



Academy of Organizational  
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518  
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2022 (Serial No. 43), Vol. 11, No. 3

## Presenting a Structural-Interpretive Model of Aesthetic Leadership in Higher Education

Somayyeh Zarei<sup>1</sup>  
Nahid, Naderibeni (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Hasan Zareie Matin (Ph. D.)<sup>3</sup>

### Abstract

Aesthetic leadership is an approach based on emotional perceptions and tacit knowledge that brings employees with them through emotional influence. Aesthetic leadership is the right style for leading universities in the third millennium. Considering the importance of the subject in this research, an effort was made to provide a model for aesthetic leadership in the country's higher education. The research was conducted based on the interpretation paradigm from a philosophical point of view. Also, in terms of the goal, it is applied-developmental research and in terms of the method of data collection, it is descriptive research with a cross-sectional survey method. The statistical population included all the experts of the governmental universities, which was carried out by snowball method, targeted sampling, and theoretical saturation was achieved with 13 people. The underlying categories of the aesthetic leadership model were identified by thematic analysis method and the relationships between the underlying categories of the aesthetic leadership model were determined by the structural-interpretive method. MaxQDA 20 software was used for thematic analysis, and structural-interpretive modeling calculations were performed with MicMac software. The findings of the research showed that "leadership of mind and emotions", "obstacles to aesthetic educational leadership" and "aesthetic educational leadership strategy" have the greatest effect on aesthetic leadership. These elements affect "the prevailing atmosphere in the university". The prevailing atmosphere in the university also affects "individual capacities" and "organizational capacities". In the same way, these factors affect "spiritual vision and beautiful vision" and "beautiful educational behavior". Finally, increasing the "decoration of the university" leads to a "beautiful university".

**Keywords:** *Aesthetic Leadership; Higher Education; Exploratory Mixed Research Design.*

- 
1. Instructor, Department of Psychology and Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author), zarei.somayyeh@pnu.ac.ir.
  2. Assistant Professor of educational management. Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.
  3. Professor, Department of Management of Organizational Behavior, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran



## ارائه الگوی ساختاری - تفسیری رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی

سمیه زارعی\*، ناهید نادری بنی\*\*  
حسن زارعی‌متین\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۶/۲۹

### چکیده

رهبری زیبایی‌شناختی رویکردی مبتنی بر ادراکات احساسی و دانش ضمنی است که از طریق نفوذ احساسی در کارکنان، آنها را با خود همراه می‌سازد. رهبری زیبایی‌شناختی، سبک مناسب برای دانشگاه‌های پیشرو در هزاره سوم است. نظر به اهمیت موضوع در این پژوهش کوشش شد تا الگویی برای رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی کشور فراهم شود. پژوهش حاضر از منظر فلسفی مبتنی بر پارادایم تفسیری انجام شد. همچنین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی- توسعه‌ای و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی با روش پیمایشی مقطعی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه خبرگان دانشگاه‌های دولتی بوده که با روش گلوله برفی، نمونه‌گیری هدف‌مند انجام و با ۱۳ نفر اشباع نظری حاصل شد. مقوله‌های زیربنایی الگوی رهبری زیبایی‌شناختی با روش تحلیل مضمون شناسایی و روابط مقوله‌های زیربنایی الگوی رهبری زیبایی‌شناختی با روش ساختاری-تفسیری تعیین شد. برای انجام تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQDA 20 استفاده شد و محاسبات مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MicMac انجام گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد «رهبری ذهن و احساسات»، «موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه» و «راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه» بیشترین تأثیر را بر رهبری زیبایی‌شناختی داشت. این عناصر بر «جو حاکم در دانشگاه» اثرگذار بودند. جو حاکم در دانشگاه نیز بر «ظرفیت‌های فردی» و «ظرفیت‌های سازمانی» اثرگذار بود. به همین ترتیب، این عوامل بر «دیدگاه معنوی و بینش زیبا» و «رفتار آموزشی زیبا» تأثیر گذاشتند. در نهایت افزایش «آراستگی دانشگاه» به «دانشگاه زیبا» منتهی شد.

**کلیدواژه:** رهبری زیبایی‌شناختی؛ آموزش عالی؛ طرح تحقیق آمیخته اکتشافی.

zareei.somayyeh@pnu.ac.ir

\*. مربی، گروه روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*. استادیار، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

\*\*\*. استاد، گروه رفتار سازمانی، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

## مقدمه

رویکرد زیبایی‌شناختی به یکی از نظریه‌های سازمانی تبدیل شده است که در فرایندها، محصولات، خدمات، رفاه شخصی، محیط فیزیکی، طرح و معماری سازمان قابل ردیابی است. هم نظریه‌پردازان و هم پژوهشگران در جستجوی پرورش دانش سازمانی پیرامون این حوزه هستند؛ اگر چه هنوز با شکاف‌های نظری بسیاری همراه است (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰). از همین رو، در سال‌های اخیر، مطالعه ابعاد احساسی و زیبایی‌شناختی در سازمان رشد قابل توجهی داشته است. صاحب‌نظران حوزه سازمانی معتقدند زیبایی‌شناسی، احساسات و ارزش‌های ثابت و پویای منابع انسانی، بخشی واقعی از ساختار سازمانی است که در فعالیت‌های روزمره فردی و سازمانی جریان دارد (حاجی، ۱۳۹۸). زیبایی‌شناسی در مطالعات سازمانی نه تنها حوزه‌هایی از حیات سازمانی را در دسترس قرار می‌دهد که از دایره شکل علمی خارج است، بلکه اساساً در روش نیز تفاوت بنیادینی با فرم علمی دارد. برخلاف شیوه و شکل علمی که پژوهشگر را ناظر بی‌طرفی می‌داند که صرفاً به توصیف و تحلیل واقعیت‌های سازمانی می‌پردازد، دانش زیباشناختی از حیات سازمانی تنها از طریق زیستن در بافت سازمانی به دست می‌آید (فانی، ۱۳۹۳).

زیبایی‌شناختی شامل دانشی مبتنی بر تجارب حسی است که افکار، احساسات، منطق و استدلال از احساس زیبایی را دربر می‌گیرد. در این رویکرد، دانش احساسی از دانش عقلی و منطقی مجزاست و با عواطف و روحيات درونی افراد مرتبط می‌باشد. سازمان‌ها باید در معماری، ساختار و جو غالب خود بازاندیشی داشته باشند تا بتوانند به روشی درون‌زا افراد را با خود همراه کنند (توران و ستینکایا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). زیباشناختی یک چارچوب معرفت‌شناختی غنی برای پژوهش و مطالعه در جنبه‌های مختلف سازمانی فراهم کرده است؛ بدون آنکه به صورتی کوتاه‌بینانه به ساده‌سازی پیچیدگی‌های کلی سازمان پردازد. در این رویکرد نگاه به سازمان نگاهی کل‌گرا و فراگیر است و برخلاف رویکرد علمی نگاهی تک‌بعدی و صفر و یکی وجود ندارد. این رویکرد ابزارهایی برای انعکاس ابعاد زیبایی در اختیار مدیران قرار می‌دهد که اغلب در نگاه علمی از آن غفلت شده است (کاسترا و وزنیاک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). بنابراین، مطالعه زیباشناختی در سازمان، نیازمند ابزارهایی است که با مطالعات علمی و مرسوم متفاوت است. بررسی ابعاد زیبایی در سازمان‌ها

1. Turan & Cetinkaya  
2. Kostera & Wozniak

نیازمند تحلیل ادراک از زیبایی از دیدگاه بازیگران مختلف سازمانی است و اینکه چگونه این تفسیر و ادراک بر رفتارهای آنها اثر می‌گذارد (دمولی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

از جمله حوزه‌هایی که زیباشناختی، نقشی کلیدی در موفقیت آن ایفا می‌کند، نظام آموزش عالی است. چنانچه مؤلفه‌های زیبایی بصری در دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد، رضایت دانشجویان به‌روشنی بهبود خواهد یافت به طوری که حتی کیفیت نظام و کیفیت اطلاعات را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (رامیرز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). تردیدی نیست که استفاده از مؤلفه‌های زیباشناختی در کیفیت پیامدهای نظام آموزش عالی نقشی اساسی دارد. در این راستا، استفاده از اینفوگرافیک، آموزش بصری، طراحی دیجیتال، نرم‌افزارهای منبع باز، تمرین‌ها و آموزش‌های متعامل، ارزیابی قابل رؤیت و مواردی از این دست می‌تواند دانشگاه‌ها را در دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی خود یاری دهد (فراگو و پاپادوپولو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). زیبایی‌شناختی سازمانی به عنوان یک رویکرد یکپارچه، نوآور و خلاق در نظر گرفته می‌شود که در آن تقویت تجربه حسی به عنوان یک ابزار توانمند به بهبود کیفیت آموزشی، رشد استعدادها، آرامش روانی و بهبود مستمر کمک می‌کند. بر این اساس، زیبایی‌شناختی از منظر آموزش عالی، دانشگاهی است که قادر به پیوند سرمایه فیزیکی با سرمایه اجتماعی برای توسعه خدمات بهتر آموزشی و زیرساخت لازم در یک نظام آموزشی باشد تا اهداف فردی و اجتماعی به صورت هم‌زمان برآورده شود (هولم و بیز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، نظام آموزشی در جستجوی پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و تسهیل دستیابی به اهداف زیباشناختی نیازمند شیوه متناسبی از رهبری است. از این شیوه که با عنوان رهبری زیباشناختی یاد می‌شود، اهرم کلیدی دانشگاه‌ها و نظام آموزشی است که می‌تواند زمینه لازم برای زیباشناختی را در حوزه آموزش فراهم آورد و موجب مشارکت بیشتر دانشجویان در این فرایند باشد (کتیله و لین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). بر اساس نظریه رهبری زیبایی‌شناختی، رهبری به همان اندازه که علم است، نوعی هنر نیز هست و بنابراین مستلزم این است که در آن علاوه بر قوه تعقل، احساسات هم به کار گرفته شود (هاف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). البته این نظریه مفهوم تازه‌ای نیست و بسیاری از جمله چستر بارنارد، پتر دراگر، ادگار شاین و مکس دپری آن را مطرح کرده‌اند. به

