Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 144-159, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026988

The role of organizational readiness in reducing organizational failure A survey of the opinions of a sample of employees in the electricity distribution branch in the outskirts of Nineveh

Israa T. Hussein[*1], Hatem A. Al-Jabouri[2]
[1,2]Businees Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul
mr.hatim.kreem@gmail.com, israa_tarek@uomosul.edu.iq

Article information:
Published: 25–10– 2026

Corresponding author:
Israa T. Hussein
israa_tarek@uomosul.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

The current study aimed to identify the nature of the relationship and impact between organizational readiness, represented by its dimensions (structural and psychological components), and organizational failure, represented by its primary, secondary and external causes, and to determine the extent to which the organization under study has adopted organizational readiness. The problem of the study crystallised from the fact that the electricity sector faced many administrative and organizational problems and external crises that led to cases of failure and deterioration that significantly affected its activity and delayed the provision of its services. Therefore, the study raised a fundamental question: does organizational readiness play a role in reducing organizational failure? To achieve its objectives, the study adopted a descriptive analytical approach in presenting the theoretical and intellectual frameworks, processing and analyzing the data, and interpreting it. The field of study was the electricity distribution branch in the outskirts of Nineveh. The study population included individuals working in the branch, with a random sample of 125 employees selected. The study used a questionnaire as the main tool for data collection. In order to process the data and test the study hypotheses, a set of statistical methods were used, including arithmetic means, standard deviations, response rates, correlation coefficients, and impact relationship analysis. The study reached a set of results, the most important of which was the existence of an inverse relationship between the dimensions of organizational readiness and organizational failure.

Keywords: organizational readiness, organizational failure, Nineveh electricity distribution

Conclusions:

1. The results showed that the level of availability of organizational readiness dimensions varied in the Nineveh Outskirts Electricity Distribution Branch. This may be explained by the fact that the individuals in the research sample do not have clear perceptions of the true depth and significance of the dimensions of organizational readiness.
2. The descriptive and diagnostic results revealed that the adoption of the structural component by the Nineveh Outskirts Electricity Distribution Branch was at a moderate level, as confirmed by the agreement percentages. This reflects the organization's orientation toward making the necessary changes and utilizing its resources to understand developments in its environment and improve its performance.
3. The results concerning the agreement percentages indicated that the level of the psychological dimension in the Nineveh Outskirts Electricity Distribution Branch was below average. This

reflects the fact that work-supporting practices adopted by the organization, such as participation in decision-making and self-motivation mechanisms, are not at the required level.

4. The results also revealed that the Nineveh Outskirts Electricity Distribution Branch suffers from certain forms of organizational failure, some of which are related to primary causes and others to secondary causes. This may be attributed to its inability to move beyond traditional work methods, as well as weak communication and coordination mechanisms in work performance.

5. The results confirmed that secondary causes were among the most significant factors contributing to organizational failure. This indicates that the Nineveh Outskirts Electricity Distribution Branch faces challenges related to the work environment, including weak coordination and control mechanisms, insufficient information flow, and the complexity that characterizes the working environment.

6. Hypothesis testing revealed an inverse correlation between organizational readiness and organizational failure in the research setting. This can be explained by the fact that the more the organization focuses on anticipating future developments, securing adequate support to achieve its objectives, and actively contributing to the change process, the more it can avoid failure, decline, and shortcomings in work performance.

7. The results revealed inverse correlations between the dimensions of organizational readiness (structural and psychological) and organizational failure. This indicates that the organization's possession of these dimensions contributes to reducing the causes of organizational failure.

8. The results demonstrated that organizational readiness had an inverse effect on organizational failure at the overall level; however, this effect was not as strong as required. This may be attributed to the fact that, despite the organization's interest in organizational readiness, its mechanisms for managing the two components (structural and psychological) still require further development, maturity, and attention.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص، الصفحات 144- 159

دور الجاهزية التنظيمية في الحد من الإخفاق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى

اسراء حسين طارق[1*]، حاتم عبد الكريم سعيد الجبوري [2]
[1،2]إدارة أعمال، الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق
mr.hatim.kreem@gmail.com, israa_tarek@uomosul.edu.iq

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –10–25

المؤلف المراسل:
اسراء حسين طارق
israa_tarek@uomosul.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

المستخلص:
استهدفت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الجاهزية التنظيمية متمثلة بأبعادها (المكون الهيكلي ، والمكون النفسي) وبين الإخفاق التنظيمي متمثلاً بأسبابه الرئيسة والثانوية والخارجية ، ومعرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة للجاهزية التنظيمية ، و تبلورت مشكلة الدراسة من منطلق أن قطاع الكهرباء واجه العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية وأزمات خارجية ولّدت حالات من الإخفاق والتدهور أثرت وبشكل ملحوظ على نشاطه والتلكؤ في تقديم خدماته ، عليه فقد جاءت الدراسة لإثارة تساؤل أساسي مفاده : هل للجاهزية التنظيمية دور في الحد من الإخفاق التنظيمي ؟ ولغرض تحقيق ما سعت إليه الدراسة فقد تبنت المنهج الوصفي التحليلي في تقديم الأطر النظرية والفكرية ومعالجة وتحليل البيانات وتفسيرها ، وقد تمثل ميدان الدراسة في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى ، أما مجتمع الدراسة فقد ضمّ الأفراد العاملين في الفرع ، إذ تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بلغ عددهم (125) ، و اعتمدت الدراسة استمارة الاستبيان أداةً رئيسة في جمع البيانات، ولأجل معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم اللجوء إلى استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية منها الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الارتباط وتحليل علاقات الأثر ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط عكسية بين أبعاد الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الجاهزية التنظيمية، الإخفاق التنظيمي، فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.

المقدمة:

تواصل المنظمات سعيها نحو استيعاب ما يجري في بيئتها من تغييرات والوقوف بوجه التحديات من أجل تخطي أي عقبات قد تواجهها ، ألا أن الكثير من المنظمات على رغم من الحذر والتحفظ الشديد تتعرض لحالات من التراجع والإخفاق ، لأسباب منها ما تكون رئيسة متمثلة بعدم قدرتها على تقبل التغيير، وتجاهل ما يجري في بيئتها من مستجدات وتطورات والاعتماد على الافكار القديمة لمعالجة المشكلات ، وإهمال تنمية مهارات وقدرات الأفراد والضعف في عملية إدارة موارد المنظمة وموجوداتها بالشكل الصحيح ، ناهيك عن الأسباب الثانوية والخارجية والمتعلقة بضعف التنسيق والرقابة وقلة التخصيصات المالية، وما تخلفه النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من أزمات غير متوقعة لا يمكن أن تتجاوزها المنظمة ألا وفق آليات عمل جديدة قائمة على التوجه نحو اعتماد الجاهزية التنظيمية التي تمثل أحد الحلول للحد من الإخفاق التنظيمي إذ تتخذ المنظمة خطوات إيجابية تدعم استمرارها من خلال التفكير خارج الصندوق وتقبل حالات التغيير والتعامل معها من منظور التجديد الذي يتطلب التهيئة والاستعداد ، سواء فيما يتعلق بمواردها البشرية وامكانية تطويرها لتنسجم مع مقتضيات المرحلة الجديدة واعتماد خطط وسياسات بعيدة عن التعقيد و تتسم بالمرونة وقابلة للتطوير تخدم تطلعات المنظمة وتحقيق أهدافها مرورا بأهمية إشراك جميع الأفراد العاملين بالقرارات المتعلقة بتطوير وتحسين كفاءة أعمالها .

المحور الأول : الإطار المنهجي

1.2 : مشكلة البحث :

من المشكلات المعقدة التي تواجهها المنظمات تصاعد وتيرة التغيرات وفقدان السيطرة على مواكبتها ، مما يجعلها أمام خيارين ، أما أن تتدارك الموقف في الوقت المناسب ، وتستعيد قدرتها على الاستمرار واكمال طريقها نحو النجاح، أو تعرضها للإخفاق والفشل لعدم قدرتها على استباق الأحداث والتصرف وفق المنظور الجديد للبيئة ، وهذا ما عانت منه الكثير من المنظمات لأسباب قد تكون منها سوء الإدارة والتقصير وعدم الاكتراث لتطوير وتنمية خبرات الأفراد وضعف التعاون والتنسيق والتمسك بالأساليب القديمة للعمل واعتماد خطط لا جدوى منها، في عصر لم يعد بالإمكان البقاء فيه إلا بوجود إدارة واعية وقادرة على مواجهة المستقبل ، وتقبل حالات التغيير من خلال اعتماد الجاهزية والاستعداد المسبق القائم على مدى امتلاك المنظمة القدرة على توظيف إمكانياتها البشرية والاهتمام بتطويرهم وزيادة خبراتهم بما يتلاءم مع مستوى التطورات التي يشهدها العالم وتهيئتهم نفسياً

لقبول أي تغيير يصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها، ويعد اغفال الجوانب التنظيمية وتبسيط اجراءات العمل والابتعاد عن التعقيد للحفاظ على سرعة انجاز الأعمال وضمان استمرار وتيرة العمل ضمن المعطيات الجديدة للبيئة .

