



**العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية بالمنظمة:
الدور المعدل للاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي
بالتطبيق على قطاع السياحة والسفر في محافظة حضرموت باليمن
إعداد**

د. أبو بكر حداد بلقفيه
مدرس إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية-جامعة سينون

أ.د. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة-جامعة المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية
دورية علمية محكمة
المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤
<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة
المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية بالمنظمة: الدور المعدل للاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بالتطبيق على قطاع السياحة والسفر في محافظة حضرموت باليمن

إعداد

د. أبو بكر حداد بلفقيه

مدرس إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية-جامعة سينون

أ.د. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة-جامعة المنصورة

يهدف هذا البحث إلى بيان الدور المعدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية، وهل يؤدي استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل إلى تحسين العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية في شركات السياحة والسفر في محافظة حضرموت باليمن؟ ، وتم تصميم قائمة استبيان لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة،

المنخلص

واعتمد الباحثان على عينة غير عشوائية نظرا لعدم معلومية حجم المجتمع بسبب صعوبة الحصول على البيانات اللازمة بسبب ظروف الحرب التي يمر بها اليمن، واستخدم الباحثان حزمة البرامج الإحصائية SPSS v 26 لتحليل البيانات ، وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد والانحدار الهراري ، وتمثلت أهم نتائج البحث في وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد متغيرات البحث، كما اتضح وجود تأثير معنوي للمنظور الأخلاقي الداخلي للقيادة الأصيلة فقط على جميع أبعاد رشاقة الموارد البشرية العاملة عند مستوى معنوية ١%، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد رشاقة الموارد البشرية، كما اتضح وجود دور

معدل معنوي لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تحسين العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ١% .

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة – رشاقة الموارد البشرية – وسائل التواصل الاجتماعي .

Abstract:

This research aimed to identifying the moderation role of social media using at workplace in the relationship between authentic leadership and human resources agility, Does the using of social media at workplace improves the relationship?. The study was conducted in 80 tourism and travel agencies, Hadramout governorate, Yemen and 263 respondents participated in the study. The data were collected using the questionnaire instrument from the respondents. The results revealed that there is a significant relationship between all the research variables, also there is a significant effect for the internal moral perspective of authentic leadership on all the dimensions of HR agility, on the other side there is no significant effect for the other dimensions of authentic leadership on the HR agility dimensions. In the same time, there is a moderating role for the using of social media in improving the relationship between authentic leadership and human resources agility.

Key words : Authentic leadership – Human resources agility – Social media

المقدمة:

تواجه الشركات بيئة متقلبة شديدة الاضطراب لا يمكن التنبؤ بها، بسبب المنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع، ومطالبات العملاء بشكل متزايد بمزيد من المنتجات الأفضل (Sherehiy and Karwowski, 2014)، وإن من بين الحلول لكيفية التعامل بنجاح مع

هذه البيئات، هو تطبيق استراتيجية الرشاقة، فهي حالياً الأكثر انتشاراً وشعبية (Muduli and Pandya, 2018)، وهي نموذج الأعمال السائد في الألفية الثالثة، وأفضل خيار للبقاء على قيد الحياة لمعظم الشركات (Sherehiy, Karwowski and Layer, 2007).

وتعتبر فكرة الرشاقة على المستوى الفردي، أو ما اصطلح عليه بـ(رشاقة القوى العاملة/ **Workforce Agility**) من الموضوعات الحديثة نسبياً في إدارة الموارد البشرية، والتي لا يزال البحث فيها صاعداً ومتطوراً، (Bala, Massey and Seol, 2019 ; Muduli and Pandya, 2018; Varghese and Bini, 2018; Alavi and Wahab, 2013; Alavi and Wahab, 2013; Breu, 2007; Hemingway, Strathern and Bridger, 2002; Sherehiy et al., 2007). وتحتاج المنظمات أكثر من أي وقت مضى إلى قوة عاملة رشيقة، يمكنها بمهاراتها التكيف مع وتلبية الاحتياجات المتطورة، وضمان أقصى قدر من الإنتاجية في بيئة عمل لا يمكن التنبؤ بها (Varghese and Bini, 2018). وبالرغم من ذلك، لاتزال البحوث الحالية حول كيفية تطوير رشاقة القوى العاملة غير كافية، مما يلزم تحديد العوامل المؤثرة في تحقيق هذا المستوى من الرشاقة.

ولقد تغلغلت تكنولوجيا الوسائط الاجتماعية بشكل متزايد في مكان العمل، واستخدمت منظمات الأعمال هذه التكنولوجيا بشكل استراتيجي لدعم التواصل والتعاون بين موظفيها (We, 2020)، وبالنظر إلى هذه الزيادة السريعة والمستمرة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، فإنه من المهم للباحثين الانتباه إلى آثار استخدام هذه الوسائل في مكان العمل؛ فقد أثبتت الأدبيات أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يؤثر على جوانب مختلفة من المنظمة والموظفين (Cai et al., 2018; Pitafi et al., 2018)؛ وقد أدى استخدام هذه الوسائل في مكان العمل إلى تشجيع الباحثين على إعادة النظر في دورها في التأثير على رشاقة القوى العاملة (Treem and Leonardi 2012).

وتظل نظرية القيادة موضوعاً متطوراً ومحدّثاً في الأدبيات الإدارية، لتأثيراتها المتنوعة على كل جوانب العمل المنظمي، وحظي نمط القيادة الأصيلة كأحد أبرز الأنماط الحديثة للقيادة، باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية (Ahmed,E.I.,2023).

ويجمع هذا البحث هذه المتغيرات الثلاثة (القيادة الأصيلة، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ورشاقة الموارد البشرية) بالتطبيق في قطاع السياحة والسفريات بمحافظة حضرموت في اليمن.

أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ - القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)

(١) المفهوم: ينبع مفهوم القيادة الأصيلة من اتجاهات وسلوكيات القادة الذين يؤثرون إيجابياً على سلوكيات مرؤوسهم انطلاقاً من مبادئ السلوك التنظيمي الإيجابي (Regan et al.,2016)، وتعتبر دراسة (Avolio et al., 2004) من أولى الدراسات التي وضعت تعريفاً إجرائياً للقيادة الأصيلة، حيث عرّفت بأنها تصرف القادة وفقاً لقيمهم وقناعاتهم الشخصية العميقة، وذلك من أجل بناء المصداقية وكسب احترام وثقة التابعين، حيث يهدف القادة إلى ترسيخ تلك القيم في أتباعهم وتشجيعهم على التحلي بالمثل الأخلاقية العليا، حيث أن القادة الصادقين مع أنفسهم يتعاملون بأصالة (Jun et al.,2023).

وتعني القيادة الأصيلة فهم احتياجات التابعين وتعزيز أهمية العمل بالنسبة لهم، وكذلك بناء الثقة اللازمة للمبادرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، والمشاركة في العمل باعتبارها ضرورة مهمة لبناء المنظمات التي تسعى للاستفادة القصوى من رأس مالها البشري في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها (Illies et al., 2005).

وعرفها (Begley, 2006) بأنها تلك التي تحقق الفعالية المهنية والأخلاقيات والوعي المرتفع، وتعكس الممارسات الأساسية للإدارة، حيث تقوم على أساس المعرفة والمهارة والقيم، وعرفها (Walumbwa et al., 2008; Durrah et al., 2022) بأنها نمط سلوك القائد الذي يشجع ويدعم القدرات النفسية الإيجابية للعاملين والمناخ الأخلاقي الإيجابي في العمل، من خلال زيادة الوعي بالذات وتبني القيم الأخلاقية وتوفير معلومات متوازنة وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

كما تعني القيادة الأصيلة توجيه العاملين نحو السلوكيات الإيجابية المرغوبة، فهي بمثابة صفة شخصية تستند على القيم والسلوكيات الأخلاقية الداخلية للفرد بدلاً من التهديدات الخارجية والإغراءات، وأن هذه الصفات الشخصية تتمثل في: الوعي بالذات، الحكم المتوازن، القيم الأخلاقية، شفافية العلاقات (Chen, 2010)، وعُرفت أيضاً بأنها نموذج يقتدي به الأتباع، مما يجعلهم أكثر التزاماً ووعياً ليخرجوا أفضل ما لديهم من طاقات وإبداعات (Spitzimuler and Ilies, 2010).

ويعرفها (Gardner et al., 2011) بأنها العملية التي تستمد من التفاعل بين كلٍ من القدرات النفسية الإيجابية والبيئات التنظيمية المتطورة، والتي ينتج عنها زيادة الوعي بالذات والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والموظفين وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية.

ومما سبق يتضح أن القيادة الأصيلة تُمثل أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة؛ ورغم وجود العديد من الأنماط القيادية التي تناولتها الدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن باحثين مثل (Diddams and Chang, 2012; Kiersch and Byrne, 2015;) يعتقدون أن القيادة الأصيلة هي الحل الأمثل للمشكلات التي تواجه القيادة المعاصرة في المنظمات الحديثة وما يواجهها من تغيرات.