1. De Molli  
2. Ramirez  
3. Fragou & Papadopoulos  
4. Holm & Beyes  
5. Kettle & Lin  
6. Hugh

کسانی که این رویکرد را پذیرفته و آن را به کار می‌بندند رهبران هنری یا زیبایی‌شناس گفته می‌شود (بارنز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

به‌طور کلی رهبری زیبایی‌شناختی نقشی اساسی در تحول نظام آموزش عالی ایفا می‌کند. این شیوه از رهبری که مناسب دانشگاه‌های نسل سوم می‌باشد علی‌رغم اهمیت نظری در حوزه عمل کمتر مورد اقبال قرار گرفته است. یکی از مشکلات ریشه‌ای آموزش عالی در کشور، عدم همدلی و وفاق میان دانشجویان، اساتید و مدیران دانشگاه‌های کشور است. ساختار دانشگاه‌های کشور به گونه‌ای است که گویی هریک از این گروه‌های سه‌گانه اهداف و خواسته‌های خود را دارند و این اهداف حول یک هدف آرمانی در نظام آموزشی دانشگاه تجمیع نشده است. شاید بتوان گفت در بسیاری از دانشگاه‌ها، حتی دانشجویان از نام مدیران و مسئولین رده‌بالای دانشگاهی بی‌اطلاع هستند. برخلاف سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی دیگر هماهنگی و وحدت هدف در ساختار نظام دانشگاهی کشور کمتر مشاهده می‌شود. همچنین تمرکز صرف بر یادگیری و تأکید بیش از حد بر به‌خاطر سپردن اطلاعات، از جمله چالش‌های مهم در نظام آموزشی و دانشگاه‌های معاصر می‌باشند.

برخی از این چالش‌ها به کاهش میزان رغبت دانشجویان به یادگیری، بروز رفتارهای منفی چون افسردگی تحصیلی، تمایل به ترک تحصیل و غیره در دانشجویان منجر می‌شود (معروفی و همکاران، ۱۳۹۱). به‌نظر می‌رسد رهبری زیباشناختی حلقه گم‌شده جهت تحقق این آرمان باشد و بتواند از طریق نفوذ احساسی میان کارکنان، دانشجویان و اساتید به یک وحدت رویه و انسجام در نظام آموزشی دست یابد. تجربه بسیاری از دانشگاه‌های بزرگ به استفاده از سبک رهبری آموزشی مبتنی بر زیبایی‌شناختی حاکی از آن است که تمرکز بر مباحث زیبایی‌شناختی، تأثیر معنی‌داری بر بهبود عملکرد تحصیلی دانشجویان داشته و تحول زیادی در رفتار، آداب و رسوم دانشجویان دانشگاه ایجاد کرده است و منجر به کاهش احساس منفی دانشجویان نسبت به برنامه‌های درسی شده و در مقابل، تمایل آنها به یادگیری و مشارکت در فعالیت‌های آموزش و یادگیری را بهبود بخشیده است (آگوستو و وستبری، ۲۰۲۰).

این درحالی است که مبانی نظری رهبری زیباشناختی در اکوسیستم دانشگاهی کشور نیز با خلأ قابل‌اعتنایی همراه است. برای پر کردن شکاف پژوهشی حاضر کوشش شده است تا با استفاده از طرح

1. Barnes  
2. Agosto, V., & Westberry, G.

آمیخته اکتشافی به ارائه الگویی برای رهبری زیباشناختی در آموزش عالی پرداخته شود. در این راستا باید عوامل زیربنایی رهبری زیبایی‌شناختی در نظام آموزش عالی کشور شناسایی و بازتعریف شوند. بنابراین در گام نخست اقدام به شناسایی عوامل بنیادین رهبری زیبایی‌شناختی پایدار با رویکردی بومی شده است. در گام دوم روابط میان عوامل تعیین شده است تا الگویی کاربردی ارائه شود. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که عوامل زیربنایی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی کشور کدامند و الگوی ساختاری - تفسیری آن عوامل چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

اگرچه زیباشناختی یکی از مسائلی است که از بدو تاریخ پیدایش بشر وجود داشته است؛ اما نخستین نظریه پردازی در این حوزه توسط بومگارتن و ویکو<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. در این نظریه میان دانش احساسی و دانش عقلی و علمی تمایز قائل شده است (استراتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). دیدگاه‌های زیباشناختی بومگارتن در پاسخ به تأکید بر عقلانیت و دانشی ذهنی که ریشه در نظریه‌های دکارت دارد، شکل گرفته است. می‌توان از معرفت‌شناسی زیباشناختی در چارچوب مطالعات سازمانی استفاده کرد. زیباشناسی در مطالعات سازمانی به شکلی از دانش انسانی می‌پردازد که به‌ویژه از طریق قوای ادراکی و احساسی به‌دست می‌آید. می‌توان به‌جای دانش منطقی و عقلایی، به فهمی زیباشناختی از حیات سازمانی نائل آمد (استراتی، ۲۰۱۰).

واژه Aesthetics (زیبایی‌شناسی) ریشه در واژه یونانی *aisthesis* یا *aisthanestha* دارد. *aisthesis* به معنای احساس یا به عبارتی علاقه و کنجکاوی درباره احساسات خوشایند انسانی است (کوهن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). زیبایی‌شناسی زیرشاخه‌ای از فلسفه و هنر است. باید به خاطر داشت هنرها به زیبایی‌شناسی مربوط می‌شوند؛ اما زیبایی‌شناسی بسیار گسترده‌تر از هنرهاست. زیبایی‌شناسی با بررسی مؤلفه‌های زیبایی به شناسایی قوانین داخلی و خارجی زیبایی می‌پردازد (فرانسیز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). زیبایی‌شناسی شامل معانی و اطلاعاتی است که براساس تجربه حسی افراد از احساسات و عواطف بنا شده است. این مفهوم، دانش ماخوذ از تجربیات

1. Baumgarten & Vico  
2. Strati  
3. Koehn  
4. Francis

حسی ما تعریف می‌شود که ارتباط بین افکار و احساسات ما تلقی می‌شود و اینکه چگونه استدلال ما در این زمینه، شناخت ما از دانش حسی و معنای احساس شده را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مجموع، دانش زیبایی‌شناسی ارتباط تنگاتنگی با حس و احساس، همدلی و شهود دارد (دانگمی و سینگه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

زیبایی‌شناسی، بیش از هر چیزی بر آگاهی زیبایی‌شناختی، نسبت‌های بین سوژه‌های عالم هنر، جستجوی بنیاد هنر و اثر هنری در این روی آوردنگی‌ها و نسبت‌ها تأکید می‌کند و می‌تواند به‌عنوان مبنا و چارچوبی برای ساماندهی نظریه‌های متعارف زیبایی‌شناختی به کار آید (حسن‌پور، ۱۳۹۹). در مراجعه به برخی سازمان‌ها، حس خوب و یا حتی خاطره خوبی که به اثر مربوط می‌باشد، در ذهن افراد تداعی می‌شود و باعث آرامش خاطر می‌شود و افراد را آرام‌تر می‌کند. این احساسات بیانگر زیبایی‌شناسی سازمانی می‌باشد. خاطراتی که با شنیدن یک قطعه موسیقی، استشمام بوئی و حتی دیدن یک منظره، زنده و باعث تحریک احساسات شما می‌شود. این تجارب زیباشناسانه می‌توانند در کار ما نفوذ پیدا کنند و در زندگی و تصمیم ما در آن لحظه تأثیر بگذارند. چنین خاطرات و تجاربی، پژوهشگران را ترغیب به مطالعه زیباشناسی سازمانی می‌کند. این دیدگاه فرض می‌کند که احساسات و برداشت‌های انسان نقش عمده‌ای در ساخت و درک سازمان‌ها ایفا می‌کند و آن تجربه از واقعیت فیزیکی، واقعی‌تر است (طوفان، ۱۴۰۰).

در این زمینه الکساندر گاتلیب بومگارتن<sup>۲</sup> پدر علم زیبایی‌شناختی بیان کرد که دانش از آنجا که مبتنی بر ادراک است بیشتر به احساسات بستگی دارد. در یک بافت سازمانی، دانش اندوخته می‌شود که این دانش در نتیجه ادراک حسی افرادی که در آن سازمان حضور دارند، ذخیره می‌شود. به عبارت دیگر، دانش از طریق احساسات ذهنی افراد در ارتباط با یک بافت سازمانی خاص گردآوری می‌شود. افراد در فرایندهای زیبایی‌شناختی برای خلق دانش ارزش‌قائل هستند که به‌عنوان یک بخش فعال از فرایند زیبایی‌شناختی مطرح است که توسط آن تعاملات سازمانی از لحاظ اجتماعی پایه‌گذاری و ساخته می‌شوند (شرویاستاوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

درک زیبایی‌شناختی درگیر مطالعه این نکته است که افراد و گروه‌ها، با هماهنگ‌کردن احساسات خود، چگونه در زندگی سازمانی درگیر می‌شوند (مک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Dangmei & Singh  
2. Philosoph Alexander Gottlieb Baumgarten  
3. Shrivastava  
4. Mack

