيفة الثالثة : خدمة المجتمع :

يتم استعراض الفروق في النسبة المئوية للفرق بين (أهمية - توفر) لوظيفة خدمة المجتمع كما بالجدول رقم (٩) .

أشار اختبار مربع كاي واختبار التواء للأزواج في الجدول رقم (٩) السابق إلى وجود فروق في جميع عبارات خدمة المجتمع، وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) السابق يمكن ترتيب العبارات في وظيفة خدمة المجتمع طبقاً للنسبة المئوية (أهمية - توفر) كما يلي:

جدول رقم (٩) الفروق في النسبة المئوية للفروق بين (اهمية - توفر) لوظيفة خدمة المجتمع

الترتيب في وظيفة خدمة المجتمع	١		٢		٣		٤	
	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية	توفر	اهمية
العبارات الاجتماعية	توفر	٢٠	٧٤٧	٢٣	٧٨٠	٢٦	٧٤٨	٢٣
	صغيرة	٧٧٥	٢٠	٧٤٧	٢٣	٧٨٠	٢٦	٧٤٨
	متوسطة	٢٤	١١٤	٦٢	١٢٦	٦	١٤٠	٤١
	كبيرة	١٣	٦٧٨	٣	٦١٣	٢٦	١٤٢١	٢٣
الاستجابات	المتوسط	١.١	٢.٨	١.١	٢.٨	١.١	٢.٨	١.١
	النسبة	٣٥.٤	٩٣.٧	٣٦.١	٩٢.٩	٣٥.٧	٩٢.١	٣٦.٩
الترتيب اهمية او توفر	النسبة	١٦	٨	١٢	٨	١٧	١٦	١٥
	مربع	١٤٠٩.٨	٩٣٥.٨٣	١٢٢٣.٩	٨٧٢.٦٣	١٤٣٨.٤	٨٠٤.٧٢	١٢٢٣.٣
التاء	النسبة	٨٨.٩	٨٨.٧	٨٨.٧	٧٥.٥	٨٢.٧	٨٢.٧	٨٢.٧
	% (اهمية - توفر)	٥٨.٣	٥٦.٨	٥٦.٨	٥٦.٤	٥٦.٢	٥٦.٢	٥٦.٢
البعد	الاتصالات الجمالية	٢	٣	٣	١	١	٢	٢
	الترتيب في البعد	٢	٣	٣	١	١	٢	٢

٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٤١ . يوفر العاملون بالجامعة وجهات نظر جديدة في علم الجمال لخدمة المجتمع .	٤٣ . يدعم العاملون بالجامعة الإبداع في خدمة المجتمع .	٣٠ . يفسر العاملون بالجامعة الاعتبارات السلبية عن الجمالية لدى الآخرين خارج الجامعة .	٤٨ . يتسهم العاملون بالجامعة بالسلوكيات التوازنية مما يجعلهم أقل عرضة للانتقاد من المجتمع الخارجي .	٨٥ . يؤكد العاملون بالجامعة على دعم الجمال كمصدر لحرية المجتمع .	٤٤ . يحول العاملون بالجامعة فهم التوقعات الجمالية في خدمة المجتمع .
توفر	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر
أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
٧٤٢	٧٣٧	٧١٦	٧٢٢	٧٤٠	٦٧٩
٢٣	٢١	٢٢	٢٠	٢١	٢١
٤٤	٥٥	١٣٧	٦٠	١٠	١١٣
١٢١	١٣٧	١١٩	١٣٨	١٣٢	١١٣
٢٦	٦٥٤	٦٧١	٦٥٤	٦٢	٦٥٩
٦٦٨	٦٥٤	٦٧١	٦٥٤	٦٢	٦٥٩
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
١.١	١.١	١.٢	١.٢	١.٢	١.٢
٢.٨	٢.٨	٢.٨	٢.٨	٢.٨	٢.٨
٣٧.٣	٣٧.٢	٣٨.٢	٣٨.٣	٣٨.٨	٣٩.٦
٩٣.١	٩٢.٧	٩٣.٣	٩٢.٧	٩٢.٩	٩٢.٦
١٣	٤	١٢	١٠	٩	٧
٤	١٤	١١	١١	٢	٧
١٢٣١.٨	٨٩٢.٦٦	١١٠٣.٧	١١٣٠.٦	١٢٢٥.٧	٩٤٠.٠١
٨٩٢.٦٦	٨٣٩.٢	٩٠٥.٥٦	٨٤٠.٠٧	٨٥٨.٤٩	٨٣٥.٣٩
٨١.٦	٧٨.٤	٨٠.٧	٧٢.٢	٦٥.٧	٦٦
٥٥.٩	٥٥.٤	٥٥.١	٥٤.٤	٥٤	٥٣
دعم الجمالية	دعم الجمالية	الطريقة الجمالية	دعم الجمالية	الامانة الجمالية	دعم الجمالية
٤	٥	٤	٨	١	١١

١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦
٩١ . تتمتع الجامعة بسمعة طيبة وشهرة مميزة بين الجامعات .	١٢ . يميل العاملون بالجامعة لحمل المشكلات ذات الطابع الجمالي خارج الجامعة .	١٣ . يحول العاملون بالجامعة تجاوز الحدود لمعرفة أفضل الترتيبات الجمالية خارج الجامعة .	١٤ . يسهم العاملون بالجامعة في تحويل الصراعات خارج الجامعة (سياسية - فكرية - ثقافية) إلى انراض تنافسية جمالية .	٨٦ . يثيق المجتمع الخارجي في العاملين بالجامعة ويؤكدون على هذا .	٣١ . يتميز العاملون بالجامعة بحسب التنسرف والتحكم في مشاعرهم أمام الآخرين .
توفر	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر
أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
٧٢٤	٢٠	١٩٥	١٩	١٥٢	٦٨١
٢٢	١٤٠	٧٧	١٥٢	١٢٠	١٣٨
٦٦	١٥٢	٤٠	١٥١	١٢٧	١٠٥
١.٢	٢.٨	١.٢	٤١	٢١٣	٢٦
٣٩.٧	٩٢.٦	٢.٨	٢.٨	٣١	٦٥٣
١٠	٣	١٤	١.٣	٢.٨	١.٢
١١٤٢.٥	٨٣٢.٤٧	٣٩.٨	٤١.٦	٤٠.٨	٩٢.٦
			٩٣.٦	٩٣	٣٩.٨
			٤١.١	٧	٩١.٣
			٤	٧	٩
			٨٧٣.٤	٥	٩
٥٩.٨	٨٣٢.٤٧	١٠٠٠.٤	٩٢١.٥٢	٨٥٨.٩٩	٩٤٤.٦٣
٥٣	٨٧٩.٦	٦٦.١	٧٨	٨٣٥.٣٩	٧٤٠.٤٦
المظهر الجمالي	٥٣.٨	٥٢.١	٥١.٩	٥٢	٦٣.١
التطبيقات الجمالية	٥٣	٥٢.١	٥١.٩	٥١.٨	٥١.٥
التطبيقات الجمالية	٣	٤	٩	٢	١١
الطريقة الجمالية	٣	٤	٩	٢	١١
الطريقة الجمالية	٣	٤	٩	٢	١١
الطريقة الجمالية	٣	٤	٩	٢	١١
الطريقة الجمالية	٣	٤	٩	٢	١١

توفر	أهمية	توفر	أهمية	توفر	أهمية	توفر	أهمية	توفر	أهمية		
١٧		١٨		١٩		٢٠		٢١		٢٢	
١٠٨	٢١	١١٧	٢٢	١٤٧	٢١	٥٩١	١٩	٥٥٣	٢٠	٥١٩	١٩
١٨١	١١٥	١٥٢	١٢٧	١١٤	١٥٥	١٨٠	١١٤	٢١٦	١٠٥	٢٧٣	١٢٣
٢٣	٦٧٦	٤٣	٦٦٣	٥١	٦٣٦	٤١	٦٧٩	٤٣	٦٨٧	٢٠	٦٧٠
١,٣	٢,٨	١,٣	٢,٨	١,٣	٢,٨	١,٣	٢,٨	١,٤	٢,٨	١,٤	٢,٨
٤٢,٧	٩٣,٦	٤٣,١	٩٣	٤٢,٢	٩١,٩	٤٤,١	٩٣,٨	٤٥,٧	٩٤,١	٤٦,٢	٩٣,٤
٩	٩	٨	١٤	٩	١٣	٦	٦	٤	٥	٥	٢
٦٧٨,٧٥	٩٢١,٨٣	٦٨٦,٦٨	٨٧٣,٤	٧٩٢,٢١	٧٧٢,٨٤	٦٠٤,٣٦	٩٤٠,٧	٤٩٧,٠٤	٩٧٣,٩٤	٤٦٠,٠١	٩٠٣,٧٣
٧٠,٣		٦١,١		٤٦,٧		٦٣,١		٥٧,٥		٦٢,٨	
٥٠,٩		٤٩,٩		٤٩,٧		٤٩,٧		٤٨,٣		٤٧,٢	
الاتصالات الجماهيرية		الاتصالات الجماهيرية		التطبيقات الجماهيرية		الاتصالات الجماهيرية		الاتصال الجمالي		دعم الجماهيرية	
٩		١٠		٨		١١		١٣		١٣	



٢٣	١٥. يعكس العاملون بالجامعة العواطف المناسبة أثناء التواصل مع الآخرين خارج الجامعة.	٥٩. يدعم العاملون بالجامعة التوجيه الجمالية لدى الآخرين خارج الجامعة.	٧٧. العاملون بالجامعة قسوة للآخرين في التعامل مع الجماليات.	٩٤. يتسم التصميم الخارجي للجامعة بالجمال.	٧٥. يدعم العاملون بالجامعة ثقافة الجمال خارج الجامعة.	٧٣. العاملون بالجامعة حساسون لجماليات الكؤوس خارج الجامعة.
	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر	توفر
	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
٥٠٣	٢٠	٤٦٣	٦٦٠	٢٩٦	٦٤٦	٣٢٦
٧٨٩	١٢٦	٢٩٩	٦٥	٢٦	١١٤	١٠
٢٠	٦٦٦	٥٠	٨٧	٤٩٠	٥٢	٤٧٦
١٤	٢.٨	١.٥	١.٣	٢.٢	١.٣	٢.٢
٤٦.٨	٩٣.٢	٤٩.٧	٤٣.١	٧٤.٦	٤٢.٣	٧٢.٨
٢	١٣	١	٤	٦	٧	١٤
٤٣٢.٨٢	٨٦٦.٨٩	٢١٩.٥٤	٨٤٠.٩٣	٤٠١.٢٧	٧٨٧.٨١	٤١٨.١٢
٥٩.٤	٤٧.٨	٢٣.٦	٢٣.٦	٢٣.١	٢٥.٣	٢٢.٨
٤٦.٤	٤٣.٣	٣١.٥	٣١.٥	٣٠.٥	٢٩.٥	٢٦.٦
الاتصالات الجمالية	التطبيقات الجمالية	الحساسية الجمالية	المظهر الجمالي	الحساسية الجمالية	الحساسية الجمالية	الحساسية الجمالية
١٥	١٤	٦	٦	٧	٧	٨



جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "يستخدم العاملون بالجامعة لغة الجسد بشكل جيد خارج الجامعة" في المرتبة الأولى في وظيفة خدمة المجتمع وشغلت المرتبة الثانية في بعد الاتصال الجمالي مما يشير إلى أهمية التواصل الجيد بين الجامعة والمجتمع الخارجي، وتوصي الدراسة الحالية هنا بتطوير مهارات التواصل مع المجتمع وخصوصاً لغة الجسد حيث يمتلك الإعلاميون هذه المهارة، بينما يفتقدها أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يدعو إلى تفعيلها والتدريب عليها.

وجاءت في المرتبة الثانية بالنسبة لوظيفة خدمة المجتمع العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "يحترم العاملون بالجامعة النزعات الجمالية لدى جميع فئات المجتمع خارج الجامعة" واحتلت نفس العبارة المرتبة الثالثة في بعد الطريقة الجمالية ولعل هذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في وظيفة البحث العلمي من ارتباط البحث العلمي بواقع المجتمع واشتقاقه منه أو بمعنى آخر ضرورة احترام النزعات الجمالية للمجتمع وتنميتها بما يؤدي إلى تجانس المجتمع جمالياً داخل وخارج الجامعة.

