



Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Aesthetic leadership in the Directorate of Ramadi Municipality and its impact on gaining a sustainable competitive advantage

Meqdam Hamed AL-Fihan*, Atheer Anwar Sharif AL-Ani

College of Administration and Economics/ University of Anbar

Keywords:

Aesthetic leadership, Sustainable
Competitive Advantage, Directorate of
Municipality of Ramadi

ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 Jan. 2025

Received in revised form 02 Feb. 2025

Accepted 02 Feb. 2025

Available online 30 Sep. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Meqdam Hamed AL-Fihan

College of Administration and
Economics/ University of Anbar



Abstract: This study aimed to know the impact of aesthetic leadership practices in achieving a sustainable competitive advantage for service organizations. The Ramadi Municipality Directorate was chosen as a field to conduct the study. In contrast, the study community represented all administrative levels of the Ramadi Municipality Directorate, amounting to (104) people distributed between the Director General and his assistants, in addition to (11) department heads, (15) division heads, and (75) unit heads. (100) questionnaires were prepared and distributed to the study sample according to the intentional sampling method. (87) questionnaires were obtained, and after examining the questionnaires, it was found that there were (5) invalid questionnaires, which necessitated their exclusion. (82) questionnaires were adopted for statistical analysis. The questionnaires were analyzed using statistical methods via the (SPSS V.26) program and the (Amos) program. The study concluded that aesthetic leadership practices have a significant impact on achieving the dimensions of sustainable competitive advantage. The study concluded that Ramadi Municipality managers adopt aesthetics as part of their leadership approach, which contributes to strengthening the capabilities that distinguish the organization and enhance its competitiveness and sustainability. The study also recommended that the Ramadi Municipality Directorate build an organizational culture that embraces aesthetics, which enhances core capabilities such as adaptation and innovation and motivates employees to think innovatively by introducing aesthetic elements into the work environment.

القيادة الجمالية في مديرية بلدية الرمادي وأثرها في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة

مقدم حامد الفيحان

أثير أنور شريف العاني

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الانبار

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الجمالية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الخدمية. تم اختيار مديرية بلدية الرمادي كميدان لإجراء الدراسة فيه في حين تمثل مجتمع الدراسة بجميع المستويات الإدارية لمديرية بلدية الرمادي والبالغة أعدادهم (104) شخصاً يتوزعون بين المدير العام ومعاونيه فضلاً عن (11) مسؤول قسم و(15) مسؤول شعبة و(75) مسؤول وحدة. تم إعداد (100) استبانة وزعت على عينة الدراسة وفق أسلوب العينة القصدية، تم استحصا (87) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين وجود (5) استبانات غير صالحة مما استوجب استبعادها. وتم اعتماد (82) استبانة لإجراء التحليل الإحصائي. تم تحليل الاستبانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS V.26)، توصلت الدراسة إلى أن لممارسات القيادة الجمالية تأثير معنوي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. توصلت الدراسة إلى أن مديرو بلدية الرمادي يعتمدون الجماليات كجزء من نهجهم القيادي بما يساهم ذلك في تقوية القدرات التي تميز المنظمة وتعزز من تنافسيتها واستدامتها. كما أوصت الدراسة مديرية بلدية الرمادي ببناء ثقافة تنظيمية تحتضن الجماليات مما يعزز من المقدرات الجوهرية مثل التكيف والابتكار وتحفيز الموظفين على التفكير بشكل مبتكر من خلال إدخال عناصر جمالية إلى بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجمالية، الميزة التنافسية المستدامة، مديرية بلدية الرمادي.

المقدمة

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعاً في العصر الراهن، لما يشهده هذا العصر من ازدياد كبير في حدة المنافسة حتى بلغت أعلى مستوياتها نتيجة لازدياد عدد المنظمات التي تسعى إلى اشباع الحاجات الإنسانية المتزايدة والمستمرة، وإن الصراع بين المنظمات العامة منها أو الخاصة وبسبب التنافس الشديد من أجل البقاء والاستمرار كل ذلك ساهم في إدراك تلك المنظمات بأن الحصول على المزايا التنافسية وحده لا يكفي بل يجب عليها إيجاد الوسائل التي تمكنها من الحفاظ على تلك المزايا لفترات طويلة في ظل ظروف عدم التأكد والديناميكية المتزايدة لبيئات الأعمال، مما ساهم في ظهور مصطلح يعرف بالميزة التنافسية المستدامة التي تشير إلى امتلاك المنظمة موارد نادرة لا يمتلكها منافسوها والتي تضيف لها قيمة وتكون صعبة التقليد وصعبة الاستبدال.

ومع زيادة الدراسات لمعرفة العوامل الديناميكية التي تتأثر بها الميزة التنافسية المستدامة أخذت الأنظار تتجه إلى منحى مختلف يتمثل بدراسة الجوانب السلوكية داخل المنظمات وربطها بمتغير الميزة التنافسية المستدامة للتعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تلك الميزة ومحاولة تعزيزها من خلال هذه العوامل، من أجل ذلك سعت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال ربط متغير الميزة التنافسية المستدامة مع عامل سلوكي مهم وهو (القيادة)، التي يتم من خلالها تحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم وخلق مناخ العمل السليم لهم بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها

وأهدافهم، إذ لا تزال الدراسات مستمرة حتى الآن من أجل بيان خصائص القيادة ومكوناتها ومتطلباتها، ونتيجة للجهد المكثف في دراسة هذا الموضوع ظهر العديد من أنماط القيادة إلى أن وصلت إلى النمط الأحدث ظهوراً المتمثل بالقيادة الجمالية.

تتضمن القيادة الجمالية محاولة التأثير في الأتباع وتوجيه سلوكهم بالاعتماد على الأساليب النفسية غير المنطقية المستندة إلى الخبرة والتجربة علاوة على استخدام الأساليب المنطقية والعقلانية للقيادة، إذ يتعلق موضوع القيادة الجمالية بنموذجين للقرار أحدهما النموذج العقلاني والذي يتضمن نهجاً يستند إلى الحقائق في اتخاذ القرارات، أما النموذج الثاني فهو غير العقلاني للقرار الذي يستند إلى الحدس والأفكار الشعورية للقائد، وإن القيادة الجمالية تحاول الجمع بين النموذجين، إذ يرتبط القائد الجمالي مع رؤوسيه من خلال محاولة التأثير فيهم وتوجيههم باستخدام الأساليب العاطفية فيعزز الروح المعنوية الإيجابية لديهم بما يخدم أهداف المنظمة ويزيد من أدائها.

وبناءً على ما سبق فإن الغاية الرئيسة لهذه الدراسة هو معرفة أثر القيادة الجمالية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كون هذه المعرفة ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص كما أن هذه المعرفة لم يتم التطرق إليها سابقاً إذ تعد نادرة جداً في هذا المجال، ولتحقيق غاية هذا الجهد العلمي تم اختيار قطاع الخدمات لإجراء الدراسة فيه وتحديدًا مديرية بلدية الرمادي في محافظة الأنبار بدولة العراق ميداناً لهذه الدراسة، وإن سبب اختيار هذه المديرية هو من أجل مساعدتها في تحقيق التميز على المنظمات المنافسة عبر تقديم الخدمات للمواطنين لاسيما بعد الأحداث السياسية والأمنية التي شهدتها محافظة الأنبار في الفترة الأخيرة والتي نتج عنها تدمير شبه كامل لبنى المحافظة التحتية، إذ ساهمت هذه الأحداث بظهور العديد من المنظمات الخدمية المنافسة تحديدًا بعد انتهاء تلك الأوضاع السيئة والتي أدت إلى وجود حركة عمرانية كبيرة بما فيها تنفيذ مشاريع كثيرة في مجالات مختلفة.

ومن أجل ذلك تضمنت هذه الدراسة أربعة مباحث، إذ تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة، كما اشتملت هذه الدراسة على مبحث ثالث تضمن الإطار العملي واختبار الفرضيات ونتائج الدراسة، أما المبحث الرابع فتضمن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثان وبذلك يكتمل عقد هذه الدراسة تحقيقاً لغاياتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يهدف هذا الجانب إلى تحديد مشكلة الدراسة وبناء فرضياتها ومن ثم تناول أهدافها وأهميتها فضلاً عن توضيح منهجها وعينتها:

1.1 مشكلة الدراسة: لا تزال العقلانية والمنطق والمقاييس هي المصدر الأساسي لإدراك القيادة ونظرية الإدارة، لذلك تتطلب المجتمعات البشرية والتجارية المتطورة والمعقدة بشكل متزايد قيادة أفضل، إذ تعد شدة التنافس وزيادة التعقيد في البيئة المحيطة عاملاً مهماً لإدراك المنظمات بأن المركز التنافسي في الوقت الحالي وحده لا يكفي للاستمرار والنمو بل يجب عليها أن تحافظ وتنمي قدراتها التنافسية للأمد البعيد أيضاً وبشكل مستمر ومستدام.