از جمله حوزه‌های مورد مطالعه زیبایی‌شناسی در سازمان، موضوع رهبری است. رهبری زیبایی‌شناختی یکی از سبک‌های رهبری است که در پیشینه پژوهش‌های حوزه رهبری جایگاه متفاوتی داشته است. در این رویکرد، رهبری آمیزه‌ای از علم و هنر است که با اثرگذاری بر روح و ادارک کارکنان، موجب نفوذ در آنها می‌شود و فقط از مجاری قدرت قانونی و مبتنی بر پاداش و تنبیه استفاده نمی‌شود (چوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). براساس نظریه رهبری زیبایی‌شناختی، رهبران سازمانی با تمرکز بر پیروان و دیدگاه‌های ذهنی آنها که از طریق آگاهی و دانش حسی به دست می‌آید، رابطه و تعامل رهبر-پیرو را بازتعریف می‌نمایند. براساس این رویکرد، رهبری زیبایی‌شناختی با دانش حسی شکل می‌گیرد بنابراین، اثرات ماندگاری در روابط دوسویه رهبر-پیرو دارد و دستاوردهای زیادی را برای سازمان به همراه می‌آورد (پلستر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). رهبری زیبایی‌شناختی، سبکی از رهبری است که بر کیفیت‌های احساسی، عاطفی و آگاهی‌های ذهنی با توجه به زیبایی‌سازمانی و ترویج و ترقی اهداف اخلاقی تأکید دارد. در واقع، براساس منابع این حوزه، رهبری زیبایی‌شناختی باید سبکی از رهبری باشد که تأکیدش بر احساس، ذهنیت، آگاهی احساسی و دورنمای اخلاقی قوی بر مبنای ارزش‌های هستی، اعتماد و عدالت است (مانیکس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). مفهوم رهبری زیباشناختی با برخی سبک‌های رهبری مانند رهبری اخلاقی<sup>۴</sup> و رهبری معنوی<sup>۵</sup> قابل مقایسه است. رهبری اخلاقی سبکی است که براساس عمل به هنجارهای درست و اجتناب از رفتارهای نادرست برای هدایت کارکنان استفاده می‌شود. رهبری اخلاقی را می‌توان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از اعتماد، امین بودن، خلوص، مشارکت و دلسوزی توصیف کرد (رهنما و همکاران، ۱۴۰۱). رهبری معنوی ایجاد انگیزه‌ای درونی و الهام‌بخش در کارکنان مبتنی بر ارزش‌های محوری سازمان است که به بهره‌وری اخلاقی منجر می‌شود. رهبران معنوی با پیروان خود کار می‌کنند تا به آنان کمک کنند معنا را در کارشان بیابند، از فرصت‌هایی که در آن می‌توانند به طور درونی برانگیخته شوند، بهره‌گیرند و کار را در راهی که سود مشترک دارد، سازمان دهند (شهبازی و همکاران، ۱۴۰۰). در مقام مقایسه باید رهبری اخلاقی و رهبری معنوی هر دو بر هدف تمرکز

1. Choi  
2. Plester  
3. Mannix  
4. Ethical Leadership  
5. Spiritual Leadership



دارند و مطابق نظریه‌های سنتی ویژگی‌های رهبری بیشتر بر ویژگی‌های رهبران تأکید می‌کنند تا از طریق توسعه اخلاق و معنویت، اهداف عالی اخلاقی و معنوی حاصل شود. این در حالی است که رهبری زیبایی‌شناختی بر فرایندهای نفوذ تمرکز می‌کند نه ویژگی‌های رهبر (هانسن و همکاران، ۲۰۰۷). رهبری زیبایی‌شناختی به‌عنوان یک مدل رهبری که به کیفیت‌های احساسی، عاطفی و آگاهی‌های ذهنی با توجه به زیبایی‌سازمانی و ترویج و ترقی اهداف اخلاقی تأکید دارد، توصیف می‌شود (مانیکس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵)، رویکردهای غالب در دیدگاه "پیرو - محور" رهبری (کاریزما، تحول‌گرا و خدمت‌گزار)، تمایل به اتکا به روش‌های منطقی و عینی برای کشف و پیش‌بینی نتایج در ارتباط با جنبه‌های مختلف رهبری دارند. در مقابل، رهبری زیبایی‌شناختی روشی است برای بررسی اینکه چگونه رفتارها و نتایج رهبری ایجاد و پدیدار می‌شوند و در تلاش برای توصیف معانی احساس شده رهبران و پیروان، که در ادبیات رهبری غایب هستند، می‌باشد (ژانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

توسعه نظریه رهبری زیبایی‌شناسی هنوز در مراحل ابتدایی است. در سال ۲۰۱۰ رهبری زیبایی‌شناختی موضوع خاص مجله‌ای به نام رهبری بود که مقاله‌های نظری متنوعی را عرضه می‌کرد. این مقالات دربرگیرنده دیدگاه‌های مختلف درباره هنر در رهبری و همچنین تفسیرها و پژوهش‌هایی بود که از این دیدگاه‌ها پشتیبانی می‌کرد (هادن و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری زیباشناختی سبکی است که براساس عمل به هنجارهای درست و اجتناب از رفتارهای نادرست برای هدایت کارکنان استفاده می‌شود. چنین رهبرانی به جای اینکه آرزو کنند دیگران از آنها پیروی کنند، با نفوذ احساسی در کارکنان، رابطه رهبر-پیرو را شکل می‌دهند. این رهبران به جای نمایش مهارت‌های خود، تمایل دارند ظرفیت‌های دیگران را توسعه دهند. بهبود تجربه حسی از طریق اقناع، انگیزه، خودآگاهی و از همه مهم‌تر خدمت به کارکنان فراهم می‌شود (آگوستو و وستبری<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

رهبران زیبایی‌شناس می‌توانند «طیف وسیعی از مهارت‌های عقلانی و احساسی را به کار گیرند که می‌تواند مکمل رویکردهای تصمیم‌گیری عقلانی-ابزاری متدوال باشد (باثورست<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). معنابخشی از طریق قوه تعقل، امکان‌پذیر نیست، بلکه تنها از طریق حواس ممکن است؛ چون حواس امکان انعطاف

1. Mannix  
2. Zhang  
3. Agosto & Westberry  
4. Bathurst

بیشتر در تصمیم‌گیری را فراهم می‌آورد. رهبری خوب زمانی آشکار می‌شود که سؤالات پیش روی رهبران از نظر تجربه‌پذیری، حسی باشد و از نظر زیبایی‌شناختی نیز معتبر باشد (بارنز، ۲۰۱۵). علی‌رغم اهمیت رهبری زیبایی‌شناختی مطالعه‌چندانی در این زمینه صورت نگرفته است. در جدول (۱) برخی از مطالعات مرتبط به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه مطالعات انجام‌شده پیشین

پژوهشگر	عنوان	خلاصه نتایج
حسن‌پور (۱۴۰۰)	هنر و زیباشناسی در پدیدارشناسی هوسرل	زیبایی‌شناسی پدیدارشناختی، بیش از هر چیزی بر آگاهی زیبایی‌شناختی، نسبت‌های بین سوژه‌های عالم هنر، جستجوی بنیاد هنر و اثر هنری در این روی‌آوردگی‌ها و نسبت‌ها تأکید می‌کند. رهبری ذهن و احساسات در اینجا نقشی کلیدی ایفا می‌کند.
اسدیان و عزیزی (۱۳۹۷)	تدریس مبتنی بر زیبایی‌شناختی: رویکردی جهت بهبود نگرش دانش‌آموزان به مدرسه	براساس یافته‌های پژوهش هر اندازه عناصر و مؤلفه‌های تدریس مبتنی بر زیبایی‌شناختی در فرایند تدریس تلفیق شوند و معلم تلاش نماید تا عواطف دانش‌آموزان مورد توجه قرار دهد، به همان نسبت نگرش دانش‌آموزان به مدرسه و مؤلفه‌های موجود در آن بهبود پیدا می‌کند.
فولادی و سعادت‌مند (۱۳۹۴)	مروری بر تربیت زیبایی‌شناختی در دوره ابتدایی	نتایج نشان داد که برنامه درسی هنر در دوره ابتدایی یکی از جنبه‌های تربیت زیبایی‌شناسانه است و تمام ساحت‌های تربیتی در تربیت زیباشناسانه مؤثرند.
آنیماوان و کوئنتنجورو (۲۰۲۱)	نقش رهبری زیبایی‌شناختی در سازمان‌های غیردولتی اندونزی	یافته‌های این پژوهش پیرامون رهبری زیبایی‌شناختی در یک چرخه شامل پرورش روح، مشاهده، تصمیم‌گیری و برابری خواهی قابل توضیح است.
آگوستو و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی رهبری آموزشی مبتنی بر زیبایی‌شناختی در تحقق عدالت اجتماعی	در این تحقیق به شکل خاص بر مفهوم "بخشندگی" به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی در تثبیت رهبری مبتنی بر زیبایی‌شناختی تأکید شده است
سان و نی (۲۰۲۰)	رهبری زیباشناسی و روحیه معلم در تحصیلات پایه دبیرستان	بین رفتارهای رهبری زیبایی‌شناختی و روحیه معلمان روابط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

پژوهشگر	عنوان	خلاصه نتایج
کتل و لین (۲۰۱۹)	رهبری مبتنی بر زیبایی شناختی و آماده سازی برای رهبری مدارس	در این تحقیق مشخص می شود که با لحاظ کردن مباحث زیبایی شناختی در برنامه درسی دانشجویان می توان آگاهی زیبایی شناختی آنان را بهبود بخشید. همچنین محققان به این یافته رسیدند که تمرکز بر فعالیت های صریح و تعاملی می تواند درک زیبایی شناختی را در کلاس های رهبری توسعه دهد. رهبری مبتنی بر زیبایی شناختی باعث می شود که قدرت تأثیر گذاری مدیران مراکز آموزشی افزایش یابد.
مک و همکاران (۲۰۱۹)	رویکرد زیبایی شناختی برای مشارکت برخط دانشجویان	زیبایی شناختی ابتدایی از طریق مصنوعات تیمی ظهور می کند که توسط هم کلاسی های مجازی درک شده و از آن لذت برده می شود. احساسات و ارتباطات زیبایی شناختی دانشجویان توان تأثیر گذاری بر درک فردی و معانی مشترک درباره جوامع آموزشی را دارد.
ماهوب <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	تأثیر آموزش هنر در تقویت توانایی حس زیبایی شناختی در دانش آموزان سطح پایه	آموزش هنر به توسعه توانایی حس زیبایی شناختی در دانش آموزان سطح پایه منجر می شود.
گوون و پولات <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	بررسی سطح درک دانش آموزان دبیرستانی مربوط به رهبری زیبایی شناختی	به نظر می رسد سطح درک دانش آموزان دبیرستانی مربوط به رهبری زیبایی شناختی و زیر ابعاد آن سطح متوسط است و دانش آموزان دبیرستانی "از نظر عامل جنسیت تفاوت معنی داری ندارند، اما دانش آموزان دبیرستانی" برداشت ها با توجه به نوع و نام مدرسه تفاوت قابل توجهی دارند.
سعید و همکاران (۲۰۱۳)	چشم انداز جنسیتی زیبایی شناختی در رفتار دانشجویان	مطالعه مداوم زیبایی شناختی، تحولی بزرگ در رفتار، آداب و رسوم دانشجویان ایجاد می کند.
سونر و زرا <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)	رهبری مبتنی بر زیبایی شناختی	هفت عامل صداقت، ارتباطات، پیدایش، کاربرد، تقویت زیبایی شناختی، حساسیت و پشتیبانی به عنوان رفتارهای رهبری زیبایی شناختی تبیین شد.