وجاءت العبارة رقم (٤٧) والتي تنص على "يشرك العاملون بالجامعة الآخرين في المواقف الجمالية" في المرتبة الثالثة بالنسبة لوظيفة خدمة المجتمع وفي المرتبة الأولى بالنسبة لبعد دعم الجمالية، ولعل هذا يتفق مع العبارة السابقة من ضرورة احترام النزعات الجمالية للآخرين وإشراك الآخرين في تنميتها، وجاءت العبارة رقم (٨٥) والتي تنص على "يؤكد العاملون بالجامعة على دعم الجمال كمصدر لحرية المجتمع" في المرتبة الأولى بالنسبة لبعد الأمانة الجمالية، وجاءت العبارة رقم (٩٦) والتي تنص على "تتمتع الجامعة بسمعة طيبة وشهرة مميزه بين الجامعات" في المرتبة الثانية في بعد المظهر الجمالي وأيضاً جاءت العبارة رقم (٦٢) والتي تنص على "يميل العاملون بالجامعة لحل المشكلات ذات الطابع الجمالي خارج الجامعة" في المرتبة الثالثة في بعد التطبيقات الجمالية، وأخيراً جاءت العبارة رقم (٧٧) والتي تنص على "العاملون بالجامعة قدوة للآخرين في التعامل مع الجماليات" في المرتبة السادسة في بعد الحساسية الجمالية.

وتركز العبارات (١٣، ٢٨، ٤٧، ٨٥، ٩٦، ٦٢، ٧٧) السابقة على الريادة المجتمعية للجامعة حيث تضطلع الجامعة بدور كبير في تنمية واستخدام الأفكار الجمالية خارج الجامعة بما يساهم في تحقيق مسئولية مجتمعية أكبر للجامعة وخصوصاً فيما يتعلق بالدور السياسي للجامعة، وتوصي الدراسة الحالية بأهمية التوعية لأعضاء هيئة التدريس بقيادة مجموعاتهم في مختلف النواحي الثقافية، ويؤكد الباحثان هنا على تداخل الوظائف الجامعية الثلاث مما يعد أمراً مقبولاً تحت مظلة التعبير المجتمعي والمسئولية المجتمعية

للجامعة، ويجب أن يتصف القادة الجمالين بالجامعة بصفات خاصة تجعلهم أفضل في تقديم الخدمات المجتمعية، فالقائد الجمالي لا يجب أن يهتم فقط بالحاجات المجتمعية بل يجب أن يتفاعل معها ويقودها أحيانا من خلال ما يمتلكه من مهارات خاصة، كما أن بيئة العمل لا تركز فقط على المحيط الداخلي للجامعة بل تتعداه أيضا وتسهم في حل مشكلات المجتمع، وفيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس فإنهم في غاية الحرص على مظهرهم الخارجي داخل وخارج الجامعة ويبدون كما لو كانوا قدوة للمجتمع خارج الجامعة في مظهرهم الجمالي، وتوصي الدراسة الحالية بضرورة تنمية وتطوير وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة بما يسهم في انتقال شخصية الجامعة من تابع إلى المتبوع.

#### • الجزء الرابع: النموذج المقترح :

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائجها الميدانية والمقابلات الشخصية للباحثين مع بعض خبراء التربية وبعض المسؤولين بالجامعات المصرية تم بلورة هذا النموذج المقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية.

ويتكون هذا النموذج من مفهوم وفلسفة ومرتكزات وأهداف وآليات أو إجراءات التطبيق، بالإضافة إلى بعض الضمانات المطلوب توافرها لنجاح تطبيق هذا النموذج، ويتناول الباحثان هذه النقاط بشيء من التفصيل كما يلي:

#### • مفهوم النموذج المقترح:

يقصد بالنموذج المقترح إطار أو نموذج عام مستقبلي يوضح كيفية تطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية.

#### • فلسفة النموذج المقترح:

تشتق ملامح فلسفة النموذج المقترح من خلال المحورين التاليين:  
« طبيعة التغيرات والتحديات التي يمر بها العصر الحالي من انفجار معرفي وسكاني وزيادة في الطموحات والأمال، بالإضافة إلى سمات هذا العصر من العولمة، والشراكة، والتنافسية، والتكتلات الاقتصادية والتحديات البيئية، والعنف والتطرف، والتحديات التكنولوجية التي تفرض على الجامعة تطوير وظائفها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية بحيث تتناسب مع سمات هذا العصر وتحدياته.

« إن التوسع في انفصال أفرع الجامعات المصرية وتكوين جامعات جديدة في الأفرع المنفصلة، يفرض عليها فهم التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية وتطوير وظائفها في ضوء أبعاد القيادة الجمالية للمحافظة على معدلات عالية للنمو الاقتصادي.

#### • مرتكزات النموذج المقترح:

« حاجة الجامعات المصرية لتضافر وظائفها الثلاثة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) بغض النظر عن نوع هذه الوظيفة وذلك انطلاقا من مبادئ الديمقراطية، ومن الرغبة في الاستثمار في رأس المال البشري.

« حاجة الجامعات المصرية لإعادة النظر في تطوير وظائفها الثلاثة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) خاصة وأن التحديات العالمية المتلاحقة تفرض ضرورة تكوين إطارا فكريا جديدا للتعامل بكفاءة مع الواقع المتغير وحسن استثماره للتفاعل مع التطورات والتغيرات المستقبلية.

« حاجة الجامعات المصرية - طبقا لأبعاد القيادة الجمالية - لتحقيق التواصل والمحافظة على معدلات عالية من الإنتاجية في مختلف القطاعات التنموية.

• **هدف النموذج المقترح:**

يهدف النموذج المقترح إلى بيان سبل تطوير وظائف الجامعات المصرية الثلاثة (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) في ضوء أبعاد القيادة الجمالية.

• **مراحل النموذج المقترح :**

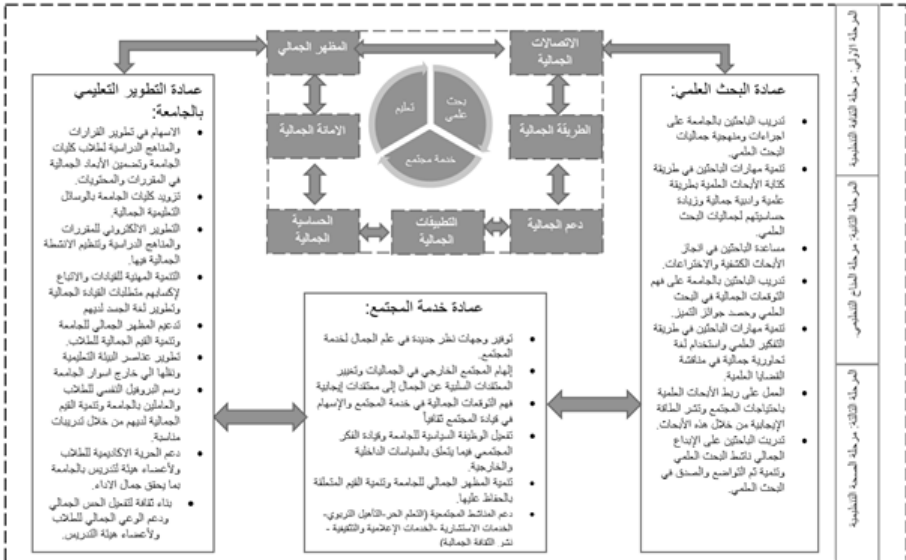
نظرا للتغيرات العالمية التي تعصف بالعالم بأثره وما ينبثق عنها من تحديات تواجه المجتمع المصري فإن هذا يحتم على النموذج المقترح للدراسة الحالية المرونة، ومن ثم فقد تم صياغة النموذج المقترح في مراحل ثلاث كالتالي:

« المرحلة الأولى: مرحلة الثقافة التنظيمية.

« المرحلة الثانية: مرحلة المناخ التنظيمي.

« المرحلة الثالثة: مرحلة الصحة التنظيمية.

ويمكن تفصيل ذلك كما بالشكل (١١) :



شكل (١١) النموذج المقترح لتطوير وظائف الجامعة في ضوء أبعاد القيادة الجمالية

وكما يبدو من الشكل (١١) فإن هناك ثلاث مراحل أساسية في النموذج المقترح يمكن تناولها كما يلي :

• **المرحلة الأولى: مرحلة الثقافة التنظيمية:**

تعد هذه المرحلة هي المرحلة الأساسية لبناء النموذج المقترح، وينصب الاهتمام في هذه المرحلة على تغيير الثقافة التنظيمية للجامعات إلى الثقافة الجمالية، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن نسبة التوفر لأبعاد القيادة الجمالية تتأرجح حول ٤٠٪ وهذه نسبة مقبولة يمكن البناء عليها وتنميتها، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية في تحليلها النظري إلى توفر القيادة الجمالية كثقافة وجدانية كامنة في نفوس المجتمع المصري، واستدلت الدراسة الحالية على هذا بالشواهد التاريخية العريقة التي حازت عناصر الجمال عبر العصور، كما أن الثقافة العربية ثقافة جمالية قامت على جمال الكلم والنظم وكانت معجزة الإسلام معجزة جمالية، ففتوجه الدراسة الحالية إلى تدعيم الافتراضات الأساسية الجمالية بالمجتمع المصري حتى يتسنى تطوير وظائف الجامعة في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، ويتم هذا من خلال اقتناع القيادة السياسية بتطبيق القيادة الجمالية بحيث تعمل أجهزة الدولة على تدعيم القيادة الجمالية ويتم ذلك في ثلاث خطوات أساسية هي:

- ◀◀ اقتناع القادة الجامعيين بالقيادة الجمالية وتبني أهدافها.
- ◀◀ بناء التصورات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتقبل أبعاد القيادة الجمالية والبناء عليها.
- ◀◀ تهيئة بيئة العمل الجامعي لتقبل القيادة الجمالية.

ولتنفيذ الخطوات الثلاث السابقة فإن هناك جهوداً إجرائية تبذل خارج الجامعة وداخلها، وفيما يتعلق بالجهود خارج الجامعة فإن هناك غطاءً إعلامياً لا بد أن يبذل لتوعية أفراد المجتمع المصري بأثره ولاسيما المجتمع الجامعي، كما يجب الإشارة إلى دور الدولة في الغطاء التشريعي لتطوير وظائف الجامعة في ضوء أبعاد القيادة الجمالية المتعلقة بتجويد العمل بالجامعة ونشر ثقافة الإبداع والابتكار، هذا بالإضافة إلى توفير الدعم المالي المتعلق بتطوير هذه الوظائف.

وخلاصة القول فإن التغيير الثقافي خارج الجامعة يقع على عاتق الأجهزة الحكومية المتنوعة بهذا المدخل، لكن لا ريب أن هناك تحولاً داخلياً بالجامعة لتطبيق هذا المدخل، حيث تظهر أبعاد القيادة الجمالية كمتطلب رئيسي في رؤية ورسالة الجامعات المصرية، وتظهر المراحل المتعاقبة لتطبيق هذا المدخل في خطط الجامعات الاستراتيجية، والباحثان هنا يؤكدان على جوهرية القيادة الجمالية وأنها ليست أنشطة ورقية أو شكلا فارغ المضمون، وعلية فإن القادة الجامعيين لا بد أن يعملوا على تغيير الثقافة التنظيمية الداخلية للجامعة من

خلال توعية المجتمع الجامعي بالقيادة الجمالية ودورها في تطوير وظائف الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع الجامعي وعلى ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية.

