

تشخيص مسببات الإخفاق التنظيمي في القطاع الصحي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى

الباحث: أحمد عبدالستار الطالب

الجامعة التقنية الشمالية

المعهد التقني - الموصل

Mti.lec103.ahmed@ntu.edu.iq

أ.م.د. آلاء عبدال موجود العاني

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.4.19>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٠/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٣/١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١/٢٥

المستخلص

سعت الدراسة الحالية الى الكشف عن مدى وجود حالات الإخفاق التنظيمي، فضلاً عن التعرف عن الأسباب التي أدت الى ظهور الإخفاقات وكيفية معالجتها في دائرة صحة نينوى. وتبلورت المشكلة البحثية في إثارة التساؤل الآتي: هل توجد مؤشرات للإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟ وما هي أسبابها؟ ولتحقيق ما سعت إليه الدراسة فقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تقديم الأطر الفكرية النظرية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتم تحديد مجتمع الدراسة في ثلاثة مؤسسات تابعة لدائرة صحة نينوى تمثلت بـ (رئاسة صحة نينوى، مستشفى ابن الأثير للأطفال، وقطاع الرعاية الصحية الأولية الأيسر)، ولتطبيق الجانب التحليلي من الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (420) فرد من العاملين في المؤسسات المختارة التابعة لدائرة صحة نينوى وهي عينة ممثلة لمجتمعها الذي بلغ (3160) فرد. وأستعملت في الدراسة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود الإخفاق التنظيمي بدرجة عالية في المنظمة المبحوثة مما يدل على ان المنظمة تعاني من جملة من التحديات داخلياً وخارجياً أدت الى ضعف الأداء فيها. وهذا ما يثبت صحته الواقع على مستوى أداء مؤسسات القطاع الصحي في محافظة نينوى الذي يعد جزء لا يتجزأ من القطاع الصحي العراقي.

الكلمات المفتاحية: الإخفاق التنظيمي، دائرة صحة نينوى.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٤) ٢٠٢٢

الصفحات: ٣٧٩-٤٠٠

(٣٧٩)

Diagnosing the Causes of Organizational Failure in the Health Sector

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Nineveh Health Department

Abstract

The current study sought to reveal the extent of organizational failures, as well as to identify the reasons that led to the emergence of failures and how to address them in the Nineveh Health Department. The research problem crystallized, raising the following question: Are there indicators of organizational failure in the organization in question? And what are its causes? To achieve what the study adopted a descriptive analytical approach in providing theoretical intellectual frameworks, data processing, analysis and interpretation. The study population were selected in three institutions affiliated with the Nineveh Health Department, represented by (Nineveh Health Presidency, Ibn Al-Atheer Hospital for Children, and the primary health care sector/left bank). To apply the analytical aspect of the study, a random sample of (420) individuals working in the selected institutions affiliated with the Nineveh Health Department were selected as a representative sample of its community, which amounted to (3160) individuals. In the study, a set of statistical tools and methods were used to analyze the practical aspect. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of organizational failure to a high degree in the organization in question, which indicates that the organization suffers from a number of internal and external challenges that have led to poor performance in it. This is proven by the reality at the level of performance of health sector institutions in Nineveh Governorate, which is an integral part of the Iraqi health sector.

Key words: Organizational Failure, Nineveh Health Department.

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم العديد من حالات الإخفاق نتيجة العمل في بيئة معقدة وسريعة التغير وتسود فيها حالات عدم التأكد والغموض، فالإخفاق هو حقيقة محتملة من حقائق الحياة في أي مجال من مجالات النشاط البشري وهو ناتج لعدم الوصول إلى الأهداف المحددة وهو نتيجة غير مؤاتية وغير متوقعة للفعل البشري ولا مفر منه حتى مع الحذر الشديد، وقد يكون لمعظم المنظمات تجربة إخفاق ومن المهم ان تتعلم منه لمنع تكراره مرة أخرى، ولذا يمكن ان يؤدي الإخفاق إلى تحسين أداء المنظمة. ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت موضوع الإخفاق التنظيمي سيما في القطاع الصحي في العراق فقد وجد من المناسب التطرق الى الأسباب التي من شأنها ان تؤدي الى حدوث الإخفاق بغية الوصول الى طرق لمعالجتها ضمن إطار شمولي. وقد تضمن البحث المباحث الآتية: المبحث الأول: منهجية البحث. المبحث الثاني: الجانب النظري. المبحث الثالث: الجاني الميداني. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