1. Mahoub
2. Guven & Polat
3. Soner & Zera

در مجموع، مطالعات پراکنده‌ای در زمینه زیباشناختی به صورت عام و با تأکید بر رهبری به صورت خاص صورت گرفته است. در مطالعه حاضر نخست کوشش شد تا براساس مبانی نظری موجود تعریفی روشن از رهبری زیباشناختی ارائه شود. در مقایسه با مطالعات پیشین به نظر می‌رسد مفهوم‌سازی رهبری زیباشناختی در حوزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مغفول مانده است. در این مطالعه با رویکردی نوآورانه کوشش می‌شود با به‌کارگیری یک طرح تحقیق آمیخته اکتشافی به شناخت صحیح عوامل موجد رهبری زیباشناختی در نظام دانشگاهی کشور پرداخته شود. همچنین با رویکردهای مبتنی بر پارادایم تفسیر‌گرایانه، سطوح و الگوی روابط میان این عوامل تعیین شود.

## روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر، یک مطالعه کاربردی - توسعه‌ای است که با هدف ارائه الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی انجام شد. از منظر بازه زمانی گردآوری داده‌ها نیز یک پژوهش توصیفی است که با شیوه پیمایشی-مقطعی صورت گرفت. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح پژوهش آمیخته اکتشافی<sup>۱</sup> استفاده شد (می‌هاس و اودوم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و مدیران دانشگاهی می‌باشند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر پیشنهاد شده است. با این وجود، مصاحبه‌های تخصصی باید تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کند. همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی بهتر است از روش‌های غیراحتمالی و هدف‌مند استفاده شود (پری‌پور و همکاران، ۱۳۹۹؛ عزیززاده و همکاران، ۱۴۰۰). برای نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدف‌مند استفاده شد. ملاک خبرگی در این مطالعه دو عامل سابقه مدیریت دانشگاهی (حداقل ۱۰ سال) و مدرک تحصیلی (دکتری تخصصی مدیریت) در نظر گرفته شد. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۳ نفر شرکت کردند.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند، مصاحبه‌های نیم‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند. در

1. Mixed method  
2. Mihas & Odum

این پژوهش نیز از مصاحبه نیم ساختارمند با خبرگان استفاده شد. سپس پرسشنامه‌ای برای طراحی الگوی پژوهش طراحی شد.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی<sup>۱</sup> استفاده شد. برای این منظور، متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده شده<sup>۲</sup> (PAO) محاسبه شد:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{213}{376 + 297} = 0.633$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N1 و N2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگتر باشد مطلوب است. مقدار PAO در این مطالعه ۰/۶۳ به دست آمده است که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین، پایایی بخش کیفی مطلوب است (هولستی، ۱۹۶۹).  
روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل مضمون است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی رهبری زیبایی‌شناختی در دانشگاه پرداخته شده است. سپس از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. برای انجام تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQDA 20 استفاده شده است و محاسبات مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با نرم‌افزار MicMac انجام گرفته است.

## یافته‌های پژوهش

این مطالعه براساس دیدگاه ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی شامل اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه انجام شد. از منظر جنسیت ۹ نفر مرد و ۴ نفر زن بودند. از منظر تحصیلات همه افراد دکتری تخصصی داشتند. از منظر تخصصی ۹ نفر رفتار سازمانی، ۳ نفر مدیریت منابع انسانی و ۱ نفر از مدیریت آموزشی انتخاب شدند. در نهایت از نظر سابقه کاری ۷ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند.

1. Holsti  
2. Percentage of Agreement Observation

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی

ردیف	جنسیت	سنوات خدمت	دانشگاه محل خدمت	رشته و گرایش	تاریخ مصاحبه	زمان مصاحبه	سمت‌های اجرایی
۱	زن	۲۰ سال	دانشگاه علامه طباطبایی	مدیریت رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۴/۸	۱ ساعت و ۲۱ دقیقه	هیئت علمی و سمت مدیریتی
۲	مرد	۲۷ سال	دانشگاه فردوسی مشهد	مدیریت بازرگانی با گرایش مدیریت منابع انسانی	۱۴۰۰/۳/۱۳	۴۵ دقیقه	هیئت علمی و سمت مدیریتی
۳	مرد	۳۱ سال	دانشگاه تهران	مدیریت دولتی با گرایش رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۴/۸	۴۹ دقیقه	هیئت علمی و سمت مدیریتی
۴	زن	۱۶ سال	دانشگاه فرهنگیان	مدیریت آموزشی	۱۴۰۰/۳/۲۳	۴۵ دقیقه	مدرس و سمت اجرایی
۵	مرد	۲۵	دانشگاه تهران	مدیریت بازرگانی گرایش رفتار و منابع انسانی	۱۴۰۰/۴/۷	۱ ساعت و ۲ دقیقه	هیئت علمی و سمت اجرایی
۶	مرد	۱۵	دانشگاه فرهنگیان	مدیریت آموزشی	۱۴۰۰/۳/۲۵	۲۲ دقیقه	هیئت علمی
۷	زن	۱۴	دانشگاه الزهرا	مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۳/۲۳	۴۵ دقیقه	هیئت علمی
۸	مرد	۲۴	دانشگاه اصفهان	مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۳/۲۷	۴۸ دقیقه	هیئت علمی و سمت اجرایی
۹	مرد	۱۰	دانشگاه اصفهان	مدیریت بازرگانی با گرایش منابع انسانی	۱۴۰۰/۴/۱	۲۲ دقیقه	هیئت علمی و سمت اجرایی
۱۰	مرد	۱۷	دانشگاه اصفهان	مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۳/۱۸	۵۴ دقیقه	هیئت علمی و سمت اجرایی
۱۱	مرد	۱۵	پژوهشگاه حوزه و دانشگاه	مدیریت دولتی با گرایش رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۴/۱۰	۴۱ دقیقه	هیئت علمی و سمت اجرایی
۱۲	مرد	۱۰	دانشگاه تهران	رفتار سازمانی	۱۴۰۰/۴/۱۲	۱ ساعت	هیئت علمی
۱۳	زن	۲۲	دانشگاه تهران	مدیریت آموزشی	۱۴۰۰/۴/۱۳	۵۰ دقیقه	هیئت علمی و سمت اجرایی

برای ارائه الگوی رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت یافته با خبرگان صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه پنج پرسش باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سؤالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) اقدام شده است. سؤالات مصاحبه طراحی الگوی رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. سؤالات مصاحبه تحلیل مضمون

ردیف	سؤالات مصاحبه
۱	از نظر شما، مؤلفه‌های الگوی رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی کدامند؟
۲	لطفاً در خصوص چالش‌های رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی توضیح دهید.
۳	وضعیت رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی را چگونه ارزیابی می‌نمایید؟
۴	لطفاً در خصوص زمینه‌های رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی توضیح دهید.
۵	تأثیرگذاری و عوامل شتاب‌دهنده و بازدارنده مدل رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی چگونه است؟
۶	چه راهبردهایی می‌تواند در رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی مثرتر باشد؟
۷	در خصوص پیامدهای رهبری زیبایی شناختی در آموزش عالی نظر خود را بیان نمایید؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل مضمون مبتنی بر روش پیشنهادی اترید استرلینگ (۲۰۰۱) شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شود بارها مورد مطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آنها به صورت کد وارد نرم‌افزار MaxQDA شد. برای این منظور، متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب، تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است. در مرحله کدگذاری باز ۵۱۷ کد شناسایی شد. در نهایت از طریق

کدگذاری محوری ۱۰ مقوله فراگیر، ۳۳ مقوله سازمان‌دهنده و ۱۲۲ مضمون پایه حاصل شد. شاخص‌های الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی

مضمین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
«مدیریت بر خویشتن و رجعت بر آن»؛ «شناخت ابعاد و اندازه‌های فضای ذهنی و فکری مخاطب»؛ «توجه به ساختار ارزشی و الگوی ذهنی دانشجویان و درک آن»؛ «ایجاد تحریک ذهنی در جهت رشد و تعالی»؛ «تأثیر بر روی ذهن مخاطب و جهت‌دهی مثبت به آن»؛ «چارچوب ذهنی پویا»	مدیریت ذهن	رهبری ذهن و احساسات
«ایجاد تصویر تحسین برانگیز از خود»؛ «درک احساسات و حساسیت‌های زیبایی‌شناختی پیروان»؛ «انتقال و پذیرش احساسات در چارچوب اخلاق و محیط دانشگاه»؛ «انتقال یک حس خوب و آرام‌بخش به مخاطب»؛ «ایجاد همدلی، همیاری و همنوایی»	حس‌سازی و تصویرسازی	
«بازتاب خویشتن ناب به مخاطبین»؛ «نفوذ آرمانی و بصیرت‌دهنده»؛ «خودارزیابی مداوم»؛ «بازخورد مؤثر»	الگوساز و نمادگرایی	
«ترغیب‌مداری»؛ «تفاهم‌مداری»؛ «تحول‌مداری با ارزیابی و بازخوردهای چالشی»؛ «انسان‌مداری»؛ «امیدبخشی»	رفتار مشارکتی	رفتار آموزشی زیبا
«حسن خلق و وفای به عهد»؛ «مسئولیت‌پذیر و قابل‌اتکا»؛ «حفظ استقلال حرفه‌ای»	رفتار موثق و معتبر	
«پویا و دنبال‌کننده پویایی»؛ «خلاقیت در کلاس داری»؛ «خلاقیت در ارتباطات»	رفتار نوآورانه آموزشی	
«تلفیق و تناسبی از کمیت و کیفیت در مدیریت کلاس و امور آموزشی»؛ «تلفیق روزآمدی با علم و اخلاق در مدیریت آموزشی»؛ «هم‌راستایی فرد با درونش»؛ «هماهنگی و نظم در رفتارهای فردی آموزشی»	رفتار منظم و هماهنگ	
«نگاه امانت‌نگارانه و کریمانه»؛ «نگاه چندساحتی به انسان»	نگاه معنوی	دیدگاه معنوی و پیش‌زیبا
«نگاه مشتاقانه و عاشقانه به حرفه خود»؛ «نگاه هم‌ترازی»	نگاه مبتنی بر فطرت	



مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
	آراستگی فردی	آراستگی و مکالمات
«تناسب و نظم در ظاهر»؛ «زیبایی‌های کلامی»؛ «زیبایی‌های محسوس غیر کلامی»	آراستگی محتوای یادگیری	
«انتخاب محتوای جذاب و متناسب به‌عنوان منبع»؛ «نظم هدف‌مند در ارائه محتوای آموزشی»؛ «ارائه داستانی و به‌کارگیری مثال‌ها و تمثیل‌های متناسب با محتوای یادگیری»	نگرش‌های زیبا	رفتارهای فردی
«نگرش معلمی»؛ «نگرش خویش‌داری»؛ «نگرش مثبت»	ویژگی‌های زیبایی شخصیتی	
«قاطعیت، ثبات و انسجام شخصیت»؛ «شخصیت ایده‌پرداز، انعطاف‌پذیر، انتقادپذیر و تاب‌آور»؛ «کاریزما»	توانایی‌های زیبا	
«شناختی (ذوق تفسیری، هدف‌مندبودن، ارزیابی موقعیت، ترسیم چشم‌انداز)»؛ «عاطفی (هوش عاطفی بالا، هوش هیجانی بالا، خودآگاهی)»؛ «راهبردی (هدف‌مندبودن، ارزیابی موقعیت، ترسیم چشم‌انداز)»	تسلط و مهارت	
«مهارت رهبری و مدیریت»؛ «مهارت‌های ارتباطی مؤثر»؛ «مهارت مدیریت آموزشی	ویژگی‌های اخلاقی زیبا	
«صادقانه و دلسوزانه رفتار کردن»؛ «خیرخواه بودن»؛ «احترام به کرامت انسانی دانشجویان»؛ «محترمانه برخورد کردن»؛ «عدالت‌مدار»؛ «متواضع»؛ «عدم برخورد کلیشه‌ای با واقعیت‌های اجتماعی»؛ «خوش برخورد و گشاده‌رو»	به‌گزینی رهبران آموزشی	
«گزینش اساتید مبتنی بر شایسته‌سالاری»؛ «گزینش مدیران دانشگاه براساس حرفه‌ای‌گرایی»؛ «رعایت عدالت، بی‌طرفی و اصل امانتداری درخصوص گزینش رهبران آموزشی»	جو زیبا	فرهنگ‌های سازمانی
«محترم‌شمردن دانش و اخلاقیات کاری بر ملاحظات سیاسی»	فرهنگ سازمانی زیباگرا	
تکریم و پرورش اصول و رفتارهای زیبایی‌شناختی در دانشگاه؛ «حمایت معنوی - فرهنگی از روش‌های تدریس مبتنی بر زیبایی‌شناختی»؛ «فرهنگ حامی جو سازمانی نوآورانه و با نشاط»	مدیریت منابع انسانی حرفه‌گرا	فرهنگ‌های سازمانی
ارزیابی عملکرد رهبران آموزشی مبتنی بر شاخص‌های کیفی و ارزشی»؛ «بهسازی رهبران آموزشی»؛ «ارتقای اساتید مبتنی بر شایسته‌سالاری»	سیمای دانشگاه	
فضای لذت‌بخش زیست‌محیطی»؛ «فراهم بودن امکانات و تجهیزات آموزشی به‌روز»؛ «زیبایی ظاهری کلاس‌ها و سالن‌ها از حیث چیدمان، ترکیب، رنگ»	ساختار و فرایندها	
«اختیار و آزادی عمل رهبر آموزشی»؛ «بروکراسی اداری منعطف»		

مضامین پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
«آزادی عمل نداشتن اساتید»؛ «ملاک‌های ناقص و اشتباه ارزیابی عملکرد اساتید»؛ «رفتار غیرقابل‌انعطاف»؛ «قوانین چکشی و دستوری در دانشگاه‌ها»	موانع ساختاری - اداری	موانع رهبری آموزشی زیباشناختانه
«کم‌اهمیت دانستن مدیریت احساسات»؛ «نگاه پلیسی و وظیفه‌ای رهبران آموزشی»؛ «اعتقاد به حفظ فاصله قدرت بین رهبر آموزشی و دانشجو»	موانع فرهنگی - کلیشه‌ای	
«اعمال نفوذ قدرت‌های ذی‌نفوذ در گزینش و ارتقای اساتید»؛ «عدم سنخیت فعالیت‌های دانشگاه با رسالت دانشگاه»؛ «خودمختار نبودن دانشگاه‌ها»	موانع محیط کلان سیاسی، قانونی و حقوقی	
«تشویق و ترویج سبک رهبری زیبایی‌شناختی با ابزارهای فرهنگی»؛ «تقدیر و ترویج روح معلمی در جامعه»؛ «ترویج نگاه ارزشی - هنجاری در معماری و ساختار فیزیکی دانشگاه‌ها»؛ «حاکم شدن نگاه زیبایی‌شناختی به جای نگاه بروکراسی در دانشگاه»؛ «تدوین و پیاده‌سازی طرح‌های فرهنگی مبتنی بر زیبایی‌شناختی»؛ «تقویت حس اعتماد (جامعه و فضای دانشگاه)»	راهندهای فرهنگی - اجتماعی	راهندهای رهبری آموزشی زیباشناختانه
«آموزش و ترویج رویکرد زیبایی‌شناختی در دانشگاه‌ها»؛ «آموزش شیوه‌های تدریس مبتنی بر زیبایی‌شناختی»؛ «فراهم کردن شرایط تسهیل‌کننده آموزش و پژوهش زیبایی‌شناختی»؛ «آموزش و ترویج انسان‌شناسی، انسانیت و اخلاق»؛ «الزام آموزش مسائل رفتاری و روان‌شناسی برای رهبران آموزشی»؛ «انجام پژوهش‌های متناسب با نیازهای جامعه در حوزه رهبری آموزشی»	راهندهای آموزشی - ترویجی	
«مستند کردن تجربیات عینی موفق در زمینه انسان‌سازی و فرهنگ‌سازی»؛ «تشویق و تقویت متولیان پیاده‌سازی رویکرد زیبایی‌شناختی»؛ «الگو برداری از دانشگاه‌های موفق در استفاده از سبک رهبری زیبا»؛ «ابزارهای‌های تشویقی انگیزشی برای رهبران آموزشی زیبا»؛ «شناسایی رهبران آموزشی زیبا و معرفی به‌عنوان چهره‌های ماندگار»؛ «ارتقای جایگاه اجتماعی - فرهنگی رهبران آموزشی»	الگوسازی و تکریم رهبران زیبایی‌شناختی	
«بازنگری در اساسنامه جذب و ارتقای اساتید مبنی بر اصول زیبایی‌شناختی»؛ «آوردن عناصر زیبایی‌شناختی در سند راهبردی دانشگاه»؛ «در کانون توجه قرار دادن واحد درسی زیبایی‌شناختی»؛ «تجدیدنظر در قوانین، تشکیلات و ساختار دانشگاه‌ها»؛ «گنجاندن معیارهای کیفی زیبا در ارزیابی اساتید»	بازنگری‌ها و اصلاح برنامه‌ها	
«فضای خودمختاری در شیوه تدریس و مدیریت کلاس اساتید»؛ «وجود استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری در ساختار داخلی دانشگاه»؛ «دیدگاه زیبامحور در بازنگری آیین‌نامه‌ها و ابلاغ‌ها»؛ «استقلال دانشگاه‌ها»	چابک‌سازی و بروکراسی زیبا	

مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
«تحقق بهزیستی فردی»	بالندگی فردی	دانشگاه زیبا (پیامدها)
«دانشگاه بانشاط»؛ «دانشگاه کارآفرین و خلاق»؛ «دانشگاه بهره‌ور»	خلق دانشگاه زیبای بالنده	
«شکوفایی سرمایه‌های روان‌شناختی و اجتماعی»؛ «تحویل انسان‌های متعالی و حرفه‌ای به جامعه»؛ «قرار گرفتن خیر عمومی در خدمت جامعه»؛ «ترویج اخلاق در جامعه»	توسعه اجتماعی	

تهیه گزارش، زمانی به پایان می‌رسد که پژوهشگر مجموعه‌ای از مقوله‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. پژوهش حاضر با بررسی و دسته‌بندی کدهای توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۳۳ مقوله سازمان‌دهنده را شناسایی نموده و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آنها، در ۱۰ مفهوم اصلی شامل: رهبری ذهن و احساسات، رفتار آموزشی زیبا، دیدگاه معنوی و بینش زیبا، آراستگی، ظرفیت‌های فردی، جو حاکم در دانشگاه، ظرفیت‌های سازمانی، موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه، راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه و دانشگاه زیبا دسته‌بندی نموده است. در نهایت پیامدهای زیباشناختی در دانشگاه شامل بالندگی فردی، بالندگی دانشگاهی و توسعه اجتماعی است که از آنها با عنوان دانشگاه زیبا یاد شده است.