كما يقوم أعضاء هيئة التدريس بدور مهم في هذه المرحلة حيث إنهم المنوط بهم القيام بوظائف الجامعة الثلاثة، ويقع عليهم دور كبير في الاتصال والتوصل مع المجتمع الخارجي، وعليهم أن يكونوا حلقة الوصل بين الأساتذة من الجيل التقليدي وطلابهم الذين يرغبون في التحول نحو القيادة الجمالية، وإذا كان الإنسان بطبيعته يكره التغيير ويميل إلى الثبات فإنه من المتوقع أن يكون هناك عقبات مع الجيل الأكبر سناً الذي تربي في البيئة التقليدية غير الجمالية، ولابد أن يقوم القادة الجامعيين بتدليل هذه المعوقات، ودمج الفئة التي تعوق التحول نحو القيادة الجمالية، لكن الجهد الأكبر يقع على عاتق أعضاء هيئة التدريس لتحويل هذا التعارض إلى دعم، كما يقع على عاتقهم أيضاً مهمة كبيرة في تدعيم الثقافة الجمالية لدى طلابهم من خلال تنمية الثقافة الجمالية لديهم وإظهار دور القيادة الجمالية في مواجهة التحديات العالمية ومواكبة التغييرات العالمية، وفيما يتعلق ببيئة العمل فإنها سوف تصل في هذه المرحلة إلى أعلى درجات العمل، فهي البيئة التحضيرية لزراعة القيادة الجمالية في الجامعة، ويتم ذلك عن طريق توفير الدعم اللازم لتحقيق الاتصالات والتدريب على العمل في البيئة الجمالية، ونشر الثقافة الجمالية داخل المجتمع الجامعي، والجديد بالذكر هنا أن القادة الجامعيين والأتباع وبيئة العمل في تكامل وتناغم مستمر ولا يمكن فصل عمل أحدها عن الآخر.

#### • المرحلة الثانية: مرحلة المناخ التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يتم تحويل القيم المحورية الراسخة إلى سلوكيات ظاهرة بمعنى تحويل القيادة الجمالية من فكر نظري إلى ممارسات تطبيقية، وتحتاج هذه المرحلة إلى تخطيط ناجح ورؤية استراتيجية فاعلة، وحقيقة الأمر أن البيئة التطبيقية تحمل العديد من المفاجئات للمخططين الاستراتيجيين، ولابد أن يمتلك القادة الجماليون المرونة الكافية على التعامل مع البيئة المتغيرة، وهذه المرحلة هي مرحلة مناخ تنظيمي بالأساس يجب أن يتوافر فيها جميع عناصر المناخ التنظيمي الناجح، وعلى المجتمع الخارجي أن يقدم دعماً للجامعة في هذه المرحلة، وعلى أجهزة الدولة أن تتابع عن كثب هذه التغيرات المتلاحقة بالجامعة وتذلل لها الصعوبات التي تعترضها، وتظهر أن هذا التحول في بيئة الجامعة مشروع قومي نهضوي يحقق الريادة للجامعة ويسهم في رفعة البلاد وتقدمها، كما يجب أن يقدم الدعم المعنوي للقادة الجماليين والأتباع على حد سواء، وتقوم الأجهزة الحكومية بتقديم المعونة والمشورة للقيادات فيما يعترضها من مشكلات إدارية وغيرها، وفي البيئة الداخلية للجامعة يقوم القادة الجماليون بدور بارز في تطبيق وتنفيذ القيادة الجمالية من خلال استخدام مهاراتهم

الخاصة وما يمتلكون من كاريزما في التأثير داخل وخارج الجامعة، أما عن الأتباع (أعضاء هيئة التدريس) فيجب عليهم تنفيذ القيادة الجمالية بمنتهى الجهد والإخلاص والتفاني وخصوصا فيما يتعلق بنشر الثقافة الجمالية بين طلابهم، وتُظهر بيئة العمل في هذه المرحلة أعلى درجات الثقافة، حيث يزداد فيها الإنجاز التنظيمي إلى أعلى درجاته، ويجب أن يرسخ لدى المجتمع أن التوصل إلى تطوير وظائف الجامعة في ضوء أبعاد القيادة الجمالية لا يتم في خطوات محدودة، كما أن التوقعات العالية قد تكون مرضا قد يصيب البيئة الجامعية، وعلى القادة الجماليين إظهار أعلى درجات الوضوح والشفافية للتغلب على الأمراض والمعوقات التي قد تصيب هذه المرحلة، وعلى الجانب الآخر فإن المجتمع الذي يراقب هذه التغيرات لابد وأن يقدم الدعم والمساندة ولا يستعجل النتائج، ويؤكد الباحثان هنا على كون الفشل في هذه المرحلة بداية للنجاح، فالتغيير لا ينجح من أول مرة.

#### • المرحلة الثالثة: مرحلة الصحة التنظيمية:

تمثل هذه المرحلة مرحلة النتائج، وتنمية ودعم القيم الإيجابية بالجامعة، وتحويل التعارضات إلى تناغم، إن الهدف الأصيل من هذه المرحلة هو المحافظة على النجاح الذي توصلت إليه الجامعة وهو تطوير وظائف الجامعة في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، ويبدو أن شبح الانتكاسة سوف يطارد تطوير وظائف الجامعة في هذه المرحلة تحديدا، لذا فإن على الجهات خارج الجامعة (الأجهزة الحكومية) أن تقدم مزيدا من الدعم في هذه المرحلة، وأن تقلل من أسباب الفشل الخارجي، وتحاول القضاء على أسبابه، إن الاتصال الجيد بين القادة الجماليين يسهم في نقل الخبرات وتحويل الجامعات إلى منظمات تعلم تدعمها الدولة وتذلل لها العقبات، كما يقع على عاتق الدولة دور مهم في دعم الأتباع (أعضاء هيئة التدريس) والطلاب، وتقديم الدعم اللازم لبيئات العمل، ومن الضروري هنا الإشارة إلى النضج الذي سوف تتمتع به الجامعة، حيث يمكنها أن تفيد ما دونها من مؤسسات حكومية من خبراتها العميقة، أما عن داخل الجامعة فتبدو كما لو كانت "مستعمرة نمل" تظهر أعلى درجات الصحة التنظيمية وتظهر امتلاك قدرات ومهارات الميزة التنافسية.

#### • آليات النموذج المقترح:

تحدد آليات النموذج المقترح الإجراءات المتبعة في تحقيق هدف النموذج عند توافر ضمانات محددة، وتمثل هذه الآليات الترجمة العملية لفلسفة النموذج المقترح ومرتكزاته إلى أغراض محددة، وتمثل هذه الآليات في الوظائف التالية:

#### • أولا: آليات وظيفة البحث العلمي:

أشارت الدراسة الحالية إلى وجود قصور في وظيفة البحث العلمي في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، وإلى وجود أهمية كبيرة لتطوير هذه الوظيفة في ضوء هذه الأبعاد، وتضع الدراسة الحالية آليات لتطوير وظيفة البحث العلمي في ضوء



أبعاد القيادة الجمالية وفي هذه الوظيفة يتم استحداث عمادة للبحث العلمي في كل جامعة لدعم تغيير ثقافة البحث العلمي إلى أبحاث جمالية وتحقيق مواصفات البحث الجمالي وتتبع هذه العمادة تنظيمياً إدارة الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في ذات الوقت وتقوم بالتنسيق بينهما، ويتكون الهيكل

التنظيمي لهذه العمادة من

« العميد (عميد العمادة)

« الوكيل (وكيل العمادة)

« الأعضاء: أعضاء هيئة التدريس من كافة كليات الجامعة ومراكز بحوثها على أن يتم اختيارهم من بين أعضاء هيئة التدريس في كل كلية ومركز بحثي كل عامين للتجديد وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة.  
« عدد من الإداريين بالجامعة يناسب عدد أعضاء هيئة التدريس بهذه العمادة.

على أن يتم اختيار العميد والوكيل بالانتخاب من بين أعضاء هيئة التدريس المنتخبين من كلياتهم كل عامين، ويجب مراعاة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج كالآتي:

« تدعيم اتصال الأساتذة والاستفادة من خبرتهم في مساعدة من دونهم في الدرجات العلمية واستثارة رغباتهم في إنجاز أبحاث علمية مبتكرة ونشر الثقافة الجمالية.

« أن تتضمن معايير تقييم القادة الجماليين بالجامعة إنجاز أبحاث علمية أثناء ممارستهم لأدوارهم القيادية.

« التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس غير التربويين في الجامعة.

« الاستفادة من خبرة الحاصلين على الدكتوراه من خارج مصر من خبرتهم الجمالية ودعم التواصل بينهم وبين من حصلوا على الدكتوراه من داخل مصر.

« مراعاة الفروق بين الذكور والإناث في إدراكهم للقيادة الجمالية وتحسين وعى عضوات هيئة التدريس من خلال التدريب والتواصل الاجتماعي بينهم بما يسهم في تحسين إنتاجيتهم العلمية.

« أن تراعى الأبحاث العلمية طبيعة البيئة التي تجرى فيها من حيث كونها ساحلية، وجه قبلي، وجه بحري، جامعات قاهرية.

« أن تضطلع الجامعات الخاصة بدورها في البحث العلمي وتعاونها مع الجامعات الحكومية في هذا الشأن.

« أن تتعاون الكليات النظرية مع الكليات العملية في إنتاج الأبحاث العلمية مع تركيز الكليات النظرية على البحث العلمي المرتبط بالواقع ومشكلاته.

وتقوم هذه العمادة بالأدوار التالية:

« تدريب الباحثين بالجامعة على إجراءات ومنهجية جماليات البحث العلمي.

- « تنمية مهارات الباحثين في طريقة كتابة الأبحاث العلمية بطريقة علمية وأدبية جمالية وزيادة حساسيتهم لجماليات البحث العلمي.
- « مساعدة الباحثين في إنجاز الأبحاث الكشفية والاختراعات.
- « تدريب الباحثين بالجامعة على فهم التوقعات الجمالية في البحث العلمي وحصد جوائز التميز.
- « تنمية مهارات الباحثين في طريقة التفكير العلمي واستخدام لغة تحاورية جمالية في مناقشة القضايا العلمية.
- « العمل على ربط الأبحاث العلمية باحتياجات المجتمع ونشر الطاقة الإيجابية من خلال هذه الأبحاث.
- « تدريب الباحثين على الإبداع الجمالي في نشاط البحث العلمي وتنمية قيم التواصل والصدق في البحث العلمي.
- « العمل على تكامل وتناعم البحوث بمختلف أنواعها (أساسية - تطويرية - كشفية - اختراعات)، ومختلف التخصصات داخل الجامعة.
- « تكوين فرق العمل البحثية والإشراف عليها ودعمها وتمويلها.
- « تنظيم جوائز لأفضل بحوث تُجرى في الجامعة.
- « تشجيع الباحثين في الجامعة على الاشتراك في جوائز الدولة التقديرية والعلمية، وكذلك الجوائز العالمية.

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال الأبعاد التالية:

- « بعد الاتصالات الجمالية : دعم الاتصال بالمجتمع الخارجي وكذلك دعم التواصل بين الباحثين بعضهم البعض محليا ودوليا وعالميا بطريقة جمالية، حيث يقوم القادة الجماليون بنشر الطاقة الإيجابية في الجامعة والحرص على إظهار اللامسات الجمالية في أبحاث أعضاء هيئة التدريس مع التأكيد على نشر الثقافة الجمالية في هذه المرحلة وتوضيح معالمها ومستقبلها، ويقوم الأتباع ( أعضاء هيئة التدريس ) بالتأكيد على هذه الثقافة الجمالية ونشرها فيما بينهم و تجهيز بيئة العمل بجميع الإمكانيات اللازمة لنشر هذه الثقافة من خلال استخدام التكنولوجيا الذكية (Web3.0 - Web2.0 )، وتقوم الدولة والأجهزة الحكومية ووسائل الإعلام بالاهتمام بنشر الثقافة الجمالية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها، مع تخصيص قناة فضائية تعنى بنشر الأبحاث العلمية المنجزة بالجامعة والترويج لها .
- « بعد الطريقة الجمالية : يمهد هذا البعد إلى التحول إلى تطبيق القيادة الجمالية من خلال تغيير المعتقدات السلبية عن الجمالية إلى معتقدات إيجابية، وإنجاز الأبحاث بطريقة جمالية تدعم الإبداع والابتكار، ويظهر هنا دور عمادة البحث العلمي في نشر ثقافة الأبحاث الجيدة والتبصير بكيفية إنجاز الأبحاث بطريقة سليمة وتكامل الأبحاث فيما بينها، مع الوضع في

الاعتبار العلاقة التبادلية مع الإدارة التنفيذية للدولة بحيث تسهم هذه الأبحاث في حل المشكلات التي تعاني منها أجهزة الدولة، وتنسيق الطرق العلاجية لها، والطرق الوقائية أيضا، وعلى القادة الجمالين دعم الريادة البحثية للجامعة في كل المجالات البحثية، وتقديم النصح والمشورة للباحثين وإنجاز الأبحاث العلمية معهم، وفيما يتعلق بالأتباع فهم رواد في التغيير نحو الجمالية، وهم يمتلكون مهارة الإبداع الجمالي في مناشط البحث العلمي، كما أنهم يقدرون اللمسات الجمالية في الأبحاث العلمية، ويجب أن تعزز بيئة العمل هذا التغيير في البيئة الجمالية، وتظهر مساندتها لهذا التغيير.