ومن خلال المقاربة الفكرية المذكورة آنفاً سعت الدراسة الحالية الى تسليط الضوء ، وتشخص المشكلة ميدانياً في إحدى القطاعات الخدمية المهمة والحيوية ألا وهو قطاع الكهرباء الذي يعد نبض الحياة وأساس تقدم الدول ، إذ تم اختيار فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى ميدانا للدراسة ، وقد استطاع الباحث ومن خلال تواجده خلال فترة التدريب الوقوف على بعض المشكلات التي واجهت الميدان المبحوث وتشخيص المشكلة عن كثب ، إذ لمس الباحث أن الميدان المبحوث شهد وعلى مدار عقود طويلة تحديات كبيرة وتعرض للعديد من الإخفاقات نتيجة الدمار الذي طال البني التحتية والظروف الصعبة التي مرت بها مدينة الموصل خاصة والعراق عامة وبات من الضروري الاستفادة من التوجهات الجديدة للعمل ، وتبني موضوع الجاهزية التنظيمية الذي حمل في طياته العديد من الحلول والجوانب الايجابية وصمام أمان للتصدي لأي مشكلة عارضة من خلال التهيئة والاستعداد سواء على مستوى موجوداتها البشرية أو المادية .

وعليه يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى امتلاك المنظمة المبحوثة لأبعاد الجاهزية التنظيمية ؟
2. ما مستوى الإخفاق التنظيمي لدى الشركة المبحوثة ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي؟
4. هل يؤثر امتلاك المنظمة المبحوثة للجاهزية التنظيمية في الإخفاق التنظيمي؟

2.2أهداف الدراسة

1. التعرف على اهم الطروحات الفكرية التي قدمها الباحثين فيما يخص متغيري الدراسة (الجاهزية التنظيمية ، الاخفاق التنظيمي) وامكانية الاستفادة منها في بناء الجانب النظري .
2. الكشف عن مدى امتلاك المنظمة المبحوثة لأبعاد الجاهزية التنظيمية .
3. التعرف على اسباب الاخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة .
4. تشخيص وتحليل اثر الجاهزية التنظيمية في الحد من الاخفاق التنظيمي .
5. التوصل الى نتائج العلاقة والاثر بين الجاهزية التنظيمية والاخفاق التنظيمي .

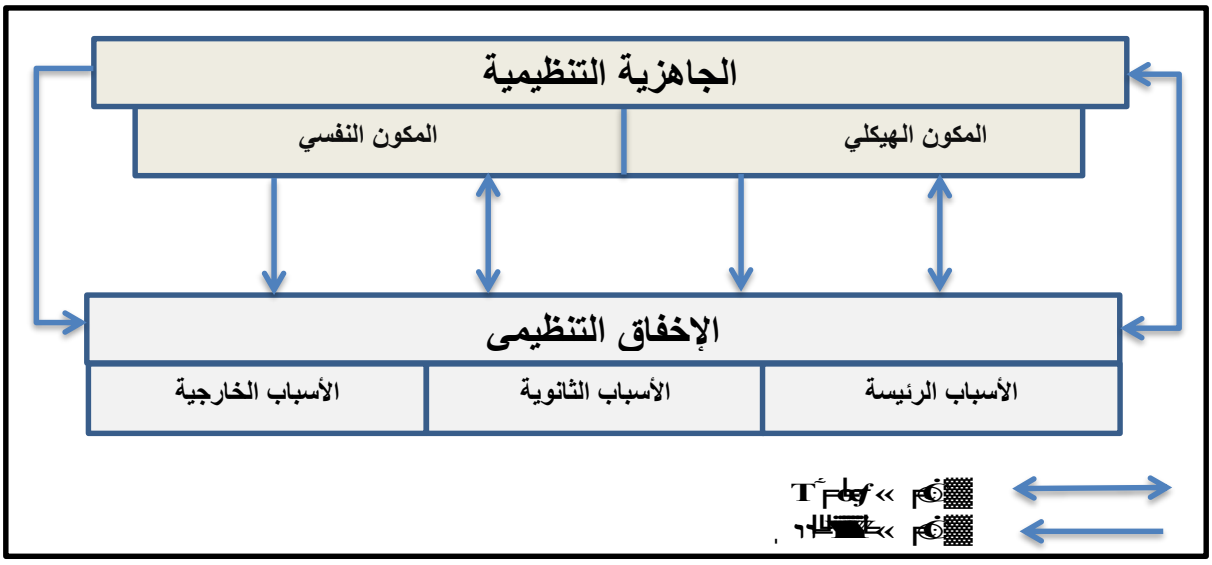
تقديم بعض المقترحات الى المنظمة المبحوثة في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها في الجانب الميداني .

3.2 أهمية الدراسة

1. **الاهمية النظرية** : تتجلى الأهمية النظرية للدراسة من خلال المساهمة في توفير تصورات نظرية حول مفاهيم (الجاهزية التنظيمية ، الإخفاق التنظيمي) بوصفهما ظواهر إدارية تستحق تسليط الضوء عليها والبحث فيها .
2. **الاهمية الميدانية** : تتجلى الأهمية الميدانية للدراسة من أهمية القطاع الذي تم تناوله، إذ يمثل قطاع الكهرباء أحد المرافق الخدمية المهمة والركيزة الأساسية والحيوية لخدمة المجتمع ، إذ غالباً ما يقاس تقدم الدول من مستوى التطور الموجود في هذا القطاع

4.2 مخطط البحث الفرضي :

يقدم مخطط الدراسة صورة معبرة عن فكرة الدراسة، والتي سيتم توضيحها بالشكل رقم (1):



فرضيات الدراسة

تم تحديد فرضيات الدراسة بالاتي :

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية للجاهزية التنظيمية بدلالة ابعادها والإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى ، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد المكون الهيكلي والإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.
ب- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد المكون النفسي و الإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين الجاهزية التنظيمية في الإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد المكون الهيكلي في الإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى .
ب- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين بعد المكون النفسي في الإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى .

الفرضية الرئيسة الثالثة : تتباين أبعاد الجاهزية التنظيمية من حيث الأهمية والتأثير في الإخفاق التنظيمي لدى الأفراد العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى .

6.2 حدود الدراسة

تحد الدراسة الحالية بعض الحدود وهي:

1. **الحدود المكانية** : اقتصرت الدراسة على فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى .
2. **الحدود الزمانية** : تمثلت الحدود الزمانية بالحقبة الممتدة من 7/7/ 2025- 9/7/ 2025 .
3. **الحدود البشرية** : شملت الحدود البشرية عينة عشوائية من الأفراد العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى بلغ عددهم (125) عاملاً .

7.2 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بالشمولية في وصف الظاهرة وتحليل أبعادها والوصول إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية ، من خلال ما تم جمعه من البيانات النظرية الموجودة في الكتب والمراجع العلمية، وعرض أهم ما كتب في هذه الموضوعات، فضلاً عن اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة المبحوثة وبواقع (125) استمارة .

8.2 اساليب جمع البيانات والمعلومات

المصادر والمراجع الأكاديمية: لجأ الباحث لتغطية الجانب النظري للدراسة إلى ما متوافر في المراجع العلمية من كتب ومجلات والرسائل والاطاريح والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوعات الدراسة (الجاهزية التنظيمية ، الإخفاق التنظيمي) ، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).

استبانة الدراسة: لغرض إكمال الباحث متطلبات الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب والتي تعد مصدراً رئيساً لجمع البيانات، والمعايشة الميدانية التي ساعدت في تشخيص المشكلة ، وضمت الاستمارة ثلاثة محاور: الأول اختص بالمعلومات التعريفية ، أما الثاني والثالث فقد ضمّا مقياسي الدراسة (الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي) ، إذ شمل متغير الجاهزية (18) فقرة موزعة على بعدين (المكون الهيكلي والمكون النفسي) ، أما الإخفاق التنظيمي فقد ضم (20) فقرة شملت الأسباب الرئيسة والثانوية والخارجية ، علماً إنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي : إذ تراوحت الاوزان بين أتفق بشدة وقد نال الوزن (5) ، واتفق (4) ، و أتفق إلى حد ما (3) ،و لا أتفق (2) ، ولا أتفق بشدة (1). وقد اعتمد الباحث على المقياس المعد من قبل دراسة (Pare , et . al , 2011) & (Tappin 2014) فيما يخص الجاهزية التنظيمية، أما الإخفاق التنظيمي فقد تم الاعتماد على المقياس المعد من (الطالبي ، 2022) .