برای شناسایی روابط درونی عوامل و ارائه الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup> استفاده شد. الگوی روابط بین شاخص‌های شناسایی شده با استفاده از الگوی مندرج در جدول تعیین شد.

جدول ۵. علائم مورد استفاده در طراحی الگوی ساختاری-تفسیری

نماد	V	A	X	O
روابط	متغیر i بر z تأثیر دارد	متغیر j بر i تأثیر دارد	رابطه دوسویه	عدم وجود رابطه

با شناسایی روابط شاخص‌ها، ماتریس خودتعاملی ساختاری<sup>۱</sup> (SSIM) تشکیل شد.

جدول ۶. ماتریس خودتعاملی ساختاری رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی

D10	D09	D08	D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	SSIM
V	A	A	V	A	V	V	V	V		جو حاکم در دانشگاه (D01)
V	A	A	O	A	V	V	X			ظرفیت‌های فردی (D02)
O	A	A	O	A	V	V				ظرفیت‌های سازمانی (D03)
A	A	A	V	A	A					آراستگی دانشگاه (D04)
A	A	A	O	A						رفتار آموزشی زیبا (D05)
V	A	X	V							رهبری ذهن و احساسات (D06)
A	A	A								دانشگاه زیبا (D07)
V	X									موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه (D08)
V										راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه (D09)
										دیدگاه معنوی و بینش زیبا (D10)

ماتریس دریافتی<sup>۲</sup> (RM) از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دوارزشی صفر و یک به دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود، در این صورت، باید A منجر به C شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی

$$M = (A + I)^n$$

1. Structural Self-Interaction Matrix, SSIM
2. Reachability Matrix, RM

ماتریس A ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین<sup>۱</sup> (رابطه ۱) صورت می گیرد.

### رابطه ۱: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

(آذر و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲۶۰).

ماتریس دسترسی نهایی در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس دستیابی پس از سازگاری

D10	D09	D08	D07	D06	D05	D04	D03	D02	D01	TM
1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	جو حاکم در دانشگاه (D01)
1	0	0	1*	0	1	1	1	1	0	ظرفیت‌های فردی (D02)
1*	0	0	1*	0	1	1	1	1	0	ظرفیت‌های سازمانی (D03)
0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	آراستگی دانشگاه (D04)
1*	0	0	1*	0	1	1	0	0	0	رفتار آموزشی زیبا (D05)
1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	رهبری ذهن و احساسات (D06)
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	دانشگاه زیبا (D07)
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه (D08)
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه (D09)
1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	دیدگاه معنوی و بیش زیبا (D10)

(روابط ثانویه با علامت ستاره مشخص شده است)

پس از تشکیل ماتریس دستیابی برای تعیین روابط و سطح بندی شاخص ها باید «مجموعه دستیابی» و «مجموعه پیش نیاز» شناسایی شود. برای متغیر  $C_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثر گذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $C_i$  می توان به آنها رسید. مجموعه پیش نیاز (ورودی یا اثر پذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آنها می توان به متغیر  $C_i$  رسید.

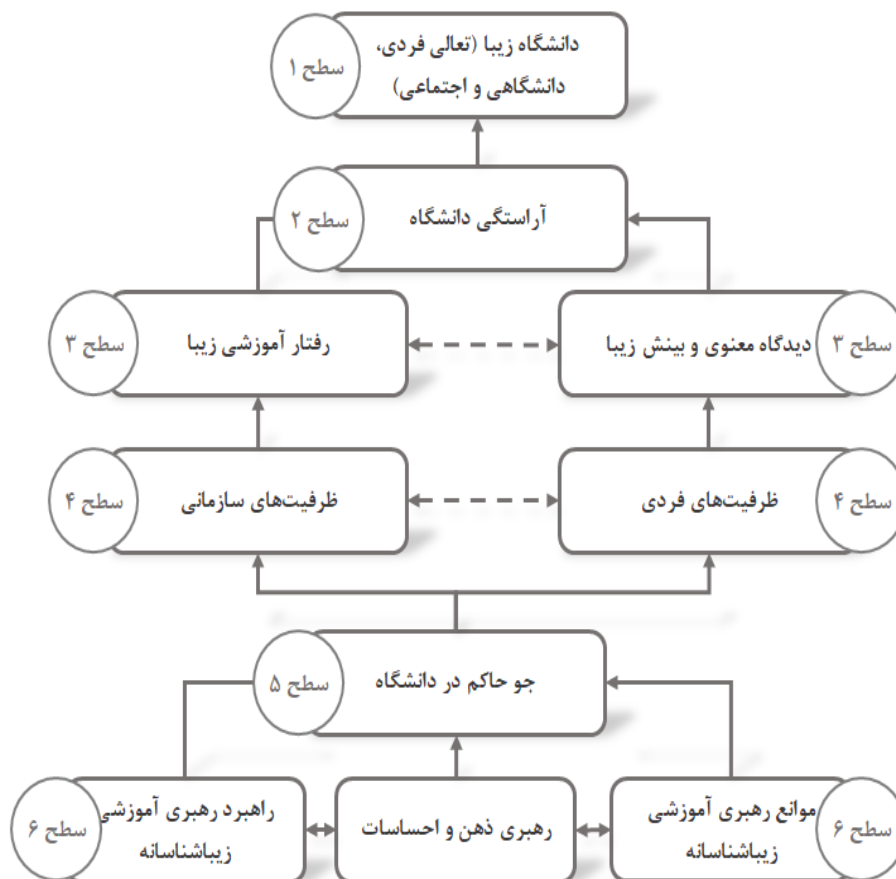
1. Boolean Rule

جدول ۸. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح

اشتراک	ورودی: اثرپذیری	خروجی: اثرگذاری	
D01	D01,D06,D08,D09	D01,D02,D03,D04,D05,D07,D10	جو حاکم در دانشگاه (D01)
D02,D03	D01,D02,D03,D06,D08,D09	D02,D03,D04,D05,D07,D10	ظرفیت‌های فردی (D02)
D02,D03	D01,D02,D03,D06,D08,D09	D02,D03,D04,D05,D07,D10	ظرفیت‌های سازمانی (D03)
D04	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D08,D09,D10	D04,D07	آراستگی دانشگاه (D04)
D05,D10	D01,D02,D03,D05,D06,D08,D09,D10	D04,D05,D07,D10	رفتار آموزشی زیبا (D05)
D06,D08,D09	D06,D08,D09	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10	رهبری ذهن و احساسات (D06)
D07	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10	D07	دانشگاه زیبا (D07)
D06,D08,D09	D06,D08,D09	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10	موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه (D08)
D06,D08,D09	D06,D08,D09	D01,D02,D03,D04,D05,D06,D07,D08,D09,D10	راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه (D09)
D05,D10	D01,D02,D03,D05,D06,D08,D09,D10	D04,D05,D07,D10	دیدگاه معنوی و بینش زیبا (D10)

مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای هر عنصر در تشکیل ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی (تحلیل MICMAC) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بنابراین، براساس نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، دانشگاه زیبا (D07) در سطح اول قرار دارد. متغیر آراستگی دانشگاه (D04) در سطح دو قرار دارد. متغیرهای رفتار آموزشی زیبا (D05) و دیدگاه معنوی و بینش زیبا (D10) در سطح سوم قرار دارند. متغیرهای ظرفیت‌های فردی (D02) و ظرفیت‌های سازمانی (D03) در سطح چهارم قرار دارند. متغیر جو حاکم در دانشگاه (D01) در سطح پنجم قرار دارد. متغیرهای رهبری ذهن و احساسات (D06)، موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه (D08) و راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه (D09) در سطح شش قرار دارند. پس از تعیین روابط و سطح شاخص‌های مذکور، می‌توان آنها را به شکل الگویی طراحی نمود. به همین منظور، ابتدا شاخص‌ها را برحسب سطح آنها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شود. در پژوهش حاضر شاخص‌های کیفی در شش سطح قرار گرفته‌اند. الگوی نهایی الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی در شکل (۱) نمایش داده شده است.

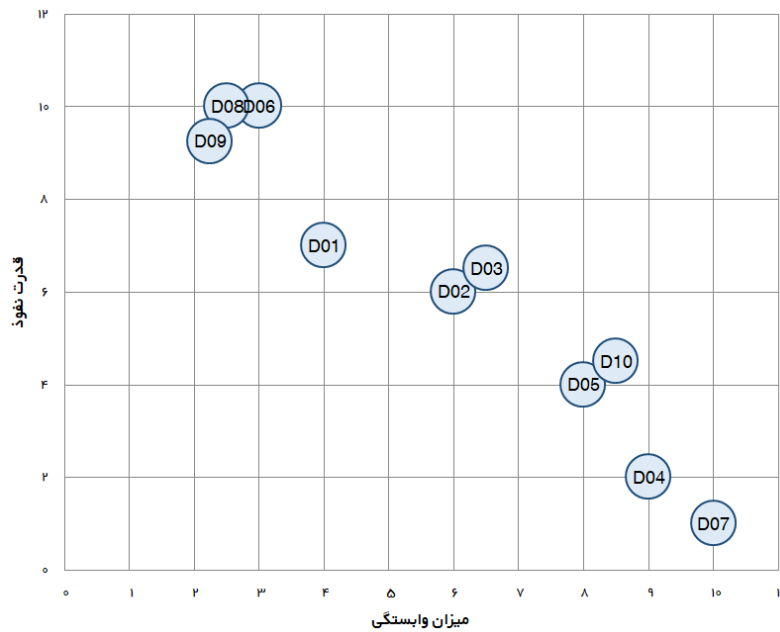


شکل ۱. الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی

در نهایت ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی در جدول (۹) ارائه شده است. در الگو (ISM) روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف به خوبی نشان داده شده است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری به وسیله مدیران می‌شود. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود.