« بعد دعم الجمالية : تقوم عمادة البحث العلمي بدور مهم في دعم الإبداع في البحث العلمي وفي تمثيل الباحثين لهذا، كما تسعى أيضا إلى تبصير الباحثين بالتوقعات الجمالية في أبحاثهم هذا بالإضافة إلى دعم الأجهزة التنفيذية بالدولة للأبحاث الجمالية وتذليل الصعوبات التي قد تعترض تطبيقها وتقديم الدعم الإعلامي والثقافي بكل صورة، وعلى القادة الجمالين بالجامعة التنسيق بين الباحثين وعمادة الأجهزة التنفيذية بالدولة، ويقوم الباحثون أنفسهم بدعم بعضهم البعض والتعاون في إنجاز أبحاثهم في بيئة علمية يسودها الشفافية والتعاون العلمي.

« بعد التطبيقات الجمالية : تتمحور التطبيقات الجمالية في هذه المرحلة حول أبحاث التغيير نحو الجمالية، وتركز عمادة البحث العلمي في هذه المرحلة على الأبحاث المتعلقة بنشر الثقافة الجمالية بحيث يكون الباحثون على بينة من الاحتياجات الجمالية لإنجاز أبحاثهم، ويقوم القادة الجمالين في هذه المرحلة بإبراز التطبيقات الجمالية وترتيبها بحثيا حسب أولوياتها، مع العمل على استحسان الباحثين بالجامعة لأبحاث زملائهم، ويحاولون أن تتكامل أبحاثهم مع أبحاث زملائهم، أما بيئة العمل فإنها تعكس التطبيق الجيد للتغيير نحو الثقافة الجمالية، وعلى الأجهزة التنفيذية بالدولة والمجتمع الخارجي أن تدعم التطبيقات الجمالية داخل وخارج الجامعة وتتواصل مع الجامعة باستمرار لتقديم تغذيتها الراجعة حول هذه التطبيقات.

« بعد الحساسية الجمالية : من المعلوم أن الباحثين بالجامعة لن يصلوا إلى أعلى درجات الحساسية الجمالية في هذه الفترة لكونها فترة انتقالية، وعلى وجه العموم فإن الباحثين بالجامعة يظهرون المشاعر الجمالية لزملائهم، كما تنعكس ثقافتهم الجمالية على سلوكهم وتقوم العمادة بتدعيم حساسياتهم لجمال العلم من خلال دورات تدريبية وما شابه ذلك، والقادة الجمالين في هذا البعد وهذه المرحلة قدوة في التعامل مع الجماليات، أما عن أعضاء هيئة التدريس فإنهم يتمثلون سلوك القائد الجمالي ويحاولون أن يُظهروا سلوك القدوة في أبحاثهم، وأما عن بيئة العمل فهي بيئة تتميز

بالجمال وتدعيم الحساسية نحوه، ويقوم المجتمع الخارجي بدعم الحساسية الجمالية لدى أعضاء هيئة التدريس حتى يسهمون في نقل الحساسية الجمالية خارج أسوار الجامعة.

« بعد الأمانة الجمالية: إن الأمانة الجمالية لها دور كبير في هذه المرحلة حيث يسهم القادة الجماليون في تدعيم قيم الأمانة والصدق والتواضع بين الباحثين، كما يدعمون أيضا الحرية الأكاديمية بين الباحثين فيما بينهم، وتقوم عمادة البحث العلمي بدور مهم في التنمية المهنية للباحثين في قيم الأمانة الجمالية، ويقوم أعضاء هيئة التدريس بتمثل هذه القيم وتنميتها فيما بينهم، وكما تعكس بيئة العمل هذه القيم وتؤكد على الأمانة الجمالية في كل مناشطها مما يؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية فيما بينهم، وتقوم الأجهزة التنفيذية بدعم قيم الأمانة الجمالية إعلاميا والتأكيد عليها حتى يتشربها جميع أفراد المجتمع.

« بعد المظهر الجمالي: يعكس هذا البعد الناحية الملموسة من القيادة الجمالية، حيث تتسم الأبحاث العلمية بمعالجة منهجية جمالية، وتثير الأبحاث العلمية بالجامعة الحس الجمالي، ويبرز دور عمادة البحث العلمي في تكامل وتناغم الأبحاث العلمية بعضها البعض، والمحافظة على المظهر الجمالي لهذه الأبحاث، ويبرز دور القادة الجماليين في تقويم المظاهر غير الجمالية وإضفاء المظهر الجمالي عليها، كما يتعاون أعضاء هيئة التدريس في إظهار المظهر الجمالي لأبحاثهم العلمية، وتؤدي بيئة العمل دورها في إظهار هذا المظهر الجمالي، وينعكس هذا في منتجات الجامعة البحثية من مجلات علمية ومؤتمرات وندوات علمية، وتقوم الأجهزة التنفيذية بالدولة بالدعم والترويج لهذه الأبحاث.

#### • نانيا: آليات وظيفة خدمة المجتمع:

تأتي وظيفة خدمة المجتمع المتناغمة مع القيادة الجمالية في مرتبة متقدمة في النموذج المقترح، وفي هذه الوظيفة يتم استحداث عمادة خدمة المجتمع، وتتبع هذه العمادة تنظيميا إدارة الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في ذات الوقت وتقوم بالتنسيق بينهما ويتكون الهيكل التنظيمي لهذه العمادة من:

« العميد (عميد العمادة)

« الوكيل (وكيل العمادة)

« الأعضاء: أعضاء هيئة التدريس من كافة كليات الجامعة ومراكز بحوثها، بالإضافة إلى ممثلين للجمعيات الأهلية والمجتمع المدني، على أن يتم اختيارهم كل عامين للتجديد وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة.

« عدد من الإداريين بالجامعة يناسب عدد الأعضاء بهذه العمادة.

« على أن يتم اختيار العميد والوكيل بالانتخاب من بين أعضاء هيئة التدريس المنتخبين من كلياتهم كل عامين.

- ويجب مراعاة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج كالاتي:
- « الاستفادة من طاقة المدرسين بالجامعة في تحقيق خدمة جمالية مع جذب الأساتذة والأساتذة المساعدين لتقديم خدمات تثقيفية واستشارية ونشر الثقافة الجمالية في المجتمع المحلي.
  - « قيادة من يشغلون مناصب إدارية كلياتهم لخدمة المجتمع بطريقة جمالية.
  - « إسهام التخصصات غير التربوية في خدمات مجتمعة استشارية وتثقيفية لزيادة الوعي الجمالي لدى أفراد المجتمع خصوصا فيما يتعلق بالحساسية الجمالية والأمانة الجمالية.
  - « دمج من حصلوا على درجاتهم العلمية من خارج مصر في المجتمع المصري حتى يمكنهم تقديم خدمات لمجتمعهم بطريقة أفضل.
  - « مشاركة الإناث في المناشط المجتمعية بشكل أفضل خاصة في الخدمات الموجهة للمرأة والطفل مع التعاون مع المجالس القومية المختصة بذلك.
  - « تقديم الأنشطة المجتمعة حسب البيئة (قاهرية - وجه بحري - وجهة قبلي - ساحلية)
  - « تفعيل دور الجامعات الخاصة في خدمة المجتمع، فيما يتعلق بنشر الثقافة الجمالية.
  - « تشجيع الكليات النظرية على الإسهام في تقديم خدمات مجتمعية بالتعاون مع الكليات العلمية.
  - « تطوير تقنيات التواصل المجتمعي بكافة أنواعها بما يرفع من حساسية المجتمع الجمالية.
- وتقوم هذه العمادة بالأدوار التالية:
- « توفير وجهات نظر جديدة في علم الجمال لخدمة المجتمع.
  - « تدريب العاملين (أعضاء هيئة التدريس) على استخدام لغة الجسد بشكل جيد في اللقاءات خارج الجامعة (مقابلات تلفزيونية وغيرها)
  - « إلهام المجتمع الخارجي في الجماليات وتغيير المعتقدات السلبية عن الجمال إلى معتقدات إيجابية.
  - « فهم التوقعات الجمالية في خدمة المجتمع والإسهام في قيادة المجتمع ثقافياً.
  - « تفعيل الوظيفة السياسية للجامعة وقيادة الفكر المجتمعي فيما يتعلق بالسياسات الداخلية والخارجية.
  - « تنمية المظهر الجمالي للجامعة وتنمية القيم المتعلقة بالحفاظ عليها.
  - « تدريب العاملين على تصدير الطاقة الإيجابية للمجتمع الخارجي مع الصدق في تقديمهم للقضايا المجتمعية.
  - « المحافظة على سمعة طيبة للجامعة ونشر شهرة لها.
  - « دعم المناشط المجتمعية (التعلم الحر - التأهيل التربوي - الخدمات الاستشارية - الخدمات الإعلامية والتثقيفية - نشر الثقافة الجمالية)

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال الأبعاد التالية:

« بعد الاتصالات الجمالية : ويطور هذا البعد وظيفة خدمة المجتمع عن طريق تحقيق اتصالات ذات كفاءة عالية بمختلف أنواعها بحيث يثير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إعجاب المجتمع الخارجي أثناء تواصلهم مع أفرادهم، وتقوم عمادة خدمة المجتمع بتدريب العاملين بالجامعة على مهارات الإقناع والتحاو والتفاوض واستخدام لغة مهذبة وتفعيل لغة الجسد لديهم بحيث يعكس العاملون بالجامعة الطاقة الإيجابية للمجتمع الخارجي، ويقوم القادة الجماليون بالتواصل مع المجتمع المحلي بصفة شخصية ورسمية ، كما يدعمون تواصل أتباعهم مع ذلك المجتمع، كما يتفاعل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض في بيئة تتسم بالشفافية والوضوح، كما تسعى الأجهزة الحكومية والتنفيذية بالدولة إلى الاتصال بأعضاء هيئة التدريس بصفتهم الشخصية والرسمية لتعظيم الاستفادة منهم .

« بعد الطريقة الجمالية : ويطور هذا البعد وظيفة خدمة المجتمع عن طريق تقديم الخدمات الجمالية بصورة فعالة من خلال إظهار اللمسات الجمالية في خدمة المجتمع وتحويل الصراعات السياسية والفكرية والثقافية خارج الجامعة إلى أغراض تنافسية جمالية، وتغيير المعتقدات السلبية عن الجمالية في المجتمع إلى معتقدات إيجابية، وتؤدي عمادة خدمة المجتمع دورا مهما في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأنشطة المجتمعية السابقة، كما تؤدي أيضا دورا بارزا في إدارة الطريقة الجمالية لوظيفة خدمة المجتمع للجامعة، وتقوم الأجهزة التنفيذية بالدولة بتذليل الصعوبات التي تعترض تقديم الخدمات الجمالية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما توفر لهم قنوات اتصال آمنة يمكن من خلالها الحصول على المعلومات الضرورية لتنمية الخدمات الجمالية، ويسهم القادة الجماليين بدور بارز في نقل خبراتهم الجمالية إلى الأتباع، ويسهمون في بناء مجتمعات تعلم بين الجامعات المختلفة لنقل وتبادل الخبرات المجتمعية فيما بينهم، وتحقق بيئات العمل تواصلًا جيدًا مع المجتمع المحلي بحيث تستطيع تقديم خدماتها المجتمعية بطريقة فاعلة.