(٢) أبعاد القيادة الأصيلة: تنوعت أبعاد القيادة الأصيلة في البحوث والدراسات السابقة، حيث تناولتها كثير من الدراسات (Wong et al., 2010; Peterson et al., 2012; Rego et al., 2013; Opatokun et al., 2013; Gatling and Harrah, 2014; Nelson et al., 2014; Onorato and Zhu, 2014; Xiong and Fang, 2014; Zhou, 2014) من خلال أربعة أبعاد، وتناولتها دراسات أخرى (Avolio and Gardner, 2005; Tuttle, 2009) في خمسة أبعاد، في حين تناولتها دراسة (Avolio and Gardner, 2005) في ستة أبعاد هي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، والتشغيل المتوازن للمعلومات، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية، السلوك الأصيل)، وتناول كلٌّ من (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Ayca, 2023; Gelaidan et al., 2023) في أربعة أبعاد فقط هي (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن، شفافية العلاقات، السلوك الأصيل)، وكذلك تناولتها دراسة (Walumbwa et al., 2008) في أربعة أبعاد هي: (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، شفافية العلاقات، القيم الأخلاقية). ويلاحظ أن الكثير من الدراسات تناولت القيادة الأصيلة من خلال أربعة أبعاد هي: (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي)، وترى أنها مترابطة بعضها البعض بشكل جوهري؛ وقد حازت هذه الأبعاد الأربعة على قبول واسع لدى الباحثين (Peus et al., 2012; Wong and Lashinger, 2012; Macknel et al., 2013; Rego et al., 2014; Alshaar, 2023)، وبناءً على ذلك استقر الباحثان على دراسة القيادة الأصيلة من خلال هذه الأبعاد الأربعة، وفيما يلي استعراض لها:

١. **الوعي بالذات Self-awareness**: ويعني معرفة القادة بنقاط قوتهم وضعفهم، وتحديد أهدافهم، والتمسك بالمعتقدات والقيم الأساسية التي يعتنقونها (Avolio et al., 2004)، وأشار (Kernis and Goldman, 2006) إلى أن الوعي بالذات هو العملية التي من خلالها يفهم القائد البيئة المحيطة، وتأثير هذا الفهم على وجهات

نظره، واتفق كلٌّ من (Avolio et al., 2004 ; Gardner et al., 2005) على أن الوعي بالذات هو عملية مستمرة، حيث يكون القائد على وعي بكلٍ من المواهب الفريدة ونقاط القوة والأهداف والقيم والمعتقدات والرغبات الأساسية في المنظمة؛ في حين يرى (Opatokun et al., 2013) أن الوعي بالذات هو العملية التي يتم من خلالها معرفة قدرة القائد على فهم مكوناته الذاتية والالتزام بها دون تحيز، وذلك يتضمن الوعي بالخصائص الشخصية للآخرين ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم، وأن الوعي بالذات ضروري للقيادة الفعالة والتي تتطلب أن يكون القادة على وعي بنقاط القوة والضعف في المنظمة.

ويقتضي الوعي بالذات أن يكون للقائد رؤية واضحة، بحيث يكون قادرًا على أن يؤثر في الآخرين، ولديه استعداد لتحمل المخاطر واقتراح أفكار جديدة (Rego et al., 2013). ويُعرف أيضاً بأنه معرفة الذات الحقيقية للآخرين وصولاً إلى أعلى مستوى من التواصل الاجتماعي والعلاقات المفتوحة معهم (Nyberg and Sveeningsson, 2014).

وأشار (Showry & Manasa, 2014) إلى أنه من خلال الوعي بالذات يكون لدى القادة الأصليين مزيد من الخبرات أو التجارب، والتي من خلالها يعرفون أنفسهم جيداً، ويدركوا كيفية الاستمرار في حياتهم كقادة، وأن الوعي بالذات أحد ركائز القدرات الإدارية التي تؤدي إلى الفعالية الإدارية ونجاح القيادة، وأنه أكثر أهمية في نجاح القيادة من المهارات الفنية ومعدل الذكاء، حيث يمكن للقيادة فهم أنفسهم جيداً من خلال التعرف على ردود فعل الآخرين، وأن القائد الفعال هو القادر على معرفة ردود أفعال المرؤوسين تجاهه وفهم تأثير سلوكياته عليهم داخل المنظمة، ومن هنا يُعد الوعي بالذات نقطة البداية في القيادة الأصيلة (Avolio and Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008).

٢. التشغيل المتوازن للمعلومات **Balanced processing**: يعرفه (Kernis and Goldman, 2006) بأنه المعالجة المتوازنة للمعلومات ذات الأهمية، وذلك من خلال الطريقة التي يتبعها القادة في عرض المعلومات، حيث يجب أن يعرض القادة المعلومات بشكل موضوعي ومتوازن دون لبس أو غموض، وأشار Gardner (et al., 2005) إلى أن المعالجة المتوازنة تتم من خلال نظرة القائد الموضوعية للمعلومات والتي تضم كل الجوانب الإيجابية والسلبية تقييم الآخرين دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر؛ ويرى (Norman, 2006) بأن المعالجة المتوازنة للمعلومات هي العملية التي يتم من خلالها تجميع المعلومات وردود الفعل بشكل أكثر موضوعية، واختيار المناسب منها في صنع واتخاذ القرارات، فمعالجة المعلومات بموضوعية أمر بالغ الأهمية في الأصالة". ويشير (Walumbwa et al., 2008) إلى أن المعالجة المتوازنة للمعلومات تتضمن تحليل القائد جميع البيانات بموضوعية قبل التوصل إلى قرار، ومعالجته المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب الآخر، واستماعه لوجهات النظر المختلفة؛ ويؤكد ذلك (Opatokun et al., 2013) حيث يرى أن المعالجة المتوازنة للمعلومات هي العملية التي من خلالها ينظر القائد إلى البيانات بشكل موضوعي قبل التوصل إلى النتائج، فالمعالجة المتوازنة هي قدرة القائد على تحليل البيانات ذات الصلة بالمشكلة بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لآراء العاملين قبل اتخاذ أي قرار (Diddams & Chang, 2012) بل وقدرته على معالجة المعلومات المتناقضة (Peus et al., 2012).

٣. شفافية العلاقات **Relational transparency**: وتعني القدرة على بناء مناخ من الثقة بين القائد والعاملين، والسماح بالمشاركة في الأفكار، إلى جانب قدرة القائد على تحقيق الاتساق بين الأقوال والأفعال (Rego et al., 2016)، وقد أشار (Gardner et al., 2005; Kernis and Goldman, 2006) إلى أن الشفافية في

العلاقات هي العملية التي من خلالها يظهر القادة حقيقتهم للآخرين، سواءً كانت جيدة أم سيئة، حيث يجب أن تكون هناك شفافية من جانب القادة في التعبير عن حقيقتهم ومشاعرهم، ويرى (May et al., 2004 ; Purwanto et al., 2021) أن الشفافية في العلاقات هي العملية التي تتحقق من خلال قيام القادة بالاستماع إلى ردود فعل المرؤوسين وحل مشاكلهم، كما أكد على أن هناك ثلاث وجهات نظر فيما يتعلق بالشفافية في العلاقات، أولاً: أنها تستخدم في عمليات صنع القرار، حيث يشارك القائد المعلومات مع المرؤوسين بشكل علني، ثانياً: تستخدم في عملية مشاركة القادة للمعلومات الخاصة بهم مع مرؤوسهم، ثالثاً: تستخدم لبيان طريقة تصرف القادة مع الآخرين. ويرى (Avolio et al. (2005) أن الشفافية في العلاقات هي المتغير الرئيسي الذي يربط بين القادة الأصليين ومرؤوسهم، وأشار (Norman,) 2006) إلى أن الشفافية هي العملية التي تتحقق من خلال الانفتاح والكشف عن قيم المرء وهويته ودوافعه وأهدافه وعواطفه، وأن الشفافية في تبادل المعلومات تعزز من ثقة المرؤوسين في القائد، ويرى (Walumbwa et al., 2010) أن الشفافية في العلاقات هي العملية التي من خلالها يتم تعزيز الثقة وذلك من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها علناً بين القائد والمرؤوسين، حيث يعبر القائد عن أفكاره ومشاعره الحقيقية ويحاول التقليل من مظاهر العواطف السلبية، وهي تعبر عن مستوى عالٍ من الوضوح والصراحة مع النفس بل ومع الآخرين أيضاً، وتجنب التعبيرات العاطفية غير اللائقة والإفصاح عن المعلومات لتعزيز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (Bird and Wang, 2010)، وتعكس شفافية العلاقات صدق القادة في التعبير عن عواطفهم ومشاعرهم الحقيقية لأتباعهم وتبادل المعلومات علناً مع جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية، مما يزيد درجة الثقة بينهم ويشجعهم على

عرض أفكارهم ومقترحاتهم بما يفيد في تحقيق أهداف المنظمة (Peus et al., 2012)، كما تعني شفافية العلاقات أن يكون القائد واضح وصریح مع أتباعه خاصة، والآخرین عامة وأن تتسق أفعاله مع أقواله وقيمه ومبادئه (Tonkin, 2013).

٤. المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized moral perspective

يرى (Kernis and Goldman, 2006) أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو العملية التي من خلالها يتصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته وليس لإرضاء الآخرين، حيث يسعى القادة الأصليون إلى التوفيق بين ذاتهم الحقيقية وبين سلوكياتهم، وينظر (Avolio and Gardner, 2005) إلى المنظور الأخلاقي الداخلي بأنه العملية التي من خلالها تتفق قيم القادة مع نواياهم وتصرفاتهم، والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية وتحقيق الاتساق بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة عنها، وقد أشار (Gardner et al., 2005) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي هو العملية التي من خلالها تتفق القيم الأساسية للقادة مع تصرفاتهم لأن ثقة المرؤوسين في القادة تعتمد إلى حد كبير على تصرفات القادة، ويرى (Zhu, 2008) أن القادة تكون سلوكياتهم أخلاقية عندما يفعلون ما هو صحيح أخلاقياً، وأن ذلك يؤدي إلى تحسين أخلاقيات الموظفين بشكل ذاتي، حيث أن التنمية الذاتية لأخلاقيات الموظفين تتشكل عندما يتصرف القادة بشكل أخلاقي. كما أشار (Tapara, 2011) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعتبر مرشد لسلوكيات الأفراد حتى تتفق مع معاييرهم الداخلية من خلال استخدامهم لقيمهم ومعتقداتهم حتى في حالة وضعهم تحت ضغوط خارجية"، كما يُعرف بأنه النزاهة السلوكية والاتساق بين القيم والاجراءات واسترشاد القائد بالقيم والمعايير الأخلاقية دون الاستجابة لأي ضغوط خارجية (Williams et al., 2012). ويعرف أيضاً بأنه تصرف القادة وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، لأنهم لا يسعون لتحقيق

مكافآت أو تجنب عقوبات، ولكنهم يسعون لنشر المشاعر والدوافع الإيجابية في نفوس تابعيهم (Gill and Gaza, 2015).