الجدول (1) ثبات الاستبانة وصدقها

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	مجموع الفقرات	كرونباخ ألفا	كرونباخ ألفا الكلي	المصدر
الجاهزية التنظيمية	المكون الهيكلي	9	18	0.762	0.779	الطالبي،2022
	المكون النفسي	9		0.797		
الإخفاق التنظيمي	الأسباب الرئيسة	8	20	0.753	0.731	Pare , et . al , 2011
	الأسباب الثانوية	8		0.730		
	الأسباب الخارجية	4		0.711		Tappin 2014
المجموع			38	0.755		

المصدر: بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ثبات الاستبانة : يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير أو إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية متقاربة،لذلك فقد أستخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا ، وذلك من أجل قياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة ، إذ قيم جزء منه معامل الثبات ، حيث شمل ثلاثة مستويات ، ويعتمد هذا الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرتها على اعطاء نتائج متوافقة للإجابات ، فكانت نتيجة الاختبار الكلية (0.755) ، وهذا ما يدل على قوة ثبات الاستمارة بصورة شاملة ، علما بأن القيمة المقبولة هي (60%) (Uma,1992, 78)

9.2الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف الأفراد المبحوثين.
2. النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف ونسب الاستجابة للتعرف على إجابات الأفراد المبحوثين حول فقرات الاستبيان.
3. اختبار (Pearson) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة .

1. الاطار النظري

1.3 القيادة الحكيمة

اولا : مفهوم الجاهزية التنظيمية

الحقيقة التي لا يمكن للمنظمة تجاهلها هي ما يجري في البيئة من تغييرات غير مسبوقة فرضت على اثرها ضرورة التكييف والاستعداد المسبق لأي طارئ غير متوقع ، فما كان على المنظمات إلا أن تتبنى توجهاً يحميها من هذه التغييرات ويحافظ على بقائها واستمراها من خلال التوجه نحو توظيف الجاهزية التنظيمية التي تدور فكرتها حول الاستعداد للتعامل بكفاءة وفاعلية مع التغيرات التي تحدث من خلال التحضير المسبق لها ، ومن اجل الوقوف على مفهوم الجاهزية يمكن الرجوع إلى المعنى اللغوي لها إذ يستخدم تعبير الجاهزية فيقال "تجهز فلان للأمر" ويعني استعد وتهيأ للأمر، ويعرف قاموس اكسفورد الجاهزية على إنها حالة التجهيز الكامل لأمر ما أو الاستعداد للقيام بشيء ما (الحدراوي والساعدي،2021، 175) ، أما اصطلاحا فقد ورد في السياق الاداري معنى الجاهزية بقدرة الإدارة وكفاءتها للتحضير لمواجهة امر متوقع أو مشكلة ، كما يعد مصطلح الجاهزية (Rreadinss) الاستعداد الكامل لشيء ما ضمن علم التنفيذ والوصول إلى النتائج المرغوبة (McClam , et . al , 2023:2) ، و يمكن اعتبار مفهوم الجاهزية التنظيمية (Organizational Rreadinss) مفهوماً مشتقاً من أدبيات إدارة التغيير، إذ يدرك العديد من القادة وبصورة متزايدة أن المنظمات القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية هي المنظمات التي تتمكن من النمو والبقاء والازدهار ولفترات طويلة من الزمن (Wulandari , et . al 2020:2) ، ويعد (Lewin,1947) من أوائل الكتاب الذين حاولوا تفسير مفهوم الجاهزية التنظيمية إذ وصفها بأنها تشجيع أعضاء المنظمة جسدياً ونفسياً لتقبل التغيير ، وهنا يأتي دور الإدارة في اثبات أن العمليات الحالية لم تعد كافية من أجل الحفاظ على ديمومة النجاح (Ahmad , 2017: 4 , et . al) وفي السياق ذاته ، يمكن تعرفيها على إنها استعداد العاملين للتغيير في المنظمة ، مع ايجاد الدوافع المطلوبة للبدء والاستمرار لمواجهة فعاليات التجديد والتغيير التنظيمي وبالشكل المناسب (Von Treuer , et . al ,2018 : 2) ، وعبر عنها (McAlearney , et . al , 2021:2) بأنها " مدى استيعاب المنظمة للأنشطة الجديدة في عملياتها الروتينية) ، وهنا تجدر الاشارة إلى إنه كلما ارتفعت مستويات الجاهزية لدى العاملين ، فأنهم يبدؤون ببذل جهد أكبر والمثابرة في انجاز الأعمال بشكل أكبر و إظهار المزيد من السلوكيات التعاونية ، لأنهم يعرفون مدى الإمكانيات التي يمتلكونها ، ويعرفون النتائج القادرين على تحقيقها ولديهم الموارد اللازمة للبدء في التغيير Weiner , (et , al 2009:5) ، فالنتائج تكون أكثر فاعلية ، أما إذا كان الدعم محدوداً من قبل العاملين في المنظمة ، فمن المرجح أن تفشل جهود التغيير الشاملة والجذرية (Herscovitch & Meyer,: 2002 .

ولغرض التعرف أكثر على مفهوم الجاهزية التنظيمية يمكن عرض الجدول (2)

الجدول (2) بعض المفاهيم المتعلقة بالجاهزية التنظيمية بناء على اراء الباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
.1	(Thompson & Masuelli : 2017:4)	مدى استعداد المنظمة و مواردها وانظمتها وهيكلها لمعالجة الموقف أو اتخاذ اجراءات جديدة للعمل .
.2	(Zhu , et . al ,2018:98)	قدرة المنظمة على استيعاب التكنلوجيا الحديثة في المورد البشري والبني التحتية الحالية .
.3	(Inuwa & Bin Abdul Rahim, 2020: 59)	جاهزية العاملين في المنظمة نفسيا وسلوكيا لتنفيذ التغيير التنظيمي.
.4	(Mekonnen & Bayissa, 2023: 2)	مجموعة المعتقدات والنوايا والسلوكيات والافعال التي تتعلق بمدى الحاجة إلى التغيير والتركيز على إمكانية وقدرة المنظمة على تنفيذه بنجاح .
.5	السليفاني ، 347:2025)	جاهزية المنظمة في استيعاب التغييرات وتنفيذها بفاعلية .

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واتساقاً مع ما مضى فإن الباحث يرى بأن الجاهزية التنظيمية من خلال ابعادها (المكون النفسي ، المكون الهيكلي) هي الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على تبني الإجراءات الجديدة التي تفرضها عليها عوامل مؤثرة داخلية أو خارجية

ثانيا : اهمية الجاهزية التنظيمية :

المستوى الأول : أهمية الجاهزية التنظيمية على مستوى الفرد

لا تقتصر أهمية الجاهزية التنظيمية على المنظمات فحسب بل تمتد لتشمل الأفراد العاملين سواء أكانوا مسؤولين عن عملية التغيير أم لا ، إذ يمكن أن تسهم الجاهزية التنظيمية على المستوى الفردي في تنفيذ هذه التغييرات وبشكل فعال ، وهذا يسهم في تقليل المقاومة وتعزيز الجاهزية التنظيمية على المستوى الفردي و يحافظ على درجة عالية من التعاون بين أعضاء المنظمة ، وأن يحقق الابتكار في مكان العمل وتقديم الدعم اللازم من خلال عمليات التواصل الفعال بين

الأفراد العاملين (قوراية ، 2021: 4) ، كما وحدد (Roth,2015:29) أهمية الجاهزية التنظيمية على المستوى الفردي بالآتي:

1. تقييم قدرة الفرد على التكيف أو التركيز على الطرائق التي تسهم في تقليل مقاومة التغيير.
2. تقدير وتحديد مدى استعداد الأفراد العاملين للتغيير قبل البدء في إجراء التغير .
3. زيادة وعي الأفراد العاملين في مراحل التغيير المختلفة تقع على عاتق الجاهزية التنظيمية.
4. تكمن أهميتها من خلال رسم خارطة للتواصل بين الأفراد العاملين .

