



الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية
Organizational agility of social work institutions

إعداد

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر
Prof. Medhat Muhammad Abu Al-Nasr

أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع ورئيس قسم المجالات (سابقا) - كلية الخدمة الاجتماعية
جامعة حلوان

Doi: 10.21608/ajahs.2024.365886

استلام البحث ٢٠٢٤ / ٦ / ٨

قبول البحث ٢٠٢٤ / ٦ / ١٦

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٤). الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، ٨(٣٢)، ٤٩٩ - ٥١٨.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية

المستخلص:

يقصد بفهوم الرشاقة التنظيمية خفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو الجمعية ، وسرعة تقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات لتحقيق احتياجات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن أو المستفيدين أو المنتفعين في الوقت المناسب ، ورصد الفرص المتاحة والممكنة واقتناصها ، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة ، والاستفادة الفعلية من التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة. أيضا يقصد بالمنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي تتصف بالرشاقة التنظيمية ، من حيث الأهداف والأبعاد والخصائص والمؤشرات والسلوكيات. والبحث الحالي هدف إلي إلقاء الضوء علي ماهية مفهوم الرشاقة التنظيمية ، من حيث التعريف والأبعاد والمؤشرات. أيضا حاول البحث توضيح كيف يمكن اكساب مؤسسات الخدمة الاجتماعية للرشاقة التنظيمية بما يساهم في زيادة نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي نهاية البحث تم رصد مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ؛ وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تحسن من الرشاقة التنظيمية في هذه المؤسسات. وفي الختام تم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة ، الرشاقة التنظيمية ، المنظمة الرشيقة ، مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

Abstract:

The concept of organizational agility means lightness, flexibility, balance of movement, and ease movement in the organization, institution, or association, and the speed of providing products, whether goods or services, to achieve the needs of clients, customers, consumers, or beneficiaries in a timely manner, monitoring and seizing available and possible opportunities, and rapid and appropriate response to changes , whether in the internal or the external environment of the organization, and the actual benefit from the feedback. An agile organization is also meant as an organization that is characterized by organizational agility, in terms of objectives, dimensions, characteristics, indicators and behaviors. The current research aimed to shed light on the concept of

organizational agility, in terms of definition, dimensions and indicators. The research also tried to clarify how social work institutions can gain organizational agility, which contributes to increasing their success and achieving their goals efficiently and effectively. At the end of the research, a set of obstacles that hinder the application or practice of organizational agility in social work institutions were monitored, and presenting a set of proposals that can improve organizational agility in these institutions. In conclusion, a number of future research studies was suggested.

key words: Agility, organizational agility, agile organization, social work institutions.

مقدمة :

يعتبر مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت مؤخرا في الوسط الأكاديمي. ولقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة بواسطة معهد إياكوكا Iacocca بجامعة لاهي Lehigh University بالولايات المتحدة الأمريكية في العام ١٩٩٠. والسبب الرئيسي في ظهور هذا المفهوم هو اقتراحه كحل لزيادة قدرة الصناعة الأمريكية علي منافسة مثيلاتها في أسواق العمل الدولية (وخاصة الصناعة اليابانية والألمانية) بعد تراجعها لسنوات عدة خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين (انظر : Alethea Young : ٢٠١٣ ؛ دعاء محمد سيد : ٢٠٢٠ ؛ مصطفى عبد الحميد : ٢٠٢١).

فقد أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لنجاح المنظمات المعاصرة فهي تساعدها علي تحقيق أهدافها بكفاءة Efficiency وفعالية Effectiveness . أيضا لم تعد الرشاقة التنظيمية مسألة اختيارية بل أمرا ضروريا لنجاح واستدامة Sustainability المنظمات بمختلف أنواعها (سواء كانت حكومية أو أهلية أو قطاع خاص ؛ وسواء كانت ربحية أو غير ربحية ؛ وسواء كانت تعمل في قطاع السلع أو الخدمات ؛ ...) وذلك بسبب عدة عوامل ومتغيرات معاصرة متعددة ومتفاعلة ومتداخلة معا ، منها : الانفجار المعرفي ، والتغيرات المتسارعة ، والرغبة في مسايرة التطورات ، والعولمة ، والمنافسة الشديدة ، وضغوط الوقت ، وندرة الموارد ، وغلبة المركزية في تسيير الأمور ، والحركة البطيئة لمعظم المنظمات وخاصة المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية ...

فعلي سبيل المثال يرى James Belaco في كتابه " تعليم الفيل الرقص Teaching the Elephant to Dance " الصادر في العام ١٩٩٠م أن المنظمات



وخاصة المؤسسات الحكومية مثل الأفيال بطيئة الحركة وتستجيب للتغيير ببطئ ، وبالتالي لا بد لها من أن تكون رشيقة وخفيفة الحركة وأن يكون لها قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير المطلوب.

ومؤسسات الخدمة الاجتماعية Social Work Institutions or Agencies هي مؤسسات تعمل بها مهنة الخدمة الاجتماعية في مختلف مجالات الحياة والعمل (مثل : مجال رعاية الطفولة ومجال رعاية الأسرة ومجال رعاية المرأة ومجال رعاية الشباب ومجال رعاية المسنين والمجال الطبي والمجال العمالي ومجال حماية البيئة من التلوث ...) وذلك بهدف مساعدة هذه المؤسسات علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (P. M. Mathew : ٢٠٠٨).