ب- رشاقة الموارد البشرية (Human resources agility):

(١) **المفهوم:** كلمة "رشاقة" في قاموس لونجمان كصفة، تعني القدرة على التحرك بسرعة؛ و"الرشاقة" كإسم يعني أن تكون سريعًا (قاموس لونجمان، ٢٠٠٦). وقد ذهب الباحثون في تناولهم لمفهوم رشاقة الموارد إلى ثلاثة اتجاهات متفاوتة: الاتجاه الأول، تناولها على أنها قدرة (Ability)، فهي قدرة الموظف على الاستجابة السريعة والملائمة للتغيرات والاستفادة منها كفرص لصالح شركته (Alavi et al., 2014; Cai et al., 2018)، ويرى Bala et al. (2019) أن هناك بنيتين تعكسان رشاقة الموظف، هما: رشاقة العمل ورشاقة الاتصالات، ويقصد برشاقة العمل "قدرة الموظف على العثور على الموارد المتعلقة بالعمل (مثل المعلومات وآراء الزملاء والخبير الداخلي وما إلى ذلك) اللازمة لحل مشكلة على الفور"؛ في حين تعرّف رشاقة الاتصالات بأنها "قدرة الموظفين على التواصل مع زملاء العمل بسرعة، وتحسين استخدام الاتصالات لإدارة وقتهم بكفاءة. ودرس اتجاه ثان من الباحثين رشاقة الموارد البشرية كاتجاه (Attitude)، حيث لاحظ (Plonka, 1997) أن القوى العاملة الرشاقة لديها: اتجاه إيجابي تجاه التعلم وتطوير الذات، وقدرة جيدة على حل المشكلات، وشعور بالراحة مع التغيير والأفكار الجديدة والتقنيات الجديدة؛ وقدرة على توليد أفكار مبتكرة، ومستعدون دائمًا لقبول مسؤوليات جديدة (Muduli and Pandya, 2018)؛ وعمومًا، فإنه لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالرشاقة اتجاهين هما: التدريب المتبادل والمرونة (Alavi and Wahab, 2013). ويتناول اتجاه ثالث رشاقة الموارد البشرية من زاوية سلوكية (Behavioral)، حيث عرّفها (Dyer and Shafer, 2003) بأنها السلوك الاستباقي والتكيفي والمنتج للقوى العاملة (Muduli and Pandya, 2018)؛ في حين استبدل

(2008) Sherehiy السلوك المنتج بالسلوك المرن. والخلاصة أن رشاقة الموارد البشرية تعني موظفين قادرين علي الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتعامل المرن مع ما يستجد في المنظمة ، والقدرة علي استيعاب الجديد من أساليب العمل والتكنولوجيا (Muduli,2016;Azuara,2015).

(٢) أبعاد رشاقة القوى العاملة: بالاستناد إلى (2008) Sherehiy، حددت الكثير من الدراسات والأبحاث سلوكيات الموارد البشرية الرشيقة في ثلاثة أبعاد هي: الاستباقية، والتكيف، والمرونة (Muduli and Pandya, 2014; Sherehiy and Karwowski, 2014; e.g., Varghese and Bini, 2018; Alavi et al., 2014; Muduli and Pandya, 2018).

١- السلوك الاستباقي يُعرّف السلوك الاستباقي (proactive behavior) بأنه البحث النشط عن الفرص، وبدء الأنشطة التي لها آثار إيجابية على البيئة المتغيرة. وللإستباقية جانبين هما: المبادرة والارتجال (initiating and improvising). ويتضمن السلوك الاستباقي أيضاً: توقع المشكلات المتعلقة بالتغيير، والبدء في الأنشطة التي تؤدي إلى حل لتلك المشكلات، وإلى التحسينات الشاملة في العمل (Alavi et al., 2014; Muduli and Pandya, 2018).

٢- السلوك التكيفي : يشير السلوك التكيفي (Adaptive behavior) إلى القدرة على تحمل القيام بأدوار متعددة، وتعديل السلوك ليتناسب بشكل أفضل مع البيئة الجديدة. يتضمن هذا البعد أيضاً: القدرة على التكيف مع الأشخاص والثقافات عند التعامل مع خلفيات وخبرات مختلفة (Muduli and Alavi et al., 2014; Pandya, 2018).

٣- السلوك المرن: ويعني السلوك المرن القدرة والكفاءة علي التجاوب مع التغيرات والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة، ويشير السلوك المرن أيضا (resilience behavior) إلى الأداء الفعّال تحت الضغط في ظل البيئات المتغيرة وفشل

استراتيجيات حل المشكلات؛ وهو يتضمن موقفاً إيجابياً من التغييرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا، والتعامل الفعال مع المواقف غير المؤكدة وغير المتوقعة والاختلافات في الآراء والمناهج (Alavi et al., 2014; Muduli and Pandya, 2018).

ج- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل

(١) المفهوم: تشير وسائل التواصل الاجتماعي عموماً إلى صنف جديد من التطبيقات المستندة على الانترنت مثل: المدونات ومواقع التواصل الاجتماعي والويكي والمدونات الصغيرة- الواتساب والفيس بوك والتويتر والتليجرام (Cai et al., 2018)، وتُعرّف على أنها "منصات رقمية تسهل للأفراد نشر أنواع عديدة من المعلومات ومشاركتها وتحريرها وعرضها مع أفراد آخرين (Wei et al., 2020)، وهي تقنية ناشئة في مكان العمل، وأداة فعّالة لتحسين اتصالات وعلاقات العمل (Pitafi et al., 2018)، ومنصات رقمية يتم استخدامها بشكل متزايد، لتعزيز التواصل الداخلي والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة (Liu, Li, Cai & Huang, 2015).

وتعرف وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسة بأنها "منصات على شبكة الإنترنت تسمح للعاملين بالاتصال أو بث الرسائل، والإشارة إلى أو الكشف عن زملاء عمل معينين كشركاء في الاتصالات، ونشر وتحرير وفرز النصوص والملفات المرتبطة بأنفسهم أو بالآخرين، وعرض الرسائل، الاتصالات والنصوص والملفات التي تم نشرها وتحريرها وفرزها من قبل الآخرين" (Leonardi et al., 2013).

ويشير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسة إلى المدى الذي يستخدم فيه الموظفون هذه الوسائط داخل المنظمة في الاتصالات المتعلقة بالعمل (Wei et al., 2020)، وتشير الدلائل إلى أن الاستخدام التنظيمي لهذه المنصات والتطبيقات يتزايد، وأصبحت شائعة الاستخدام في مكان العمل، على سبيل المثال، وفقاً للمكتب

الإحصائي الرسمي للاتحاد الأوروبي، ارتفع عدد الشركات التي تبنت وسائل التواصل الاجتماعي من ٢٨٪ في ٢٠١٣، إلى ٣٦٪ في ٢٠١٥. وفي ٢٠١٥، قامت ٤٠٪ من الشركات بتطبيق وسائل التواصل الاجتماعي لأغراض داخلية مثل تعزيز تبادل المعرفة داخل المؤسسة (Bala et al., 2019).

(٢) آثار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل: توظف الشركات وسائل التواصل الاجتماعي بغرض التواصل والتعاون مع موظفيها، وتعزيز هذا التواصل بينهم داخل الشركات (Wei et al., 2020)، وقد توصلت الأدبيات السابقة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل يؤثر على جوانب مختلفة من المنظمة والموظفين؛ فهي توفر طرقاً جديدة لمشاركة المعرفة وخلقها وتوزيعها بين الموظفين (Pitafi et al., 2018)، وتضمن لهم تقديم والحصول على معلومات قيمة وكافية لاتخاذ القرارات (Pitafi et al., 2018; Cai et al., 2018). ويمكن للموظفين بواسطتها تطوير المعرفة المشتركة من خلال التبادل السريع للملفات ومناقشة النصوص وتصحيح الالتباسات أثناء تفاعلهم (Davison et al., 2014; Mäntymäki and Riemer, 2016). (Pitafi et al., 2018)

وعلاوة على ذلك، فإن التفاعلات التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي تجعل الموظفين أفضل في جمع المعلومات ذات العلاقة بمهامهم ودمجها وتقييمها في الوقت المناسب، مما يعني مشاركة معلومات وفيرة وفعالة وسريعة؛ لذلك، فإن هذه الوسائل لا تساعد الموظفين فقط في الحصول على ما يكفي من معلومات، بل تعزز أيضاً جودة هذه المعلومات لاتخاذ القرارات، وتوفر فرصاً جديدة للتعلم المرتبط بالعمل (Cai et al., 2011; Ou & Davison 2011; Puijnenbroek et al. 2014; al., 2018). ويمكن من خلالها التفاهم ومعالجة الخلاف والاستفادة منه لخلق قيمة (Poole et al., 2006). كما تتيح هذه الوسائل للموظفين أن يكونوا رقمياً وليس جسدياً عند التواصل مع الآخرين، مما

يسمح بالتعبير عن المشاعر والمواقف في جو مريح ومفتوح يؤدي إلى تحقيق نتائج تواصلية مرضية (Quan - Haase et al., 2005 ; Pitafi et al., 2018) وقدم بعض الباحثين الآثار الاجتماعية الإيجابية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل، فهي تعمل على إنشاء مجتمعات افتراضية داخل المنظمة، مما يسهل التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين (Treem & Leonardi 2012)، والانفتاح على الحوار، والإبداع والتنشئة الاجتماعية بينهم (Panahi et al. 2012). وتدعيم الثقة والصدقة بين الموظفين في المؤسسة التي تستخدم فيها وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متكرر (Huang & Yen 2003؛ Ou & Davison 2011). (Pitafi et al., 2018).

ويتبنى عدد كبير من الشركات اليوم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع المستهلكين وشركاء الأعمال والإعلان عن المنتجات (lankova et al., 2018)، حيث أنها تساعد الأفراد على تطوير والحفاظ على العلاقات المهنية مع مجموعة كبيرة من الأشخاص (Shipilov & Huy, 2012؛ Kang et al., 2017؛ Pitafi et al. 2018).

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات وفروض البحث

تم تطوير فروض الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ) العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية:

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن العلاقات الاجتماعية الحقيقية يمكن أن تؤدي إلى إشارات وتفاعلات إيجابية متبادلة، وإلى أي مدى يكون كل طرف مستعد للعمل فوق متطلبات الدور وأداء المهام (Konovsky and Pugh, 1994)، وحيث أن القادة الأصليين يظهرون معايير أخلاقية مرتفعة ونزاهة وصدق وأمانة وذوي سمعة طيبة فإنها تؤدي إلى توقعات إيجابية من جانب التابعين، ومع تحسين مستويات الثقة والاستعداد للتعاون مع

القائد، سعياً لتحقيق مصلحة المنظمة، وبسبب الثقة والعلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، فإن التابعين يشعرون أنهم أكثر راحة وأكثر تمكيناً لأداء الأنشطة المطلوبة وتحقيق نجاح دائم (Baquero, 2023).