المستوى الثاني : أهمية الجاهزية التنظيمية على مستوى المنظمة

هناك مؤشرات واضحة لأهمية الجاهزية التنظيمية على مستوى المنظمة من خلال تعزيز حالة التكيف التنظيمي والسعي لإعادة تنظيم علاقة المنظمة مع بيئتها المتغيرة(Mangundjaya ,2013:200) ، ومن جانبه فقد أكد(Benzer, 2017 :20) أن الجاهزية التنظيمية تعد نقطة انطلاق جيدة للمنظمة من خلال تحقيقها للمنافع الآتية :

1. توضيح رؤية المنظمة وأهدافها ونطاق نظام الأعمال .
2. تحديد متطلبات الأعمال والبيانات والمعلومات .
3. تحديد المخاطر والمعوقات وأوجه الضعف الحالية .
4. تحديد مشكلات جودة البيانات في الانظمة الحالية .
5. تطوير منهجية فعالة ومنسجمة لتنفيذ الأعمال .
6. تحديد الاستراتيجيات والسياسات والعمليات اللازمة وتطويرها للحفاظ على الأعمال الخاصة بالمنظمة على المدى الطويل .

ثالثا : ابعاد الجاهزية التنظيمية

1. المكون الهيكلي : يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير البُنى التحتية ، مثل الموارد البشرية الكافية والهياكل الفنية فضلاً عن التدريب اللازم على اكتساب السمات الهيكلية المطلوبة (Nayar , et . al , 2017:2) . ويتفرع منه الأبعاد الفرعية الآتية :

أ. دعم الإدارة العليا : يمكن تعريف دعم الإدارة العليا بأنها الدعم الذي يقدمه مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أعلى سلطة داخل المنظمة ، ولديهم مؤهلات عالية في الإدارة والقيادة نظراً لأهميتهم وتأثيرهم الحساس في اتخاذ قرارات مصيرية في المنظمات ، وحل المشاكل التي تواجه العاملين في المنظمة . Al Najjar , et . (al , 2022:8) .

ب. وضوح الرؤية : يمكن تعريف الرؤية على إنها بيان يعبر عن الاتجاه المستقبلي للمنظمة ، مما يمكّن القادة من تحديد الهدف الذي يسعون لتحقيقه واستخدامه كدلالة توجيهية للأنشطة التنظيمية جميعها (Rahma ,et.al, 2021:580)

ت. المرونة التنظيمية : يمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة على توقع التغييرات التدريجية والاضطرابات المفاجئة والاستعداد لها من أجل البقاء والازدهار ، وتتجاوز إدارة المخاطر إلى رؤية أكثر شمولية لصحة الأعمال ونجاحها (الزيدي و مدب ، 2016 :55) .

1- المكون النفسي : يمكن تعريفها على إنها القيم المشتركة والقدرات المعرفية والعاطفية للعاملين واستعدادهم لقبول التغيير (Ghasemoghate,2019 :3) وفيما يأتي توضيح لأهم أبعاد المكون النفسي والتي تتمثل بالآتي :

أ- البعد المعرفي : إن عملية التغيير لا تتعلق بكيفية تصرف الأفراد فقط ، ولكن ايضا بطريقة تفكيرهم إذ يمكن تعريف المعرفة بأنها عملية فكرية يكون لدى الفرد فيها وعي أولي للمحفزات ، ثم يفكر في كيفية التصرف تجاهها (Tappin,2014:53) .

ب- البعد العاطفي : تتكون العواطف من مشاعر مختلفة ومتميزة مثل الحب ، الكراهية ، الفرح ، الحزن ، الانزعاج ، الهدوء ، الاثارة ، الملل، الاسترخاء ، الغضب والقبول ،..الخ (الموسوي ،2019: 60) .

ت- البعد السلوكي : عرف (Johns&saks ,2014:15) السلوك على إنه مواقف الأفراد والجماعات في المنظمة ، ويتحقق انضباط السلوك من خلال الدراسة المنهجية لهذه المواقف ويوفر وجهات نظر حول الإدارة الفعالة وتغييراتها ، كما يختبر كيفية تكوين المنظمة لتكون أكثر استعدادا للتغيير .

2.3 الإخفاق التنظيمي

أولاً : مفهوم الإخفاق التنظيمي: ظهر مفهوم الإخفاق التنظيمي في الخطابين العام والاكاديمي وأخذ حيزاً من الاهتمام في مجال البحوث التنظيمية إذ وصفه الباحثون بفشل المنظمة وتدهورها وعدم قدرتها على المنافسة نتيجةً لأداء فعلي أو متوقع دون المستوى المطلوب يهدد استمراريتها، ويعرضها للإخفاق التنظيمي نتيجة تآكل حصتها السوقية ، واستمرار انخفاض أرباحها ، وتقلص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية الأساسية (Gillespie &Dietz,2009:128)، وعلى أثر ذلك شهدت الدراسات حول الإخفاق نمواً كبيراً وكان ذلك جلياً في منشورات علم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والإدارة العامة والدراسات ذات التوجه الاستراتيجي (Schwarz, et.al , 2021, 162) ،

و ينظر إلى الإخفاق لغةً بأنه مشتق من أخفقَ يُخفق اخفاقا ، فهو مُخفِقٌ ، والمفعول مخفقٌ فيه ، واخفق الشخص أي إنه لم يظفر بحاجته ، ولم يصل إلى هدفه المقصود (معجم اللغة العربية المعاصرة) ، أما اصطلاحا فيعرف بأنه الفرق بين النتائج المتوقعة من جهة والنتائج الفعلية من جهة أخرى ، ويتضمن هذا التعريف الاخطاء غير المتوقعة والنتائج التي لا يمكن تجنبها نتيجة المخاطرة والاستكشاف (Slutzky , 2012 , 2) .

الجدول (3) مفاهيم الإخفاق التنظيمي بناء على اراء بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
-1	(Amankwah-Amoah, et.al ,2021:5)	الحالة التي لا تستطيع فيها المنظمة من الاستمرار في العمل ككيان مستدام ، مما يضطرها ذلك للتوقف عن الانتاج وتسريح العاملين.

-2	(Zambrano, et.al, 2021:3)	وهي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية.
-3	(الطالبي ، 2022 :111)	عدم قدرة المنظمة من الاستفادة من طاقاتها ومواردها في تحقيق استدامة الأعمال والتأقلم مع التغيرات السريعة للبيئة ، مما يؤدي إلى التراجع المستمر في اعمالها ، مما يؤدي في النهاية إلى الاغلاق.
-4	(Hartley & Knell, 2022:41)	عدم استمرارية المنظمة في العمل وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها ، وذلك نتيجة عوامل داخلية (القادة أو العاملين) وأخرى خارجية متمثلة بعدم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة .
-5	(سعيد ، 2023 :131)	عدم قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار نتيجة ظروف البيئة الداخلية والخارجية ولضعف القيادات العليا على استغلال الفرص ومعالجة المشاكل وعدم إمكانية توظيف عامليها التوظيف الصحيح.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وعليه يمكن تحديد المفهوم الإجرائي بأن الإخفاق التنظيمي يعني عدم قدرة المنظمة من الايفاء بالتزاماتها تجاه المستفيدين منها نتيجة خلل يصيب أجزاء محددة من تلك المنظمة أو المنظمة بأكملها بغض النظر عن الأسباب التي أدت إلى ظهور ذلك الخلل .

ثانيا : :أنواع الإخفاقات التنظيمية وأسباب حدوثها .

أتفق الباحثون على عدة أنواع من الإخفاقات التنظيمية وأسباب حدوثها والتي تعد الأكثر شيوعاً في المنظمات العامة وتتمثل بما يأتي : (الطالبي ، 2022 :117)