والغالبية العظمي من هذه المؤسسات إما حكومية أو أهلية وغير هادفة للربح Non-profit organizations ، تقدم برامجها وخدماتها لمساعدة العملاء علي تنمية قدراتهم والوقاية من المشكلات وزيادة فرصهم في الحياة واشباع حاجاتهم وعلاج مشكلاتهم.

والأخصائي الاجتماعي في هذه المؤسسات يعمل كعضو في فريق العمل Team Work في هذه المؤسسات. وهذه المؤسسات حتي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية يجب أن تكون منظمات رشيقة ، وتتصف بعدة خصائص إدارية منها : أن يكون لديها رشاقة تنظيمية (مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٢٢).

وللأسف فإن معظم هذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية منها يعاني من عدة تحديات منها علي سبيل المثال : الحركة البطيئة ، والروتين المعوق ، وضعف التمويل ، وندرة الموارد ، وضغوط الوقت ، وغلبة المركزية في تسيير الأمور ، وعدم الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بالشكل المناسب ، والمنافسة الشديدة أحيانا ، والصمت التنظيمي ، وقلة ساعات العمل التي يقضيها العاملين في هذه المؤسسات والجمعيات.

لذا من مقترحات التغلب علي هذه التحديات أو علي الأقل التخفيف من حدتها أن يتم تعزيز دور الرشاقة التنظيمية بهذه المؤسسات لما لها من دور في تحسين أداءها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

وببساطة يقصد بالرشاقة التنظيمية بخفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة ، وسرعة تقديم الخدمات لتحقيق احتياجات العملاء في الوقت المناسب ، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات المحيطة بالمنظمة.

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي ماهية مفهوم الرشاقة التنظيمية، من حيث التعريف والأبعاد والمؤشرات. أيضا حاول البحث توضيح كيف يمكن اكساب مؤسسات الخدمة الاجتماعية للرشاقة التنظيمية بما يساهم في زيادة نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي نهاية البحث تم رصد مجموعة من المعوقات التي تعوق تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ؛ وتقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تحسن من الرشاقة التنظيمية في هذه المؤسسات. وفي الختام تم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية التي يمكن لباحثين آخرين الاستفادة منها. ولعل السبب الرئيسي في إعداد هذا البحث (علي حد علم الباحث) هو عدم وجود بحث أو دراسة سواء عربية أو أجنبية عن الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية أو حتي لمؤسسات الرعاية الاجتماعية. وتم التوصل إلي هذه النتيجة من خلال البحث أو المسح Computer Search or Survey في مختلف قواعد المعلومات علي شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

أيضا من نتائج هذا البحث أو المسح أن المشتغلين بعلم ومهنة الإدارة هم أكثر المهتمين بمفهوم الرشاقة التنظيمية ، وأن بحوثهم ربطت بين الرشاقة التنظيمية وبعض المتغيرات الإدارية الأخرى ، مثل : الإلتزام التنظيمي والقيادة التحولية والأداء التنظيمي والتعلم التنظيمي والابتكار والقدرة التنافسية وإدارة التغيير ورضا العاملين ورضا العملاء واستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وتوصلت هذه البحوث والدراسات إلي وجود علاقة ايجابية طردية بدرجة ثقة ٩٥ % بين الرشاقة التنظيمية وهذه المتغيرات الإدارية ، بمعنى أنه كلما زادت الرشاقة التنظيمية زادت هذه المتغيرات (انظر علي سبيل المثال : A.Shiri : ٢٠١٤ ؛ ياسر أحمد مدني : ٢٠١٩ ؛ دينا حلمي عباس : ٢٠٢٠ ؛ مني بنت عبد الله : ٢٠٢٢).

تعريف الرشاقة :

اشتقت مهنة الإدارة كلمة الرشاقة Agility من علم الرياضة البدنية Sports ، تماما مثل اشتقاق بعض المصطلحات بواسطة العلوم الاجتماعية من علوم أخرى ، مثل : مصطلح الاستراتيجية الذي تم استخدامه في العلوم الإدارية والاجتماعية وهو أصلا مصطلح عسكري ، ومثل : نظرية الأنساق الاجتماعية والتي تم طرحها بواسطة علماء علم الاجتماع وهي أصلا تطوير لنظرية الأنساق العامة في العلوم البيولوجية...

والرشاقة في اللغة تشير إلي الخفة والرقرة أو خفة الحركة والسرعة والاعتدال أو اعتدال القامة (لسان العرب : ١٩٩٠ ؛ المعجم الوسيط : ٢٠٠٤ ؛ ؛ المورد : ٢٠٢٢ ؛ Webster : ٢٠٢٢ : Oxford : ٢٠٢٢).

أما الرشاقة في علم الرياضة البدنية فتشير إلي اللياقة Fitness وخفة حركة الجسم وتوازنه وأن يكون الإنسان قادر علي أداء الحركات البدنية بسرعة وكفاءة (W. B. Young : ٢٠٠٩).

وقد قام علماء مهنة الإدارة بتطويع مصطلح الرشاقة وتطبيقه علي المنظمات



فتم اشتقاق مفهوم المنظمة الرشيقة Agility Organization ومفهوم الرشاقة التنظيمية.