« بعد دعم الجمالية : ويطور هذا البعد وظيفة خدمة المجتمع عن طريق دعم الجامعة للإبداع حتي وإن كان من خارج الجامعة، وتحضن الجامعة الأفكار الجمالية والمستحدثة، كما تقوم الجامعة بالهام المجتمع الخارجي حول القضايا المجتمعية من خلال توفير وجهات نظر جديدة ومبتكرة، كما يشترك العاملون بالجامعة في المواقف الجمالية ذاتها، وتقوم عمادة خدمة المجتمع بمحاولة فهم التوقعات الجمالية في خدمة المجتمع، وتدريب العاملين بالجامعة على انتهاج السلوكيات المتوازنة، ومن ثم تستطيع الجامعة تقديم الدعم للمجتمع الخارجي، ويتعاون كل من القادة والأتباع في الجامعة في تقديم الدعم للمجتمع وحل مشكلاته، والتقريب بين وجهات النظر المتعارضة في إدارة الصراعات المجتمعية، وتستطيع الجامعة أن تقوم بتسويق بعض

المشكلات الخارجية وتقديم الحل الوسط من خلال المشورة والدعم، وتقود الجامعة المجتمع بأسره فيما يستجد من صراعات طائفية ومذهبية وسياسية ونقابية وغيرها من خلال بيئة عمل فاعلة، وتبادل أجهزة الدولة وعمادة خدمة المجتمع والجامعات ذاتها الدعم فيما بينهم بمختلف أنواعه المادية والبشرية والتكنولوجية.

« بعد التطبيقات الجمالية : ويطور هذا البعد وظيفه خدمة المجتمع عن طريق التطبيق الأمثل للخدمات المجتمعية بطريقة جمالية، حيث تقدم الجامعة خدمات مجتمعية تسهم في تنمية القيم الجمالية خارج الجامعة، وحل المشكلات بطريقة جمالية، وتدعم الأجهزة الحكومية هذه التطبيقات وتنميتها، ويسهم القادة الجماليين في إدارة هذه التطبيقات وتقديم الابتكارات المستحدثة في خدمة المجتمع وتوظيفها في بيئات مختلفة، ونقل الخبرات بين الجامعات محليا وعالميا بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس (الأتباع) أن يعملوا في فرق عمل ناجحة وأن يضيفوا الإبداع والابتكار لهذه التطبيقات، وتتقبل بيئة العمل الجامعي التغذية المرتدة من المجتمع حول هذه التطبيقات لتنميتها وتطويرها، وتعمل عمادة خدمة المجتمع على توفير قنوات اتصال لنقل التطبيقات الجمالية المبتكرة إلى أفراد المجتمع الخارجي، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ هذه التطبيقات.

« بعد الحساسية الجمالية: ويطور هذا البعد وظيفه خدمة المجتمع عن طريق زيادة حساسية أعضاء هيئة التدريس بالقضايا الجمالية، ونقل هذه الحساسية الجمالية إلى أفراد المجتمع الخارجي من خلال تحقيق نموذج القدوة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ودعم ثقافة الجمال خارج الجامعة، وتقوم عمادة خدمة المجتمع بتنمية الحساسية الجمالية لدى أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم عليها، وتدعم نموذج الأستاذ الجامعي القدوة من خلال اقتراح مكافآت عينية وأدبية (معنوية) حيث يقوم القادة بتقديم هذه المكافآت مع تحقيق نموذج الأستاذ الجامعي القدوة لديهم ولدى أعضاء هيئة التدريس، كما يقوم القادة الجماليون من أعضاء هيئة التدريس الأقل حساسية جمالية بالتنمية الذاتية فيما بينهم لأبعاد الحساسية الجمالية بحيث تحقق بيئة العمل أفضل درجات الحساسية الجمالية على جميع المستويات القيادية والإدارية، وعلى أجهزة الدولة أن تستفيد من نموذج الأستاذ الجامعي القدوة في تطوير أجهزتها المختلفة.

« بعد الأمانة الجمالية : يطور هذا البعد وظيفه خدمة المجتمع من خلال ما يتسم به العاملون بالجامعة من تواضع وصدق، وما يتميزون به من دعمهم للجمال بحيث تنعكس هذه الصورة لدي المجتمع، ويثق المجتمع الخارجي في العاملين بالجامعة ويؤكد علي ذلك، وتقوم أجهزة الدولة الإعلامية بإظهار الأمانة الجمالية للجامعة وتروج لها، وتقوم الدولة بوضع بعض التشريعات لتحسين الجامعة ومن يعملون بها نظرا لما يتمتعون به من أمانة جمالية، ويقوم القادة الجماليين بدعم الحرية الأكاديمية والتأكيد علي قيم الصدق

والتواضع والإخلاص في العمل المجتمعي خارج الجامعة، في حين يتعاون الأتباع في تقديم خدمات متكاملة للمجتمع الخارجي مما يؤكد على الحرية المجتمعية ويضيف إليها، وتعكس بيئة العمل المثالية الحقيقية في إظهار الصفات الجمالية للعمل، وعكس الصفات الفضلى للمجتمع الخارجي، وتقوم عمادة خدمة المجتمع بتوفير تنمية مهنية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأمانة الجمالية للمجتمع والحرص على توضيح شخصية الجامعة للمجتمع الخارجي

« بعد المظهر الجمالي : ويطور هذا البعد وظيفة خدمة المجتمع عن طريق جمالية المظهر الخارجي للجامعة والسمعة الطيبة والشهرة التي تتميز بها الجامعة، ويتحقق هذا من خلال تضافر مجهودات القادة وأعضاء هيئة التدريس في تحسين المنتج النهائي للجامعة فيما يتعلق بالخدمات المجتمعية، كما يعكس هذا التميز والتفرد الذي تتمتع به بيئة العمل بالجامعة، وتركز عمادة خدمة المجتمع على جمالية المضمون والشكل معا بحيث لا تقدم الجامعة خدمات فارغة المضمون بل تقدم خدمات جميلة وفاعلة، وتدعم الدولة جمالية المظهر للجامعة وتروج له على المستوي المحلي والاقليمي والعالمي.

#### • ثالثا: آليات وظيفة التعليم:

تعد وظيفة التعليم الوظيفة الأساسية للجامعة في مصر حيث تقوم الجامعة بالإعداد التربوي لشباب الامة وطلّاعها، ونظرا لما يستحدث في مجال التعليم من أفكار وتقنيات مستحدثة فإن الجامعة تسائر هذه التغيرات من خلال استحداث عمادة التطوير التعليمي والجودة بالجامعة ويتكون الهيكل التنظيمي لهذه العمادة من:

« العميد (عميد العمادة)

« الوكيل (وكيل العمادة)

« الأعضاء: أعضاء هيئة التدريس من كافة كليات الجامعة ومراكز بحوثها على أن يتم اختيارهم من بين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى أولياء الأمور وممثلين للمجتمع المدني، على أن يتم اختيارهم كل عامين للتجديد وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة.

« عدد من الإداريين بالجامعة يناسب عدد الأعضاء بهذه العمادة.

على أن يتم اختيار العميد والوكيل بالانتخاب من بين أعضاء هيئة التدريس المنتخبون من كلياتهم كل عامين. ويجب مراعاة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج كما يلي:

« الاستفادة من طاقة الأساتذة بالجامعة في تحقيق خدمة تعليمية جمالية، والعمل على تفعيل نموذج الأستاذ الجامعي القدوة حتى يتمثل الطلاب هذه القدوة.



- « ممارسة القيادات - ممن يشغلون مناصب إدارية - للتعليم الجامعي بكل مستوياته لتعليم الطلاب حتى يلمسوا الواقع التعليمي ويسهموا في تطويره.
- « منح أعضاء هيئة التدريس من غير التربويين درجات علمية أكاديمية في التربية حتى يمكنهم المشاركة في تطوير المناهج والمقررات الدراسية كل في تخصصه.
- « الاستفادة من طاقات من حصلوا على درجات علمية من الخارج في تطوير المنظومة التعليمية بالجامعة بعد إعدادهم تربويا.
- « تفعيل دور عضوات هيئة التدريس في كافة جوانب المنظومة التعليمية الجامعية وعدم اقتصر أدائهم على التعليم داخل الجامعة.
- « تنوع المحتويات التعليمية المقدمة للطلاب بمختلف تخصصاتهم حتى تراعي بيئاتهم التعليمية لنشر الثقافة الجمالية.
- « حوكمة الجامعات الخاصة لتفعيل المنظومة التعليمية بها والاستفادة من خبرات الجامعات الحكومية لنشر الثقافة الجمالية.
- « تطوير المنظومة التعليمية بالكليات النظرية بحيث تتجه إلى التطبيقية وتخلو منهاجها من الحفظ والاستظهار.
- وتقوم هذه العمادة بالأدوار التالية:
- « الاسهام في تطوير القرارات والمناهج الدراسية لطلاب كليات الجامعة وتضمين الأبعاد الجمالية في المقررات والمحتويات.
- « تزويد كليات الجامعة بالوسائل التعليمية الجمالية.
- « التطوير الإلكتروني للمقررات والمناهج الدراسية وتنظيم الأنشطة الجمالية فيها.
- « التنمية المهنية للقيادات والأتباع لإكسابهم متطلبات القيادة الجمالية وتطوير لغة الجسد لديهم.
- « تدعيم المظهر الجمالي للجامعة وتنمية القيم الجمالية للطلاب.
- « تطوير عناصر البيئة التعليمية ونقلها إلى خارج أسوار الجامعة.
- « رسم البروفيل النفسي للطلاب والعاملين بالجامعة وتنمية القيم الجمالية لديهم من خلال تدريبات مناسبة.
- « مساعدة أعضاء هيئة التدريس في إلهام طلابهم حول المقررات الدراسية وتقديم المشورة لأعضاء هيئة التدريس حول هذا.
- « دعم الحرية الأكاديمية للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يحقق جمال الأداء.
- « بناء ثقافة لتفعيل الحس الجمالي ودعم الوعي الجمالي للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس.
- « الإعداد التربوي لغير التربويين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال الأبعاد التالية:

« بعد الاتصالات الجمالية: ويطور هذا البعد وظيفة التعليم من خلال تنمية الاتصالات بين جميع عناصر المنظومة التعليمية، كما يطور نوعية الاتصالات ويضيف إليها العناصر الجمالية سواء أكانت هذه الاتصالات لفظية أم كتابية أم إلكترونية بحيث تتحقق المتعة التعليمية في بيئة التعلم، وتسود الطاقة الإيجابية في العملية التعليمية داخل وخارج الجامعة، ويطور الطلاب إمكاناتهم إلكترونيا عبر طرق تواصل فعالة وجمالية، ويشارك القادة الجماليين في العملية التعليمية نفسها وفي إدارتها، ويستخدم القادة الجماليين الكاريزما الشخصية لهم في تحقيق الإبداعات والابتكارات في العملية التعليمية، ولا يتم هذا إلا من خلال أعضاء هيئة تدريس يمتلكون مهارات ومواهب خاصة فهم يصرون العواطف الجمالية أثناء التواصل مع الطلاب، ويستخدمون لغة الجسد بشكل جمالي، وتحقق الاتصالات في البيئة التعليمية القيم الجمالية المختلفة، وتظهر الاتصالات الجمالية بشخصية الجامعة وخصوصا المتعلقة باستخدام لغة مهذبة وتحقيق اتزان انفعالي وتحقيق الشخصية التوكيدية لدى الطلاب، وتحقق بيئة العمل أعلى درجات الشفافية بحيث تسهم في نشر الثقافة الجمالية عبر الجامعة وخارج أسوارها، كما تدعم أجهزة الدولة هذه الاتصالات وتوفر لها الإمكانيات اللازمة سواء كانت اتصالات بين الطلاب في الداخل أو بأقربهم في الخارج.

« بعد الطريقة الجمالية : ويطور هذا البعد وظيفة التعليم عن طريق تطوير جميع عناصر العملية التعليمية وإدارتها حيث يحترم القادة الجماليون وأعضاء هيئة التدريس النزعات الجمالية للطلاب ويحولونها إلى أغراض تنافسية جمالية، بالإضافة إلى تغيير المعتقدات السلبية عن الجمالية إلى معتقدات إيجابية، ويعبر أعضاء هيئة التدريس والقادة الجماليون عن مشاعرهم المرتبطة بالعملية التعليمية بطريقة جمالية، كما تشمل الطريقة الجمالية جميع عناصر المنظومة التعليمية حتى عمليات التقويم باعتبار أن الموقف التقويمي موقف تعليمي، وتعكس بيئة العمل التعليمية الطريقة الجمالية وبالأخص في عمليات الإدارة بحيث تسهم في نشر الثقافة الجمالية، وتقوم عمادة التطوير التعليمي والجودة بتدريب القادة والأتباع على إنجاز أعمالهم بطريقة جمالية، كما تقدم تطويرا وتحديثا مستمرا للطريقة الجمالية، بالإضافة إلى تقديمها لبرامج إرشادية وعلاجية لبعض الطلاب الذين يقل أدائهم، وتساعد أجهزة الدولة في حوكمة المؤسسات الجامعية بالتعاون مع عمادة التطوير التعليمي والجودة بما يحقق نشر الثقافة الجمالية.