1. الإخفاق بسبب الجهل : ويشير هذا النوع من الإخفاق إلى الإخفاق في إدراك الحاجة إلى التكيف أو الاصلاح في تقديم الخدمات العامة ، وهذا يعني أن المستفيد من الخدمة يدرك وجود إخفاق في هذه الخدمة ، ولكن المسؤول عن تقديم الخدمة لا يدرك ذلك ، ولا يتخذ الخطوات اللازمة لتحسين تلك الخدمات ، وهذا الجهل قد يكون بسبب ضبابية المعلومات المتوافرة بشأن ما يريده المستفيد من الخدمة ، وهذا يدل على أن الخدمات قد اخفقت في الوصول إلى المطلوب منها Van de walle , 2016 :13).
2. الإخفاق بسبب الجمود : وهو الإخفاق الذي يحدث عندما يكون صنّاع القرار من القيادات العليا مطلعين على ما يجري من اخفاقات لكنهم غير قادرين على التصرف الصحيح ، بسبب الجمود البيروقراطي و القوانين الصارمة التي تمنع المنظمة من الأداء بشكل جيد وعن تصحيح الإخفاقات التي تعرضت لها ، الأمر الذي يقلل من قدرة المنظمة من صنع قرارات عميقة ، ويطلق على ظاهرة الجمود التنظيمي بالإفراط التنظيمي في المنظمات العامة ، والمقصود بذلك جمود القوانين التي تسري على المنظمة والاشراف المفرط على العمليات التي تقوم بها المنظمة ، الأمر الذي يجعل من الصعب أو حتى المستحيل على المنظمة أن تتصرف بشكل فاعل ، ومن جانب آخر قد يكون الإخفاق في الخدمات العامة بسبب وجود ما يحمي المنظمة قانونياً ، أي أنها لا تستجيب إلى الإخفاق بسبب عدم وجود مساءلة قانونية (Moynihan, et.al , 2015,43) .
3. الإخفاق في التدخل : وتشير إلى الموقف الذي تطبق فيه الحلول الخاطئة أو الموقف الذي تطبق فيه الحلول الصحيحة لكن بشكل خاطئ ، الأمر الذي يسبب الإخفاق ، ويحدث ذلك عندما تستجيب المنظمة لموقف معين ولا يُعيقها الجمود ، وتتبع الاجراءات وتتوافر لديها المعلومات ، ولكن الإخفاق هنا يحدث نتيجة لتدخل الأفراد من داخل أو خارج المنظمة وفق قوانين أو معايير معينة ، وهذه الظاهرة شائعة في المنظمات العامة كون المشكلات التي تواجهها القطاعات العامة تكون متنوعة بطبيعة حالها ، فضلا عن صعوبتها وتعقيدها وتكرارها ، أما فيما يخص الإخفاق الاداري فإن الكثير من الإخفاقات التي يواجهها نتيجة لمشكلات يجب أن تتعامل معها الحكومة وعدم وجود اتفاق حول تلك المشكلات وحلولها (Head & Alford, 2015, 712) .
4. **الإخفاق بسبب الإهمال :** ويحدث هذا النوع من الإخفاقات نتيجة الاهمال وعدم الاهتمام من قبل الإدارة أو صناع القرار في عملية تقديم الخدمات ، إذ يؤدي ذلك بالمنظمة إلى التراجع ثم الإخفاق ولأسباب عديدة ، فمثلا قد تكون الخدمة غير جذابة ، فيحاول الفرد العامل تحويلها إلى عامل آخر وهكذا ، كما أن الخدمات المقدمة لسكان غير مهمين أو مهمشين وليس لهم صوت مسموع ، مما يجعل هذه الخدمات غير مهمة بالنسبة إلى متخذي القرار في المنظمة ، كما قد يحدث الإخفاق نتيجة عدم وجود رغبة حقيقية لتغيير الوضع الراهن (Van de walle , 2016 :13) .
5. **الإخفاق بالارتباط :** وهو الإخفاق الذي يحدث نتيجة التقييم السلبي للخدمات العامة ، فعلى سبيل المثال فقد لا يعرف المستفيد ما هو الأداء الجيد لهذه الخدمة ، ويظهر هذا عندما تكون هناك سمعة جيدة للخدمة ولكنها تطغى على الخبرة الفعلية ، فيشعر الفرد دائماً بأن الخدمة فاشلة حتى وأن كانت التجربة ايجابية ويعدها حالة استثنائية ولمرة واحدة فقط (Tummers, et . al , 2013:25)

ثالثا : مسببات الاخفاق التنظيمي

-1 **المسببات الرئيسة** : تتمثل في الخلل أو الضعف بعملية التعلم التنظيمي أي عدم قدرة المنظمة على الاستفادة الصحيحة من المعلومات لكي تتعلم بنفسها ، وينتج عن ذلك تأثر في بيئتها ، مما يؤدي إلى هبوطها أو اخفاقها ، وتتضمن (الغطرسة التنظيمية ، قصر النظر التنظيمي ، الصدمة التنظيمية ، التأمل الذاتي التنظيمي) سنذكرها كما يأتي :

أ- **الغطرسة التنظيمية** : :تحمل الغطرسة معاني حب الذات والتفوق على الآخرين والغرور والتعالي والتكبر وبشكل عام تنعكس هذه الصفات في سلوكيات الفرد

التي تتمثل بشعور الفرد المبالغ فيه بالتفوق وتحقير الآخرين بشكل عام (Johnson, et . al , 2010: 405) .

ب- **قصر النظر التنظيمي :** يشير قصر النظر التنظيمي إلى عدم قدرة المنظمة على رؤية الفرص والتهديدات التي تواجهها ، وافتقار قادتها والعاملين فيها إلى رؤية الحقائق ، وهذا بدوره يسبب اخفاقها وعدم قدرتها على التطوير والرؤية المستقبلية الواضحة ، وانعدام التفاعل داخل وخارج حدودها ، مما يتسبب بأغلاقها على التنمية والتطوير والتقدم (سعيد ، 2023: 131).

ت- **الصدمة التنظيمية :** إن المنظمات بغض النظر عن حجمها أو قطاعها أو زمن وجودها عند تعرضها لصدمات فأنها تبدأ بالتراجع والإخفاق في أداء واجباتها ، وقد تصبح غير فاعلة في أداء مهامها بل وقد تصبح مصدر خطر لمحيطها أو على الأفراد العاملين فيها ، فقد تمر بتغييرات تؤثر على مبادئها (De Oliveira , 2020: 24) .

ث- **التأمل الذاتي التنظيمي :** يمكن التعرف على التأمل الذاتي التنظيمي على إنه التعلم من الماضي كسلوك يستخدم في المستقبل ، إذ تصبح الإدارة نظاماً مغلقاً وغير قادر على التعامل مع التحديات الخارجية ، فالتأمل الذاتي التنظيمي يحصل نتيجة انشغال الإدارة وعدم قدرتها على التعامل مع التحديات الخارجية ، ومن العوامل التي تدفع إلى التأمل التنظيمي انعزال المنظمة عن بيئتها الخارجية بسبب الخوف من الحوادث (صالح والزبيدي، 2020 :8) .

2. **المسببات الثانوية** : تنتج عن مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية

أ. **المسببات الثانوية الداخلية**: وتشمل العوامل (الادارية ، التنظيمية ، الثقافية) وسنستعرضها فيما يأتي:

- **العوامل الإدارية** : أشار (صالح ،2020:9) إلى وجود العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الإخفاق الإداري ، منها ما تكون على شكل مهارات وممارسات الاتصال غير الفعالة ، وعدم تطابق العاملين مع الوظائف الموكلة اليهم (فجوة المهارات) ، والإخفاق في تحديد اتجاه واضح أو توضيح توقعات الأداء ، فضلال عن الإخفاق في التغلب على العادات القديمة والتكيف بسرعة ، وضعف التمكين ، وعدم القدرة على القيادة أو تحفيز الآخرين ، وسوء ممارسات التخطيط ، والإخفاق في مراقبة الأداء الفعلي وتقديم الملاحظات ، والإخفاق في إزالة الحواجز التي تؤثر على الأداء ، والإخفاق في تطوير الأفراد الجيدين .
- **العوامل التنظيمية** : ثمة عوامل تنظيمية عديدة أسهمت في إخفاق المنظمات كالصراعات الداخلية ، والعلاقات المعقدة بين الأفراد العاملين والمديرين ، والصراعات بين القيادات الإدارية نفسها ، فضلاً عن العلاقات المتوترة بين أفراد المنظمة ، بالإضافة إلى عدم وجود ثقة كافية تدعم القرارات الرئيسة والذي يساعد الأفراد العاملين على مقاومتها ، والبيروقراطية العالية ، والهياكل التنظيمية الضعيفة (Ravaghi,2007:77) .
- **العوامل الثقافية** : تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم أسباب نجاح المنظمات أو فشلها ، إذ إن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تؤثر تأثيراً كبيراً على أعضاء المنظمة وقيمهم وسلوكياتهم (صالح ، 2020:9) .

ب. **المسببات الثانوية الخارجية :** أن فشل المنظمات في المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية يعد تهديداً لوجودها ، ويمكن أن يؤدي إلى تقليل حجمها ونشاطها ، ويحدث الإخفاق التنظيمي نتيجة عدم قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة ، وأن الإخفاق هو ظاهرة معقدة تحدث نتيجة مجموعة من العوامل المترابطة ، منها العوامل البيئية الخارجية المتمثلة بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، وهذه العوامل لا يمكن السيطرة عليها أو التنبؤ بها (الدوسكي و محمود ، 2023:9) .