تعريف الرشاقة التنظيمية

هناك بعض التعريفات القليلة لمفهوم الرشاقة التنظيمية ، منها :

- ١- تعريف S. Hosseini وآخرون (٢٠١٣) : المنظمات التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية تركز على المعلومات وعلي الأهداف والنتائج والكفاءة والمرونة والابتكار والاستفادة من التغذية العكسية أو المرتدة.
 - ٢- تعريف A. Shiri (٢٠١٤) : الرشاقة التنظيمية هي القدرة علي تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات.
 - ٣- تعريف W. Nafei (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة علي خفة الحركة والاستشعار والقدرة علي التعامل مع المتغيرات السريعة والمهمة بكفاءة وفاعلية.
 - ٤- تعريف محمد أنور رشدي هنية (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة علي مواجهة التغيرات في بيئات العمل ، وذلك من خلال تصميم منظومة استراتيجية ذات مرونة فائقة للاستجابة السريعة والمواجهة الفاعلة للتحويلات والمخاطر.
 - ٥- تعريف J. E. Price (٢٠١٦) : الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة تنظيمية علي التعامل مع التحويلات التي تكونت بصورة غير متوقعة في بيئات العمل من خلال استجابات سريعة ومبتكرة تستفيد من هذه التغيرات كفرص للنمو والتقدم.
 - ٦- تعريف أسامة عبد الرحمن مجلد ووليد بن أحمد عايد (٢٠٢٢) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي الإدارة في ظروف وأحوال غير مستقرة والقدرة علي استغلال الفرص بما يساعد علي بقاء ونمو واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بأنها خفة ومرونة واتزان وسهولة الحركة لدي المنظمة أو المؤسسة أو الهيئة أو الجمعية أو الشركة ، وسرعة تقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات لتحقيق احتياجات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن أو المستفيدين أو المنتفعين في الوقت المناسب ، ورصد الفرص المتاحة والممكنة واقتناصها ، والاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة ، والاستفادة الفعلية من التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة.
- المنظمات الرشيقة :**

ظهر مفهوم المنظمات الرشيقة منذ عام ١٩٩٠ علي يد كل من James Daniel Jones & Womack (انظر : محمد ثابت وبشري شاكر : ٢٠٠٨). ويعرف Osterhout وآخرون (٢٠٠٦) المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة المرنة في

الاستجابة السريعة للتغيرات الحالية ، والقدرة أيضا علي التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها. أيضا يعرف Steven & Hasan (٢٠١٧) المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي لديها القدرة علي الحركة الرشيقة وادراك التغيرات البيئية المحيطة بها والاستجابة السريعة والمناسبة لها والمرونة في الموارد والعمليات. وببساطة يمكن تعريف المنظمة الرشيقة بأنها المنظمة التي تتصف بالرشاقة التنظيمية، من حيث الأهداف والأبعاد والخصائص والمؤشرات والسلوكيات... أيضا هي منظمة ذكية وغير بطيئة وغير سميئة وغير جامدة في الفكر والسلوك.

أبعاد الرشاقة التنظيمية :

حدد كل من N. Khoshnood & S. Nematizadeh (٢٠١٧) أربعة أبعاد للرشاقة التنظيمية هي كالتالي :

- ١- الحساسية التنظيمية.
- ٢- وحدة القيادة.
- ٣- سيولة الموارد.
- ٤- تقنية المعلومات.

بينما حدد كل من M. Crocitto & M. Youssef (٢٠٠٣) أبعاد الرشاقة التنظيمية في خمسة هي كالتالي :

- ١- السرعة
- ٢- الجودة
- ٣- التكلفة
- ٤- المرونة
- ٥- الاستجابة

كذلك حدد Young Ki Park (٢٠١١) أبعاد الرشاقة التنظيمية في ثلاث هي كالتالي :

- ١- رشاقة الاستشعار
 - ٢- رشاقة صنع القرارات
 - ٣- رشاقة الممارسة أو التطبيق (انظر : دعاء محمد سيد : ٢٠٢٠).
- وفي ضوء تعريف الباحث للرشاقة التنظيمية وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية في التالي :

- ١- خفة وسهولة ومرونة الانتقال والحركة لدي المنظمة.
- ٢- سرعة العمل.
- ٣- الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة.
- ٤- الاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة.
- ٥- الاستجابة السريعة والمناسبة والملائمة للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.



٦- الاستفادة من التغذية العكسية.

ويمكن شرح بعض أبعاد الرشاقة التنظيمية كالتالي :
رشاقة عملية اتخاذ القرارات :

يقصد باتخاذ القرار Decision Taking عملية اختيار البديل أو الحل الأفضل أو الأنسب من بين مجموعة من البدائل والحلول المقترحة ، وذلك بعد عملية التقييم لاجابيات وسلبيات هذه البدائل أو الحلول والمقارنة بينها. وخطوة اتخاذ القرار هي خطوة ضمن خطوات أخرى عديدة في عملية صنع القرارات وعملية حل المشكلات (مدحت محمد أبو النصر : ٢٠١٩).