« بعد دعم الجمالية: ويطور هذا البعد وظيفة التعليم عن طريق دعم الجمالية في المؤسسات التعليمية حيث يقوم القادة الجماليون والأتباع والطلاب بتبادل

الدعم فيما بينهم، حيث يكشف القادة عن الإمكانيات الجمالية لدي الطلاب وينمون الروح الإبداعية لديهم، ويقوم أعضاء هيئة التدريس بمحاولة فهم التوقعات الجمالية لدي الطلاب وإدارة المشاعر الجمالية لديهم، كما يسعى القادة الجماليون وأعضاء هيئة التدريس إلى إلهام الطلاب حول المقررات الدراسية، وتعمل بيئة العمل علي تحويل السلوكيات المتعارضة إلي التفاهم والتناغم، وتبادل الأجهزة الحكومية، وإدارة الجامعة الدعم الجمالي بما يسهم في نشر الثقافة الجمالية، وتقوم عمادة التطوير التعليمي والجودة بتقديم برامج نوعية وتدريبية للإرشاد الأكاديمي والنفسي للطلاب، كما تقوم هذه العمادة بدعم أعضاء هيئة التدريس والقادة الجماليين فيما يتعلق بكافة عناصر المنظومة التعليمية.

◀ بعد التطبيقات الجمالية: ويطور هذا البعد الجانب العملي في العملية التعليمية بالجامعة، حيث تسهم عمادة التطوير التعليمي والجودة في تنظيم الأنشطة المرتبطة بالمقررات، وتوفير الوسائل التعليمية المناسبة، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للمقررات الدراسية من خلال التدريب علي أحدث الأساليب التخطيطية، كما تقوم هذه العمادة بدور مهم في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، في حين يقوم أعضاء هيئة التدريس بتفعيل الاحتياجات التعليمية لطلابهم، وتدريب الطلاب علي الأنشطة الاجتماعية وتنمية القيم الجمالية لديهم، كما يؤمن القادة الجماليون بأن الموقف الإداري موقف تربوي سواء مع أعضاء هيئة التدريس أو مع الطلاب، بحيث ينشرون الثقافة الجمالية أثناء إدارتهم للجامعة، ويؤمن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالدور القيادي للطلاب، وتقوم أجهزة الدولة بدعم التطبيقات الجمالية من خلال السماح للطلاب بالتدريب في المنشآت الحكومية، وتوفير كل ما يلزم لتحقيق هذه التطبيقات.

◀ بعد الحساسية الجمالية: ويطور هذا البعد النموذج التقليدي لعضو هيئة التدريس بحيث يصبح قدوة ومثالا للطلاب خصوصا فيما يتعلق بالثقافة الجمالية، وفي هذه المرحلة ينمي القادة الجماليون الحساسية الجمالية لدي أعضاء هيئة التدريس بما يسهم في نشر الثقافة الجمالية في المنظومة التعليمية، ويسهم أعضاء هيئة التدريس في تفعيل ثقافة الحس الجمالي ودعم الوعي الجمالي، وتمثل بيئة العمل بيئة تعليمية ترتابط فيها المعرفة جماليا بدلا من ترتيبها منطقيا، كما تدعم الدولة الحساسية الجمالية للجامعة إعلاميا بحيث تظهر عضو هيئة التدريس كقدوة لطلابها، كما تقوم عمادة التطوير التعليمي والجودة بتقديم الجوائز لأعضاء هيئة التدريس والقادة الذين يحققون نموذج القدوة، وتدريب القادة الجماليين والأتباع علي تحقيق نموذج القدوة، كما تتواصل مع الأجهزة الحكومية لدعم نموذج القدوة مجتمعا والتأكيد عليه.

« بعد الأمانة الجمالية : يطور هذا البعد وظيفة التعليم من خلال دعم الحرية الأكاديمية بالجامعة، وتحقيق التوازن والصدق والإخلاص للقادة الجماليين وأتباعهم بالجامعة، وتعكس الأمانة الجمالية صدق المنظومة التعليمية في كل مكوناتها حتى نقد وتقويم الطلاب أو الأساتذة أو القادة أنفسهم، وتشكل الأمانة الجمالية قمة الهرم التعليمي في المنظومة الجامعية، وتقوم عمادة التطوير التعليمي والجودة بالتحقق من صدق الأمانة الجمالية بالجامعة، وتوافق مقوماتها، وتقديم الدعم التدريبي والتنموي للمنظومة الجامعية بالاشتراك مع أجهزة الدولة، وتعكس بيئة العمل نفس معايير الأمانة الجمالية ولكن من نواح إدارية.

« بعد المظهر الجمالي : يمثل هذا البعد الشكل الخارجي للعملية التعليمية بالجامعة بدءاً من التصميم الداخلي للجامعة، وحتى كافة عناصر المنظومة التعليمية بالجامعة بحيث يتصف الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجمال، وتنتشر الثقافة الجمالية بين ربوع الجامعة، ويقوم القادة الجماليون بتوصية كافة عناصر المنظومة التعليمية بالجامعة لإظهار الجمال فيها، كما يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بإظهار طرق تدريس رائعة أثناء تدريسهم للطلاب، مع استخدام لغة مهذبة أثناء تعاملهم مع قادتهم الجماليين وطلابهم، وتعكس بيئة العمل المظهر الجمالي في العمليتين التعليمية والإدارية، كما تدعم الأجهزة الحكومية المظهر الجمالي للجامعة وتموله وتساعد الجامعة في تدبير التمويل الذاتي بالنسبة له.

#### • ضمانات النموذج المقترح:

إن تطبيق آليات النموذج المقترح يحتاج إلى بعض الضمانات التي تجعل التطبيق ممكناً، وتمثل هذه الضمانات فيما يلي:

« اقتناع كل فرد داخل الجامعة بداية من رئيس الجامعة إلى الموظفين بأهمية القيادة الجمالية باعتبارها الطريق لمواجهة التغيرات المتلاحقة والتي يجب على الجامعة مسيرتها حتى لا تتخلف عن الجامعات الأخرى.

« قناعة الجامعة بوسائل التجديد، بمعنى أن تغير الجامعة من مفاهيمها وأساليبها وقيمتها واتجاهاتها ومعاييرها بما يتماشى مع ثقافة القيادة الجمالية.

« منح السلطات للمسؤولين عن الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة، وأن يمنحوا الفرصة لتطبيقها.

« توفير التمويل اللازم للتدريب، وإدخال التقنيات الحديثة، ولعقد ندوات للتوعية بأهمية هذا الأسلوب الإداري، ولتدعيم البحوث التي تجرى حول القيادة الجمالية.

« توفير مناخ عام داخل الجامعة تسوده الثقة، والعدل والاستقرار والطمأنينة، والمتابعة المستمرة، والعلاقات الحسنة والالتزام بالنظام وتأدية الواجبات.

« الاعتماد على الإدارة بالحقائق وهذا يتطلب استخدام الجامعة للحقائق في عمليات جمع البيانات وتحليلها، وصنع القرار وغيرها.

« تحمل جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين والطلاب مسئولية التحسين والتطوير داخل الجامعة والمشاركة في صنع القرار ونشر ثقافة القيادة الجمالية.

### • المراجع :

- إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد. "تطوير دور جامعة الأزهر في التنمية البشرية في ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه. جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٠٠٥.
- أبو النصر، سميحة محمد محمود. "القيم الجمالية لدى طلاب كليات التربية النوعية في مصر: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة المنصورة، المنصورة، ١٩٩٦.
- أبو النصر، سميحة محمد. "التربية الجمالية من المنظور الإسلامي ودور المؤسسات التربوية والمجتمعية في تنميتها". مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر مج ١٢، ع ٥٠ (٢٠٠٢): ٢١٤ - ٢٤٩
- أبو زيد، مجدي محمد. "إدارة الجودة في مجال البحث العلمي بالجامعات". في المؤتمر العلمي الدولي الأول - رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة - كلية التربية - جامعة المنصورة - مصر المنصورة: كلية التربية، جامعة المنصورة ومركز الدراسات المعرفية، مج ١ (٢٠١٢): ٧٢٩ - ٧٥٠.
- أحمد، حنان إسماعيل. "اقتصاد المعرفة واستثمارها في التعليم الجامعي المصري: واقع ورؤى مستقبلية". في المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر - آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، مج ١ (٢٠٠٧): ٦٧٠ - ٧٦٢.
- إسماعيل، هناء. "علم الجمال ألق الحضور وإشكالية المصطلح". الموقف الأدبي - سوريا مج ٤١، ع ٤٩٧ (٢٠١٢): ٢٣ - ٢٨.
- الأنصاري، عيسى بن حسن. "عومة التعليم الجامعي في البلدان العربية". الثقافة والتنمية - مصر س ٨، ع ٢٦ (٢٠٠٨): ٢٢ - ٤٨.
- برقعان، أحمد محمد أحمد، و عبدالحكيم رضوان سعيد. "دور الإدارة الجامعية في تحقيق وظائف الجامعة: دراسة ميدانية على جامعتي قناة السويس وحضر موت". مجلة الدراسات الاجتماعية - اليمن ع ٢٦ (٢٠٠٨): ٥٨ - ٩٠.
- بركات، زياد، وأحمد عوض. "واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس فيها". الراصد الدولي - السعودية ع ١٥ (٢٠١٢): ٣٢ - ٣٥.
- البصري، إيلاف سعد. "الفكر الجمالي في الفلسفة البرجماتية". مجلة كلية التربية الأساسية - كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية - العراق ع ٥٠ (٢٠٠٧): ٣٣٩ - ٣٥٨.
- التركيت، عادلة، محمد اسماعيل، ماجدة حفني أحمد، انشراح ابراهيم اسماعيل، فريدة ابراهيم اسماعيل، وفهمي ابراهيم اسماعيل. "تبسيط طرق البحث العلمي: في المجالات التطبيقية والاجتماعية للتنمية المستدامة للمجتمع بالإمكانيات المتاحة للتميز". في المؤتمر الدولي السابع (التعليم في مطلع الألفية الثالثة. الجودة - الإتاحة - التعلم

- مدى الحياة) - مصر القاهرة: جامعة القاهرة. معهد الدراسات التربوية، مج ١ (٢٠٠٩): ١٤٠ - ١٥٣.
- جرادات، ناصر محمد، وأحمد اسماعيل المعاني. "اسباب الضعف في تنفيذ البحوث لدى طلبة الجامعات العربية." شؤون اجتماعية - الأمارات مج ٣١، ع ١٢١ (٢٠١٤): ٣٣ - ٥٣.
- الجمل، أحمد علي حسين. "دور التعلم الإلكتروني في مواجهة تحديات التعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية." العلوم التربوية - مصر عدد خاص (٢٠٠٧): ٦٤٨ - ٦٧٣.
- جيدوري، صابر. "الخبرة الجمالية وأبعادها التربوية في فلسفة جون ديوي." مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية - سوريا س ٢٦، ٣٤ (٢٠١٠): ٩١ - ١٣٤.
- حافظ، محمد صبري. "بعض الرؤى لتطوير التعليم الجامعي." في المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر - التعليم الجامعي العربي. آفاق الإصلاح والتطوير - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس ومركز الدراسات المعرفية، ج ١ (٢٠٠٤): ٤٦٦ - ٤٧٩.
- حداد، فايز. "معايير القيم الجمالية في المجتمعات الإنسانية." المعرفة (وزارة الثقافة في الجمهورية العربية السورية) - سوريا س ٥١، ع ٥٩١ (٢٠١٢): ٢٠٠ - ٢٠٩.
- الحديثي، أسماء بنت إبراهيم، وعصام جمال سليم غانم. "تدويل مؤسسات التعليم الجامعي طبيعته ومدخله: قراءة تحليلية لبعض التجارب والخبرات الدولية المعاصرة." التربية (جامعة الأزهر) - مصر ع ١٥٥، ج ٢ (٢٠١٣): ٥٥١ - ٦٦٦.
- الحراثي، ميلاد مفتاح. "واقع الحريات الأكاديمية في الجامعات العربية." في أعمال المؤتمر الدولي الأول: حقوق الإنسان في ظل التغيرات العربية الراهنة - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر بروت: مركز جيل البحث العلمي - الجزائر، (٢٠١٣): ٢٠٧ - ٢١٦.
- الحري، قاسم بن عائل. "دور جامعة جازان في تنمية وخدمة المجتمع المحلي: دراسة ميدانية." دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية ع ٣٠، ج ١ (٢٠١٢): ١١٢ - ١٤٠.
- حسين، حسن مختار، ومحمد طه حنفي. "تطوير المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة." مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر ع ٢٤، ج ٢ (٢٠٠٠): ٣٠١ - ٣٤٣.
- حسين، سمير محمد. "الجودة وتحدياتها في التعليم الجامعي." في المؤتمر السنوي الثالث عشر - الإرشاد النفسي من أجل التربية المستدامة - مصر القاهرة: مركز الإرشاد النفسي - جامعة عين شمس، مج ١ (٢٠٠٦): ٥١ - ٧٠.
- حسين، سمير محمد. "متطلبات الجودة في التعليم الجامعي." في المؤتمر السنوي الرابع عشر - الإرشاد النفسي من أجل التنمية في ظل الجودة الشاملة - مصر القاهرة: مركز الإرشاد النفسي - جامعة عين شمس، مج ١ (٢٠٠٧): ١ - ١٩.
- حمدان، علام محمد موسى. "الطريق نحو الجامعات البحثية عالمية المستوى: دراسة شمولية في الجامعات العربية." مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والإنسانية - المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات - قطر مج ٤، ع ١٣ (٢٠١٥): ٦٥ - ١٠٤.
- الحوت، محمد صبري. "الفقر وتمويل التعليم الجامعي: دراسة في إشكالية التطوير." في المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر - التعليم الجامعي العربي. آفاق الإصلاح والتطوير - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس ومركز الدراسات المعرفية، ج ١ (٢٠٠٤): ٤٣٨ - ٤٦٨.