2. الجانب التحليلي للبحث

1.4 وصف متغير الجاهزية التنظيمية وتشخيصها

تم الاعتماد من قِبل الباحث على بعدين من أجل قياس الجاهزية التنظيمية وهذه الأبعاد تمثلت بـ (**المكون الهيكلي ، المكون النفسي**) ، وذلك باستعمال (18) عبارة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يأتي وصف وتشخيص لكل بعد من أبعاد الجاهزية التنظيمية بحسب وجهات النظر المتعددة للأفراد عينة الدراسة:

1. **المكون الهيكلي:** وضحت معطيات الجدول (11) وجود إتفاق بين آراء الأفراد عينة الدراسة بشأن عوامل هذا البعد(X1-X9)، **إذ** بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد عينة الدراسة (60.4%) (أتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات الأفراد عينة الدراسة على متغيرات هذا البعد (27 %) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة (12.6 %)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي(3.433) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري بنسبة (0.724) وهذا ويفسر أن عينة البحث لها أهمية في تولي المكون الهيكلي ضمن الجاهزية التنظيمية .
2. **المكون النفسي:** تبين من خلال معطيات الجدول (12) وجود إتفاق بين آراء الأفراد عينة الدراسة بشأن عوامل هذا البعد(X10-X18)، **إذ** بلغ معدل الانسجام لإجابات الأفراد عينة الدراسة (49%) (أتفق بشدة، أتفق)، في حين بلغت درجة عدم الانسجام لإجابات الأفراد عينة الدراسة على متغيرات هذا البعد (38 %) (لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما بلغت نسبة الإجابات المحايدة (13%)، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.194) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري بنسبة(0.578) .

الجدول (4) المقاييس الوصفية لمستوى ادراك المبحوثين لأبعاد الجاهزية التنظيمية

	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
المكون الهيكلي	X1	14	11.2	60	48	16	12.8	34	27.2	1	0.8	3.416	1.033	68.3
	X2	17	13.6	58	46.4	11	8.8	37	29.6	2	1.6	3.408	1.100	68.2
	X3	17	13.6	52	41.6	13	10.4	38	30.4	5	4	3.304	1.158	66.1
	X4	13	10.4	55	44	14	11.2	41	32.8	2	1.6	3.288	1.083	65.8
	X5	18	14.4	65	52	13	10.4	27	21.6	2	1.6	3.560	1.034	71.2
	X6	14	11.2	65	52	16	12.8	26	20.8	4	3.2	3.472	1.044	69.4
	X7	12	9.6	73	58.4	20	16	19	15.2	1	0.8	3.608	0.888	72.2
	X8	13	10.4	62	49.6	16	12.8	31	24.8	3	2.4	3.408	1.048	68.2
	X9	20	16	51	40.8	23	18.4	26	20.8	5	4	3.440	1.110	68.8
	المعدل العام	12.3		48.1		12.6		24.8		2.2		3.433	0.724	68.7
	المجموع	60.4						27						

	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
المكون النفسي	X10	13	10.4	46	36.8	19	15.2	39	31.2	8	6.4	3.136	1.159	62.7
	X11	13	10.4	56	44.8	16	12.8	34	27.2	6	4.8	3.288	1.120	65.8
	X12	14	11.2	53	42.4	10	8	40	32	8	6.4	3.200	1.191	64.0
	X13	12	9.6	34	27.2	20	16	53	42.4	6	4.8	2.944	1.130	58.9
	X14	22	17.6	28	22.4	18	14.4	48	38.4	9	7.2	3.048	1.269	61.0
	X15	25	20	35	28	22	17.6	38	30.4	5	4	3.296	1.211	65.9
	X16	18	14.4	34	27.2	12	9.6	48	38.4	13	10.4	2.968	1.288	59.4
	X17	15	12	50	40	20	16	33	26.4	7	5.6	3.264	1.144	65.3
	X18	29	23.2	54	43.2	9	7.2	30	24	3	2.4	3.608	1.156	72.2
	المعدل العام	14.3		34.7		13		32.2		5.8		3.194	0.578	63.9
	المجموع	49						38						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج .SPSS

يتبين من خلال الجدول (5) يتضح بأن إجابات جميع الأفراد عينة الدراسة ولكافة الأبعاد الخاصة بالجاهزية التنظيمية كانت أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ قدره (3) ، اما فيما يتعلق بالأهمية الترتيبية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة لمتغير الجاهزية التنظيمية في الميدان المبحوث، إذ يوضح الجدول (14) أن المكون الهيكلي حصل على أعلى نسبة استجابة والبالغة (68.7) وبذلك كان ترتيبه الأول ، أما المكون النفسي فقد حصل على المرتبة الثانية وبنسبة استجابة بلغت (63.9).بناء على ما تقدم يمكن الاجابة على تساؤل الدراسة الأول الذي ينص على ان لدى المنظمة المبحوثة تصور مقبول عن الجاهزية التنظيمية.

الجدول (5) الأهمية الترتيبية لتبني أبعاد الجاهزية التنظيمية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الترتيب
1	المكون الهيكلي	3.433	68.7	الأول
2	المكون النفسي	3.194	63.9	الثاني

3. وصف وتشخيص المتغير المعتمد (الإخفاق التنظيمي)

يوضح الجدول (6) إجابات الأفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الإخفاق التنظيمي من خلال الفقرات (X19– X38) التي اتجهت نحو الاتفاق العام والبالغة قيمتها (75.5%)، في حين كان عدم الاتفاق في الاجابات بمعدل (14.2%)، في حين جاءت إجابات الأفراد عينة الدراسة المحايدين بمعدل (10.3%)، وعزز تلك المعدلات متوسط الأوساط الحسابية البالغ (3.870) والذي يعد أعلى من

الوسط الحسابي الفرضي (3) وبأنحراف معياري (0.313)، بينما بلغ متوسط نسبة الاستجابة لمساحة المقياس (77.4%) والتي تدل على أهمية أبعاد الإخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث.

الجدول (6) وصف أبعاد الإخفاق التنظيمي وتشخيصها

الأبعاد	الأسئلة	قياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة%
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة			
		%	%	%	%	%			
الأسباب الرئيسة	X19-X26	21.6	45.6	8.5	21.8	2.5	3.620	0.729	72.4
الأسباب الثانوية	X27-X34	33.6	45.6	9.9	9.9	1	4.009	0.340	80.2
الأسباب الخارجية	X35-X38	26.4	53.6	12.4	7	0.6	3.982	0.398	79.6
المعدل العام		27.2	48.3	10.3	12.9	1.3	3.870	0.313	77.4
المجموع		75.5			14.2				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج(SPSS).

يتضح من معطيات الجدول(6) اتضح بأن الاجابات لجميع الأفراد عينة الدراسة ولكافة الأبعاد الخاصة بالإخفاق التنظيمي كانت أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ قدره (3).

فيما يتعلق بالأهمية الترتيبية من وجهة نظر الأفراد عينة الدراسة لمتغير الإخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث ، يظهر الجدول (6) نسب الاستجابة لكل بُعد من هذه الأبعاد، .فقد حصل بعد الأسباب الثانوية على المرتبة الأولى من حيث نسبة الاستجابة إذ بلغت (80.2) ،وبعد الأسباب الخارجية جاء في المرتبة الثانية بنسبة استجابة (79.6) ، واخيرا جاء بعد الأسباب الرئيسة في المرتبة الثالثة بنسبة استجابة (72.4) بناء على ما تقدم ، يمكن الاجابة عن تساؤل الدراسة الثاني والذي يشير الى أن المنظمة المبحوثة تعاني من الإخفاق التنظيمي لأسباب متعددة .

2.4 اختبار فرضيات الارتباط والاثر

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: : توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية للجاهزية التنظيمية بدلالة ابعادها والإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى ، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد المكون الهيكلي والإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.

ب- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين بعد المكون النفسي و الإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.

ت- عرض نتائج الارتباط الكلي بين الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي على مستوى ميدان الدراسة.

الجدول (7) معاملات الارتباط الكلي بين الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	الإخفاق التنظيمي
الجاهزية التنظيمية	**-0.354 ***
حجم العينة	**125**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)

*=significant $P \leq 0.05$

العلاقة بين الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي

تكشف النتائج المؤشرة في الجدول (7) عن وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين متغيرات الدراسة (**الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي**)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.354 -) وهذه القيمة معنوية استنادا إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية لـــ (0.01 -) وهي أقل من (0.05) . وهذا يؤشر أنه كلما اتجهت المنظمة المبحوثة من تطبيق الجاهزية التنظيمية ، ادى ذلك إلى الحد من الإخفاق التنظيمي .وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى ومفادها(توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية للجاهزية التنظيمية بدلالة ابعادها والإخفاق التنظيمي في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى) .

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للجاهزية التنظيمية في الإخفاق التنظيمي في إجابات الأفراد العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للمكون الهيكلي في الإخفاق التنظيمي في إجابات الأفراد العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.
2. يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للمكون النفسي في الإخفاق التنظيمي في إجابات الأفراد العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى.