وتوصلت دراسة (de Oliveira et al., 2012) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية علي رشاقة المنظمة وأن القيادة التحويلية تستطيع تحسين رشاقة المنظمة من خلال السلوكيات الإيجابية والتي تشمل الاهتمام بالعاملين في المنظمة وإثارة الدافعية، كما توصلت دراسة (Gill et al., 2018) إلي أن القيادة الأصيلة تسهم بدور كبير في بناء نظام موارد بشرية قوي، حيث اتضح من الدراسة أن بناء نظام قوي للموارد البشرية في المنظمة يتوقف إلي حد كبير علي نوايا وسلوك القيادة تجاه الموارد البشرية، كما اتضح أن المديرين الذين يظهرون سلوكيات أصيلة يميلون إلي بناء وتقوية نظام للموارد البشرية في المنظمة.

وتوصلت دراسة (Najrani, 2016) إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة المشتركة وأبعاد الرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية ١%. حيث اتضح أن القيادة المشتركة تؤثر معنوياً وإيجابياً في أبعاد الرشاقة التنظيمية. وقد فحصت الكثير من الدراسات العلاقة بين القيادة وسلوك المرؤوسين في المنظمات، وأظهر بعضها أن سلوك القيادة الأصيلة تؤدي إلي نواتج إيجابية تتعلق بالفرد والعمل، مثل سلوك الابتكار وسلوك مشاركة المعرفة (Malik et al., 2016)، وأداء الدور (Leroy et al., 2015)، والمحافظة على الصحة النفسية (Laschinger et al., 2015)، والارتباط بالعمل (Hsieh and Wang, 2015)، وتوصل (Parker and Collins, 2010) إلى أن العوامل الموقفية وبصفة خاصة القيادة تعتبر عوامل هامة تؤثر في السلوك الاستباقي للموظف، كما يضيف (Belschak et al., 2010) أن العمل في المستقبل يجب أن يركز على تأثير الأنماط المختلفة للقيادة على السلوك الاستباقي ومن هذه الأنماط القيادة الأصيلة.

وكشفت كثير من الدراسات عن العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والسلوك الاستباقي للعاملين (Belschak et al., 2010; Den Hartog and Belschak, 2012)، وباعتبار

أن القيادة الأصيلة شكل من أشكال القيادة التحويلية الإيجابية (Spitzmuller and Ilies, 2010) لذلك ينظر إلى القيادة الأصيلة باعتبارها مؤثر يؤثر على السلوك الاستباقي للموظف (٢٠١٨)، وربما يؤثر القادة الأصيلين في سلوك الموظفين في العمل، لأنهم يدعمون الموظفين لمعرفة ذاتهم وتطوير دافعيتهم الداخلية لصالح العمل (Ilies et al., 2005; Parker and Collins, 2010)، وعموماً عندما يشعر العاملون بدعم أكبر من القادة فإنهم يميلون أكثر لزيادة وتنمية السلوك الاستباقي (Parker et al., 2006; Griffin et al., 2007).

وتشمل القيادة الأصيلة سلوكيات القيادة التحويلية وقدرات نفسية موجبة ومنظور أخلاقي عالي، وهذه المكونات نظرياً تناسب بشكل مرتفع الابتكار، وقد أشار كثير من الباحثين أن القيادة التحويلية تؤثر معنوياً في الابتكار (Shin&Zhou,2003; Sosik, Kahai & Avolio, 1998)، كما توصلت الدراسات إلى أن القيادة الأصيلة تمثل أحد أنواع القيادة التي أسست على جوانب نفسية إيجابية، ووفقاً للدراسات السابقة في مجال الابتكار التنظيمي لتحسين ابتكارية الموظفين والمديرين والمنظمات يتطلب الأمر بناء سياقات إيجابية في مكان العمل، حيث يؤدي القادة الأصيلين إلى زيادة العواطف الإيجابية للموظفين، من خلال بناء التفاعلات الشفافة والعادلة والداعمة والموجبة (Aruoren & Peterson et al., 2012; Tarurhor,2023) وهو ما يجعلهم أكثر ابتكاراً، كما وفرت الدراسات أيضاً دليل على أن العلاقة الإيجابية بين الأخلاق والقيم وابتكارية الموظف مرتفعة (Valentine, 2011; Bierly, 2009).

ووفقاً لـ Walumbwa et. al.'s (2008) فإن أبعاد القيادة الأصيلة والتي تشمل الوعي بالذات والمنظور الأخلاقي والعلاقات الشفافة والتشغيل المتوازن تحفز على الابتكار، حيث اتضح أن شفافية العلاقات تدعم وتوفر الابتكار من خلال قدرة الموظف على التعبير عن أفكاره وإظهار تحدياته ومشاركة المعلومات بانفتاح.

وفي نفس اتجاه هذا البحث توصل (Rego et.al. (2012 إلى أن القادة الأصليين يشجعون ويحفزون إدراك العاملين للأمان النفسي وهو ما يجعلهم أكثر ابتكاراً، حيث يوفر الأمان النفسي البيئة المناسبة دون خوف، وهو ما يجعل العاملين أكثر ابتكاراً، وعندما يظهر القادة الأصليين الشفافية مع العاملين فإن هذا الأمر يوفر بيئة مملوءة بالثقة والأمان. وعندما تتصرف القيادة الأصيلة وفقاً لقيمها، وسعيها لتحقيق الانفتاح والحقيقة في علاقاتها مع التابعين (Walumbwa et al., 2010; Gardner et al. , 2005) مثل هؤلاء القادة يبنون الثقة مع التابعين ويشجعونهم بشكل إجمالي على بناء اتصالات مفتوحة وتمكين العاملين والمشاركة في المعلومات الهامة، والمشاركة في الإدراك والمشاعر مع الآخرين، ويرى (Ilies et al. (2005 أن القادة الأصليين يميلون إلى تحقيق تأثير إيجابي في سلوك التابعين عندما يقومون بدعم التابعين على معرفة أنفسهم ، وفي دراسة أجريت في المستشفيات كشف (Giallonardo et al. (2010 عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي للممرضات، كما استخدم (Gardner et al. (2005a, b نظرية تحديد الذات للتنبؤ بالنمذجة الايجابية لسلوك القائد الأصيل الذي يركز على الضبط الداخلي للتابعين، كما يساهم في تحسين مستويات الراحة النفسية والارتباط والأداء للعاملين (Deci et al. 1989; Harter et al. 2002).

وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفروض التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) وأبعاد رشاقة الموارد البشرية (السلوك الاستباقي، القدرة على التكيف، السلوك المرن) في المنظمات محل الدراسة.

H2: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) في أبعاد رشاقة الموارد البشرية (السلوك الاستباقي، القدرة على التكيف، السلوك المرن) في المنظمات محل الدراسة، وينقسم

هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2A: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) في السلوك الاستباقي للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

H2B: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) في القدرة على التكيف لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة.

H2C: يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) في السلوك المرن لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة.

ب) وسائل التواصل الاجتماعي في العمل ورشاقة الموارد البشرية:

توصلت البحوث والدراسات إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل له تأثير إيجابي على أداء الموظفين (Castilla, 2005; Riemer et al., 2015)، وأن هناك فوائد عديدة لاستخدامها في مكان العمل، خاصة في تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي وأداء العمل (Wei et al., 2020; Pitafi et al., 2018)، وقد تبني عدد متزايد من الشركات هذه الوسائل لتحسين أداء موظفيها، حيث تعمل على تسهيل وزيادة تفاعل الموظفين، وتطوير الثقة المتبادلة بينهم، وإنشاء مجتمعات افتراضية لهم (Kim, Jeong & Lee, 2010; Ou & Davison, 2011; Treem & Leonardi 2012)، وتعمل أيضاً على تعزيز تبادل المعلومات وتنسيق الفريق والذكاء الجماعي (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013; Kane, 2015; Cai et al., 2018; Ruhi & Al-Mohsen, 2015; Kaplan & Haenlein, 2010). ويرى (Tallon & Pinsonneault, 2011) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحسن من قدرة الموظفين، مما يساهم في وقت لاحق في تحقيق رشاقة المنظمة (Bala et al., 2019):

وأشار Cai et al. (2018) إلى وجود تأثير إيجابي لوسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق رشاقة العاملين.

وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن وسائل التواصل الاجتماعي تساهم في تعزيز وتحسين قدرة الموظف على التفاعل والتكيف مع التغييرات بالسرعة والشكل المناسب (Alavi & Wahab, 2007; Sherehiy et al., 2014; Alavi et al., 2013)، وهي أداة فعالة للرد على التغييرات غير المتوقعة لأنها تعزز فرص التعلم لدى الموظفين (Leonardi et al., 2013; Turban, 2011). كما أن العلاقات التفاعلية بين الزملاء تمكّن الموظفين من التكيف السريع مع المواقف الجديدة (Ou & Davison, 2011). (Liu et al., 2015).

وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

H3: يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل بشكل إيجابي معنوي العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) وأبعاد رشاقة الموارد البشرية (السلوك الاستباقي، القدرة على التكيف، السلوك المرن) في المنظمات محل الدراسة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H3A: يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل بشكل إيجابي معنوي العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) والسلوك الاستباقي.

H3B: يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل بشكل إيجابي معنوي العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) القدرة على التكيف.

H3C: يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل بشكل إيجابي معنوي العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي بالذات، التشغيل المتوازن للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) والسلوك المرن.

ثالثاً: الفجوة البحثية:

يعتبر البحث في رشاقة القوى العاملة من المواضيع المتطورة في إدارة الموارد البشرية، فالقليل فقط من الأبحاث أجري حولها (Muduli and Bala, Massey and Seol, 2019 ; Muduli and Pandya, 2018; Varghese and Bini, 2018, Cai et al., 2018; Sherehiy and Karwowski, 2013; Alavi and Wahab, 2014) ومع تلك القلة أو الندرة، لا توجد دراسات منهجية حول مفهوم رشاقة القوى العاملة، فمعظم الأبحاث تميل إلى استكشاف الخصائص التنظيمية التي تؤدي إلى أداء الموظف الرشيق (Muduli, 2009; Sherehiy and Karwowski, 2014; Muduli, 2016)، أو أنها تركز على المنظور التشغيلي للسرعة والمرونة (Muduli, 2013)، بل ويجادل Muduli and Pandya (2018) أنه عند تحديد الممارسات التنظيمية التي يمكن أن تعزز رشاقة القوى العاملة، فإن الأدبيات قد اقتصرت إلى حد كبير على توصيفات غير مختبرة (e.g. Alavi, Wahab, Muhamad and Behrooz, 2014; Muduli, 2013; Sumukadas and Sawhney, 2004)؛ ويضيف Alavi and Wahab (2013) أنها أبحاث غير مقرونة بالتطبيق.