أما رشاقة عملية اتخاذ القرارات سرعة اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والفاعلة دون تأخير ، وذلك بعد دراسة الموقف أو المشكلة والتعرف علي التغيير المطلوب واتاحة الفرص لمشاركة العاملين والتأكد من إمكانية تنفيذ القرار...
الحساسية التنظيمية :

يقصد بالحساسية التنظيمية Organizational sensitivity الانفتاح والاستبصار والاستشعار علي قدر كبير من المعلومات (أيمن عبد الخالق محمد : ٢٠١٩). أيضا هناك من عرف الحساسية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي فهم وإدراك التغييرات البيئية المختلفة (حسن عبيد حسن : ٢٠٢٢) ، مثل : تغيير تفضيلات العملاء أو المستهلكين أو الزبائن ، تحركات المنافسين ، التكنولوجيا الجديدة ، القوانين الجديدة ، ... بينما يري O. Kettunen (٢٠١٠) أن الحساسية التنظيمية تتضمن اليقظة الاستراتيجية ومرونة الرؤية والانفتاح والتنوع المعرفي والحوار الداخلي عالي الجودة.

كما تعني الحساسية التنظيمية والتي قد يطلق عليها في بعض الكتابات رشاقة الاستشعار Sensing Agility قدرة المنظمة ليس فقط علي فهم وإدراك التغييرات، بل أيضا توقع هذه التغييرات التي قد تحدث في المستقبل ، وتوفير هذه المعلومات للمنظمة حتي تستعد لهذه التغييرات.

سيولة الموارد :

يقصد بسيولة الموارد Resources fluidity توفر النقود والأدوات بكمية تفوق ما هو مطلوب. ويعرف كل من أسامة عبد الرحمن مجلد ووليد بن أحمد عايد (٢٠٢٢) سيولة الموارد بأنها قدرة المنظمة علي توفير الموارد المطلوبة في أي وقت من أجل انجاز مهامها و انتاج منتجاتها والوفاء بمتطلبات والتزامات العملاء دون تكبد خسائر غير مقبولة.

ومن منظور الخدمة الاجتماعية أيضا يقصد بسيولة الموارد توفير متطلبات وأدوات العمل المختلفة والتي تساعد الأخصائيين الاجتماعيين علي أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية من أجل الوفاء باحتياجات العملاء. أيضا تشير سيولة



الموارد إلي إتاحة الخدمات والبرامج للعملاء ، وكفاية الخدمات والبرامج للعملاء ، والقدرة علي توفير النقد اللازم لتمويل الإعانات والخدمات والبرامج ،...
المرونة :

المرونة Flexibility في اللغة هي اللين واليسر ، والقابلية للتغيير إلى الأحسن أو إلي الأفضل (لسان العرب : ١٩٩٠ ؛ المعجم الوسيط : ٢٠٠٤ ؛ المورد : ٢٠٢٢ ؛ Webster : ٢٠٢٢).

والمرونة اصطلاحاً هي :

- ١- المرونة هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.
- ٢- المرونة هي القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.
- ٣- المرونة هي ألا يقتصر فهم وتعامل الإنسان على جانب واحد من جوانب الحق، لا يتعداه إلى غيره من الجوانب ، وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ، فالاختلاف بين الناس رحمة فيما بينهم (انظر : مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٢٢).
- ٤- المرونة هي القدرة علي التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية (H. Bahrami : ١٩٩٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المرونة التنظيمية Flexibility Organizational من منظور مهنة الإدارة بأنها قدرة المنظمة والعاملين بها من التغيير السريع والتوافق الإيجابي مع مواقف ومشكلات العمل المختلفة والتغييرات الداخلية والخارجية المتسارعة ، سواء كان هذا التوافق بالتوسط أو الأخذ بأيسر الحلول أو بقبل آراء الآخرين أو القابلية للتغيير. ومن أنواع المرونة : مرونة التنظيم، ومرونة العمليات ، ومرونة الأداء ، ومرونة العاملين ، ومرونة المدراء ، ... ومن المفروض أن يتصف العاملين وخاصة القادة والمدراء بدرجة مرونة عالية نظراً لطبيعة فن ومهنة الإدارة ، وطبيعة عملهم الإداري المتنوع ، ونظراً لتعاملهم مع أنماط مختلفة من الناس والعملاء والاحتياجات والمنظمات...

مؤشرات الرشاقة التنظيمية :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض مؤشرات Indicators الرشاقة التنظيمية في التالي

- ١- توصيل السلع أو الخدمات في الوقت المناسب.
- ٢- الترحيب بعمل التغييرات المطلوبة.
- ٣- الاتصالات وجها لوجه أفضل طريقة للتواصل مع الآخرين.
- ٤- أهمية رضا العملاء.
- ٥- أهمية رضا العاملين بالمنظمة.
- ٦- أهمية التطوير والتحسين المستمر.