الجدول (8) معاملات التأثير الكلي الخاص بميدان الدراسة

المستقل / المتغير المعتمد	الجاهزية التنظيمية			F	
	B_0	B_1	R^2	المحسوبة	الجدولية
الإخفاق التنظيمي	0.010	-0.354 (3.467.)	0.125	12.020	3.921

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS)

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة df=(1,123) $P \leq 0.05$ N = 125 قيمة t الجدولية = 1.979

تشير نتائج الجدول (8) الى وجود تأثير للجاهزية التنظيمية مجتمعة في الإخفاق التنظيمي، إذ بلغت قيمة(F) المحسوبة (12.020) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.921) عند درجتي حرية (1,123) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.125) وهذا يدل على أن (12%) من الاختلافات المفسرة للإخفاق التنظيمي تعود إلى الجاهزية التنظيمية، أما الباقي بنسبة (88%) فيعود إلى متغيرات عشوائية من الصعب السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار. ومن خلال قيم معاملات (B) واختبار (T) لها اتضح أن قيمة (T)المحسوبة بلغت (-3.467) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.979) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,123)، ومن خلال ما تقدم ، اظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيراً عكسياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، مما يعني أن المنظمة المبحوثة تحاول العمل وفق الجاهزية التنظيمية للحد من الأسباب التي تعرضها للإخفاق التنظيمي ، بناء على ذلك سيتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة احصائية للجاهزية التنظيمية في الإخفاق التنظيمي في إجابات الأفراد العاملين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى) .

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (تتباين أبعاد الجاهزية التنظيمية من إذ الأهمية والتأثير في الإخفاق التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الميدان المبحوث)

تم اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة المتعلقة بهذا الخصوص وباستعمال برنامج SPSS-V28 واستعمال تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) ظهرت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول (24) والذي يدل على وجود تباين في التأثير من المتغيرات المستقلة (المكون الهيكلي ، المكون النفسي) وعلى النحو الآتي:

يُشير الجدول (9) إلى نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاص بإجابات الأفراد المبحوثين في الميدان المبحوث ، ولغرض التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الخامسة تم إجراء هذا الاختبار

الجدول (24) نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباين أبعاد الجاهزية التنظيمية من إذ الأهمية والتأثير في الإخفاق التنظيمي

المرحلة	المتغيرات الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد R^2
الأولى	المكون الهيكلي	0.079
الثانية	المكون الهيكلي، المكون النفسي	0.217

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول (9) أن المكون الهيكلي يعد أحد أبعاد الجاهزية التنظيمية ، وهو يُفسر لوحده (8%) من التغيرات الحاصلة في الإخفاق التنظيمي ، وأن (92%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة ، وأنه إذا ما أدخل بُعد المكون النفسي إلى جانب المكون الهيكلي فإن القدرة التفسيرية للأنموذج سترتفع بنسبة قليلة من (8%) إلى (22%) ، من هنا يمكن القول أن المكون الهيكلي والنفسي يفسر بنسبة (22%) من التغيرات الحاصلة التي تسهم في التقليل أو الحد من الإخفاق التنظيمي ، وأن (78%) من المتغيرات تعود إلى متغيرات لم يتضمنها مخطط الدراسة . لذا يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (تتباين أبعاد الجاهزية التنظيمية من إذ الأهمية والتأثير في الإخفاق التنظيمي لدى الأفراد العاملين في الميدان المبحوث).

3.الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

1. اظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الجاهزية التنظيمية كان متباينا في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى، وقد يفسر ذلك أن الأفراد عينة البحث لا يمتلكون تصورات واضحة عن العمق الحقيقي لأبعاد الجاهزية التنظيمية .
2. كشفت نتائج الوصف والتشخيص عن أن تبني فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى للمكون الهيكلي جاء بمستوى متوسط إذ اكدت نسب الاتفاق ذلك ، وهذا يعكس أن لدى المنظمة المبحوثة توجهات نحو إجراء التغييرات اللازمة واستغلال مواردها لصالح استيعاب ما يجري في بيئتها وتحسين مستوى أدائها .
3. وبينت النتائج الخاصة بنسب الاتفاق أن مستوى امتلاك فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى للبعد النفسي جاء دون المتوسط ، وهذا يعكس أن الممارسات الداعمة للعمل (كالمشاركة في اتخاذ القرارات وآليات التحفيز الذاتي) من قبل المنظمة المبحوثة ليست بالمستوى المطلوب .
4. كما أفرزت النتائج أن فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى يعاني من بعض الإخفاقات التنظيمية منها ما يتعلق بأسباب رئيسة وأخرى ثانوية ، وقد يعزى ذلك إلى عدم قدرته على تخطي الأساليب التقليدية في العمل وضعف آليات التواصل والتنسيق في أداء العمل .

5. أكدت النتائج أن من أكثر الأسباب التي أدت إلى حدوث الإخفاق التنظيمي هي الأسباب الثانوية ، وهذا يفسر أن فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى تعاني من تحديات متعلقة بأجواء العمل ، منها ضعف آليات التنسيق والرقابة ونقص في تدفق المعلومات إلى جانب التعقيد الذي يسود اجواء العمل.
6. تبين ومن خلال اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط عكسية بين الجاهزية التنظيمية والإخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث، ويفسر ذلك أنه كلما اهتمت المنظمة المبحوثة بمعطيات المستقبل وتأمين الدعم الكافي لتحقيق الاهداف والاسهام الفعلي بعملية التغير ابتعدت المنظمة عن حالات الفشل والتراجع والإخفاق في أداء أعمالها .
7. أفرزت النتائج أن هناك علاقات ارتباط عكسية بين أبعاد الجاهزية التنظيمية (الهيكلي والنفسي) والإخفاق التنظيمي وهذا يعني أن امتلاك المنظمة المبحوثة لهذه الأبعاد يساعد في الحد من الأسباب التي تؤدي إلى الإخفاق التنظيمي.
8. اظهرت النتائج وجود تأثير عكسي للجاهزية التنظيمية في الإخفاق التنظيمي على المستوى الكلي، إلا أنه لم يكن بالقدر المطلوب ، وقد يرجع ذلك أن المنظمة المبحوثة على الرغم من اهتمامها بالجاهزية التنظيمية، إلا أن آليات التعامل مع مكوناته (الهيكلي والنفسي) لا زالت تحتاج إلى نضج واهتمام أكبر.

ثانياً : المقترحات

1. توجيه أنظار المسؤولين في فرع توزيع كهرباء أطراف نينوى إلى أهمية تبني الجاهزية التنظيمية باعتبارها أحد الوسائل الفاعلة في الحد من الإخفاق التنظيمي .
2. اعتماد المرونة في العمل وتقبل ما يجري في البيئة من تغييرات من خلال تبني خطط وسياسات جديدة تسهم في رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة .
3. على المنظمة المبحوثة الاهتمام بالأفراد العاملين وتطويرهم بما يخدم تطلعاتها المستقبلية واشراكهم في وضع الاهداف وتهيئتهم لتقبل اي تغيير باعتبارهم القوة الحقيقية لتجنب أي فشل أو إخفاق قد يصيبها بسبب اهمالهم .
4. البحث المستمر عن الأسباب الحقيقة للإخفاق ومحاولة معالجتها قبل تفاقمها من خلال استقراء معطيات المستقبل وتقبل حالات التغيير والعمل على الاستفادة من كل الإمكانيات المادية والبشرية لمواجه المشكلات الانية والمستقبلية .
5. اشراك جميع الأفراد العاملين بالندوات والورش التثقيفية حول أهمية التغيير وكيفية الاستعداد له من خلال تنمية القدرات وتطوير المهارات لتذليل اي عقبات أو صعوبات قد تعترضهم أثناء تأدية اعمالهم .
6. الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء من خلال اتخاذ خطوات إيجابية والنظر إلى طبيعة المشكلات وتشخيص أسبابها والعمل على مواجهتها لتجنب حدوثها .
7. زيادة الاهتمام بالدعم النفسي والمعنوي للأفراد العاملين من خلال اعتبارهم جزء مهم في عملية التغيير.
8. العمل على توفير حلول حقيقية تسهم في الحد من التجاوزات وذلك من خلال تكثيف الجهود المبذولة من قبل الكوادر المعنية بذلك.

توافر البيانات:
تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:
يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:
لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا احد.