ولقد أثر نقص الدراسات في هذا الأمر على سلوك المؤسسات نحو رشاقة القوى العاملة، وصار من الصعب إقناع المديرين بالاستثمار في ذلك، عندما لا يكون لديهم معرفة كافية عنه، وعندما يكون تأثير رشاقة القوى العاملة على النتائج النهائية غير واضح في أحسن الأحوال؛ ولحل هذه المشكلة، فإنه يُقترح استكشاف تأثير رشاقة قوة العمل على الأداء التنظيمي (التشغيلي والمالي) في الدراسات المستقبلية (Alavi and Wahab, 2013).

وبناءً على ذلك فإن من الفجوات البحثية المهمة في هذا الشأن دراسة العوامل التي تؤثر على رشاقة الشخص، فاستكشاف هذه العوامل المعززة للرشاقة مفيد للمديرين عند توظيف أشخاص جدد؛ وكذلك فجوة نقص الدراسات حول تأثير رشاقة القوى العاملة على النتائج التنظيمية (Alavi and Wahab, 2013).

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل له تأثير إيجابي على أداء الموظفين (Bala et al., 2019; Riemer et al., 2015; Castilla, 2005)، ومع ذلك فالبحث محدود حول استخدام هذه الوسائل في العمل (مثل Facebook و Twitter و LinkedIn) ولا يزال في مراحله الأولى؛ رغم انتشارها وشيوعها في المؤسسات والشركات، فمن الأهمية بمكان بالنسبة للباحثين أن يدرسوا آثار استخدام هذه الوسائل في مكان العمل (Wei et al., 2020; Bala et al., 2019; Pitafi et al., 2018).

وفي ضوء هذه الفجوة البحثية فالتساؤل الرئيسي للبحث هو: هل يؤثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل في العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية في منظمات قطاع السياحة والسفريات في محافظة حضرموت باليمن؟ وينقسم هذا التساؤل الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما تأثير القيادة الأصيلة في رشاقة الموارد البشرية في المنظمات محل البحث؟
- (٢) ما نوع التأثير في العلاقة بين القيادة الأصيلة و رشاقة الموارد البشرية في المنظمات محل البحث، من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل كمتغير معدل؟

رابعاً: أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في المنظمات محل البحث.
- (٢) تحديد التأثير المباشر للقيادة الأصيلة في رشاقة الموارد البشرية في المنظمات محل البحث.
- (٣) بيان الدور المعدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية في المنظمات محل البحث .

خامسا: أهمية البحث:

إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات بشكل دائم ومستمر، هو تحسين الأداء ورفع مستوى الانتاجية، لكي تتمكن من البقاء والتقدم في بيئة أعمال سريعة التغير وشديدة التنافس؛ فانخفاض الإنتاجية هو أحد نتائج ضعف أداء الموظفين، وهو ما تعاني منه كثير من المنظمات؛ فإذا تبين أن أداء الموظفين معيب فاحتمالية أن تكون المنظمة مهددة بالزوال واردة (Kelidbari, 2016)، ويتطلب ذلك ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات المرؤوسين وتنميتها، لانعكاس ذلك على فاعلية ونجاح المنظمة (Kahya, 2009)، وتعتبر الرشاقة إحدى أهم القدرات التي من المفروض أن تتمتع بها القوى العاملة في هذه الألفية، لمواجهة تحديات بيئة الأعمال سريعة التغير والتقلب (Sherehiy et al., 2007).

ولقد حظي دور التكنولوجيا (بدلاً عن الموارد البشرية) باهتمام كبير في الدراسات التي أجريت في الماضي عن التصنيع الرشيق (Gunasekaran, 1996; Youndt et al., 2002; Breu et al., 1999)، حيث أعطت تلك الدراسات أهمية لحقيقة أنه باستخدام التكنولوجيا يمكن تحقيق الرشاقة؛ ورغم ذلك فقد خلصت إلى أن التكنولوجيا ليست العامل الوحيد في تحقيق الرشاقة، بل إن العاملين هم العامل الأهم لكي تكون الشركة رشيقة، بدرجة أكبر من العوامل التقنية، حيث يحتاجون إلى المزيد من التدريب من أجل استخدام التكنولوجيا للتعامل مع البيئة الديناميكية؛ وبالتالي، إذا لم يتم الاهتمام برشاقة القوى العاملة، فلن يكون تحقيق الرشاقة ممكناً (Alavi and Wahab, 2013; Chonko and Jones, 2005).

ونظراً لمحدودية الموارد في الشركات الصغيرة والمتوسطة، فإنه يجب اعتبار القوة العاملة الرشيقة مورد رئيسي لهذه الشركات، ورغم ذلك، فإن الاهتمام برشاقة القوى العاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة لا يزال ظاهرة حديثة نسبياً.

وما برحت الدراسات والأبحاث تشير وباستمرار إلى أن رشاقة القوى العاملة تعتبر عنصراً حاسماً في رشاقة المنظمة (Bala et al., 2019)، فالمنظمة الرشيقة تتطلب بطبيعة الحال قوى

عاملة رشيقة (Muduli, 2013) ؛ وبالتالي لا يمكن لأي شركة أن تصبح رشيقة دون الاهتمام بشكل صحيح ومباشر برشاقة القوى العاملة في برنامجها لتحقيق الرشاقة التنظيمية (Chonko and Jones 2005). ويقدر ما اقترحت الدراسات بأن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تحسّن من قدرات العاملين، وأن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أدائهم، فإنه من الضرورة الالتفات بحثياً إلى دور استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل في تطوير قدرات العاملين.

سادساً: طريقة البحث Research methods

(أ) منهج البحث: تم استخدام المنهج الاستنباطي في البحث، الذي هو عملية استنتاجية تقوم على المسببات، من خلال الاستناد إلى النظريات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة. وتبرير وشرح العلاقات بين المتغيرات وأبعاد الظاهرة، ثم التعميم المنطقي للنتائج.

(ب) البيانات المطلوبة ومصادرها:

(١) البيانات الثانوية: تم الحصول عليها لإعداد الجانب النظري اعتماداً على الدراسات التي تناولت المتغيرات محل الدراسة والعلاقة بينها.

(٢) البيانات الأولية: تم تجميعها اعتماداً على الاستبيان الموجه إلى عينة البحث من العاملين في المنظمات محل الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار صحة الفروض والتوصل للنتائج.

(ج) مجتمع وعينة الدراسة:

(١) مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في وكالات ومكاتب السفريات والسياحة في محافظة حضرموت باليمن، وقد تعذر على الباحثين الحصول على إحصائية بهم، وذلك لعدم توفرها لدى الجهات الرسمية ذات الاختصاص، بالإضافة إلى تعذر الحصول عليها من المنظمات محل الدراسة؛ في حين توفرت إحصائية بهذه

المنظمات، حيث بلغ عددها (٨٣) وكالة سفر وسياحة، حسب إحصائية وزارة السياحة اليمنية لعام ٢٠٢٣.

(٢) عينة البحث: نظراً لعدم معلومية حجم المجتمع، فإن الباحثين استخدموا أسلوب العينة الملائمة (Convenience sample) لمناسبتها في مثل هذه الحالات، وقد لجأ الباحثان إلى معادلة تحديد حجم العينة في المجتمع غير المعلوم، عند مستوى ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%)؛ وقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بوكالات السفر والسياحة محل الدراسة؛ وبلغ عدد الاستجابات الصحيحة ٢٦٣ استبانة.

وقد قام الباحثان بتحديد إطار زمني لجمع البيانات الأولية من عينة البحث في الفترة من ٢٠٢٣/٧/٢٠ إلى ٢٠٢٣/١٠/٢٠.

(د) أداة الاستبيان وقياس متغيرات البحث:

تم تصميم قائمة استبيان تشمل مقاييس لمتغيرات البحث، وذلك في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويوضح الجدول رقم (١) متغيرات البحث ومقاييسها.

الجدول رقم (١)

متغيرات البحث ومؤشرات قياسها

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	مرجع مؤشرات القياس
أبعاد القيادة الأصلية	الوعي بالذات	٤	Teller and Reutterer (2008)
	التشغيل المتوازن للمعلومات	٥	
	المنظور الأخلاقي الداخلي	٤	
	شفافية العلاقات	٤	
المتغير الوسيط	استخدام وسائل التواصل الإجتماعي	٦	Rock and Fisher (1995)

العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية بالمنظمة: الدور المعدل للاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	مرجع مؤشرات القياس
رشاقة الموارد البشرية	السلوك الاستباقي	٤	Sweeney et al. (2000)
	القدرة علي التكيف	٤	
	السلوك المرن	٤	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

هـ) صدق وثبات أداة الدراسة:

(١) اختبار الصدق من خلال التحليل العاملي التوكيدي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول (١) أن جميع المعاملات المعيارية للعبارات معنوية، حيث يرى Hair et al. (2010) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من (0.05)؛ وقد أظهرت نتائج التحليل أيضاً أن مؤشر جودة المطابقة Goodness Of Fit Index (GFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) بلغت قيمته (0.882) بالنسبة للقيادة الأصيلة، و (0.934) بالنسبة لمتغير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل، و (0.849) في المتغير التابع رشاقة الموارد البشرية، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً) بلغت قيمته (0.955) في القيادة الأصيلة، و (0.967) في متغير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل، و (0.924) في المتغير التابع رشاقة الموارد البشرية؛ واتضح أيضاً أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (0.055) في متغير القيادة الأصيلة، و (0.039) في متغير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل، و (0.083) في متغير رشاقة الموارد البشرية، وهو ما يدل على معنوية المقاييس، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