وفي سياق متصل يجدر القول إنه من غير الممكن وجود منظمة تسعى لتحقيق تميز في بيئتها دون وجود قيادة توجه تلك المنظمة وتضعها على الطريق الصحيح بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها ويحافظ عليها لأطول فترة ممكنة، ذلك أن الكثير من المنظمات التي تمتلك العديد من الموارد

والقدرات قد تتعرض للفشل والانحدار بسبب عدم وجود قيادة قادرة على التنبؤ بالمستقبل وتوصيلها إلى بر الأمان.

بناءً على ذلك كله بات إدراك الأدوار والعلاقات بين كل من القيادة الجمالية والميزة التنافسية المستدامة محطة هامة لكل من الباحثين والمديرين على حد سواء، لما لهذا الإدراك من أثر في تقدير الفجوة العلمية والبحثية بهذا الشأن وفي تحقيق وتميز كل منهما بشكل متبادل معتمد على دعم أحدهما للآخر.

ومن هذا المنطلق تم تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

❖ ما هي درجة تأثير القيادة الجمالية بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها؟ 2.1 أهمية الدراسة:

1. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على مفهوم القيادة الجمالية كونها نمط جديد من أنماط القيادة قائم على استخدام الأسلوب المعرفي غير المنطقي المعتمد على الأشياء المحسوسة إلى جانب المنطق والاستنتاج التي يستطيع من خلالها القائد الوصول إلى أتباعه والتأثير فيهم وتحفيزهم وتهيئة مناخ العمل السليم لهم وباعتبار أن القائد هو صاحب الرؤية المستقبلية أي إنه يرى صورة المستقبل من خلال تخيلها والعمل على تحقيقها بالضبط كما يرى الرسام لوحته في مخيلته ثم يرسمها على الواقع.

2. تبرز أهمية أخرى لهذه الدراسة بتركيزها على مفهوم آخر ذو أهمية كبيرة وهو الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها الورقة الرابحة التي تمكن المنظمات من الصمود أمام منافسيها وقد تتفوق عليهم في بيئة تشوبها المنافسة الشديدة فضلاً عن وصفها بأنها سريعة التغير وكثيرة التعقيد ومن هنا تبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة كونها تخلق للمنظمات مركز تنافسي قوي عبر الحفاظ عليه ولفترة طويلة باعتماد موارد نادرة وصعبة التقليد وصعبة الاستبدال وأيضاً تضيف قيمة مما يضمن للمنظمة بقاؤها واستمرارها وفرض سيطرتها بما يساهم في تحقيق أرباح عالية ومستمرة .

3. تتبع أهمية الدراسة أيضاً من أهمية الإشكالية التي تسعى لمعرفة درجة تأثير القيادة الجمالية في الميزة التنافسية المستدامة إذ تربط هذه الدراسة متغيرين معاصرين مع بعضهما وما لذلك من أثر إيجابي يمكن تفعيله في تعزيز هذا الربط كما إن النتائج التي سيتوصل إليها هذا الجهد العلمي ستكون ذات أهمية كبرى من خلال تحقيق إضافات إلى حقل المعرفة كون هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت الربط بين متغيرين معاصرين وهما (القيادة الجمالية والميزة التنافسية المستدامة).

3.1 أهداف الدراسة

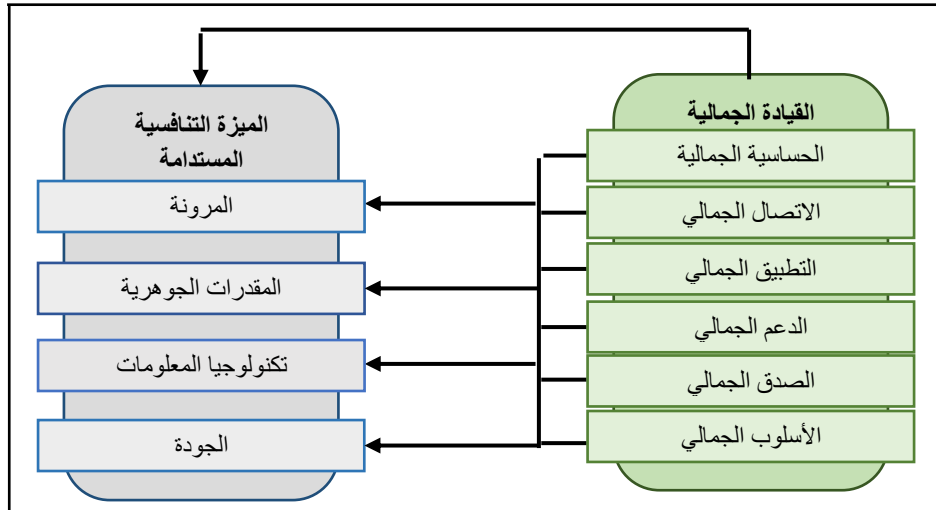
1. معرفة درجة تأثير القيادة الجمالية بأبعادها في الميزة التنافسية المستدامة.
2. معرفة درجة تأثير القيادة الجمالية بأبعادها في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (المرونة، المقدرات الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، الجودة).
3. تقديم مجموعة من التوصيات إلى مديرية بلدية الرمادي بشكل خاص ومنظمات القطاع الخدمي بشكل عام.

4.1 فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة الجمالية بأبعادها في الميزة التنافسية المستدامة.

2. توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة الجمالية بأبعادها في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (المرونة، المقدرات الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، الجودة).

5.1 المخطط الفرضي



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي الفرضي

6.1 منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على (المنهج الوصفي التحليلي) الذي يوفر وصف تفصيلي لعينة البحث سواء بالأرقام أو بالمفردات التي تمثل انعكاس لإحدى المشاكل التي تواجه المنظمات والمستند إلى تحليل العلاقة التآثيرية.

7.1 حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة أثر ممارسات القيادة الجمالية في مديرية بلدية الرمادي لاكتسابها ميزة تنافسية مستدامة.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديرية بلدية الرمادي.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري الأقسام والشعب والوحدات فضلاً عن المدير العام ومعاونيه.
4. **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في المدة من الأول من آب 2024 إلى الأول من تشرين الأول 2024.

8.1 عينة الدراسة: بحسب المتغيرات البحثية المهمة التي يجب التعامل معها بدقة للحصول على المعلومات، فقد تم اختيار مديرية بلدية الرمادي في مدينة الأنبار كمجتمع بحثي، وتم اختيار العينة من مديري تلك المديرية إذ تم بالفعل توزيع (100) استبانة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وقد تم جمع (87) استبانة وبعد فحص الاستبانات وجد أن هنالك (5) استبانات خاطئة قام الباحثان باستبعادها، أما الاستبانات التي تم اعتمادها لغرض التحليل فقد بلغت (82) استبانة صحيحة، فيما كانت عملية جمع البيانات غير احتمالية وهادفة إذ تم استخدام أسلوب العينة القصدية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

يهتم هذا المبحث بمعالجة الجانب الفكري والنظري لمتغيرات الدراسة الخاصة بالقيادة الجمالية، والميزة التنافسية المستدامة، إذ يتضمن هذا المبحث بلورة الأفكار المتعلقة بالبناء الفكري

وعرضها بأسلوب بسيط ومترابط يسهل فهمه بالاعتماد على المصادر التي حصل عليها الباحث وكما في أدناه:

1.1.2. تعريف القيادة الجمالية: يمكن القول بأن القيادة الجمالية هي بناء ناشئ حديثاً في مجال القيادة التنظيمية (Burchard, 2014: 2)، شهد اهتماماً متزايداً في أدب الدراسات القيادية الأوسع على مدى العقد الماضي (Mannix, et al., 2015: 2)، إذ انتشر مفهوم القيادة الجمالية بشكل واسع عام 2007 عندما قدم هانز هانسون (Hans Hansen) وزملاؤه مصطلحاً جديداً في علم القيادة (Aesthetic Leadership) والذي يعني القيادة الجمالية (جلال وعبد الرحيم، 2015: 316)، والتي تعد منهجاً تم وضعه بشكل مختلف في الأدبيات المتعلقة بدراسات القيادة (Mannix et al., 2015: 358)، إذ تؤكد القيادة الجمالية على الوعي الحسي الجسدي والعاطفي والغرض الأخلاقي القوي حول قيم الإنصاف والعدل والصدق (Dengmei and Singh, 2017: 204)، يتفق هذا الكلام مع ما جاء به (Hansen, et al., 2007: 552) و (Kuranovic, 2017: 2) وزملاؤهم في تعريف القيادة الجمالية بأنها الاهتمام بالمعرفة الحسية والمعنى المحسوس المرتبط بظواهر القيادة، إذ ينطوي المنظور الجمالي للقيادة على الاعتراف بالقيمة المشروعة للمعرفة التي تستند إلى التجارب الحسية للمرووسين أثناء التفاعل مع القائد لأن المعرفة الجمالية تتوافق مع المعرفة الضمنية المتجسدة التي غالباً ما تتناقض مع المعرفة الفكرية الصريحة لذلك فإن النهج الجمالي للقيادة يركز على التجربة ومشاركة الحواس، (Eskola, 2022: 3).