References:

1. Al-Doski, B. A. H., & Al-Mahmoud, S. F. A. (2023). Dawr al-tahawul al-tanzimi fi al-ikhfaq al-tanzimi: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyinah min al-qiyadat al-akadimiyyah fi 'adad min al-jami'at al-khassah fi Iqlim Kurdistan al-Iraq. *Majallat Tikrit lil-'Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah, 19*(64).
2. Al-Khazraji, Q. I. M., & Al-Zaydi, N. J. A. S. (2016). Dawr al-murunah al-tanzimiyyah wa in'ikasatiha fi al-istijabah litahqiq mutatalabat al-ada' al-'ali: Bahth maydani fi qita' al-baladiyyat. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 22*(94).
3. Al-Mousawi, H. H. (2019). *Idarat al-jahl al-istratiji wa dawruha fi ta' زيز al-jahiziyyah: Dirasah istumla'iyyah limuttakhidhi al-qarar fi Wizarat al-Ta'lim al-'Ali wa al-Bahth al-'Ilmi* [Master's thesis, University of Kufa].
4. Al-Sulaivani, N. M. A. (2025). Al-jahiziyyah al-tanzimiyyah wa ta'thiruha fi al-makanah al-munazzamiyyah: Dirasah tahliliyyah li-ara' ru'asa' al-aqsam al-'ilmiyyah fi Jami'at Duhok/Iqlim Kurdistan–al-Iraq. *Majallat Jami'at Koyah lil-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyyah, 8*(2).

and Practice. European Management Journal, Vol .39, NO. 2, pp. 179-184.

13. Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. Health services management research, Vol. 30NO. 1, pp. 34-46.

14. De Oliveira, C. J. A. A. (2020). Logic of Care and Organizational Traumain Times of COVID-19 in Brazil. International Journal of Pharmaceutical Science Invention, VOL. 9, NO. 4, pp. 23-27.

15. Ghasemaghaei, M. (2019). Are firms ready to use big data analytics to create value? The role of structural and psychological readiness .Enterprise Information Systems, 13(5), 650-674, https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1576228 .

16. Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. Academy of management review, VOL. 34, NO.1, pp. 127-145.

17. Hartley, Jean and Knell, Laurence (2022). Innovation, exnovation and intelligent failure. Public Money and Management, VOL. 42, NO. 1, pp. 40–48.

18. Head, B.W. and Alford, J. (2015), "Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management". Administration and Society, VOL 47, NO.6.pp 711-739.

19. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. Journal of applied psychology, VOL. 87, NO. 3, pp. 474.

20. Inuwa, M., & Rahim, S. B. A. (2020). Lean readiness factors and organizational readiness for change in manufacturing SMEs: The role of organizational culture. Journal of Critical Reviews, VOL. 7, NO. 5, pp. 56-67.

21. Johns, Gary and Saks, Alan M., 2014, Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work, 7th Ed., Prentice Hall, Canada. [11] Kline, R. B., 2016, Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). New York-London: Guilford Press.

5. Al-Talibi, A. A. A. M. (2022). *Al-qiyadah al-hakimah wa qudratuha fi al-hadd min al-ikhfaq al-tanzimi bitawسit ra's al-mal al-nafsi al-ijابي: Dirasah istitla'iyyah tahliliyyah li-ara' 'ayyinah min al-'amilin fi Da'irat Sihhat Ninawa* [Doctoral dissertation, University of Mosul].

6. Qouraya, B. (2021). Al-tashkhis al-tanzimi biistikhdam namudhaj al-sanadiq al-sittah (A Six-Box Model): Dirasat halat Mu'assasat Naftal. *Majallat al-Ibda'*, *11*(1).

7. Saeed, H. Q. (2023). *Athar al-munazzamat al-athirah wa al-hayawiyyah fi al-hadd min al-ikhfaqaat al-tanzimiyyah: Dirasah tatbiqiyyah fi al-kulliyyat al-ahliyyah bi-Jumhuriyyat al-Iraq* [Doctoral dissertation, Faculty of Commerce, Ain Shams University].

8. Saleh, M. S., & Al-Zubaidi, L. S. A. (2020). Ta'thir mu'alajat al-inhiyaz al-ma'rifi lil-qararat fi tajannub al-ikhfaq al-tanzimi. *Majallat al-Idarah wa al-Iqtisad, al-Jami'ah al-Mustansiriyyah*, (124).

9. Saleh, S. M. (2020). Ta'thir mu'alajat al-inhiyaz al-ma'rifi lil-qararat fi tajannub al-ikhfaq al-tanzimi. *Majallat al-Idarah wa al-Iqtisad*, (124), 1–14.

10. Ahmad, M.H., Ismail, S., Rani, W.N., & Wahab, M.H. (2017). Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. The 2nd International Conference on Applied Science and Technology, Universiti Teknologi Malaysia.

11. Al Najjar, M. T., Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). Supporting Senior Management and the Readiness of the Organizational Structure in Palestinian Charitable Institutions to Adopt and Implement Cloud Computing. International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR), Vol . 6, NO .3,pp. 1-17.

12. Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and Business Failures: The Paradoxes of Experience, Scale, and Scope for Theory

Implementation Science, VOL. 6, NO.1, pp. 1-14.

30. Rahma, S., Siregar, M. N., Manullang, M. A., & Ginting, K. E. N. (2021). Pengaruh Pemahaman Visi Misi, Kompetensi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Matahari Baru. scientific journal of reflection: Economic, Accounting, Management and Business, VOL. 4, NO. 3, pp. 578-587.
31. Ravaghi, H. (2007). Organisational Failure and Turnaround Process in NHS Hospital Trusts. Doctoral Dissertation, University of York.
32. Schwarz, G. M., Bouckenooghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational Change Failure: Framing the Process of Failing. Human Relations, VOL. 74, NO.2, pp 159-179.
33. Slutzky, P. Y. (2012). Measuring Employee Perceptions of Organizational Tolerance for Failure. Master's Thesis, San Jose State University. https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/4214 .
34. Tappin, R. M. (2014). Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University). https://doi.org/10.13140/2.1.1978.4486 .
35. Thompson Mike & Masuelli Mark (2017) Organizational Readiness: Why Organizations Struggle to Adopt Agile, ISG White Paper © 2017 Information Services Group, Inc
36. Tummers, L., Jilke, S. and Van de Walle, S. (2013), Citizens in Charge? Reviewing the Background and Value of Introducing Choice and Competition in Public services, in (7th), In Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations (pp. 24–42). Routledge; London.
37. Uma, Sekaran, 1992, Research Methods For Business, 2 thed, McGrawHill, Inc:New York, U.S.A .
38. Van de Walle, S. (2016). When Public Services Fail: A Research Agenda on Public Service Failure. Journal of Service Management, VOL. 27, NO. 5.
22. Johnson, R. E., Silverman, S. B., Shyamsunder, A., Swee, H.-Y., Rodopman, O. B., Cho, E., & Bauer, J. (2010). Acting Superior but Actually Inferior: Correlates and Consequences of Workplace Arrogance. Human Performance, VOL. 23, NO. 5, pp. 403–427.
23. Mangundjaya, W. L. (2013, November). Leadership, readiness to change and commitment to change. In Proceedings International Management Conference (pp. 8-9).
24. McAlearney, A. S., Gregory, M., Walker, D. M., & Edwards, M. (2021). Development and validation of an organizational readiness to change instrument focused on cultural competency. Health Services Research, VOL. 56, NO. 1, pp. 145-153.
25. McClam, M., Workman, L., Dias, E. M., Walker, T. J., Brandt, H. M., Craig, D. W., ... & Fernandez, M. E. (2023). Using cognitive interviews to improve a measure of organizational readiness for implementation. BMC Health Services Research, VOL. 23, NO. 1, pp. 93.
26. Mekonnen Mathewos, & Bayissa Zelalem. (2023). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals. SAGE journal, Vol. (9), pp.1–8.
27. Moynihan, D., Herd, P. and Harvey, H. (2015), Administrative Burden: Learning ، Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions. Journal of Public Administration Research and Theory, VOL. 25, NO.1, pp. 43-69
28. Nayar, P., McFarland, K. K., Chandak, A., & Gupta, N. (2017). Readiness for teledentistry: validation of a tool for oral health professionals. Journal of medical systems, VOL. 41, NO. 1 .
29. Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P., & Balouzakis, G. (2011). Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: insights from two cross-sectional surveys.

change–case study at public health centers in Indonesia. Problems and Perspectives in Management, VOL.18, NO. 3, pp1-11.

42. Zambrano Farias, F., Valls Martínez, M. D. C., & Martín-Cervantes, P. A. (2021). Explanatory Factors of Business Failure: Literature Review and Global Trends. Sustainability, VOL. 13, NO. 18, pp. 10154.

43. Zhu, Q., Wu, J., & Song, M. (2018). Efficiency evaluation based on data envelopment analysis in the big data context. Computers & Operations Research, VOL, 98, pp. 291-300.

39. Von Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. E., & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. BMC health services research, VOL. 18, NO. 1, pp. 1-6.

40. Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. Implementation science, VOL. 4, NO. 67, pp. 1-9

41. Wulandari, R. D., Supriyanto, S., Qomaruddin, M. B., Damayanti, N. A., & Laksono, A. D. (2020). Role of leaders in building organizational readiness to