جدول (١) المعاملات المعيارية لتحليل العامل التوكيدي لأبعاد متغيرات البحث

المعاملات المعيارية	العبارات	البعد	المعاملات المعيارية	العبارات	البعد
0.62	10	المعالجة المتوازنة	0.89	1	الوعي بالذات
0.81	11		0.81	2	
0.78	12		0.86	3	
0.77	13		0.78	4	
0.83	14	الجانب الأخلاقي	0.74	5	شفافية العلاقات
0.68	15		0.76	6	
0.82	16		0.85	7	
0.66	17		0.75	8	
			0.56	9	
			0.85	1	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل
			0.86	2	
			0.87	3	
			0.90	4	
			0.83	5	
			0.83	6	
0.89	9	المرونة	0.95	1	الاستباقية
0.66	10		0.95	2	
0.88	11		- 0.06	3	
0.67	12		0.86	4	
			0.81	5	التكيفية
			0.84	6	
			0.89	7	
			0.74	8	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(٢) اختبار الثبات من خلال ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد
0.899	4	الوعي الذاتي
0.854	5	الشفافية
0.831	4	المعالجة المتوازنة
0.830	4	الأخلاق
0.949	17	الثبات العام لأبعاد القيادة الأصيلة
0.682	4	الاستباقية
0.890	4	التكيفية
0.846	4	المرونة
0.923	12	الثبات العام لأبعاد رشاقة القوى العاملة
0.943	6	استخدام وسائل التواصل في العمل
0.961	35	ثبات المقياس ككل

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

- ويتبين من الجدول رقم (٢) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٦٨٢ - ٠,٩٤٣)، وحيث أنه من المتعارف عليه إحصائياً أن إحصائية الاختبار يجب أن لا تقل عن ٠,٧ (Field, 2009)، لذلك تعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة ويؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.
- (و) أساليب التحليل الإحصائي: تتمثل أساليب التحليل الإحصائي التي تم استخدامها فيما يلي:
- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis: لقياس صدق الاستقصاء.
 - ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: لقياس ثبات الاستقصاء.
 - تحليل الارتباط Pearson's Correlation Coefficient: لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
 - تحليل الانحدار الهرمي Hierarchal Regression: لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير الوسيط والتابع، بالإضافة إلى بيان تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع.

وقد تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، فيما عدا التحليل العاملي التوكيدي فقد تم تنفيذه باستخدام برنامج أموس (Amos).

سابعاً: نتائج البحث:

١- التحليل الوصفي للبيانات:

قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي للبيانات، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح خصائص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء المستقصى منهم، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣)

نتائج التحليل الوصفي لآراء العاملين بالشركات محل الدراسة حول متغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
0,47	2,40	الوعي بالذات
0,53	2,64	شفافية العلاقات
0,46	2,46	التشغيل المتوازن للمعلومات
0,49	2,52	المنظور الأخلاقي الداخلي
0,43	2,25	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي
0,45	2,14	السلوك الاستباقي
0,51	2,21	القدرة على التكيف
0,48	2,18	السلوك المرن

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن أعلى متوسط حسابي لأبعاد القيادة الأصيلة بلغ (٢,٦٤) ويخص شفافية العلاقات بانحراف معياري (٠,٥٣). يليه المنظور الأخلاقي الداخلي بمتوسط (٢,٥٢) بانحراف معياري (٠,٤٩)، ثم التشغيل المتوازن للمعلومات بمتوسط (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وأخيراً الوعي بالذات بمتوسط (٢,٤٠) وانحراف معياري (٠,٤٧). وبلغ المتوسط الحسابي لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (٢,٣٥) بإنحراف معياري (٠,٤٣). كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي لأبعاد رشاقة الموارد البشرية (٢,٢١) ويتعلق بالقدرة على التكيف

العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية بالمنظمة: الدور المعدل للاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

بانحراف معياري (٠,٥١) ، يليه السلوك المرن بمتوسط (٢,١٨) بإنحراف معياري (٠,٤٨) ، وأخيرا السلوك الاستباقي بمتوسط (٢,١٤) بإنحراف معياري (٠,٤٥) ،

٢- علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الأصيلة ووسائل التواصل و أبعاد رشاقة الموارد البشرية :

لتحديد نوع وقوة هذه العلاقة ، تم صياغة الفرض الرئيسي الأول من فروض البحث والذي ينص على أنه: "لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصيلة ووسائل التواصل و أبعاد رشاقة الموارد البشرية" ، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

الأبعاد	الوعي بالذات	شفافية العلاقات	التشغيل المتوازن	المنظور الأخلاقي	استخدام وسائل التواصل	السلوك الاستباقي	القدرة علي التكيف
شفافية العلاقات	**٠,٨٣	١					
التشغيل المتوازن	**٠,٧٩	**٠,٧٥	١				
المنظور الأخلاقي	**٠,٧٢	**٠,٦٥	**٠,٧٦	١			
وسائل التواصل	**٠,٤٢	**٠,٣١	**٠,٤٨	**٠,٥٦	١		
السلوك الاستباقي	**٠,٥١	**٠,٤٣	**٠,٤٩	**٠,٦٢	**٠,٧٦	١	
القدرة علي التكيف	**٠,٤١	**٠,٣٩	**٠,٤٦	**٠,٥٧	**٠,٦٦	**٠,٨٣	١
السلوك المرن	**٠,٤١	**٠,٣٧	**٠,٤٨	**٠,٥٧	**٠,٧٤	**٠,٧٢	**٠,٧٦

** معنوي عند مستوي ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين الوعي بالذات وجميع أبعاد متغيرات البحث عند مستوي معنوية ١% ، وكان أعلي معامل ارتباط مع شفافية العلاقات بمعامل ارتباط قوي بلغ

- (٠,٨٣) ، وأدني معامل ارتباط مع كل من القدرة علي التكيف والسلوك المرن بمعامل متوسط بلغ (٠,٤١) .
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين شفافية العلاقات وجميع أبعاد متغيرات البحث عند مستوي معنوية ١% ، وكان أعلي معامل ارتباط مع التشغيل المتوازن للمعلومات بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠,٧٦) ، وأدني معامل ارتباط مع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بمعامل ضعيف بلغ (٠,٣١) .
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التشغيل المتوازن للمعلومات وجميع أبعاد متغيرات البحث عند مستوي معنوية ١% ، وكان أعلي معامل ارتباط مع المنظور الأخلاقي الداخلي بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠,٧٥) ، وأدني معامل ارتباط مع القدرة علي التكيف بمعامل متوسط بلغ (٠,٤٦) .
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وكل من : السلوك الاستباقي والقدرة علي التكيف والسلوك المرن عند مستوي معنوية ١% ، وكان أعلي معامل ارتباط مع السلوك الاستباقي بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠,٧٦) ، ومع القدرة علي التكيف بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠,٦٦) .
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين السلوك الاستباقي وكل من القدرة علي التكيف والسلوك المرن عند مستوي معنوية ١% ، وكان أعلي معامل ارتباط مع القدرة علي التكيف بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠,٨٣) ، ومع السلوك المرن بمعامل ارتباط قوي بلغ (٠,٧٢) .
 - وأخيرا يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين القدرة علي التكيف والسلوك المرن بمعامل ارتباط قوي يبلغ (٠,٧٦) .

٣- تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد رشاقة الموارد البشرية :

لبيان هذا التأثير تم صياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض البحث الذي ينص على أنه: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد رشاقة الموارد البشرية ، وينبثق من الفرض ثلاثة فروض فرعية وأظهر التحليل الإحصائي نتائج اختبار كل فرض فرعي على النحو الآتي :

أ- الفرض الفرعي الأول : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على السلوك الاستباقي للعاملين بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق ، وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥): تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على الشراء السلوك الاستباقي للعاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	T (Sig.)
الوعي بالذات	السلوك الاستباقي	٠,١٧٦	١,٤٢ (٠,١٥)
التشغيل المتوازن للمعلومات		٠,٠٣٩-	٠,٣٤- (٠,٧٣)
شفافية العلاقات		٠,٠٣٧-	٠,٣٣- (٠,٧٤)
المنظور الأخلاقي الداخلي		**٠,٥٤٦	٥,٦٨ (٠,٠٠٠)
R=(٠,٦٣) R ² =(٠,٣٩) Adj. R ² =(٠,٣٨) F (Sig.)= ٢٨,٢١ (٠,٠٠٠)			

** معنوي عند مستوى > ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) مايلي :

١- معنوية النموذج ككل عند مستوي معنوية ١% وبلغت قيمة ف ٢٨,٢١ ، وتسهم متغيرات النموذج مجتمعة في تفسير ما نسبته (٣٩%) من التباين في السلوك الاستباقي للموظف والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج .

- ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد واحد من أبعاد من أبعاد القيادة الأصيلة وهو المنظور الأخلاقي الداخلي على السلوك الاستباقي للموظف عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ت ٥,٦٨، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي الأبعاد .
- ب- الفرض الفرعي الثاني : لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على القدرة علي التكيف لدي العاملين بمكاتب السياحة والسفريات محل التطبيق ، وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦): تأثير أبعاد أبعاد القيادة الأصيلة على القدرة علي التكيف لدي العاملين

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	T (Sig.)
الوعي بالذات	القدرة علي التكيف	٠,٠٧٥-	١,٤٢ (٠,٥٧)
التشغيل المتوازن للمعلومات		٠,٠٧٢	٠,٦١ (٠,٥٤)
شفافية العلاقات		٠,٠٥٦	٠,٤٧ (٠,٦٤)
المنظور الأخلاقي الداخلي		**٠,٥٢٩	٥,١٩ (٠,٠٠٠)
R= (٠,٥٧) R ² = (٠,٣٢) Adj. R ² = (٠,٣١) F (Sig.)= ٢٠,٧٠ (٠,٠٠٠)			

** معنوي عند مستوى > ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) مايلي :

- ١-معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ف ٢٠,٧٠ ، وتسهم متغيرات النموذج مجتمعة في تفسير ما نسبته (٣٢%) من التباين في السلوك الاستباقي للموظف والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد واحد من أبعاد من أبعاد القيادة الأصيلة وهو المنظور الأخلاقي الداخلي على القدرة علي التكيف لدي العاملين عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ت ٥,١٩، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة .

ج- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأصيلة على السلوك المرن لدي العاملين بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق، وكانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

جدول رقم (٧): تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على السلوك المرن للعاملين بمكاتب السياحة والسفریات

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	T (Sig.)
الوعي بالذات	السلوك المرن	٠,٠٥٥-	٠,٠٤٢ - (٠,٦٧)
التشغيل المتوازن للمعلومات		٠,١٥٨	١,٣٥ (٠,١٨)
شفافية العلاقات		٠,٠٤٢-	٠,٠٣٦- (٠,٧٢)
المنظور الأخلاقي الداخلي		**٠,٥٢١	٥,١٧ (٠,٠٠)
R= (٠,٥٨) R ² = (٠,٣٤) Adj. R ² = (٠,٣٢) F (Sig.)= ٢٢,٠٦ (٠,٠٠٠)			

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

١- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ف ٢٢,٠٦. وتسهم متغيرات النموذج مجتمعة في تفسير ما نسبته (٣٤%) من التباين في السلوك الاستباقي للموظف والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد واحد من أبعاد من أبعاد القيادة الأصيلة وهو المنظور الأخلاقي الداخلي على السلوك المرن للعاملين عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ت ٥,١٧، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة.

٤- الدور المعدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك الاستباقي للعاملين:

تم صياغة الفرض الثالث الرئيسي الذي ينص علي: يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إيجابياً العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة وأبعاد رشاقة الموارد البشرية للعاملين بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق.

وينبثق عن هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تم اختبارها علي النحو الآتي :

أ-الفرض الفرعي الأول : يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إيجابيا العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك الاستباقي للعاملين بمكاتب السياحة والسفريات محل التطبيق. ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي .

جدول رقم (٨): الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد القيادة

الأصيلة و السلوك الاستباقي للعاملين محل التطبيق

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	T (Sig.)
الوعي بالذات	السلوك الاستباقي	٠,٠٧٤	٠,٧٤ (٠,٦٧)
التشغيل المتوازن للمعلومات		٠,١٦٤-	١,٨٠- (٠,١٨)
شفافية العلاقات		٠,١١٦	٠,١٢٨ (٠,٧٢)
المنظور الأخلاقي الداخلي		**٠,٣٢٩	٤,٠٩ (٠,٠٠)
تفاعل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع أبعاد القيادة الأصيلة		**٠,٥٥٨	٩,٨٦ (٠,٠٠)

$R = (٠,٧٨)$ $R^2 = (٠,٦١)$ $Adj. R^2 = (٠,٦٠)$ $F (Sig.) = ٥٤,٥٤ (٠,٠٠٠)$

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٨) مايلي :

- ١-معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ف ٥٤,٥٤ . وتسهم متغيرات النموذج مجتمعة في تفسير ما نسبته (٦١%) من التباين في السلوك الاستباقي للموظف والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج .
- ٢-يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد واحد من أبعاد القيادة الأصيلة وهو المنظور الأخلاقي الداخلي على السلوك الاستباقي للموظف عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ت ٤,٠٩ ، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة .

٣- يوجد تأثير معدل معنوي إيجابي لتفاعل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع أبعاد القيادة الأصيلة علي السلوك الاستباقي للموظف عند مستوي معنوية ١% ، وهذا يعني أن دخول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة زاد من معنوية النموذج وقوة التأثير ، كما أدي لزيادة قيمة R^2 من ٣٩ ، (جدول رقم ٥) إلي ٦١ ، (جدول رقم ٨) .

ب-الفرض الفرعي الثاني : يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إيجابيا العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والقدرة علي التكيف لدي للعاملين بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق. ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي .

جدول رقم (٩): الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والقدرة علي التكيف لدي العاملین بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	T (Sig.)
الوعي بالذات	القدرة علي التكيف	-٠,١٦٤	١,٤٢ (٠,١٦)
التشغيل المتوازن للمعلومات		-٠,٠٣٦	٠,٣٥ (٠,٧٣)
شفافية العلاقات		٠,١٨٩	١,٨٠ (٠,٠٧)
المنظور الأخلاقي الداخلي		**٠,٣٣٩	٣,٦٦ (٠,٠٠)
تفاعل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع أبعاد القيادة الأصيلة		**٠,٤٨٤	٧,٤٤ (٠,٠٠)
R= (٠,٧٠) R ² = (٠,٤٩) Adj. R ² = (٠,٤٧) F (Sig.)= ٣٢,٨٢ (٠,٠٠٠)			

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (٩) مايلي :

١- معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوي معنوية ١% وبلغت قيمة ف ٣٢,٨٢ ، وتسهم متغيرات النموذج مجتمعة في تفسير ما نسبته (٤٩%) من التباين في القدرة علي التكيف لدي العاملین بمراكز السياحة والسفر محل التطبيق والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج .

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعده واحد من أبعاد من أبعاد القيادة الأصيلة وهو المنظور الأخلاقي الداخلي على القدرة علي التكيف للموظف عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ت ٣,٦٦، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة .

٣- يوجد تأثير معدل معنوي إيجابي لتفاعل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع أبعاد القيادة الأصيلة على القدرة علي التكيف للموظف عند مستوى معنوية ١% ، وهذا يعني أن دخول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة زاد من معنوية النموذج وقوة التأثير ، كما أدى لزيادة قيمة R2 من ٣٢ ،٠ (جدول رقم ٦) إلي ٤٩ ،٠ (جدول رقم ٩) .

ج-الفرض الفرعي الثالث: يعدل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إيجابيا العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك المرين للعاملين بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق. ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل الإحصائي .

جدول رقم (١٠): الدور المعدل لوسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة والسلوك المرين للعاملين بمكاتب السياحة والسفریات محل التطبيق

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار	T (Sig.)
الوعي بالذات	السلوك المرين	٠ ، ١٢٧-	١ ، ٠٦- (٠ ، ٢٩)
التشغيل المتوازن للمعلومات		٠ ، ٠٧٠	٠ ، ٦٤ (٠ ، ٥٢)
شفافية العلاقات		٠ ، ٠٦٦	٠ ، ٦١ (٠ ، ٥٤)
المنظور الأخلاقي الداخلي		**٠ ، ٣٦٨	٣ ، ٨٢ (٠ ، ٠٠)
تفاعل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع أبعاد القيادة الأصيلة		**٠ ، ٣٩٢	٥ ، ٧٩ (٠ ، ٠٠٠)
R=(٠ ، ٦٩) R ² =(٠ ، ٤٤٥) Adj. R ² =(٠ ، ٤٣) F (Sig.)= ٢٧ ، ٦٧ (٠ ، ٠٠٠)			

** معنوي عند مستوى ٠ ، ٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول (١٠) مايلي :

١-معنوية نموذج الانحدار ككل عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة ف ٢٧ ، ٦٧ ، وتسهم متغيرات النموذج مجتمعة في تفسير ما نسبته (٤٤.٥%) من التباين في القدرة علي التكيف

لدي العاملين بمراكز السياحة والسفر محل التطبيق والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج .

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعد واحد من أبعاد القيادة الأصيلة وهو المنظور الأخلاقي الداخلي على القدرة على التكيف للموظف عند مستوى معنوية ١% وبلغت قيمة t ٣,٨٢، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة .

٣- يوجد تأثير معدل معنوي إيجابي لتفاعل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع أبعاد القيادة الأصيلة على القدرة على التكيف للموظف عند مستوى معنوية ١%، وهذا يعني أن دخول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة زاد من معنوية النموذج وقوة التأثير، كما أدى لزيادة قيمة R^2 من ٣٤،٠ (جدول رقم ٧) إلى ٤٤٥،٠ (جدول رقم ١٠).

ثامنا مناقشة النتائج :

يستهدف هذا البحث تحديد درجة تأثير أبعاد القيادة الأصيلة على أبعاد رشاقة الموارد البشرية بمكاتب السياحة والسفرات بمحافظة حضرموت باليمن ، وكذلك بيان الدور المعدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بينهما .

واتضح من التحليل الإحصائي أن مستوى توافر أبعاد القيادة الأصيلة وأبعاد رشاقة الموارد البشرية ما بين متوسط وفوق المتوسط ، وهو ما يعني عدم إلمام الشركات محل الدراسة بأهمية تطبيق مفهوم القيادة الأصيلة ومفهوم رشاقة الموارد البشرية بدرجة كافية .

وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي على جميع أبعاد رشاقة الموارد البشرية. حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لهذا البعد من أبعاد القيادة الأصيلة على السلوك الاستباقي للموظف عند مستوى معنوية ١% ، وبمعامل تفسير بلغ ٣٨% . وعلى القدرة على التكيف لدي العاملين عند مستوى معنوية ١% وبمعامل تفسير بلغ ٣٢% ، وعلى السلوك المرن للعاملين عند مستوى معنوية ١% وبمعامل تفسير ٣٤% . في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد القيادة الأصيلة وهي : الوعي بالذات والتشغيل المتوازن للمعلومات وشفافية العلاقات على جميع أبعاد رشاقة الموارد البشرية بمكاتب السياحة والسفرات

بمحافظة حضر موت باليمن ، ولا تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة والتي توصلت إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لعدة أنماط من القيادة علي رشاقة الموارد البشرية حيث توصلت دراسة (de Oliveira et al., 2012) إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التحويلية علي رشاقة المنظمة وأن القيادة التحويلية تستطيع تحسين رشاقة المنظمة من خلال السلوكيات الإيجابية والتي تشمل الاهتمام بالعاملين في المنظمة وإثارة الدافعية، كما توصلت دراسة (Gill et al., 2018) إلي أن القيادة الأصيلة تسهم بدور كبير في بناء نظام موارد بشرية قوي، وتوصلت دراسة (Najrani, 2016) إلي وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة المشتركة وأبعاد الرشاقة التنظيمية عند مستوي معنوية ١% . حيث اتضح أن القيادة المشتركة تؤثر معنويا وإيجابيا في أبعاد الرشاقة التنظيمية .

كما أظهرت النتائج وجود دور معدل إيجابي معنوي لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات (Riemer et al., 2015–Bala et al., 2019) من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل يحسن الكفاءة لدي العاملين ويرفع من مستوي الأداء .