جدول ۹. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهای الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی

سطح	قدرت نفوذ	میزان وابستگی	متغیرهای پژوهش
۵	۷	۴	جو حاکم در دانشگاه (D01)
۴	۶	۶	ظرفیت‌های فردی (D02)
۴	۶	۶	ظرفیت‌های سازمانی (D03)
۲	۲	۹	آراستگی دانشگاه (D04)
۳	۴	۸	رفتار آموزشی زیبا (D05)
۶	۱۰	۳	رهبری ذهن و احساسات (D06)
۱	۱	۱۰	دانشگاه زیبا (D07)
۶	۱۰	۳	موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه (D08)
۶	۱۰	۳	راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه (D09)
۳	۴	۸	دیدگاه معنوی و بینش زیبا (D10)



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی (خروجی میک-مک)



براساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی متغیرهای رهبری ذهن و احساسات (D06)، موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه (D08) و راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه (D09) قدرت نفوذ بالایی داشته و تأثیرپذیری کمی دارند و در ناحیه متغیرهای مستقل قرار گرفته است. متغیرهای دانشگاه زیبا (D07)، رفتار آموزشی زیبا (D05) و دیدگاه معنوی و بینش زیبا (D10) نیز از وابستگی بالا اما نفوذ اندکی برخوردار هستند. بنابراین، متغیرهای وابسته محسوب می‌شوند. متغیرهای جو حاکم در دانشگاه (D01)، ظرفیت‌های فردی (D02) و ظرفیت‌های سازمانی (D03) قدرت نفوذ و میزان وابستگی مشابهی دارند. بنابراین، متغیرهای پیوندی هستند. لازم به تذکر است هیچ متغیری نیز در ربع اول یعنی ناحیه خودمختار قرار نگرفته است.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شده است. براساس نتایج مشخص شد، عناصر سطح شش یعنی «رهبری ذهن و احساسات»، «موانع رهبری آموزشی زیباشناسانه» و «راهبرد رهبری آموزشی زیباشناسانه» بیشترین تأثیر را در توسعه رهبری زیبایی‌شناختی در دانشگاه‌ها دارند. این تحقیق، اولین کوشش علمی-پژوهشی جهت توسعه رهبری زیبایی‌شناختی در دانشگاه است و تحقیقات پیشین بیشتر به تبیین این مفهوم و یا اهمیت توجه به آن پرداخته‌اند؛ البته در سطح "مفهوم‌سازی" و نیز "مقوله‌بندی" با توجه به ذهنیات خاص پژوهشگران در فرایند کدگذاری، به‌طور طبیعی دسته‌ای از مفاهیم یا مقوله‌ها خلق شده‌اند، همچون: عوامل محیط کلان؛ موانع ساختاری؛ نگرش و توانایی‌ها و مهارت‌ها به‌عنوان برخی از ظرفیت‌های فردی رهبری زیبا. این مفاهیم گرچه از حیث لفظی با برخی پژوهش‌ها همخوانی دارد، محتوای هر کدام منحصر به فرد و برآمده از داده‌های گردآوری شده پژوهش است. در نتیجه این احتمال وجود دارد که الفاظ به کاررفته برای نام‌گذاری مفاهیم و مقوله‌ها به‌ظاهر سابقه نظری داشته باشند، اما از نظر محتوا نوآورانه تلقی می‌شوند.

از جمله برخی از این مقوله‌ها در مطالعه حسن‌پور به سال ۱۳۹۹ نیز مشاهده می‌شود. حسن‌پور براساس اندیشه‌های پدیدارشناسانه هوسرل نشان داد رهبری ذهن و احساسات یکی از عوامل زیربنایی در حوزه زیباشناختی است. همچنین بر دیدگاه‌های راهبردی در این زمینه تأکید دارد که با مقوله «راهبرد رهبری» در مطالعه حاضر همخوانی دارد. به نظر می‌رسد در مقوله‌های شناسایی شده مقوله رهبری احساسات و عواطف

بیش از همه مورد اقبال و وثوق پژوهشگران مختلف قرار دارد؛ چراکه در مطالعه‌ای که کتل و لین به سال ۲۰۱۹ انجام داده است نیز مورد تأکید قرار گرفته است. آگوستو و همکاران (۲۰۲۰) نیز به این مقوله به‌عنوان یک رکن اصلی در رهبری زیبایی‌شناختی اشاره کرده‌اند.

همچنین نشان داده شد عناصر مذکور بر «جو حاکم در دانشگاه» اثر می‌گذارند. در نتایج مطالعه دانگمی و سینگه (۲۰۱۷) نیز به این مؤلفه اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همسو است. آنها نیز در مطالعه خود نشان دادند رهبری زیبایی‌شناسانه با اثرگذاری مثبت بر اتمسفر دانشگاهی فضا را برای تعامل بهتر با کارکنان و دانشجویان فراهم می‌سازد و ساختار دانشگاهی را از حالت جزیره‌ای خارج می‌سازد. از این منظر، می‌توان گفت مدیران دانشگاهی کشور چنانچه به سوی سبک رهبری زیبایی‌شناسانه حرکت کنند، می‌توانند فضا و جو حاکم بر دانشگاه را صورتی مثبت تقویت کرده و دستیابی به اهداف عالی آموزشی و پرورشی را تسهیل نمایند. دستاوردهای پژوهش نشان داد، جو حاکم در دانشگاه نیز بر «ظرفیت‌های فردی» و «ظرفیت‌های سازمانی» اثر می‌گذارد. در نتایج مطالعه چوی (۲۰۱۹) نیز به ظرفیت‌های فردی اشاره شده و با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است. به همین ترتیب، عوامل مذکور بر «دیدگاه معنوی و بینش زیبا» و «رفتار آموزشی زیبا» تأثیر می‌گذارند. در نهایت عوامل مذکور به «آراستگی دانشگاه» و «دانشگاه زیبا» منجر می‌شود. در نتایج مطالعه طوفان (۱۴۰۰) نیز به رفتار آموزشی در الگوی رهبری زیبایی‌شناختی تأکید شده و با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد.

در نظام آموزشی کشورمان با وجود اهمیت اساسی زیبایی‌شناسی برای آگاهی در هر امری، توجه درخوری به آن صورت نگرفته است. امید است نتایج این پژوهش گامی برای توجه و توسعه این رویکرد در نظام آموزشی کشورمان باشد. زیبایی‌شناسی در فرایندی تفکری - ادراکی؛ بر تخیل، سازندگی و بیان تأثیرگذار است و هوش را از جنبه‌های متعددی درگیر می‌کند و به دلیل اینکه زیبایی‌شناسی قلمروها و حیطه‌هایی باز و گسترده دارد که جهان در آن تفسیر می‌شود، در رشد حواس و آگاهی انسان نقش چشمگیری ایفا می‌کند. تجربیات زیبایی‌شناختی باید در نظام آموزشی نقش محوری داشته باشد؛ زیرا باعث گشودگی در زمینه‌ی روش‌های دانستن می‌شود و روش‌ها و دیدگاه‌های جدید، ذهن را به چالش می‌کشد. نگاه کردن مانند دیدن نیست؛ شنیدن هم مانند گوش دادن نیست. رضایت ما از نگاه کردن و شنیدن از سر ناآگاهی است. فراخواندن تجارب زیبایی‌شناختی به کلاس‌های درس حس‌ها را بیدار می‌کند و برای کسی که بیدار شده است، نگاه کردن به دیدن و شنیدن را به گوش کردن تبدیل می‌کند.

برای تربیت همه‌جانبه فراگیران و تقویت استعدادها و خلاقیتشان، باید تمام توان بالقوه دانشجویان را به نفع خود آنها و پیشرفت جامعه پرورش دهیم و با بهره‌گیری از تربیت زیبایی‌شناسانه و ایجاد سواد زیبایی‌شناختی، مدیریت ذهن را به‌طور مؤثر در راستای رسالت نظام آموزشی به‌کار بندیم. در این زمینه، باتوجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- بازنگری در اساسنامه جذب و ارتقای اساتید مبنی بر اصول زیبایی‌شناختی و با ظرفیت‌های فردی لازم (شایستگی‌های دانشی، مهارتی و رفتاری)، کاملاً منطبق با رشته و گرایش کاری با مدنظر قرارداد سازوکارهای کاهش سیاسی بازی و باندبازی در ارتقا و انتصاب‌های مدیریتی دانشگاه از جمله استفاده از نیم‌رخ‌های شغلی با رویکردهای زیبایی‌شناختی در فرایند جذب هیئت علمی و طراحی مسیر شغلی چندبعدی براساس درجه حرفه‌ای بودن (غنی‌سازی شغلی - گردش شغلی...);
- تعریف و تعیین دقیق شایستگی‌ها و صلاحیت‌های زیبا برای انواع شغل در دانشگاه‌ها؛
- تدوین و به‌روزرسانی مسئولیت‌ها، شرایط ارتقا، تعریف و تفهیم مناسب آنها مبنی بر اصول زیبایی‌شناختی؛
- در دستور کار قرار گرفتن تدوین مأموریت‌های با رویکرد توسعه زیبایی‌شناختی در آموزش؛
- هماهنگی و هم‌راستایی برنامه‌ها و راهبردهای دانشگاه‌ها با پیاده‌سازی رویکرد زیبایی‌شناختی در دانشگاه‌ها و آوردن عناصر زیبایی‌شناختی در سند راهبردی دانشگاه؛
- تأمین جایگاه و ظرفیت تصمیم‌گیری برای رهبران آموزشی؛
- در کانون توجه قرارداد واحد درسی زیبایی‌شناختی و تجدیدنظر در قوانین، تشکیلات و ساختار دانشگاه‌ها (گنجاندن معیارهای کیفی زیبا در ارزیابی اساتید به‌همراه ایجاد فضای خودمختاری در شیوه تدریس و مدیریت کلاس اساتید در این زمینه حائز اهمیت است. علاوه‌بر موارد مذکور می‌توان اذعان داشت، رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی با وجود استقلال و ظرفیت تصمیم‌گیری در ساختار داخلی دانشگاه، دیدگاه زیبامحور در بازنگری آیین‌نامه‌ها و ابلاغ‌ها و استقلال دانشگاه‌ها قابل حصول خواهد بود)؛
- نهادینه کردن فرهنگ سازمانی مشوق پرورش رهبران زیبای آموزشی با تکریم، بهسازی و نگهداشت آنان؛
- تقویت پذیرش، باور و مقبولیت رویکرد زیبایی‌شناختی از طرف دانشگاهیان؛