- ٧- عقد الاجتماعات الدورية والمنظمة لأعضاء فريق العمل.
 - ٨- الديناميكية.
 - ٩- الشفافية.
 - ١٠- الاهتمام بالبيانات والمعلومات
 - ١١- التركيز علي الأهداف والنتائج
 - ١٢- الحرص علي تحقيق المرونة
 - ١٣- الاهتمام بالابداع والابتكار والاختراع
 - ١٤- خفة وسهولة ومرونة الانتقال والحركة
 - ١٥- سرعة العمل
 - ١٦- الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة
 - ١٧- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة
 - ١٨- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة
 - ١٩- الاستفادة من التغذية العكسية (انظر : مدحت محمد أبو النصر : ٢٠٢٠).
- ويمكن الاستفادة من العبارات التالية عند اجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس درجة الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية :**
- ١- تحرص المؤسسة علي جودة الخدمات التي تقدمها
 - ٢- تستخدم المؤسسة إجراءات تصحيحية لتحقيق رضا العملاء
 - ٣- تحرص المؤسسة علي الاستفادة من الفرص المتاحة
 - ٤- تحرص المؤسسة علي الاستفادة من الفرص الممكنة
 - ٥- لا تمتلك المؤسسة القدرات التي تمكنها من توقع التغيرات التي تحدث في ميدان الرعاية الاجتماعية
 - ٦- لا تعتمد المؤسسة على سياسات وإجراءات مرنة تسهم في مواكبة التغيرات غير المتوقعة وغير المخطط لها
 - ٧- تتميز المؤسسة بتنوع وتعدد البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها للعملاء
 - ٨- تتحرك المؤسسة سريعا لتلبية احتياجات العملاء المستجدة
 - ٩- المؤسسة لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية لها
 - ١٠- المؤسسة ليس لديها القدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لها
 - ١١- لا تحرص المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل بأقصى سرعة ممكنة
 - ١٢- لا تحرص المؤسسة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات أفضل وأسرع للعملاء
 - ١٣- المؤسسة تحرص علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التواصل مع العملاء وفي تقديم بعض الخدمات

- ١٤- تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المطلوب والمناسب
 - ١٥- لا تهتم المؤسسة بتحليل الأحداث الهامة والظروف الرئيسية المحيطة بالمؤسسة والعملاء
 - ١٦- المؤسسة لا تدرس السوق الاجتماعي للاستفادة من المؤسسات والجمعيات الأخرى العاملة في نفس المجال
 - ١٧- لا تعمل المؤسسة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات والمراحل في الوقت المناسب
 - ١٨- تتمكن المؤسسة من طرح خدمات جديدة يحتاج إليها العملاء في الوقت المناسب
 - ١٩- تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات وحل شكاوى العملاء دون تأخير
 - ٢٠- تشجع المؤسسة التفكير الابتكاري لدي العاملين بها
 - ٢١- المؤسسة لا تشجع التفكير الابتكاري لدي العملاء
 - ٢٢- تهتم المؤسسة بالبيانات والمعلومات والاستفادة منها
 - ٢٣- المؤسسة تتيح الخدمات والبرامج التي يحتاجها العملاء
 - ٢٤- المؤسسة ليس لديها القدرة علي توفير النقد اللازم لتمويل الإعانات والخدمات والبرامج
 - ٢٥- لا تهتم المؤسسة بالتغذية العكسية
 - ٢٦- المؤسسة لديها قدرة واضحة في المرونة مع ما يحدث حولها من مستجدات
 - ٢٧- المؤسسة ليس لديها حساسية واستشعار للتغيرات التي تحدث في سوق الخدمات الاجتماعية
 - ٢٨- المؤسسة لا تستفيد من التغذية العكسية
- عوامل رئيسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية :**
- حدد B. Sherehiy (٢٠٠٨) عشرة عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية للمنظمات ومنهم مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، هي كالتالي :
- ١- السرعة
 - ٢- المرونة
 - ٣- الاستجابة السريعة للتغيرات
 - ٤- القدرة علي الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة
 - ٥- تقديم منتجات (سلع أو خدمات) عالية الجودة
 - ٦- الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
 - ٧- تعبئة القدرات الجوهرية
 - ٨- التجاوب مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة
 - ٩- التكامل المؤسسي الداخلي
 - ١٠- التكامل المؤسسي الخارجي مع المنظمات الأخرى.

أيضا قدم لنا R. Sepahvand وآخرون (٢٠١٤) ستة عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة ، هي كالتالي :

- ١- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة
- ٢- تحقيق المرونة
- ٣- الاهتمام بالكفاءات وتنميتها
- ٤- تشجيع التفكير الابتكاري
- ٥- الحرص علي أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة ومفرطة وليست هرمية
- ٦- أهمية تدريب العاملين في المنظمات بشكل جيد ومستمر.

كذلك حددت هالة أمين مغاوري (٢٠١٦) تسعة عوامل لتحقيق الرشاقة التنظيمية هي كالتالي :

- ١- استشعار التغيير.
- ٢- سرعة الاستجابة للتغيير.
- ٣- الاستباقية.
- ٤- المبادرة.
- ٥- الاعتماد علي الكفاءات.
- ٦- الابتكار.
- ٧- اغتنام الفرص وتحويلها إلي ميزة تنافسية.
- ٨- مشاركة العاملين.
- ٩- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

وأضاف ياسر أحمد مدني (٢٠١٩) ثلاثة عوامل أخرى لتحقيق الرشاقة التنظيمية هي كالتالي :

- ١- تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة.
 - ٢- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة الجودة الشاملة.
 - ٣- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة التغيير.
- الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :**

في مواجهة الحياة المعقدة المليئة بالمشكلات والأزمات والضغوط، وفي سبيل قيام الناس بأدوارهم ووظائفهم العديدة والصعبة أحيانا، يحتاج الناس إلى الكثير من الموارد، وإلى مساعدة العديد من المهن ، ومنهم : مهنة الخدمة الاجتماعية.