2.1.2 أهمية القيادة الجمالية: تعددت الأسباب التي جعلت من المنظور الجمالي للقيادة داخل المنظمات أمراً بالغ الأهمية ولعل من أهمها:

1. إن المنظور الجمالي للقيادة يعطي مساحة لحقائق متعددة وأصوات متعددة من خلال إعطاء أهمية للتجارب الشخصية على عكس المنهج العلمي. (Sauer and Ropo, 2007: 21)
 2. مساعدة قادة المنظمات على التخلص من مشاكل كثيرة أبرزها مشاكل التلوث البصري والذوق السيء في المنتجات والتي يتم التخلص منها عبر تأثير القادة الجماليين في أتباعهم بسلوكيات قيادتهم الجمالية (Polat and Kavak, 2011: 50).
 3. إن القيادة الجمالية تنطوي على تشجيع القادة للاتباع على مشاركة وتجسيد رؤية جمالية تشمل الأبعاد الجمالية للحساسية والتواصل والمظهر والنهج والتطبيق والدعم والصدق ودمج سلوكيات مثل القلق والعاطفة والمتعة والنقد (Mannix, 2015: 2650).
 4. إن القيادة الجمالية تركز على الجهد العلائقي والعمل الجماعي حيث يمكن الشعور بتركيزها على القائد مع التركيز القوي على العمل الجماعي في وقت واحد، فهي يمكن أن تشجع الموظفين على العمل معاً من أجل الصالح العام كما أشار (Dengmei and Singh, 2017: 205).
 5. كما تبرز أهمية القيادة الجمالية في كونها منهجاً رئيساً في التخلي عن النماذج التقليدية ومصدراً رئيسياً للقيادة بأفكار جديدة توفر موارد ممتازة للتفكير وتنشيط الحياة التنظيمية ويستخدمها قادة المستقبل لاكتشاف ما هو أبعد من الأداء لرؤية جمال مشاريعهم (Alabbas, 2019: 2907).
- 3.1.2 أبعاد القيادة الجمالية:** أشار (احمد وعبد السلام، 2022: 52) إلى أن القيادة الجمالية متعددة الأبعاد وإن الدعم والتواصل الفاعل ومراعاة مشاعر الزملاء هي أبعاد مهمة لها، أما فيما يخص هذه الدراسة فقد اعتمد الباحثان على كل من (المطيري، 2022) و (أبو طيخ، 2019) في تحديد أبعاد القيادة الجمالية لملائمتها مع ميدان الدراسة وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

1. **الحساسية الجمالية:** وتعني الحساسية القدرة على إدراك التفاصيل الدقيقة والوعي بها وإدراك العلاقات بين مختلف تلك التفاصيل (جلال وعبد الرحيم، 2015: 325)، فهي تعبر عن قدرة الإدارة العليا على معرفة وإدراك كافة التفاصيل في البيئة الداخلية والخارجية والتي من شأنها أن تؤثر على أدائها لذلك فإن القادة الجماليون يوجهون مرؤوسيهن إلى التفاصيل الجمالية المتاحة في الأشياء والأحداث بشكل مستمر (ابو طيخ، 2019: 8).
2. **الاتصال الجمالي:** تعد عملية الاتصال بأنماطها كافة داخل وخارج المنظمة الركيزة الأساسية للقيادة الجمالية من خلال نقل المشاعر والمعاني عبر المنظمة والتخلص من الخشونة الإدارية مع إصباح الجانب الإنساني والجمالي لكل جوانب الاتصال في المنظمة (جلال وعبد الرحيم، 2015: 320)، فيظهر بعد الاتصال الجمالي لدى القائد عندما ينشر الطاقة بين أعضاء المنظمة ويعمل لصالح الجماعة بما يضمن للأعضاء بيئة متوافقة كما يحافظ على الأعضاء بمواقفه الرقيقة والقوية والتحليلية (احمد وعبد السلام، 2022: 52).
3. **التطبيق الجمالي:** إذ يرى (بدر، 2021: 379)، بأن التطبيق الجمالي هو قدرة القائد على تطبيق صور الجمال المختلفة داخل المنظمة مع مرؤوسيه وذلك من خلال اختياره الطرق الممتعة والمشوقة والأنشطة التي تجذب الانتباه ووسائل مثيرة للاهتمام وتكون معدة اعداداً جيداً وفقاً للشروط الواجب توافرها عند إعداد الوسيلة وتشجيع المرؤوسين على كل ما يصدر منهم من جمال سواء بالقول أو بالفعل.
4. **الدعم الجمالي:** يشير الدعم الجمالي إلى مدى رغبة القائد الجمالي بتقديم التحفيز المتواصل لمرؤوسيه بطريقة تشجعهم على التخلص من السلوكيات غير الإيجابية الأمر الذي سوف ينعكس مستقبلاً على أدائهم وأداء المنظمة مما يقودها إلى الاستقرار أكثر من السابق (ابو طيخ، 2019: 8)، كما يعبر الدعم الجمالي أيضاً عن الأفكار الجميلة وتدعيم كل ما هو منطقي، ويرتبط بإنشاء قيم جمالية جديدة ودعمها ارتباطاً وثيقاً بالإبداع، فالقائد الجمالي هو الذي يعطي الأولوية للقيم والمبادئ الجمالية عندما يقوم بتكوين بيئته (بدر، 2021: 380).
5. **الصدق الجمالي:** فالصدق في إطار شخصية المنظمة يعني زيادة الشفافية ووضوح المساءلة من خلال تركية روح الإبداع والشفافية داخل وخارج (جلال وعبد الرحيم، 2015: 326)، لذلك فإن القادة الجماليون هم الذين لا يخفون أي شيء عن مرؤوسيهن إذ من المهم أن يجعل القادة الجماليون مرؤوسيهن أن يشعرون بمفهوم الصدق الجمالي بشكل صحيح لذلك فإن القادة الجماليون هم الذين يمنحون الأمر الذي يمكنهم تنفيذه وإلا فقد يفقد المرؤوسين ثقتهم بقائدهم إذا أخلفوا بوعدهم مع مرؤوسيهن (Guvén and Polat, 2016: 111).
6. **الأسلوب الجمالي:** يقصد بالأسلوب الجمالي النهج الحقيقي لأداء المهام والوظائف المختلفة داخل وخارج المنظمة على عكس الطرق التقليدية التي تركز على الأداء الإداري كمياً وكيفياً، إذ أن القيادة الجمالية تهتم بجمال الأداء بحيث يحقق السعادة والإنجاز لكل أطراف العملية الإدارية (جلال وعبد الرحيم، 2015: 321)، وذلك من خلال الجهود التي يمارسها القائد للتأثير على المرؤوسين وإلهامهم لابتكار الجمال بمنظمتهم فالقائد الجمالي يدعم عمليات المشاركة في صنع القرارات من منظور الجمال (احمد وعبد السلام، 2022: 54).

1.2.2. تعريف الميزة التنافسية المستدامة: عرفت الميزة التنافسية المستدامة بأنها تمثل أي شيء يجعل من المنظمة ومنتجاتها متميزة بصورة إيجابية عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها أو المستخدمين النهائيين من خلال تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة والتي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافس حالي أو محتمل (Sweis et al., 2018: 165). إذ إن تقييم الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تحليل مصادر الميزة مثل موقف المنظمة في السوق ومواردها وقدراتها وعن طريق قياس نتائج جهود التنافسية من خلال أداء المنظمات (حامد وعلي، 2022: 666)، لذا فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يعد أحدث أشكال الميزة التنافسية وأكثرها تطوراً (سنا وحسام، 2022: 21).