تاسعا : التوصيات :

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة هذه النتائج يوصي الباحثان بالآتي :
- ١- ضرورة اهتمام المديرين بالشركات محل التطبيق ببعده المنظور الأخلاقي الداخلي كأحد أبعاد القيادة الأصيلة ، حيث أظهرت النتائج أن هذا البعد يلعب دورا هاما في تحقيق رشاقة الموارد البشرية بتلك الشركات .
 - ٢- يجب تحسين مستوي شفافية العلاقات في التعامل بين المديرين والعاملين بشركات السياحة والسفرات بمحافظة حضر موت وذلك لبناء مناخ من الثقة بين المديرين والعاملين، والسماح بالمشاركة في الأفكار .

- ٣- ضرورة تبني الشركات محل التطبيق لنمط القيادة الأصيلة ، ونشر مفهومها بين المديرين ، لما لذلك من دور في تحسين رشاقة الموارد البشرية فيها.
- ٤- يجب عقد مجموعة من البرامج التدريبية للعاملين في شركات السفر والسياحة محل التطبيق في مجال القيادة عموماً وكل من القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية بصفة خاصة لزيادة وعي العاملين بهذه المفاهيم الحديثة ودورها في تحسين الأداء بشركات السياحة والسفر.
- ٥- يجب أن تسعى إدارة الشركات محل التطبيق للتوسع في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في أعمالها ، حيث أظهرت النتائج وجود دور معدل إيجابي لها في العلاقة بين القيادة الأصيلة ورشاقة الموارد البشرية .
- ٦- من أجل بناء قوة عاملة رشيقة يوجد عدد من الوسائل التي يمكن أن تعزز رشاقة الموارد البشرية في المنظمات، من أهمها:
- أ- تبني الأنماط الإيجابية من القيادة: فقد أظهرت الأبحاث أن الأنماط الحديثة والإيجابية من القيادة مثل: القيادة التحويلية ، القيادة الروحية ، القيادة الخادمة والقيادة الأصيلة هي الأكثر ملاءمة لتعزيز رشاقة القوى العاملة من الأنماط التقليدية للقيادة.
- ب- ذكاء ومرونة الموارد البشرية: إن الانفتاح على التعاقد والموظفين المتفرغين والعاملين بدوام جزئي والعامل الافتراضي أصبح هو القاعدة بشكل متزايد، وهذا يسمح بالمرونة في تخطيط القوى العاملة وتخصيصها.
- ج- العمل الجماعي والتعاون: تبين النتائج أن البيئة التي تشجع العمل الجماعي والتعاون لها التأثير الأكبر في تعزيز الرشاقة.
- د- الاهتمام بنقل المعرفة واستخدام تكنولوجيا الاتصالات: تشير الأدبيات إلى أنه يمكن تعزيز رشاقة الموظفين من خلال تدفق المعلومات والمعرفة بسلاسة بين الموظفين، فاستخدام تكنولوجيا مناسبة لذلك يضمن تبادل المعلومات ومشاركة الأفكار والعمل بسهولة.

هـ - تحقيق مشاركة الموظفين: إن ممارسات مشاركة الموظفين عالية المستوى (مثل إثراء الوظائف وتوسيع الوظائف والفرق المدارة ذاتياً) أكثر فاعلية في تعزيز رشاقة القوى العاملة من ممارسات إشراك الموظفين منخفضة المستوى (مثل دوائر الجودة والجودة من برامج حياة العمل، وأنظمة الاقتراحات).

و- تحقيق تمكين واستقلالية الموظفين: تشير الأدبيات إلى أن ممارسات تقاسم السلطة تعتبر أكبر داعم لرشاقة القوى العاملة، فالاستقلالية في العمل، تتيح للموظفين أن يقرروا كيف، ومتى، وطريقة أداء المهام.

المراجع

- Ahmed, E. I. (2023). A systematic review of authentic leadership literature in educational research from 1997 to 2021. *Educational Management Administration & Leadership*, .17411432221120467.
- Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab- Shirani, B. (2014). Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Algera, P.M. & Wier sma, M.L. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-Creating the Conditions Under which all Members of the Organization can be Authentic, *The Leadership Quarterly*, 23, 118-131.
- Alilyyania, B., Wong,C.A. , & Cummings, G. (2018) , Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review, *International Journal of Nursing Studies* , 83 , 34–64
- Alshaar,A.M.,(2023) Authentic Leadership and its Impact on Supporting Strategic Intelligence, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3),59-75.
- Aruoren, E. E., & Tarurhor, E. M. (2023). Influence of authentic leadership on organizational trust: The mediatory role of organizational commitment. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1), 18-32.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. and May, D.R. (2004), "Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors", *The Leadership Quarterly*, 15 (6) , pp. 801-82.
- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005), "Authentic leadership development: getting to the root of the positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.

- Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job performance—The moderating roles of trust in the supervisor and trust in the organization: the example of Türkiye. *Sustainability*, 15(8), 6539.
- Bala, H., Massey, A., & Seol, S. (2019). Social Media in the Workplace: Influence on Employee Agility and Innovative Behavior. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Baquero, A. (2023). Authentic leadership, employee work engagement, trust in the leader, and workplace well-being: A moderated mediation model. *Psychology research and behavior management*, 16, 1403-1424.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity, and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
- Beyer, P. D. (2010). *Authentic Leadership In-extremis: A study of Combat Leadership*, Ph. D. Dissertation, University of Capella.
- Bird, J. J. & Wang, C. (2010). Authentic Leadership Budget Building: Superintendents Reveal Origins, Strategies, and Connections, *Academy of Educational Leadership Journal*, 15, (3), 143-159.
- Brennan, P.T. (2010). *Pursuing Success without Scandal: Exploring the Relationship between Transformational and Authentic Leadership*, Ph. D. Dissertation, University of Capella.
- Breu, K., C.J. Hemingway, M. Strathern and D. Bridger, (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *J. Inform. Technol.*, 17(1): 21-31.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.

Chen, H.(2011). Work Ethic and Workplace Behavior Essays on Direct and Moderated Relationships A cross National Cultures. Ph.D. Dissertation, University of Texas at Dallas.

Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 371-382.

de Oliveira, M. A., Dalla Valentina, L. V. O., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 61,(6),.653-671.

Diddams, M. & Chang, G.C. (2012). Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership, *The Leadership Quarterly*,.23, 593-603.

Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2022). Authentic leadership behaviors and thriving at work: Empirical evidence from the information technology industry in Australia. *Psychological Reports*, 00332941221144601.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *CAHRS Working Paper Series*, 27.

Ego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M.G. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*,24(1), 61–79.

Eriksen, M. (2009). Authentic Leadership: Practical Reflexivity, Self- Awareness, and Self-Authorship, *Journal of Management Education*, 33,(6), 747- 771.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. and Walumbwa, F. (2005), “Can you see the real me?’ a self-based model of authentic leader and follower development”, *Leadership Quarterly*, 16,. 3, 343-372.

Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership:A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22,1120–1145

- Gatling, A., & Harrah, W. F. (2014). The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-45.
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2023). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*. 26(1) 1-29
- Gill, C. & Gaza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses, *Journal of Management*, xx, (4), 1-25.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28(3), 304-318.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F. & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, 2470.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), Authentic leadership and eudemonic well-being: understanding leader-follower outcomes, *Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14, 1009639.
- Kernis, M. H., & Goldman, M. B. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38: 283-357.
- Kiersch, C. E. & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, xx, (2) , 1-12.

Liu, H., Li, Z., & Cai, Z. (2015). The effects of task conflict and relationship conflict on workforce agility: Moderating role of social media usage.

Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (2) , 218-233

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677-1697.

Macknel, K., Tonks, A., & Reynolds, S. (2013). Authenticity and The Other, *Journal of Leadership Studies*, 6, (3), pp. 6-16.

May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. and Avolio, B.J. (2003), "Developing the moral component of authentic leadership", *Organizational Dynamics*, 32 (3), pp. 247-260.

May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

Muduli, A. (2009). Understanding the critical attributes of workforce agility and exploring it's determinants: an empirical study. *Manpower Journal*, 44(3), 25-48.

Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.

Muduli, A.(2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XII, No. 3, pp 55-65

Najrani, M. (2016). The effect of change capability, learning capability and shared leadership on organizational agility, Ph. D. Dissertation, Pepperdine University.

Norman, S. M. (2006). The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership. Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska.

Nyberg, D. & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of Authentic Leadership: Leader identity struggles, Leadership, 5, 1-19.

Onorato, M., & Zhu, J. (2014). An empirical study on the relationships between authentic leadership and organizational trust by industry segment. SAM Advanced Management Journal, 79(1), 26–39.

Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S. S. (2013). Authentic Leadership in Higher Learning Institution: A Case Study of International Islamic University Malaysia. International Journal of Leadership Studies, 8(1), 49-66.

Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. The Leadership Quarterly, 23(3), 502-516.

Peus, C., Wesche, J. S., Streeicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, Journal of Business Ethics, 107, 331-348.

Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. International Journal of Social and Management Studies, 2(1), 1-13.

Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. University of Louisville.

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. International Journal of Industrial Ergonomics, 44(3), 466-473.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.

Showry, M., & Manasa, K.V. (2014). Self-Awareness – Key to Effective Leadership. *Journal of Soft Skills*, 7(1), 15-26.

Spitzmuler, M. & Illies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational Authenticity and followers' Assessments of Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, (3) , 304 –332

Tapara, P.L. (2011). Authentic leadership: Organisational outcomes and leader and follower development. Master's thesis. Albany, New Zealand: Massey University. Retrieved March 12, 2015.

Tonkin, T. A. (2013). Authentic Versus Transformational Leadership: Assessing Their Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior of Followers. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(1), 40-61.

Toor, S.R. & Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership, *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.

Tuttle, M. D. (2009). True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of South Florida.

Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.

Varghese, R. M., & Bini, R. T. (2018). Workforce Agility-the Holy Grail. *International Academic Journal of Business Management*, 5(4), 152-158.

Wong, C.A., Laschinger, H., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900.

Walumbwa, F.O., Wang, W.F., Schaubroeck, J.H. and Avolio, B.J. (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.

Wei, C., Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., & Ren, M. (2020). Improving Employee Agility Using Enterprise Social Media and Digital Fluency: Moderated Mediation Model. *IEEE Access*, 8, 68799-68810.