والخدمة الاجتماعية Social Work تعتبر إحدى المهن التي تهدف إلى مساعدة الناس وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم بهدف أن يقوموا بأدوارهم ووظائفهم بشكل أفضل . إن خصائص الناس والبيئة المحيطة بهم وطبيعة مشكلاتهم هي التي تحدد أهداف عملية المساعدة Helping Process التي ستقوم بها الخدمة الاجتماعية مع هؤلاء الناس (Robert Barker : ٢٠١٩).

أيضا الخدمة الاجتماعية مهنة قائمة على الممارسة والقواعد الأكاديمية التي تشجع التغيير الاجتماعي، والتنمية، والتماسك الاجتماعي، وتمكين وتحرير الناس، من خلال تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية، وحقوق الإنسان، والمسؤولية الاجتماعية، واحترام الاختلاف والتنوع الثقافي، وإشراك السكان والأشخاص والمنظمات لمعالجة تحديات الحياة وتعزيز الرفاهية... (Kate Wilson & et.al. : ٢٠١٨).

وتعمل أو وتمارس مهنة الخدمة الاجتماعية في مؤسسات عديدة ومتنوعة في المجتمع، مثل : المدارس والمستشفيات والمصانع والشركات والكليات والجامعات والجمعيات الأهلية ومراكز رعاية الشباب ومراكز رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة ومحاكم الأسرة .

ويمكن رصد آراء في تطبيق الرشاقة التنظيمية علي مؤسسات الخدمة الاجتماعية، الرأي الأول يقول بأن منهجية الرشاقة التنظيمية لا تتناسب مع المنظمات الاجتماعية والصحية والتعليمية والبيئية ... نظرا لكون هذه المنظمات تقدم خدمات وليس سلع، ولأنها تحتكم لقوانين صارمة في تعاملاتها، أيضا نظرا لأن خدماتها تؤثر بشكل جذري على المجتمعات التي تخدمها أو العملاء المستهدفين لها...، كذلك لكون العمل أو الممارسة بهذه المنظمات يسترشد بنموذج موجود ومجرب بالفعل.

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%88%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A9-mozah-al-otaibi>
بينما الرأي الثاني يؤكد علي أن منهجية الرشاقة التنظيمية مناسبة لجميع أنواع المنظمات سواء كانت تقدم سلع أو خدمات، وسواء كانت قطاع خاص أو حكومي أو أهلي، وسواء كانت صناعية أو زراعية أو اجتماعية أو صحية أو تعليمية أو بيئية... والباحث مع الرأي الثاني.

معوقات ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :

بناء علي نتائج عدد من البحوث والدراسات عن مؤسسات الخدمة الاجتماعية التي قام بها كل من : الباحث وبعض الزملاء في نفس المهنة وخاصة من أقسام تنظيم المجتمع والتخطيط الاجتماعي في كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية سواء في مصر أو بعض الدول العربية، يمكن رصد عدد من معوقات **Obstacles** ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية كالتالي :

١- عدم الاهتمام بزيادة المعرفة بعلم ومهنة الإدارة من قبل معظم العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية، والافتقار فقط بما تم دراسته في المرحلة الجامعية (مادة الإدارة العامة ومادة إدارة المؤسسات الاجتماعية).

- ٢- عدم حصول معظم العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية علي دورات تدريبية في علم ومهنة الإدارة ، والتركيز فقط علي الدورات التدريبية المتعلقة بممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية.
- ٣- عدم معرفة الغالبية العظمي من العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية بماهية الرشاقة التنظيمية (من حيث التعريف والأبعاد والمؤشرات والمبادئ ...) وبمفهوم المنظمة الرشيقة.
- ٤- عدم إدراك الغالبية العظمي من العاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية بأهمية تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية.
- ٥- ضعف الحساسية التنظيمية لدي الغالبية العظمي من مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
- ٦- عدم وحدة القيادة أو وحدة الإشراف للأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، فكل أخصائي اجتماعي له رئيس مهني ورئيس إداري ، وأحيانا يحدث بعض الخلاف فيما بينهما.
- ٧- عدم سيولة الموارد في الغالبية العظمي من مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، بل أن هذه المؤسسات غالبا ما تعاني من ندرة الموارد.
- ٨- عدم توفر الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت في معظم مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
- ٩- قلة عدد الأخصائيين الاجتماعيين الذين لديهم مهارات استخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت.
- ١٠- عدم الاهتمام بالتغذية العكسية وعدم الاستفادة منها في معظم مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

مقترحات تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :

- التالي عدد من التوصيات Recommendations والمقترحات Suggestions التي يمكن أن تساهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية :
- ١- الحرص علي خفة وسهولة ومرونة الانتقال والحركة لدي مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
 - ٢- الإلتزام بسرعة العمل والاستجابة السريعة لمطالب واحتياجات ومشكلات عملاء مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
 - ٣- حرص مؤسسات الخدمة الاجتماعية علي الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة من البيئة المحيطة بها (سواء كانت هذه الفرص : منح أو قروض أو تمويل أو موارد أو برامج أو مشروعات أو مؤسسات حكومية أو جمعيات أهلية ...).