ومن منظور آخر عرفت الميزة التنافسية المستدامة على أنها عملية تبني المنظمة للتغيير بشكل إيجابي والتكيف باستمرار مع الطرق المتغيرة والمطالب الجديدة من خلال إدخال تكوينات جديدة للموارد مع الحفاظ في الوقت نفسه على أفضل ما في ماضيها (Chaharbaghi and Lynch, 2016: 45)، وذلك من خلال من خلال قدرة المنظمة على تعديل إستراتيجياتها باستمرار للحفاظ على بيئة تنافسية في بيئة متغيرة (Li et al, 2020: 3)، كما عرفت بأنها التطوير المستمر للموجودات وإنشاء موارد وقدرات جديدة للمنظمة استجابة لظروف السوق سريعة التغير (Hadi, 2022: 129).

2.2.2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يمكن القول إن أهمية الميزة التنافسية المستدامة برزت من خلال:

1. تتجلى أهمية الميزة التنافسية المستدامة من حيث كونها مرتبطة بأداء المنظمة والعاملين فيها فهي تتطلب أن ترتقي المنظمة بأدائها على المنافسين للحفاظ على الميزة التنافسية (المعني، 2019: 34)، إذ تعد مؤشراً على قدرة المنظمة لامتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة (صالح، 2017: 158).
2. التسارع الكبير بتطور تقانات التنافس ودورها المحوري في تحديد عناصر النجاح الأساسية للمنظمة مقارنة بمنافسيها (النعمة ومحمود، 2018: 16).
3. تساعد المنظمة في الحفاظ على البيئة المحيطة من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة وأفضل من منافسيها (صالح والداودي، 2018: 411).
4. كونها تساعد المنظمة في تبني أسلوب عمل مختلف ومتميز عن مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للزبائن والسعي إلى كسب رضاهم (نصر، 2020: 132).
5. إنها تعد المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير (حنتوش، 2021: 167).
6. إنها تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وذلك عن طريق قيامها بتنمية معرفتها علاوة عن القدرة على تلبية احتياجات الزبائن مستقبلاً عن طريق إيجاد تقنيات ومهارات تكون إنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة وبشكل سريع (صغير والحلاوي، 2022: 69).
7. إنها معيار للمنظمات الناجحة لتمييزها من خلال إيجاد نماذج فريدة ومتميزة يصعب تقليدها أو إعادة إنتاج فوائدها فضلاً عن قدرتها الجوهرية على التكيف مع الفرص المتغيرة بسرعة (Hadi, 2022: 129).
8. إن الميزة التنافسية المستدامة تحقق للمنظمة قوتين (القوة الداخلية) والتي تتمثل بالقدرات والقابليات والموارد، و(القوة الخارجية) التي تتمثل بمكانة المنظمة في السوق (زهرة، 2023: 150).

3.2.2 أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: يعتمد نجاح المنظمة على تحديد الأبعاد المناسبة التي تتنافس على أساسها والقادرة على تحديد حاجات ورغبات بيئتها المستهدفة وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من المنظمات المنافسة لها (التميمي وآخرون، 2022: 211)، لذلك اعتمد الباحثان في اختيار الأبعاد التي يرون أنها تناسب دراستهم على (Hamod and Majeed, 2021)، فضلاً عن اعتماد أسلوب المسح للمصادر السابقة وكما في الملحق (1)، وهذه الأبعاد هي:

1. **المرونة:** عرفت المرونة بأنها درجة امتلاك المنظمة مجموعة متنوعة من الإجراءات الفعلية والمحتملة والسرعة التي يمكن من خلالها أن تنفذ هذه الإجراءات من أجل زيادة القدرة الرقابية للإدارة وتحسين إمكانية التحكم في المنظمة والبيئة (Palanisamy and Sushil, 2003: 262)، لذلك فإنها تمثل الأساس الذي تقوم به المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتج وتكييفها مع احتياجات الزبائن، لأنها تمثل القدرة على تقديم مجموعة من المنتجات لزيابنها، والمكون الرئيس لهذه القدرة هو الوقت الذي تستغرقه المنظمة لتطوير منتجاً جديداً أو تحويل نشاط صناعي إلى عرض استراتيجي. (Hattab et al., 2023: 20-21)

2. **المقدرات الجوهرية:** يمكن القول بأن المقدرات الجوهرية هي نظام فرعي تقني أو إداري يجمع بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة لتقديم المنتجات والخدمات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية فريدة لتتفوق على منافسيها في سوق الأعمال (Assi et al., 2018: 72)، فهي تمثل القدرات التنظيمية الفريدة التي إذا تم استثمارها بكفاءة ستمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية أفضل من منافسيها، خاصة عندما يكون من الصعب تقليد هذه القدرات. (Ali et al., 2021: 67)

3. **تكنولوجيا المعلومات:** عرفت تكنولوجيا المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والوسائل المادية والأدوات التنظيمية التي يستخدمها العاملون للحصول على المعلومات المطلوبة والتي يمكن نشرها بين الجميع للاستفادة منها وهذا يدل على أنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة من حيث أن التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تؤثر على توقعات الزبائن أي أنها تقوم بمساعدة المنظمة باكتشاف واستغلال الفرص المتاحة ومن ثم العمل على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء (وهيبة وعاشور، 2022: 54).

4. **الجودة:** تشير الجودة إلى القيام بالأشياء بشكل صحيح لتوفير المنتجات التي تناسب احتياجات الزبائن وإن المنظمات التي لا توفر منتجات عالية الجودة لا يمكنها البقاء على قيد الحياة والنجاح أو البقاء في المنافسة في نهاية المطاف (Hamod and Majeed, 2021: 1177)، فهي تعني أسلوب أو طريقة تعتمد على المنظمات لتطوير جودة التصميم التي يمكن أن ترضي الزبون من خلال ترجمة طلبات المستهلك إلى أهداف تصميم ونقاط ضمان الجودة لتلبية تطلعات الزبائن المستهدفين (Almulla and Fadil, 2022: 1612-1613)، فالجودة تعني العمل على تقليل نسبة العيوب في المنتج والعمل على جعل الإنتاج يصل إلى مواصفات التصميم (Hattab et al., 2023: 20).

المبحث الثالث: الإطار العملي

يسعى هذا المبحث للوصول إلى نتائج محددة لما تم افتراضه سابقاً في منهجية الدراسة، ويتحدد هدف النتائج المراد الوصول إليها في تأكيد أو نفي وجود علاقة تأثير للقيادة الجمالية بأبعادها (الحساسية الجمالية، الاتصال الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، الصدق الجمالي، الأسلوب الجمالي) في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (المرونة، المقدرات الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، الجودة).

1.3. أداة القياس: قام الباحثان بتوزيع استبيان تمت صياغته بعناية من مجموعة من الفقرات. تم توجيه هذا الاستبيان مباشرة إلى عينة الدراسة وكان التوزيع مباشراً وليس إلكترونياً لضمان الحصول على إجابة دقيقة ومراقبة التفاعلات التي تحدث مع العينة المستهدفة والإجابة عن بعض الأسئلة والاستفسارات حول فقرات الاستبيان. استغرقت عملية توزيع الاستبيانات حوالي شهرين وتم جمعها بشكل دوري من العينة المستهدفة.

تم تصميم استبيان الدراسة استناداً إلى مجموعة من الباحثين تناولوا سابقاً متغيرات الدراسة في مجتمعات بحثية مختلفة، إذ تم قياس القيادة الجمالية من خلال (Polat and Kavak, 2011)، (Almutairi, 2022)، (Abo tabikh, 2019)، (Al-Tamimi et al., 2022)، وتم قياس الميزة التنافسية المستدامة من خلال (Hattab et al., 2023)، (Agha et al, 2012)، (Teoh, et al., 2023)، (Mohammed, 2023)، (Ali and Saud, 2023)، (Nasef et al., 2022)، (Kocher and Halo, 2022)، (Al-Tamimi et al., 2022).