- خالد، محمد بني. "من الأخلاق الكمالية والصفات الجمالية لرسول الإنسانية صلوات الله وسلامه عليه". هدي الإسلام - الأردن مج ٤٣، ٤٤ (١٩٩٩): ٢٥ - ٣٣.
- الديمهوري، محمد محمود. "رؤية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي الخاص في مصر: في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة". في المؤتمر العلمي العربي الثاني (التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية قضايا آنية وأفاق مستقبلية) - مصر سوهاج: جمعية الثقافة من أجل التنمية (سوهاج) وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، (٢٠٠٧): ٣٨٢ - ٤٠٠.
- دندن، موفق محمد حامد، ونعيمة فهد المويشير. "دور جامعة الجوف في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". الثقافة والتنمية - مصرس ١٤، ١٤، ٨١٤ (٢٠١٤): ١٤١ - ١٧٨.
- دياب، عبدالباسط محمد، وحنان البديري كمال. "تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الخبرات والتجارب الدولية: حاضنات الجامعة نموذجاً". مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة القصيم - السعودية مج ٦، ٢٤ (٢٠١٣): ٨١٥ - ٩١٢.
- دبحاني، سلطان غالب. "أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المجلة التربوية - الكويت مج ٢٩، ١١٦٤ (٢٠١٥): ١٥ - ١٠٢.
- رضوان، محمد أحمد عبدالكريم. "القيم الجمالية في فواصل القرآن الكريم: دراسة تحليلية وصفية للفاصلة القرآنية" رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة سوهاج، سوهاج، ٢٠١٣.
- رمضان، مصطفى محمود. "دور الجامعة في خدمة المجتمع والبيئة". في المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر - التعليم الجامعي العربي. آفاق الإصلاح والتطوير - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس ومركز الدراسات المعرفية، ج ١ (٢٠٠٤): ٥٥٤ - ٥٦٥.
- ٦٣. الزاحي، سمية، ونادية بنت يحيى. "دور الجامعات في ترسيخ ثقافة المعلومات في البيئة العربية: دراسة حالة جامعة باجي مختار عنابة". في أعمال المؤتمر الثالث والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) (الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية) - قطر الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر والاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم)، ج ٢ (٢٠١٢): ١١٧٢ - ١٢٠٤.
- الزاكي، أحمد عبدالفتاح. "دراسة تقييمية لبيئة البحث العلمي في الجامعات العربية: جامعة الملك فيصل نموذجاً". في المؤتمر العلمي العربي الثامن: الإنتاج العلمي التربوي في البيئة العربية - القيمة والأثر - جمعية الثقافة من أجل التنمية - مصر سوهاج: جمعية الثقافة من أجل التنمية، (٢٠١٤): ٢٠٧ - ٢٣٤.
- زيدان، أسامة محمود. "الجامعة الافتراضية: مدخل جديد لتطوير التعليم الجامعي". مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر ج ٤٢ (٢٠١٠): ٢٢١ - ٢٨٩.
- سالم، عبد الباقي محمد عرفة. "تصور مقترح لتفعيل دور قسم التربية الخاصة بكلية التربية جامعة المجمعة في خدمة المجتمع". العلوم التربوية - مصر ج ٢٢، ٣ (٢٠١٤): ٣ - ٣٧.
- سليمان، يحيى عطية. "البحث العلمي في الجامعات المصرية: الواقع ورؤى المستقبل". مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية - مصر ج ١٩ (٢٠٠٩): ١٥ - ٢٤.

- السندي، إبراهيم بن عبد الكريم. "القيم الجمالية في القصة القرآنية". سلسلة دراسات عربية وإسلامية - مركز اللغات الأجنبية والترجمة بجامعة القاهرة - مصر ج ٢٦ (٢٠٠٨): ٣٧ - ٦٨.
- سيد، أسامة محمود فراج. "دور التعليم الجامعي في تحقيق الأمن الثقافي". الثقافة والتنمية - مصرس ١١، ع ٤٢ (٢٠١١): ١٢٦ - ١٦٤.
- شعبان، عادل محمد كمال، وماجدة أحمد الأمير. "البحث العلمي وتحديات العصر". في المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر (التعليم الجامعي: الحاضر، المستقبل) - مصر القاهرة: كلية التربية، جامعة الأزهر والمجلس القومي للرياضة، ج ١ (٢٠٠٨): ١٥٧ - ١٩١.
- شعث، هالة. "إشكالية البحث العلمي بالجامعات العربية". في أعمال المؤتمر الدولي التاسع: ترقية البحث العلمي - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر الجزائر: مركز جيل البحث العلمي، (٢٠١٥): ٥١ - ٦٠.
- الشفيق، الشفيق بشير. "الوظائف الجمالية في القرآن الكريم". البحوث التربوية - كلية المعلمين في حائل - السعودية ٢ (٢٠٠٢): ٩١ - ١١٣.
- الشمري، غربي بن مرجي. "إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة الجامعية من منظور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في بعض الجامعات السعودية". المجلة السعودية للتعليم العالي - السعودية ٥ (٢٠١١): ٤٠ - ٧٠.
- الصاوي، محمد وجيه. "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي الأزهرى". في المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر (التعليم الجامعي: الحاضر، المستقبل) - مصر القاهرة: كلية التربية، جامعة الأزهر والمجلس القومي للرياضة، ج ١ (٢٠٠٨): ١ - ١٠.
- صبرة، زينب. "التعليم الجامعي بين الواقع والمأمول". في المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول لكلية التربية النوعية (الاعتماد الأكاديمي مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول) - مصر المنصورة: كلية التربية النوعية بالمنصورة وفرعيها بميت غمر ومنية النصر، مج ١ (٢٠٠٩): ٥٤٤ - ٥٥٥.
- صبيح، لينا زياد. "التعليم الجامعي ومجتمع المعرفة". دراسات في التعليم الجامعي - مصر ع ٢٣ (٢٠١٢): ٣٢٠ - ٣٥٥.
- طه، سهام محمد أمر الله. "رؤية مستقبلية لوحدة خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي: كلية العلوم والآداب للبنات بالمناص - جامعة الملك خالد نموذجاً". مجلة الطفولة والتربية (كلية رياض الأطفال - جامعة الإسكندرية) - مصر مج ٦، ع ٢٠ (٢٠١٤): ١٥ - ٨٠.
- طه، مصطفى محمد. "مؤشرات حضارية حول التربية الجمالية في القرآن الكريم". مجلة التربية - قطر س ٢٩، ع ١٣٤، ١٣٣ (٢٠٠١): ٢٩٥ - ٣٠١.
- عبد الحي، أسماء الهادي إبراهيم. "عوامل تدني مراكز الجامعات العربية في التصنيفات العالمية للجامعات وسبل الارتقاء بها". في المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة - مصر القاهرة: جامعة عين شمس. مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٦٤ (٢٠١٤): ٨٧ - ١٢٦.
- عبد الدايم، خالد محمد. "معوقات البحث العلمي التي يواجهها الطلاب الخريجون في جامعة القدس المفتوحة بمحافظة غزة". مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر ع ٣٥، ج ٢ (٢٠١١): ٨٢٧ - ٨٧٠.



- عبد الرسول، محمود أبو النور. "التربية الجمالية بين الاتجاهين الإسلامي والغربي: دراسة مقارنة". التربية - مصر مج ١٤، ع ٣٣ (٢٠١١): ١١ - ٤٥.
- عبد الخالق، مفيدة إبراهيم علي. "واقع أزمة القيم في الجامعات العربية عامة والمصرية خاصة: المفهوم - المعايير - الغايات". في المؤتمر القومي السنوي التاسع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: التعليم الجامعي العربي وأزمة القيم في عالم بلا حدود - مصر القاهرة: جامعة عين شمس . مركز تطوير التعليم الجامعي، ٣٠٤ (٢٠١٥): ٥٤٥ - ٥٦٣.
- عبدالله، عبد المنعم محمد محمد، و محمود مصطفى محمود الشال. "تمويل التعليم الجامعي: واقعه وسبل تطويره في ضوء بعض الخبرات العالمية الحديثة". دراسات تربوية واجتماعية - مصر مج ١٣، ع ٢٤ (٢٠٠٧): ١٩١ - ٢٨٢.
- عبدالله، كبار. "آليات ترقية الجامعة والبحث العلمي في الجزائر: الواقع والأفاق". دراسات اجتماعية - مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية - الجزائر ع ١٥ (٢٠١٤): ٥٥ - ٧٦.
- عبد المجيد، محمد سعيد. "المتطلبات التشريعية لجودة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية". حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية - الكويت الحولية ٣٤، الرسالة ٣٨٤ (٢٠١٣): ٧ - ١٠٤.
- عبد المطلب، إيمان علي. "العوامل المؤثرة في إنتاجية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط". في المؤتمر العلمي الثاني لشباب الباحثين بكلية التجارة جامعة أسيوط - مصر أسيوط: كلية التجارة - جامعة أسيوط، (٢٠١٠): ١١٥ - ١٥٠.
- عبدالناصر، عبدالناصر محمد رشاد. "أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية و النرويج"، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤.
- عبدالهادي، توفيق صالح، و محمد فالح عبدالله. "المعوقات الإدارية التي تواجه البحث العلمي ودورها في تراجع المستويات العلمية لخريجي الجامعات الأردنية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج) - مصر مج ٢٦، ع ١ (٢٠١٢): ٣٥٧ - ٣٩٠.
- عبدالوهاب، سمير محمد. "دور الجامعة في تنمية المجتمع: دراسة حالة جامعة القاهرة". في أعمال مؤتمرات ( التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٨): ٢٠٥ - ٢٢٨.
- عشاوي، محمد عبد الفتاح. "إدارة الأداء الاستراتيجي الجامعي: المدخل لدعم القضايا المجتمعية". في أعمال مؤتمرات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي - مصر القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، (٢٠٠٨): ٧٤ - ٨١.
- العلي، ابراهيم محمد. "تقييم جودة التدريس في بعض الجامعات العربية: دراسة مقارنة". مجلة النهضة - مصر مج ١٣، ع ١ (٢٠١٢): ١١٣ - ١٦٦.
- علي، سمير الشيخ. "الجامعات الخاصة في الدول العربية ومشكلات التعليم العالي الرسمي: دراسة ميدانية لراي طلاب وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق". المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب (السعودية) مج ٢٧، ع ٥٤ (٢٠١١): ٣٧ - ٧٣.
- عليوة، زينب توفيق السيد. "المصادر المكتملة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي في الوطن العربي". في المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر - الجامعات العربية في القرن ٢١ -

- مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ج ٢ (٢٠٠٦): ١٦ - ٦٩.
- عودة، ابراهيم عبدالرحمن. "الجامعات والتدريب والتنمية البشرية وخدمة المجتمع: دراسة وصفية مقارنة بين جامعتي الزقازيق واندونيسيا". مجلة كلية الآداب - جامعة الزقازيق - مصرع ٦١، ج ٢ (٢٠١٢): ٤٨١ - ٥٠٢.
- عوض، وفاء سماحة محمد رزق، تودري مرقص حنا، وأمل حسن حرات. "متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير التعليم الجامعي الحكومي". مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصرع ٧٩، ج ١ (٢٠١٢): ٢٥٧ - ٢٩١.
- عيد، هالة فوزي محمد. "تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية ٦١ ع (٢٠١٥): ٣٨٧ - ٤٢٦.
- عيداروس، أحمد نجم الدين. "التعليم الجامعي الألماني بين دينامية التحول وثقافة التميز: نظرة تحليلية". دراسات في التعليم الجامعي - مصرع ١٧ (٢٠٠٨): ٤٠ - ١١٢.
- الغندور، مصطفى فاروق، تودري مرقص حنا، ومحمد إبراهيم عطوة. "تحسين جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء الاستفادة من الخبرة الإيطالية في مجال تجويد التعليم الجامعي: دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصرع ٧٩، ج ١ (٢٠١٢): ١٠٥ - ١٥٠.
- قاسم، حشمت. "البحث العلمي بين التخطيط والتنفيذ، قراءة في خطة جامعة القاهرة الخمسية للبحث العلمي". دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات - مصرع ١٢، ج ٢ (٢٠٠٧): ٧ - ١٥.
- قنوع، نزار، غسان إبراهيم، وجمال العص. "البحث العلمي في الوطن العربي: واقعه ودوره في نقل وتوطين التكنولوجيا". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية) - سوريا مج ٢٧، ع ٤ (٢٠٠٥): ٨٩ - ١٠٤.
- كلاع، شريفة. "الجامعات العربية والبحث العلمي: قراءة في واقع البحث العلمي ومعيقاته". في أعمال المؤتمر الدولي التاسع: ترقية البحث العلمي - مركز جيل البحث العلمي - الجزائر الجزائر: مركز جيل البحث العلمي، (٢٠١٥): ١٠ - ١٨.
- محسن، منتهى عبد الزهرة. "الصعوبات التي تواجه البحث العلمي في جامعة بغداد من وجهة التدريسيين". مجلة البحوث التربوية والنفسية - العراق ع ٣٢ (٢٠١٢): ٢٥٧ - ٢٨٣.
- محمد، إدارة المرسى، حسن محمد حسان، ومحمد إبراهيم عطوه. "أنماط التعليم الجامعي في مصر: تحليل مقارن". مجلة كلية التربية بالمنصورة - مصرع ٧٤، ج ١ (٢٠١٠): ١٥٢ - ١٨٤.
- المحمد، هدية محمد حيدر "البحث العلمي في جامعة الكويت: الواقع والمعوقات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" رسالة ماجستير. غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١١.
- محمود، يوسف سيد. "التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية" مدخل لتطوير التعليم الجامعي ". في المؤتمر القومي السنوي العاشر (جامعة المستقبل في الوطن العربي) - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي . جامعة عين شمس، مج ١ (٢٠٠٢): ١٦٥ - ١٩١.
- مذكور، علي أحمد. "تطوير التعليم الجامعي العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل". في المؤتمر العلمي العربي الثاني (التعليم الجامعي الخاص في البلاد العربية

- قضايا آتية وآفاق مستقبلية) - مصر سوهاج: جمعية الثقافة من أجل التنمية (سوهاج) وجامعة سوهاج وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، (٢٠٠٧): ٢٢ - ٢٤.
- مزريق، عاشور. "دور التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة." في مؤتمر (الرؤيا المستقبلية للنهوض بالبحث العلمي في الوطن العربي) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن أريد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة اليرموك، (٢٠١١): ٣٢١ - ٣٤٥.
- مصطفى، عوفى، و براهيمى صباح. "الجامعات العربية بين الواقع وتحديات العولمة." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر ع ٩ (٢٠١٢): ٢٥١ - ٢٦٤.
- الملحم، غازي خيران. "جماليات الخط العربي: الخط الكوفي أنموذجا." الجوية - مؤسسة عبد الرحمن السديري الخيرية - السعودية ع ٤١ (٢٠١٣): ٣٢ - ٣٩.
- المهدي، مجدي صلاح طه. "فلسفة التعليم الافتراضي وإمكانية تطبيقه في التعليم الجامعي المصري: (دراسة تحليلية على ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة)." مستقبل التربية العربية - مصر مج ١٢، ع ٤٣ (٢٠٠٦): ٩ - ١٣٢.
- الميلاد، زكي. "الفكر الإسلامي المعاصر وعلم الجمال." في المؤتمر العلمي الدولي - الفن في الفكر الإسلامي - رؤية معرفية ومنهجية - المعهد العالمي للفكر الإسلامي - الأردن عمان: المعهد العالمي للفكر الإسلامي وجامعة العلوم الإسلامية العالمية ووزارة الثقافة، (٢٠١٢): ٤١٥ - ٤٣٦.
- مينا، فايز مراد. "جماهيرية التعليم الجامعي في الوطن العربي: بعض الرؤى في مقابل الواقع." في المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر - الجامعات العربية في القرن ٢١ - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ج ١ (٢٠٠٦): ٦٢ - ٧٣.
- مينا، فايز مراد. "شروط إسهام التعليم الجامعي العربي في تطوير التعليم قبل الجامعي." في المؤتمر القومي السنوي السادس عشر (التعليم الجامعي العربي ودوره في تطوير التعليم قبل الجامعي) - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي . جامعة عين شمس، (٢٠٠٩): ٨٤ - ٩٢.
- نصر، محمد علي. "واقع البحث العلمي بالجامعات العربية واتجاهات ورؤى للتطوير والتحديث." في المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر - الجامعات العربية في القرن ٢١ - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ج ١ (٢٠٠٦): ١٦٢ - ١٧٢.
- نور، حسين محمد، و خيرى حسان السيد. "المقومات الشخصية والمهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في ضوء وظائف الجامعة: (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)." مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - مصر ع ٣١، ج ٦ (٢٠١١): ٢٦٠٧ - ٢٦٦٦.
- الهوب، أحمد غالب. "اتجاهات الاصلاح التربوي وأولوياته في البلدان العربية في زمن العولمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية." مجلة اتحاد الجامعات العربية - الاردن ٥٨٤ (٢٠١١): ٤٨٣ - ٥١١.
- الهاللي، الهاللي الشربيني. "اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي." في المؤتمر القومي السنوي العاشر (جامعة المستقبل في الوطن العربي) - مصر القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي . جامعة عين شمس، مج ١ (٢٠٠٢): ١٩ - ٦٤.

- ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم. "التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية منها: رؤية نقدية." دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية ع ٤١، ج ٣ (٢٠١٣): ٨٧ - ١٣٤.

- يونس، رفيق. "عولة البحث العلمي التطبيقي ومتطلبات التطوير." في المؤتمر الاقليمي العربي (نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية) - مصر القاهرة: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، (٢٠٠٩): ٥٩٧ - ٦١٩.

- Arthur, James & Karen, Bohlin, eds. Citizenship and higher education: the role of universities in communities and society. Routledge, 2005.
- Bathurst, Ralph; Brad, Jackson & Matt, Statler."Leading aesthetically in uncertain times", Leadership 6.3 (2010): 311-330.
- Bayes, Jimmy D. Toward a Model of Divine Empowerment: A Sociorhetorical Analysis of the Relationship Between the Ascension of Christ and Leadership Empowerment in Ephesians. Unpublished PhD. Regent University, 2013.
- Biggs, John & Catherine, Tang. "Teaching for quality learning at university (Society for research into higher education)." (2011.)
- Borchert, Donald .Encyclopedia of Philosophy. Second Edition, (2nd ed., Vol. 8), Detroit: Macmillan Reference USA. (2006.)
- Bousquet, Marc .How the university works : Higher education and the low-wage nation. NYU Press, 2008.
- Burchard, MaryJo A. Aesthetically Whole: Inner Cohesion of the Ecclesial Leader as Person as Observed in Aesthetic Action: A Companion Study of St. Francis of Assisi and Aimee Semple McPherson. Unpublished PhD., Regent University, 2014.
- Cohen, Joel E., & Martin, B. Malin, Eds. International perspectives on the goals of universal basic and secondary education. Routledge , 2009.
- Cohen, Louis; Lawrence, Manion & Keith, Morrison .Research methods in education. Routledge ،2013.
- Czuba, Jan."Relationship between university functions and community service at Divine Word University." Contemporary PNG Studies 2 (2005.)
- Dop, Sandra J. Aesthetic leadership: Stories of support ، relationship ،and success among novice teachers and school administrators. Unpublished PhD. University of Nebraska ،2006.

- Felski, Rita."The role of aesthetics in cultural studies." The aesthetics of cultural studies (2005.)
- Furlong, Andy & Fred, Cartmel. Higher education and social justice. McGraw-Hill Education (UK, 2009.
- Gallagher Michael Eds. Higher education in Egypt. Reviews of national policies for education, Paris: OECD. 2010
- Gonzalez, Valerie .Beauty and Islam: Aesthetics in Islamic art and architecture. IB Tauris, 2001.
- Göransson, Bo & Claes, Brundenius, Eds. Universities in Transition: The changing role and challenges for academic institutions. Springer Science & Business Media ،2010.
- Hansen, Hans; Arja, Ropo, & Erika Sauer."Aesthetic leadership." The Leadership Quarterly 18.6 (2007): 544-560.
- Kaddar, Yoav .Leadership as a performing art: Leadership training pedagogies as found in performing arts programs in higher education. Unpublished PhD, State University of New York at Albany, 2009.
- Kyvik, Svein & Benedetto, Lepori, Eds. The research mission of higher education institutions outside the university sector: Striving for differentiation. Vol. 31. Springer Science & Business Media, 2010.
- Lodico, Marguerite G.; Dean, T. Spaulding & Katherine, H. Voegtle. Methods in educational research: From theory to practice. Vol. 28. John Wiley & Sons, 2010 .
- Merriam-Webster. The Merriam-Webster Dictionary. Merriam-Webster, Incorporated, 2006.
- Morss, Kate, & Rowena, Murra. Teaching at university: A guide for postgraduates and researchers. Sage, 2005.
- Nishi, Valerie J. Living essence: Exploring aesthetic factors in leadership development experiences. Unpublished PhD. Fielding Graduate University, 2015.
- Polat, Soner & Zehra, Öztoprak-Kavak."Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors." Educational Research and Reviews 6.1 (2011): 50.
- Samier, Eugenie A. "Exploring Aesthetic Dimensions of Leadership." The SAGE Handbook of Educational Leadership: Advances in Theory, Research, and Practice (2011.)

- Schroeder, Jonathan E. "Aesthetic leadership." Key Concepts in Leadership Studies, Antonio Marturano, Jonathan Gosling (Eds (2008.)
- Strati, Antonio. "Aesthetics in the study of organizational life." The SAGE handbook of new approaches in management and organization (2008.)
- Taylor, Steven S., & Hans, Hansen. "Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics." Journal of Management Studies 42.6 (2005): 1211-1231.
- Trimmer, Joseph F. A guide to MLA documentation. Cengage Learning, 2012.
- Wissema, Johan G. Towards the third generation university: managing the university in transition. Edward Elgar Publishing, 2009.
- Zhang, Haina, et al. "Aesthetic leadership in Chinese business: A philosophical perspective." Journal of Business Ethics 101.3 (2011): 475-491 .

• مواقع انترنت (قواميس ودوائر معرفة)

- <http://www.businessdictionary.com/definition/paradigm.html>
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/paradigm>
- <http://www.thefreedictionary.com/paradigm>
- <http://academic.eb.com/levels/collegiate/article/2756>
- <http://www.webometrics.info/en/aw>