- ٤- تقديم دورات تدريبية للعاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية عن علم ومهنة الإدارة لزيادة معارفهم عن هذه المهنة.
- ٥- تقديم دورات تدريبية للعاملين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية عن ماهية الرشاقة التنظيمية والمنظمة الرشيقة وتوضيح أهمية تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية.
- ٦- تحسين الحساسية التنظيمية لدى مؤسسات الخدمة الاجتماعية (من خلال عدة أساليب منها : المتابعة والمعاشرة والانداز المبكر والزيارات الميدانية وتطبيق الإدارة بالحركة أو بالتجوال ...).
- ٧- زيادة التنسيق والتعاون بين القيادة المهنية والقيادة الإدارية التي تمارس علي الأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، حتي تكون هناك وحدة للقيادة منسجمة معا.
- ٨- العمل علي زيادة موارد مؤسسات الخدمة الاجتماعية من خلال أفكار ابتكارية في عملية جمع التبرعات (مثل : التبرعات الإلكترونية) ومن خلال آليات التسويق الاجتماعي والإعلام الاجتماعي ووسائل التواصل الاجتماعي ...
- ٩- العمل علي سيولة الموارد في مؤسسات الخدمة الاجتماعية من خلال وسائل عديدة منها : توفير أدوات ومتطلبات العمل ، وإتاحة الخدمات والبرامج للعملاء ، وكفاية الخدمات والبرامج للعملاء ، وتوفير النقد اللازم لتمويل الإعانات والخدمات والبرامج ، ...
- ١٠- توفير أجهزة الحاسبات الآلية وإتاحة شبكة الإنترنت في مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
- ١١- تقديم دورات تدريبية لجميع الأخصائيين الاجتماعيين لتدريبهم علي مهارات استخدام أجهزة الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت وممارسة الخدمة الاجتماعية الإلكترونية وعن بعد.
- ١٢- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية (مثل : ظهور اتجاهات حديثة في مهنة الإدارة مطلوب الاستفادة منها في هذه المؤسسات ؛ وتغير ثقافة وسلوكيات العاملين في هذه المؤسسات وظهور مشكلات غريبة عن المجتمع المصري في بيئة العمل ، مثل : التئمر والتحرش والفساد الأخلاقي والمالي والأنانية ...).
- ١٣- الاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات الخدمة الاجتماعية (مثل : العولمة ؛ والجوائح الصحية مثل جائحة كورونا ؛ وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ؛ والمنافسة الشديدة ؛ وتغير ثقافة وسلوكيات العملاء ؛ وظهور مشكلات غريبة عن المجتمع المصري ...).
- ١٤- ضرورة الاهتمام بالتغذية العكسية والاستفادة منها في تقييم وتقويم وتطوير مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

١٥- ضرورة اجراء بعض البحوث والدراسات العلمية عن الرشاقة التنظيمية لمؤسسات الخدمة الاجتماعية ولمؤسسات الرعاية الاجتماعية ، بما يساهم في زيادة الفهم والمعرفة والتطبيق لهذا المفهوم من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية.
بحوث ودراسات مستقبلية :

يمكن اقتراح بعض الموضوعات التالية كبحوث ودراسات مستقبلية Future Research Studies يمكن الاستفادة منها بواسطة باحثين آخرين :

- ١- تطبيق نفس البحث كدراسة ميدانية ، نظرا لكون البحث الحالي بحث نظري مكتبي.
- ٢- واقع الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الخدمة الاجتماعية في مجالات عديدة أو في مجال معين من مجالات ممارسة الخدمة الاجتماعية (مثل : المجال الطبي والمجال العمالي ...) وذلك من وجهة نظر حصر شامل أو عينة من الأخصائيين الاجتماعيين أو من وجهة نظر عينة من عملاء الخدمة الاجتماعية.
- ٣- درجة معرفة وممارسة الأخصائيين الاجتماعيين للرشاقة التنظيمية في المؤسسات التي يعملون بها.
- ٤- تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بمؤسسات الخدمة الاجتماعية من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية.
- ٥- دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري والمهني للأخصائيين الاجتماعيين.
- ٦- دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق رضا عملاء الخدمة الاجتماعية.
- ٧- أثر الرشاقة التنظيمية علي إدارة الأزمات في مؤسسات الخدمة الاجتماعية.
- ٨- دور مهنة الخدمة الاجتماعية في تعزيز الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التي تعمل بها أو تمارس فيها.
- ٩- مدي تطبيق أو ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجمعيات الأهلية.
- ١٠- دراسة مقارنة بين الرشاقة التنظيمية لدي كل من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

- ١- أسامة عبد الرحمن مجلد ووليد بن أحمد عايد السعدي : " أثر الرشاقة الاستراتيجية علي إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية ، دراسة ميدانية علي المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة " ، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مجلد ٦ ، عدد ٢٤ ، ٢٠٢٢ .
- ٢- أيمن عبد الخالق محمد : الاحتفاظ بالمواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (القاهرة : رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٩) .
- ٣- جمال الدين محمد ابن منظور : لسان العرب (القاهرة : الدار المصرية للتأليف والترجمة ، ١٩٩٠) .
- ٤- حسن عبيد حسن القحطاني : أثر التوجه الاستراتيجي للقادة علي دعم ريادة الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية علي وزارة التجارة والصناعة في دولة قطر (القاهرة : رسالة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٢٢) .
- ٥- دعاء محمد سيد عمر : " تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي " ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي ، مجلد ٣ ، عدد ١ ، الغردقة : يناير ٢٠٢٠ .
- ٦- دينا حلمي عباس : " دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي " ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٤ ، العدد ٣ ، سبتمبر ٢٠٢٠ .
- ٧- مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط (القاهرة : مجمع اللغة العربية ، ط ٤ ، ٢٠٠٤) .
- ٨- محمد أنور رشدي هنية : مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدي قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (غزة : رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، ٢٠١٦) .
- ٩- محمد ثابت الكرعاوي وبشري شاكر عبد الحسين : " تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الأعمال " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، جامعة بابل ، المجلد ١٠ ، العدد ٣ ، العراق : ٢٠٠٨ .
- ١٠- مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٤) .