- ایجاد و تقویت فضای اعتماد به اقدامات رهبران آموزشی؛
  - تقویت تجربه زیبایی‌شناختی نیازمند «سواد زیبایی‌شناختی» است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که فضا و امکاناتی فراهم شود که فراگیران مراحل کسب «سواد زیبایی‌شناختی» را طی کنند تا تجربیات متفاوتی را در زمینه ارائه و توسعه زیبایی‌شناختی به دست آورند.
  - سیاست‌گذاران نظام‌های آموزشی به سواد زیبایی‌شناختی و تربیت زیبایی‌شناختی ترغیب و توجه ویژه نمایند.
  - همچنین زمینه معرفت‌شناسی و نظام‌نامه اخلاقی مدونی برای تحکیم و تثبیت رویکرد زیبایی‌شناختی در دانشگاه‌ها تعریف شود. سپس مراکزی برای صدور گواهینامه در قالب هیئت‌ها و انجمن‌های رویکرد زیبایی‌شناختی شکل گیرند.
- در پایان، می‌توان گفت با پیاده‌سازی پیشنهادهای مذکور، دستیابی به پیامدهایی نظیر بالندگی تخصصی، خلاقیت، تحقق بهزیستی فردی دور از انتظار نخواهد بود. آنچه به‌عنوان نتیجه مهم در استقرار رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی حاصل می‌شود، ایجاد دانشگاه بانشاط، دانشگاه کارآفرین و خلاق و بهره‌ور است که در نهایت به شکوفایی سرمایه‌های روان‌شناختی و اجتماعی می‌انجامد. علاوه بر موارد مذکور، تحویل انسان‌های متعالی و حرفه‌ای به جامعه، قرار گرفتن خیر عمومی در خدمت جامعه و ترویج اخلاق در جامعه نیز از پیامدهای مهم رهبری زیبایی‌شناختی در آموزش عالی است.

## منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۸)، **تحقیق در عملیات نرم**، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- اسدیان، سیروس و عزیزی، قادر (۱۳۹۷)، تدریس مبتنی بر زیبایی‌شناسی: رویکردی جهت بهبود نگرش دانش‌آموزان به مدرسه، **نوآوری‌های آموزشی**، دوره هفدهم، شماره دوم: ۷۳-۹۶.
- پری‌پور، اعظم؛ ناطقی، فائزه و محمدی، مژگان (۱۳۹۹)، ارائه الگوی ارزشیابی کیفیت آموزش ترکیبی در آموزش عالی، **پژوهش در نظام‌های آموزشی**، چهاردهم، شماره پنجاه و یکم: ۷-۲۲.
- حاجی، مهدی (۱۳۹۸)، **مقدمه‌ای بر زیبایی‌شناسی و تعالی سازمانی**، تهران: انتشارات آتنا، چاپ دوم.
- حسن‌پور، علی (۱۳۹۹)، هنر و زیبایی‌شناسی در پدیدارشناسی هوسرل، **متافیزیک**، دوره سیزدهم، شماره سی و یکم: ۱-۱۸.
- رهنما، فریدون؛ شاهعلی، رامین و حیدرپور، فرزانه (۱۴۰۱)، نقش میانجی هوش هیجانی در رابطه رهبری اخلاقی با قصد هشداردهی خطاکاری در مؤسسات حسابرسی، **دانش حسابداری**، دوره سیزدهم، شماره چهل و هشتم: ۳۱-۵۸.
- شهبازی، محمد؛ توکلی، عبدل و کاظمی، سعید (۱۴۰۰)، بازآفرینی رهبری معنوی: الگویی مبتنی بر تعالیم اسلامی براساس کتاب شریف میزان‌الحکمه، **مدیریت در دانشگاه اسلامی**، دوره دهم، شماره بیست و یکم: ۳-۲۲.
- طوفان، شیدا (۱۴۰۰)، زیباشناسی سازمان و ساماندهی، **دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری**، دامغان.
- عزیززاده، نادره؛ آقاموسی، رضا و آزاد، ناصر (۱۴۰۰)، ارائه الگوی رشد پویای سهم بازار ایران از تجارت منطقه‌ای گاز از منظر استراتژیک، **مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی**، دوره یازدهم، شماره سی و هشتم: ۲۵۷-۲۷۵.
- فانی، مصطفی (۱۳۹۳)، زیباشناسی سازمانی به‌مثابه یک فرم، **انجمن علوم مدیریت ایران**، دوره نهم، شماره سی و پنجم: ۱۴۵-۱۷۷.
- فولادی، احمد و سعادت‌مند، زهره (۱۳۹۴)، مروری بر تربیت زیبایی‌شناسی در دوره ابتدایی، **سومین همایش علوم تربیتی و روان‌شناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران**، قم.

محمدی، اصغر؛ شرفی، نورالدین و دهبان، اسماعیل (۱۴۰۰)، **روندهای جدید در مدیریت دانش سازمانی**، تهران: انتشارات نیاز دانش، چاپ دوم.

معروفی، یحیی؛ یوسف‌زاده محمدرضا و کرمی، زهرا (۱۳۹۵)، نقش رویکرد برنامه درسی استادان در توسعه حرفه‌ای آنها و رضایت و پیشرفت تحصیلی دانشجویان، **توسعه حرفه‌ای معلم**، سال اول، زمستان ۱۳۹۵، شماره ۲.

- Agosto, V., & Westberry, G. (2020). The aesthetic pursuit of educational leadership for social justice: Grace in the struggle. **Promoting Social Justice in Education**, 21(3), 803-824.
- Animawan, A., & Koentjoro, K. (2021). Aesthetic Leadership Role on Indonesian public sector in Javanese Gamelan. **Malaysian Journal of Music**, 10(2), 1-12.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative research**, 1(3), 385-405.
- Barnes, B. (2015). Blending art with commerce to expand aesthetic leadership: Insights from Steve Jobs and Jerry Garcia. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 20(3), 92.
- Bathurst, R. (2010). Aesthetic leadership: managing fields of flow in art and business. **Organization Management Journal**, 4(2), 170-174.
- Choi, Y. (2019). The mediating role of the aesthetic experience between transformational leadership and innovation. **Cogent Business & Management**, 6(1), 1662630.
- Dangmei, J., & Singh, A. (2017). How Aesthetic leadership style Might Relate to Employee Morale at Workplace ? An Analytical Study. **Asia Pacific Journal of Research**, 1(1), 203-206.
- De Molli, F. (2021). Participatory interpretation: a way to overcome analytical challenges in organizational aesthetic research. **Culture and Organization**, 27(3), 226-239.
- Fragou, O., & Papadopoulou, M. (2020). Designing Infographics in a Higher Education context: content and aesthetics in a timeline layout. **Open & Distance Education**, 10(2), 33-43.
- Francis, H. (2020). Qualitative Study on the Aesthetic Perceptions of In-Service Elementary School Teachers. **Wayne State University**, 13(1), 242-265.
- Güven, E., & Polat, S. (2016). Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers. **Journal of Education and Training Studies**, 4(11), 109-118.
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. **The Leadership Quarterly**, 18(6), 544-560.
- Holm, D. V., & Beyes, T. (2022). How art becomes organization: Reimagining aesthetics, sites and politics of entrepreneurship. **Organization Studies**, 43(2), 227-245.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hughes, V. (2018). Authentic leadership: Practices to promote integrity. **Journal of Christian Nursing**, 35(2), 28-31.

- Ketelle, D., & Lin, B. (2019). Aesthetic Leadership and School Leadership Preparation: Cultivating Aesthetic Awareness Through an Arts-Based Leadership Development Curriculum. **AASA Journal of Scholarship & Practice**, 16(2), 6-18.
- Koehn, D. (2014). Aesthetics and business ethics. **Springer**.
- Kostera, M., & Wozniak, C. (2021). Aesthetics, organization, and humanistic management. **Routledge**, 125, 1-47.
- Mahoub, Y.M. (2016). The impact of arts education to enhance of aesthetiv sense ability for basic level pupils. **Journal of Education and Human Development**, 5(2), 126-130.
- Mannix, J., Wiikes, L., & Daly, J. (2015). Aesthetic leadership: its place in the clinical nursing world. **Issues in mental health nursing**, 36(5), 357-361.
- Mihas, P., & Odum Institute. (2019). Learn to Use an Exploratory Sequential Mixed Method Design for Instrument Development. **SAGE Publications**, Limited.
- Plester, B., Carroll, B., & Kim, H. (2019). Body Joking: The aesthetics and creativity of organizational humor. **In Creativity and humor**, 28(5), 129-142.
- Ramirez-Correa, P. E., Rondán-Cataluña, F. J., & Arenas-Gaitán, J. (2018). Student information system satisfaction in higher education: the role of visual aesthetics. **Kybernetes**, 47(8), 1604-1622.
- Saeed, S., Hossine, A., & Ghafar, A. (2013). Genderwise Perspective of Aesthetics on the Behavior of University Students. **VFAST Transactions on Education and Social Sciences**, 1(1), 19-23.
- San, K. N. S. S., & Ni, K. M. (2020). Aesthetic leadership and teacher morale in basic education high schools. **J. NasNoosh journal of leadership**, 19(9A), 137-150.
- Soner, P., & Zera, O. Z. K. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. **Educational Research and Reviews**, 6(1), 50-61.
- Strati, A. (2000). The aesthetic approach in organization. **The aesthetics of organization**, 13(1), 21-39.
- Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. **Sociology Compass**, 4(10), 880-893.
- Turan, F. K., & Cetinkaya, S. (2022). The role of aesthetics and art in organizational sustainability: A conceptual model and exploratory study in higher education. **Sustainable Development**, 30(1), 83-95.
- Zhang, H., Cone, M.H., Everett, A. M., & Elkin, G. (2011). Aesthetic leadership in hinese business: A philosophical perspective. **Journal of Btaylorbusiness Ethics**, 101(3), 475-491.