كان عدد أفراد عينة الدراسة (82) شخصاً، بلغ عدد الذكور منهم (70) بنسبة (85.4%)، أما الإناث فبلغ عددهم (12) بنسبة (14.6%). أما من حيث المؤهلات التعليمية فقد بلغ عدد الحاصلين على درجة دبلوم فني فأقل (9) بنسبة (11%)، الحاصلون على درجة البكالوريوس (49) بنسبة (59.8%)، الحاصلون على درجة الدبلوم العالي (7) بنسبة (8.5%)، الحاصلون على درجة الماجستير (12) بنسبة (14.6%)، الحاصلون على درجة الدكتوراه (5) بنسبة (6.1%)، أما فيما يخص المراكز الوظيفية فقد بلغ عدد الشاغلين لمركز مسؤول وحدة (56) (68.3%)، الشاغلون لمركز مسؤول شعبة (15) (18.3%)، الشاغلون لمركز مدير قسم (8) (9.8%)، معاوني المدير (2) (2.4%) والمدير العام (1) (1.2%). بعد جمع البيانات، سيقوم الباحثون بتحليل البيانات باستخدام SPSS، من خلال بعض الأدوات الإحصائية (ألفا كرونباخ، واختبار التجزئة النصفية، Bartlett، KMO، β ، t ، p ، F ، R^2) لاختبار صدق أداة القياس فضلاً عن تحديد نوع التأثير ودرجته ومعنويته كما تم استخدام (الانحدار المتعدد) لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2.3. اختبار صدق أداة القياس

1.2.3. اختبار الثبات: يعد الثبات مقياساً يقيس مدى الاتساق الداخلي والاستقرار وعدم التناقض لمكونات القياس، والذي يوضح بأن فقرات المقياس (الاستبانة) تركز على غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على نفس النتائج أو مقارب منها عند تكرار نفس المقياس مرة أخرى مع إعطاء نفس النتائج وباحتمال متساوٍ لقيمة المعامل، إذ تتشابه نتائج المقياس بمدة معينة مختلفة ويستخدم لذلك معامل (الفا-كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأبعاده وكذلك متغيراته، وتتراوح قيمة (الفا-كرونباخ) بين (0-1) إذ يجب أن تكون نتائج الاختبار مساوية أو أكبر من (0.70) لكي يعد المقياس ذا اتساق داخلي مقبول في البحوث الإدارية والسلوكية (Sekaran and Bougie, 2010:335)، والجدول رقم (1) يوضح اختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة).

جدول (1): اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات البحث	Alhpa Cronbach
الحساسية الجمالية	0.805
الاتصال الجمالي	0.801

Alhpa Cronbach	متغيرات البحث
0.751	التطبيق الجمالي
0.754	الدعم الجمالي
0.805	الصدق الجمالي
0.732	الأسلوب الجمالي
0.914	القيادة الجمالية
0.818	المرونة
0.795	المقدرات الجوهرية
0.829	تكنولوجيا المعلومات
0.763	الجودة
0.869	الميزة التنافسية المستدامة
0.939	المعدل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (1) قيم معامل الثبات لمتغيرات وأبعاد البحث والتي تجاوزت القيمة (0.70)، إذ يدل ذلك على أن الأبعاد والمتغيرات ذات اتساق داخلي مناسب، أما عن قيمة (Cronbach's Alpha) للمقياس بشكل إجمالي فقد بلغت (0.939)، لذا يمكن القول بأن مقياس البحث (الاستبانة) تتمتع بمستوى ثبات ممتاز وأنه يتصف بالموثوقية، أي أنه يقيس الغرض الذي وجد من أجله كما يتسم بالثبات، ولذلك يمكن القول بإمكانية إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بالاستناد إلى تلك النتائج.

2.2.3. اختبار التجزئة النصفية (التناسق الداخلي): يعد مقياس التجزئة النصفية مؤشراً على مدى تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً معيناً أو نظرية معينة، إذ يجب أن تكون الأسئلة مترابطة فيما بينها كمجموعة تقيس مفهوماً ما، ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة من خلال اختبارات الثقة في نصفي المقياس (Split-half Reliability Test) الذي سيعتمده الباحث إذ يتلخص بإيجاد معامل الارتباط بمعادلة (Spearman- Brown)، وكما يبينه الجدول رقم (2).

جدول (2): اختبارات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.864
		N of Items	25 ^a
	Part 2	Value	.896
		N of Items	25 ^b
	Total N of Items		50
Correlation Between Forms			.920
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.959
	Unequal Length		.959
Guttman Split-Half Coefficient			.954

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

3.2.3. كفاية حجم العينة: استخدم هذا التحليل لغرض التأكد من كفاية حجم العينة من خلال اختبار (KMO)، إذ يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50) لتكون العينة كافية بوصفه شرطاً أساسياً يجب تحقيقه، وكذلك تم استخدام اختبار (Bartlett) كونه مؤشراً يدل على العلاقة بين المتغيرات، وعليه يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من (0.05) لتتأكد من أن هذه العلاقة دالة إحصائية، مع اختبار وجود الارتباطات المقبولة بين فقرات الاستبانة على شرط معنوية قيمة (Chi-Square) للدلالة على مقبولية معاملات الارتباط المذكورة. وكما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول (3): اختبارات KMO و Bartlett

المتغيرات	عدد الفقرات	اختبار KMO	Bartlett Test	Sig.
الحساسية الجمالية	5	0.819	169.996	0.000
الاتصال الجمالي	5			
التطبيق الجمالي	5			
الدعم الجمالي	5			
الصدق الجمالي	5			
الاسلوب الجمالي	5			
المتغير المؤثر / القيادة الجمالية	30			
المرونة	5	0.741	59.026	0.000
المقدرات الجوهرية	5			
تكنولوجيا المعلومات	5			
الجودة	5			
المتغير المستجيب / الميزة التنافسية المستدامة	20			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

3.3. اختبار فرضيات الدراسة

1.3.3. اختبار الفرضية الأولى: يوضح الجدول رقم (4) تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية في البحث التي تنص على (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة الجمالية بأبعادها في الميزة التنافسية المستدامة)، وقد تم استخدام الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين متغيرات البحث وكما موضح في أدناه:

جدول (4): نتائج اختبار تأثير القيادة الجمالية بأبعادها في الميزة التنافسية

المسار	β	t	P	الميزة التنافسية المستدامة
القرار	R ² -F-Sig.			
الحساسية الجمالية <<< الميزة التنافسية المستدامة	0.01	0.109	0.913	قبول الفرضية
الاتصال الجمالي <<< الميزة التنافسية المستدامة	0.236	2.481	0.015	

المسار	β	t	P	الميزة التنافسية المستدامة	
				R ² -F-Sig.	القرار
التطبيق الجمالي <<< الميزة التنافسية المستدامة	0.126	1.112	0.27	%83.5	
الدعم الجمالي <<< الميزة التنافسية المستدامة	0.303	2.994	0.004		
الصدق الجمالي <<< الميزة التنافسية المستدامة	0.031	0.337	0.737		
الاسلوب الجمالي <<< الميزة التنافسية المستدامة	0.271	2.622	0.011		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4) وجود تأثير دال معنوي للقيادة الجمالية في الميزة التنافسية المستدامة، فقد بلغت قيمة (F) (37.764) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34)، كما بلغ مستوى الدلالة الكلي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.615) ويعني أن القيادة الجمالية تفسر ما نسبته (61.5%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة في مديرية بلدية الرمادي، وإن تفسير باقي التغيرات سببه عوامل أخرى غير داخله ضمن نموذج الانحدار في هذا البحث، أما فيما يخص التأثير المعنوي للقيادة الجمالية في الميزة التنافسية المستدامة فيتضح بأنه يعود لتأثير الأبعاد (الاتصال الجمالي، الدعم الجمالي، الأسلوب الجمالي) وبشكل متفاوت لكونها أقل من القيمة (0.05)، والتي بلغ مستوى الدلالة المعنوية لها على التوالي (0.015)، (0.004)، (0.011)، أما بالنسبة للأبعاد (الحساسية الجمالية، التطبيق الجمالي، الصدق الجمالي) لم يكن لها تأثيرات معنوية، ومن ثم يمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة في مديرية بلدية الرمادي تتأثر بالمشاعر و باتصالاتها ودعمها واساليبها الجمالية.

وتبين من الجدول السابق أن معامل (β) للأبعاد المعنوية قد بلغ على التوالي (0.236)، (0.303)، (0.271)، وبناء عليه فأن زيادة كل من (الاتصال الجمالي، الدعم الجمالي، الأسلوب الجمالي) في مديرية بلدية الرمادي بمقدار وحده واحدة يزيد من ميزتها التنافسية بمقدار (23.6%)، (30.3%)، (27.1%) على التوالي، فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (t) للأبعاد المعنوية (2.481)، (2.994)، (2.662)، على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990)، وهذا ما يؤكد على تأثير القيادة الجمالية في الميزة التنافسية المستدامة، وبلاستناد على ما سبق تقبل الفرضية الأولى (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة الجمالية بأبعادها في الميزة التنافسية المستدامة).