- ١١- مدحت محمد أبو النصر : الأداء الإداري المتميز (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٩).
- ١٢- مدحت محمد أبو النصر : الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٢٠).
- ١٣- مدحت محمد أبو النصر : " الخدمة الاجتماعية الايجابية " ، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، العدد ٣٦ ، القاهرة : ٢٠٢١ .
- ١٤- مدحت محمد أبو النصر : مقدمة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة : كلية التربية ، جامعة حلوان ، ٢٠٢٢).
- ١٥- مدحت محمد أبو النصر : " الرشاقة التنظيمية من منظور اجتماعي " ، المؤتمر العلمي الثلاثون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم ، قضايا المجتمع في ظل المتغيرات المعاصرة ، الفيوم : ١٥-١٦ فبراير ٢٠٢٣ .
- ١٦- مصطفى عبد الحميد : " الرشاقة التنظيمية لنجاح المؤسسات الحكومية " ، جريدة الأهرام ، العدد ٤٩١٠٣ ، القاهرة : ١٥ مايو ٢٠٢١ .
- ١٧- منى بنت عبد الله السمحان : " تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدي رئيسات الأقسام بجامعة الملك سعود " ، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، المجلد ٥ ، العدد ٢ ، ٢٠٢٢ .
- ١٨- منير البعلبكي : قاموس المورد - إنجليزي/عربي (بيروت : دار العلم للملايين للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٤).
- ١٩- هالة أمين مغاوري : " الرشاقة التنظيمية مدخل لتحقيق القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري " ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية ، القاهرة : مجلد ١٠ ، عدد ١٠ ، سبتمبر ٢٠١٦ .
- ٢٠- ياسر أحمد مدني : " واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بأقليم جنوب الصعيد " ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد ٨ ، سوهاج : ٢٠١٩ .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- A. Shiri : “ A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility “, **Management Sciences Letters** , Vol.4, No.3.
- 2- A. S. Hornby & Christina Ruse : **Oxford Dictionary** (Oxford : Oxford University Press , 2022).
- 3- Alethea Young : **Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility** (California : Master

- Thesis in Organizational Development , Pepperdine University , 2013).
- 4- B. Sherehiy : **Relationships Between Agility Strategy , Work Organization and Workforce Agility** (Louisville : Doctoral Dissertation in Management , Louisville University , 2008).
 - 5- Charles B. Handy : **Understanding Organizations** (Oxford : Oxford University Press, 4 th. ed., 1993).
 - 6- H. Bahrami : “ The Emerging of Flexible Organization Perspective “ , **California Management Review** , Vol. 34 , No. 4 , 1992.
 - 7- J. E. Price : **Assessing the Relationship between Strategic Alignment , Organization Agility and Higher Education Performance.**<https://search.proquest.com/docview/1859905588?accountid=35493>.
 - 8- James Belasco: **Teaching the Elephant to Dance Empowering Change in your Organization** (N.Y.: Crown Publishers, Inc., 1990).
 - 9- Kate Wilson & et.al. : **Social Work** (London : Pearson Longman , 2018).
 - 10- M. Scwaninger : **Intelligent Organizations** (Germany : Springer Press, 2009).
 - 11- M. Youssef & Crocitto M. : “ The Human Side of Organizational Agility “ , **Journal of Industrial Management & Data System** , Vol. 103 , No. 6 , 2003.
 - 12- O.Kettunen : **Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms** (Finland : Master Thesis , Helsinki University of Technology , 2010).
 - 13- P. M. Mathew : "Social Enterprises in the Competitive Era", **Economic and Political Weekly** , Vol. 43 , No. 38 , 2008.

- 14- Robert , L. Barker : **The Social Work Dictionary** . National Association of Social Workers (Washington , D.C.: NASW, 5 th. ed. ,2018).
- 15- R. Sepahvand & et.al. : “Exploring the Role of Organizational Climate and Organizational Agility “, **Journal of Assessment and Management**, Vol.40, No.5, USA. 2014.
- 16- S. Hosseini : “The Role of Servant Leadership in Organizational Agility “, **Management Science Letters**, Vol. 2, No. 3, USA. 2013.
- 17- W. B. Young : “ Agility Literature Review “ , **Journal of Sports Sciences** , Vol.24 , No. 9 , 2009.
- 18- W. Nafei : “The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence “, **Journal of Business and Management**, Vol.11, No. 4, USA. 2016
- 19- **Webster dictionary of the English language**: New York: lexicon publications, Inc, 2022.

ثالثا : مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

- 1- <https://ae.linkedin.com/pulse/%D9%88%D9%87%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%85%D9%8A%D9%86%D8%A9-mozah-al-otaibi>