2.3.3. اختبار الفرضية الثانية: يوضح الجدول رقم (5) النتائج الخاصة باختبار الفرضية الثانية التي نصت على (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة الجمالية بأبعادها في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ((المرونة، المقدرات الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، الجودة)))، وقد تم استخدام الانحدار المتعدد لبيان مدى تأثير المتغير المؤثر (القيادة الجمالية) بأبعاده في أبعاد المتغير المستجيب (الميزة التنافسية المستدامة)، وكما في أدناه:

جدول (5): نتائج اختبار تأثير القيادة الجمالية بأبعادها في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

F-R ² -Sig.	P	t	β	المسار
F=24.115 R ² =0.581 Sig.=0.000	0.216	-1.248	-0.147	الحساسية الجمالية <<< المرونة
	0.041	2.075	0.242	الاتصال الجمالي <<< المرونة
	0.682	0.412	0.057	التطبيق الجمالي <<< المرونة
	0.004	2.998	0.371	الدعم الجمالي <<< المرونة
	0.617	0.503-	0.057-	الصدق الجمالي <<< المرونة
	0.093	1.702	0.216	الاسلوب الجمالي <<< المرونة
F=21.594 R ² =0.551 Sig.=0.000	0.565	-0.579	-0.068	الحساسية الجمالية <<< المقدرات الجوهرية
	0.023	2.326	0.270	الاتصال الجمالي <<< المقدرات الجوهرية
	0.619	0.499	0.069	التطبيق الجمالي <<< المقدرات الجوهرية
	0.021	2.361	0.291	الدعم الجمالي <<< المقدرات الجوهرية
	0.390	0.864	0.097	الصدق الجمالي <<< المقدرات الجوهرية
	0.312	1.019	0.128	الاسلوب الجمالي <<< المقدرات الجوهرية
F=16.312 R ² =0.448 Sig.=0.012	0.599	0.527	0.070	الحساسية الجمالية <<< تكنولوجيا المعلومات
	0.896	0.131	0.017	الاتصال الجمالي <<< تكنولوجيا المعلومات
	0.658	0.444	0.069	التطبيق الجمالي <<< تكنولوجيا المعلومات
	0.045	1.997	0.161	الدعم الجمالي <<< تكنولوجيا المعلومات
	0.032	2.342	0.175	الصدق الجمالي <<< تكنولوجيا المعلومات
	0.037	2.101	0.283	الاسلوب الجمالي <<< تكنولوجيا المعلومات
F=12.111 R ² =0.226 Sig.=0.03	0.031	2.870	0.251	الحساسية الجمالية <<< الجودة
	0.100	1.665	0.177	الاتصال الجمالي <<< الجودة
	0.166	1.400	0.177	التطبيق الجمالي <<< الجودة
	0.590	0.541	0.061	الدعم الجمالي <<< الجودة
	0.001	2.679	0.231	الصدق الجمالي <<< الجودة
	0.183	1.344	0.155	الاسلوب الجمالي <<< الجودة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول رقم (5) الذي يتضح من خلاله وجود تأثير دال معنوي للقيادة الجمالية بأبعادها في المرونة، فقد بلغت قيمة (F) (24.115) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34)، كما بلغ مستوى الدلالة الكلي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.581) التي تعني أن القيادة الجمالية تفسر ما نسبته (58.1%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة في مديرية بلدية الرمادي، وإن تفسير باقي التغيرات سببه عوامل أخرى غير داخله ضمن نموذج الانحدار في هذا البحث، أما فيما يخص التأثير المعنوي للقيادة الجمالية في المرونة فيتضح بأنه يعود لتأثير الأبعاد (الاتصال الجمالي، الدعم الجمالي) بشكل متفاوت لكونها أقل من القيمة (0.05)، التي بلغ مستوى الدلالة المعنوية لها على التوالي (0.041)، (0.004)، في حين أن الأبعاد (الحساسية الجمالية، التطبيق الجمالي، الاتصال الجمالي، الصدق الجمالي) لم يكن لها تأثيرات معنوية، مما يدل على أن المرونة في مديرية بلدية الرمادي تتأثر باتصالاتها ودعمها الجماليين، كما تبين من الجدول السابق أن معامل (β) للأبعاد المعنوية قد بلغ على التوالي (0.242)، (0.371)، وبناء عليه فإن زيادة كل من (الاتصال الجمالي، الدعم الجمالي) في مديرية بلدية الرمادي بمقدار وحدة واحدة يزيد من ميزتها التنافسية بمقدار (24.2%)، (37.1%)، على التوالي، علاوةً على ذلك فقد بلغت قيمة (t) للأبعاد المعنوية (2.075)، (2.998)، على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990)، مما يؤكد على تأثير القيادة الجمالية في المرونة.

من الجدول رقم (5) الذي يتضح من خلاله وجود تأثير دال معنوي للقيادة الجمالية بأبعادها في المقدرات الجوهرية، إذ بلغت قيمة (F) (21.594) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34)، كما بلغ مستوى الدلالة الكلي (0.000) وهي أقل من (0.05)، في حين بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.551) التي تعني أن القيادة الجمالية تفسر ما نسبته (55.1%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية في مديرية بلدية الرمادي، وإن تفسير باقي التغيرات سببه عوامل أخرى غير داخله ضمن نموذج الانحدار في هذا البحث، أما فيما يخص التأثير المعنوي للقيادة الجمالية في المقدرات الجوهرية فيتضح بأنه يعود لتأثير الأبعاد (الاتصال الجمالي، الدعم الجمالي) بشكل متفاوت لكونها أقل من القيمة (0.05)، التي بلغ مستوى الدلالة المعنوية لها على التوالي (0.023)، (0.021)، أما بالنسبة للأبعاد (الحساسية الجمالية، التطبيق الجمالي، الصدق الجمالي، الأسلوب الجمالي) لم يكن لها تأثيرات معنوية، مما يشير إلى أن المقدرات الجوهرية في مديرية بلدية الرمادي تتأثر باتصالاتها ودعمها وأساليبها الجمالية.

كما تبين من الجدول السابق أن معامل (β) للأبعاد المعنوية قد بلغ على التوالي (0.270)، (0.291)، وبناء عليه فإن زيادة كل من (الاتصال الجمالي، الدعم الجمالي) في مديرية بلدية الرمادي بمقدار وحدة واحدة يزيد من ميزتها التنافسية بمقدار (27%)، (29.1%) على التوالي، فضلاً عن أن قيمة (t) للأبعاد المعنوية بلغت (2.326)، (2.361) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990) مما يؤكد على تأثير القيادة الجمالية في المقدرات الجوهرية.

من الجدول رقم (5) الذي يتضح من خلاله وجود تأثير دال معنوي للقيادة الجمالية بأبعادها في تكنولوجيا المعلومات، إذ بلغت قيمة (F) (16.312) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34)، كما بلغ مستوى الدلالة الكلي (0.012) وهي أقل من (0.05)، في حين بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.448) التي تعني أن القيادة الجمالية تفسر ما نسبته (44.8%) من التغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات في مديرية بلدية الرمادي، وإن تفسير باقي التغيرات سببه عوامل أخرى غير

داخله ضمن نموذج الانحدار في هذا البحث، أما فيما يخص التأثير المعنوي للقيادة الجمالية في تكنولوجيا المعلومات فيتضح بأنه يعود لتأثير الأبعاد (الدعم الجمالي، الصدق الجمالي، الأسلوب الجمالي) بشكل متفاوت لكونها أقل من القيمة (0.05)، التي بلغ مستوى الدلالة المعنوية لها على التوالي (0.045)، (0.032)، (0.037)، أما بالنسبة للأبعاد (الحساسية الجمالية، التطبيق الجمالي، الاتصال الجمالي) لم يكن لها تأثيرات معنوية، مما يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات في مديرية بلدية الرمادي تتأثر بمدى توافر الدعم الجمالي فضلاً عن مدى استخدام الأساليب الجمالية.

كما تبين من الجدول السابق أن معامل (β) للأبعاد المعنوية قد بلغ على التوالي (0.161)، (0.175)، (0.283)، وبناء عليه فإن زيادة كل من (الدعم الجمالي، الصدق الجمالي، الأسلوب الجمالي) في مديرية بلدية الرمادي بمقدار وحده واحدة يزيد من ميزتها التنافسية بمقدار (16.1%)، (17.5%)، (28.3%) على التوالي، علاوةً على ذلك فقد بلغت قيمة (t) للأبعاد المعنوية (1.997)، (2.342)، (2.101) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990)، مما يؤكد على تأثير القيادة الجمالية في تكنولوجيا المعلومات.

من الجدول رقم (5) الذي يتضح من خلاله وجود تأثير دال معنوي للقيادة الجمالية بأبعادها في الجودة، فقد بلغت قيمة (12.111) (F) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.34)، كما بلغ مستوى الدلالة الكلي (0.03) وهي أقل من (0.05)، في حين بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (0.226) التي تعني أن القيادة الجمالية تفسر ما نسبته (22.6%) من التغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات في مديرية بلدية الرمادي، وإن تفسير باقي التغيرات سببه عوامل أخرى غير داخله ضمن نموذج الانحدار في هذا البحث، أما فيما يخص التأثير المعنوي للقيادة الجمالية في تكنولوجيا المعلومات فيتضح بأنه يعود لتأثير بعدي (الحساسية الجمالية، الصدق الجمالي) لكونهما أقل من القيمة (0.05)، التي بلغت مستوى الدلالة المعنوية لهما (0.031)، (0.001)، أما بالنسبة للأبعاد (الاتصال الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، الأسلوب الجمالي) لم يكن لها تأثيرات معنوية، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات في مديرية بلدية الرمادي تتأثر بمدى توافر الدعم الجمالي فضلاً عن مدى استخدام الأساليب الجمالية.

وتبين من الجدول السابق أن معامل (β) للبعدين المعنويين (0.251)، (0.231)، وبناء عليه فإن زيادة كل من (الحساسية الجمالية، الصدق الجمالي) في مديرية بلدية الرمادي بمقدار وحده واحدة يزيد من ميزتها التنافسية بمقدار (25.1%)، (23.1%) على التوالي علاوةً على ذلك فقد بلغت قيمة (t) للبعدين المعنويين على التوالي (2.870)، (2.679) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990)، مما يؤكد على تأثير القيادة الجمالية في الجودة، وبالاستناد على ما سبق تقبل الفرضية الثانية (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة الجمالية بأبعادها في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1.4.1 الاستنتاجات:

1. بينت النتائج أن تبني الجمال من قبل مديري بلدية الرمادي ساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل وتقليل مقاومة التغيير وتعزيز التماسك الثقافي باعتبار أن القيادة الجمالية هي أداة إستراتيجية لتعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية.

2. وضحت النتائج أن مديري بلدية الرمادي يعتمدون الجماليات كجزء من النهج القيادي بما يساهم ذلك في تقوية القدرات التي تميز المنظمة وتعزز من تنافسيتها واستدامتها.
3. أظهرت النتائج أن اعتماد مديرو بلدية الرمادي على الجماليات ساهم بشكل ملحوظ في تطوير أنظمة تقنية تلبي احتياجات المتعاملين والمديرية بشكل متكامل.
4. أفادت النتائج إلى أن الجماليات والأساليب الجمالية المعتمدة من قبل مديرية بلدية الرمادي تسهم في تصميم عمليات واضحة ومنظمة مما يقلل الأخطاء ويحسن جودة العمليات الداخلية.

2.4. التوصيات

1. تشجيع القادة على استخدام أساليب جمالية لتعزيز التفكير الإبداعي والابتكار بما يساهم بزيادة مرونة المديرية وذلك من خلال خلق بيئة تعزز الجماليات لتحسين الروح المعنوية للقادة والموظفين.
2. بناء ثقافة تنظيمية تحتضن الجماليات مما يعزز من المقدرات الجوهرية مثل التكيف والابتكار وتحفيز الموظفين على التفكير بشكل مبتكر من خلال إدخال عناصر جمالية إلى بيئة العمل.
3. تطوير واجهات المستخدم والتطبيقات بتصميم جمالي يسهل الاستخدام ويحفز التفاعل الإيجابي مع التكنولوجيا من خلال دعم فرق تكنولوجيا المعلومات لتقديم أفكار مبتكرة.
4. تحسين الجودة النهائية للخدمات التي تقدمها مديرية بلدية الرمادي وتلبية توقعات الزبائن بشكل أفضل من خلال قيام المديرين بتوجيه فرق العمل نحو الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة، أو عبر إشراك الزبائن في عملية التقييم الجمالي للخدمات من خلال التغذية الراجعة.

3.4. المقترحات

1. تحديد ما إذا كان تأثير القيادة الجمالية يختلف تبعاً لطبيعة القطاع وظروف السوق مما يساهم في تطوير إستراتيجيات مخصصة من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الجمالية والميزة التنافسية المستدامة في قطاعات مختلفة (مثل التعليم، الصحة، التكنولوجيا، السياحة).
2. دراسة دور القيادة الجمالية في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، وكيف تؤثر هذه العوامل على الميزة التنافسية.
3. تحليل دور الاختلافات الثقافية في تعزيز أو تقييد فعالية القيادة الجمالية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. تصميم أدوات ومقاييس مبتكرة لتقييم القيادة الجمالية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على الميزة التنافسية المستدامة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. أبو طيخ، ليث شاكر. (2020). اختبار العلاقة بين السلوك القيادي الجمالي والنزاهة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة المقدسة، مجلات تعليم البنات، المجلد (2)، العدد (25).
2. التميمي، أمل محمد سلمان، الشمري، نهلة عبيس طلال، إبراهيم، دعاء احمد. (2022). أثر تطبيق نظم المعلومات المحوسبة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة ريادة الأعمال للمال والأعمال، المجلد (3)، العدد (4)، 207-223.
3. الحلاوي، علي حسين، صغير، زهراء ترف. (2023). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال، المجلد (4)، العدد (1).

4. العطاري، عارف توفيق، الشرمان، حنان يوسف، (2017). درجة ممارسة القيادة الجمالية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم عن بيئة العمل، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
5. المطيري، العنود مسلط هجان. (2022). القيادة الجمالية وعلاقتها بالنزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس بمحافظة حفر الباطن، مجلة مركز الجزيرة العربية للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (14)، 50-78.
6. المغني، معتز يوسف. (2019). ممارسات الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات التي تقدم خدمات الإنترنت في المحافظات الجنوبية، رسالة دكتوراه، الدفعة الثانية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
7. النعمة، عادل ذاك، محمود، نسرين محمد فتحي. (2018). استراتيجية تنويع المنتجات ومساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الملابس الجاهزة/ نينوى. مجلة كلية القلم الجامعة، المجلد (2)، العدد (4).
8. بدر، صفاء عبد الجواد عبد الحافظ. (2021). فاعلية استخدام المدخل الجمالي في تنمية القيادة الجمالية والدافعية للتعليم لدى الطالبات المعلمات في شعبة الفلسفة وعلم الاجتماع. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس – كلية الآداب والعلوم والتربية للبنات، العدد 22، الجزء التاسع، 356 – 403.
9. جلال، أبو بكر أحمد صديق، عبد الرحيم، محمد عباس محمد. (2015). نموذج مقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (57)، العدد (2)، 297-398.
10. حامد، عادل إمام، علي، ايمن حسن. (2022). دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على شركة الاتصالات المصرية، المجلة العلمية لأبحاث الأعمال (جامعة المنوفية)، المجلد (47)، العدد (4)، 659-700.
11. حموش، سيفوني حسام. (2022). التوجه نحو الفنادق الخضراء آلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
12. حنتوش، مصطفى أكرم. (2021). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (129)، 159-182.
13. راغب، ايمان زغلول، علي، اسامه عبد السلام. (2022). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية-تصور مقترح، الإدارة التربوية، المجلد (34)، العدد (34)، 13-126.
14. زهرة، ريان نذير. (2023). دور الاستباقية التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على مؤسسة المياه في محافظة طرطوس)، مجلة جامعة البعث – سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد (45)، العدد (3).

15. صالح، ماجد محمد، الداودي، حسين رفعت عبد الكريم. (2018). أسس الصيانة الإنتاجية الشاملة ودورها في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة. مجلة كلية القلم الجامعة، المجلد (2)، العدد (4).
 16. صالح، ماجد محمد. (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في شركة (كارفور). مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (38)، 180-144.
 17. موسى، عمار فتحي، محمد، نجاح عوض محمد. (2021). دور التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (9)، العدد (1)، 127-97.
 18. نصر، عزة جلال مصطفى. (2020). الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، المجلد (44)، الجزء (4)، 205-85.
 19. وهيبة، الجزار، عاشور، المزرق. (2022). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة للمجمع الوطني لقنوات الري (GRHYD)، أكاديمية الدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد (14)، العدد (5)، 59-49.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and management*, 7(1), 192.
2. Alabbas, S. A. A., Jawad, M. R. B., & Sarhan, S. H. E. (2019). The Aesthetic Leadership and Its Role in Prompting the Creative Work Behaviour. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (22), 1057-1087.
3. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Self-leadership skills as intangible resources for sustainable competitive advantage. *Advanced Engineering Science*, 46(1).
4. Ali, M. (2021). Imitation or innovation: To what extent do exploitative learning and exploratory learning foster imitation strategy and innovation strategy for sustained competitive advantage? *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120527.
5. Ali, N. M., & Saud, R. Y. (2023). The Impact of Marketing Vigilance on Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers at The Abu Ghraib Dairy Factory in Baghdad. *Russian Law Journal*, 11(4), 412-428.
6. Ali, H. H., Khalil, S. S., & Khalil, R. J. (2021). The role of lean marketing in achieving sustainable competitive advantage: An analytical study at Al-Mosul dairy manufactory. *Journal of Techniques*, 3(2), 61-72.
7. Badr El-Deen, R., & Ali, E. H. (2021). The impact of strategic leadership styles on financial business performance and sustainable competitive advantage in travel agencies and hotels: Corporate social responsibility as a mediator. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21(1), 70-90.

8. 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.
9. Bathurst, R., Jackson, B., & Statler, M. (2010). Leading aesthetically in uncertain times. *Leadership*, 6(3), 311-330.
10. Carroll, B., & Smolović Jones, O. (2018). Mapping the aesthetics of leadership development through participant perspectives. *Management Learning*, 49(2), 187-203.
11. Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
12. Dangmei, J., & Singh, A. (2017). How aesthetic leadership style might relate to employee morale at workplace? An analytical study. *Asia Pacific Journal of Research*, 1.
13. FADIL, T. S. Impact of Customer Relationship Management on Sustainable Competitive Advantage Exploratory Study in Iraqi Airways Company.
14. Farasat, M., Gull, M., & Hassan, S. (2024). Unveiling the influence of Aesthetic Leadership: Enhancing Employee Self-Efficacy through Job-Capabilities Matching and the Pygmalion Effect. *Remittances Review*, 9(1), 3317-3337.
15. Fornell, Claes, and David F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18: 39–50.
16. 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.
17. Hadi, B. H. (2022). The role of Innovation ambidexterity in achieving sustainable competitive advantage: An analytical study of a sample of administrative leaders at the University of Al-Qadisiyah. *AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 24(3).
18. Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.
19. Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560.
20. Hassan, M. F., Kanani, M., & Assi, N. A. The Impact of the Organization's Position in Achieving Sustainable Competitive Advantage Survey of a Sample of Employees of the General Company for Textiles and Leather Industries.
21. Hattab, H. N., Atti, L. M., & Sabeeh, A. O. (2023). The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(2), 12-40.
22. Hair, Joseph, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. 2011. PLS-SEM: Indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19: pp. 139–51.
23. Al-naqeeb, M. A. S., & Ismael, I. K. (2021). The impact of organizational silence on a sustainable competitive advantage: A case study of the electrical industries company. *Mediterranean Journal os Social Sciences*, 12.

24. Klaver, M. (2015). Pentecostal pastorpreneurs and the global circulation of authoritative aesthetic styles. *Culture and Religion*, 16(2), 146-159.
25. Kocher, J. H., & Halo, L. M. (2022). Visual management strategies and their role in achieving the dimensions of sustainable competitive advantage. An exploratory study of the opinions of a sample of individuals working in mineral water production companies in Dohuk Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 11(3), 614-631
26. Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere University Press.
27. Kuranovič, V. (2017). Chinese philosophy ethnical, paternalistic and aesthetic leadership in global business world.
28. Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *Leadership Quarterly*, 19(1), 31-41.
29. Li, R., Peng, C., Koo, B., Zhang, G., & Yang, H. (2021). Obtaining sustainable competitive advantage through collaborative dual innovation: empirical analysis based on mature enterprises in eastern China. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(6), 685-699.
30. Mahdi, O. R. A., & Almsafir, M. K. (2012). Diagnosing of sustainable competitive advantage using Six Sigma methodology. *International Journal of Business and Management*, 7(7), 94.
31. Mannix, J., Wilkes, L., & Daly, J. (2015). Aesthetic leadership: its place in the clinical nursing world. *Issues in mental health nursing*, 36(5), 357-361.
32. Mannix, J., Wilkes, L., & Daly, J. (2015). 'Good ethics and moral standing': a qualitative study of aesthetic leadership in clinical nursing practice. *Journal of Clinical Nursing*, 24(11-12), 1603-1610.
33. Mohammed, R. A. (2023). The role of the target cost approach dimensions in pricing banking services for commercial banks to achieve a sustainable competitive advantage. *Am. J. Bus. Manag. Economy. Bank.*, 8, 18-41.
34. Nasef, A. M., Mohamed, M. A., Abdelaal, E. M., & Abouria, M. G. (2022). The Role of Performance Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage for Hotels. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 4(1), 20-36.
35. Nisha, N. T., Nawaz, N., Mahalakshmi, J., Gajenderan, V., & Hasani, I. (2022). A study on the impact of sustainable leadership and core competencies on sustainable competitive advantage in the information technology (IT) sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.
36. Palanisamy, R., & Sushil. (2003). Achieving organizational flexibility and competitive advantage through information systems flexibility: a path analytic study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(03), 261-277.
37. Polat, S., & Öztoprak-Kavak, Z. (2011). Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors. *Educational Research and Reviews*, 6(1), 50.
38. Rasool Majeed Hamod, A., & Majeed, S. A. (2021). Effect of green human resource management practices in enhancing sustainable competitive advantage: an exploratory

- study of a sample of hospitals. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(7), 1169-1189.
39. Salih, A., Mousa, Z., & Nasereddin, A. (2023). The impact of career capital on sustainable competitive advantage: The mediating role of human resource management capabilities. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 489-502.
 40. Sauer, E., & Ropo, A. (2007, June). Aesthetic leadership knowledge, production, and consumption. In *The Third Organization Studies Summer Workshop*. Greece: Crete.
 41. Soila-Wadman, M., & Köping, A. S. (2009). Aesthetic relations in place of the lone hero in arts leadership: Examples from film making and orchestral performance. *International Journal of Arts Management*, 31-43.
 42. Sweis, R. J., Elian, M., Alawneh, A. R., & Sweis, N. J. (2018). The impact of service quality on sustainable competitive advantage: study on Jordanian health insurance companies. *International Journal of Business Excellence*, 16(2), 162-176.
 43. Teoh, B. A., Teoh, P. C., Tan, H. C., & Ibrahim, A. (2023). What is next for sustainable competitive advantages in the pandemic outbreak context? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 986-1000.
 44. Woodward, J. B., & Funk, C. (2010). Developing the artist leader. *Leadership*, 6(3), 295-309.

ملحق (1): تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بأسلوب مسح الدراسات السابقة

التسلسل	الأبعاد المصنفة	الجودة	المقدرات الجوهريّة	الإبداع	الاستجابة للبيئة	تكنولوجيا المعلومات	العرونة	المركز التنافسي	الثقافة الإبداعية	الخصّة الوظيفية	الكفاءة	الولاء	الثقافة	الفاعلية	صنع المعرفة	القيمة	الدرة	القابلية للتقليد	القابلية للاستبدال	التوريد الفعالة	التغير	التنظيم	سمعة المنظمة	التسليم
1	(الشريف وجدة، 2016)	*	*	*	*																			
2	(العريزي وآخرون، 2021)	*	*	*	*	*	*			*														
3	(جوتيار وهلو، 2022)	*	*	*	*	*	*																	
4	(عصاف والغليل، 2021)	*	*	*	*	*	*	*																
5	(مخسن، 2021)	*	*	*	*	*	*	*																
6	(الأبراهيمي، 2019)	*	*	*	*	*	*	*																
7	(تبعه وآخرون، 2020)	*	*	*	*	*	*	*																
8	(اليسري، 2013)	*	*	*	*	*	*	*																
9	(السري وآخرون، 2021)	*	*	*	*	*	*	*																
10	(الكروي وصفو، 2017)	*	*	*	*	*	*	*																
11	(Assi et al, 2018)	*	*	*	*	*	*	*																
12	(Sweis et al, 2018)	*	*	*	*	*	*	*																
13	(Hamod and majeed, 2021)	*	*	*	*	*	*	*																
14	(almufraj and almsifari, 2012)	*	*	*	*	*	*	*																
15	(Mahdi and almsifari, 2012)	*	*	*	*	*	*	*																
16	(Vinayam et al, 2012)	*	*	*	*	*	*	*																
17	(Ali et al, 2021)	*	*	*	*	*	*	*																
18	(Al-Mulla and Fadil, 2022)	*	*	*	*	*	*	*																
19	(Ali and Sand, 2023)	*	*	*	*	*	*	*																
20	(Hassan and Esmail, 2023)	*	*	*	*	*	*	*																
21	(Khaleel and Al-nabadi, 2022)	*	*	*	*	*	*	*																
22	(Lamkha and Lisma, 2019)	*	*	*	*	*	*	*																
23	المجموع	11	13	5	3	12	14	1	6	3	2	1	9	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1
24	النسبة	0.5	590.	0.22	0.13	40.5	0.63	0.04	0.27	0.13	0.09	0.04	0.4	0.09	0.09	0.09	0.04	0.04	0.04	0.09	0.09	0.04	0.04	0.04
25	%	50	59	22	13	54	63	4	27	13	9	4	40	9	9	9	4	4	4	9	9	4	4	4