إنَّ البيئة التي تحيط بالمنظمات صارت بيئة معقدة على نحو متزايد وازدادت فيها التحديات لذا نلاحظ ان بعض المنظمات اخفقت في التكيف معها والدليل على ذلك عدد المنظمات التي تعاني من التدهور المستمر في أدائها، وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات قد تواجه حالات من الإخفاق، إلا ان معظمها لا تعطي اهتماماً لمسألة الإخفاق خاصة في المنظمات العامة ولا تبذل أي جهد لتحديد أسبابه ومعالجته بل غالباً ما تستخدم ذات الأدوات والاطر الإدارية التقليدية من دون تغيير مما يتسبب في تراجع الأداء في المنظمة (Nonaka & Takeuchi, 2019:3). ومن خلال الزيارة الاستطلاعية الأولية التي أجراها الباحث لدائرة صحة نينوى تبلورت المشكلة البحثية الميدانية في أنَّ القطاع الصحي في محافظة نينوى بعد أحداث تحرير المدينة واجه ظروفاً صعبة تمثلت بتدمير البنى التحتية له، فضلاً عن وجود مشكلات ادارية وتنظيمية سببها الاضطراب الذي حدث نتيجة هجرة موظفي الدائرة الى المحافظات المجاورة وتعرض بعضهم الى الموت او الاصابة خلال عمليات التحرير لتأتي بعد ذلك جائحة Covid-19 التي ولدت ضغوطاً متزايدة على المؤسسات العاملة في هذا القطاع الحيوي الامر الذي ادى الى ضعف في الخدمات المقدمة للمواطنين وسبب استمرار في تراجع اداء المؤسسات الصحية. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. هل توجد مؤشرات للإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟ وما هي أسبابها؟
٢. هل تتباين مسببات الإخفاق التنظيمي من حيث مستوى وجودها في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل توجد فروقات معنوية في إجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق بمسببات الإخفاق التنظيمي؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي:

١. عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية في موضوع الإخفاق التنظيمي وأسبابه.
٢. تشخيص الإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة وبيان أسبابه.
٣. تقديم بعض المقترحات التي تسهم في معالجة الإخفاق التنظيمي.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد إخفاق تنظيمي في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يتباين وجود مسببات الإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين بشأن الأسباب المفسرة للإخفاق التنظيمي.

رابعاً: حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الآتي:

١. **الحدود الزمانية:** تمثلت بالمدة اللازمة لإنجاز هذه الدراسة بجانبها العملي التي امتدت من (٢٠٢١/٨/٣٠) ولغاية (٢٠٢١/٩/٣٠).
٢. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الحدود المكانية للدراسة على دائرة صحة نينوى موزعة على ثلاثة تشكيلات واقعة في مدينة الموصل وهي رئاسة صحة نينوى، ومستشفى ابن الاثير، قطاع الموصل الأيسر للرعاية الصحية.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: مفهوم الإخفاق التنظيمي:

يُعدُّ الإخفاق أحد الحقائق التي لا يمكن إنكارها وهذه الحقيقة هي السمة الأساسية لكل المنظمات، إذ لا تستطيع المنظمات الهروب منها. فالإخفاق هو المعيار وليس الاستثناء طالما ان المنظمة تعمل ولهذا يكون التحدي ليس في منع الإخفاق ولكن في كيفية التعامل معه ومعالجته والتعلم منه (Stehlik,2014:41)، لذا فإن المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها معرضة إلى التحديات والإخفاق على حد سواء، إذ المنظمات العملاقة ليست منيعة أمام الإخفاق (Mellahi & Wilkinson,2004:22) وعليه فقد دعا Whetten في عام ١٩٨٠ إلى إجراء المزيد من البحوث حول الإخفاق التنظيمي وعلى أثر ذلك شهدت الدراسات حول الإخفاق نمواً كبيراً، وكان ذلك جلياً في منشورات علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي والاقتصاد والإدارة العامة وريادة الأعمال والدراسات ذات التوجه الاستراتيجي (Schwarz,et.al.,2021:162). وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت في مجال الإخفاق التنظيمي الا انه بالمقارنة مع دراسات إدارة الأعمال بشكل عام يتضح بأن دراسات الإخفاق لا تحظى إلا باهتمام أكاديمي محدود وهو ما تم انتقاده، لأنَّ الكثير من الأدبيات التجريبية لديها تحيز واضح تجاه النجاح التنظيمي، ومع الأزمات الأخيرة والتنمية الاقتصادية الغامضة تزايد الاهتمام بالنتائج المستخلصة من أبحاث الإخفاق والانحدار مرة أخرى ونتيجة لذلك ظهرت العديد من التعريفات والتصورات للإخفاق التنظيمي والانحدار مرة أخرى ونتيجة لذلك ظهرت العديد من التعريفات والتصورات للإخفاق التنظيمي (Kücher & Feldbauer-Durstmüller,2019:10). إذ أشار (Ravaghi,2007:7) بأنه هبوط مهدد للوجود في أداء المنظمة، أي ضعف الأداء دون الحد المقبول وبشكل مستمر. وذكر (Tasdoven,2015:423) بأنه التدهور الحاصل في أداء المنظمة الذي لا يمكن إيقافه نتيجة لذلك تصبح المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها بهيكلها الحالي وإدارتها الحالية. وبين (Hendy & Tucker,2020:5) بأنه الانخفاض المستمر في الأداء الذي ينتج عنه ضعف قدرة المنظمة العاملة في القطاع العام على تلبية طلب الزبائن وخلق رضا أصحاب المصلحة. وأضاف (Hartley & Knell,2021:42) انعدام استمرار المنظمة في العمل وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية نتيجة لعوامل داخلية تتمثل بإخفاق القادة أو الأفراد العاملين، فضلاً عن العوامل

الخارجية المتمثلة بعدم القدرة على التكيف مع التغييرات المعقدة التي تشهدها بيئة الأعمال. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان بأن الإخفاق التنظيمي هو عدم قدرة المنظمة على الاستفادة من طاقاتها وقدراتها في تحقيق استدامة الأعمال والتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة مما يؤدي التدهور المستمر في الأداء الذي قد يؤول في نهاية المطاف إلى أغلاق المنظمة تماماً.

ثانياً: الجانب المضي للإخفاق التنظيمي:

انطلاقاً من حقيقة أن التحديات والإخفاق التنظيمي أمر لا مفر منه في بعض الحالات فإنّ التعلم من هذه التحديات والإخفاقات مهم لبقاء المنظمة ومفتاحاً للعمليات الناجحة، لذا عُد الإخفاق خطوة أساسية للتعلم التنظيمي وأنه أكثر أهمية من النجاح نفسه (Ghazzawi & Cook, 2015: 41). لذا فإن الأساس المنطقي وراء هذا الرأي بسيط للغاية ويتمثل في أن النجاح من المحتمل أن يثير دافعاً بسيطاً لتغيير الروتين الحالي، إلا أن الإخفاق من المرجح أن يعزز الرغبة الملحة في التغيير، ومن ثم يحفز العمل كما يمكن للإخفاق أن يعزز التعلم والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والمرونة المنهجية عند مواجهة تغييرات مستقبلية غير معروفة وعلى هذا النحو قد يوفر الإخفاق جرعات صغيرة من الخبرة لاكتشاف حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ مسبقاً، إذ أنه عندما تقتصر المنظمات إلى تجارب الإخفاق فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض المرونة التنظيمية عند حدوث التغيير التنظيمي (Kunert & Staar, 2018: 19). وعليه يمكن اعتبار بعض حالات الإخفاق "جيدة" لأنها توفر معرفة جديدة قيمة يمكن أن تساعد المنظمة على القفز إلى الأمام في المنافسة وضمان نموها المستقبلي وهذا هو السبب في أن أستاذ الإدارة Sitkin في جامعة Duke أطلق في عام ١٩٩٢ على هذا النوع من الإخفاق بالإخفاق الذكي، إذ يعبر الإخفاق الذكي عن الأخطاء التي قد تُسهّل من التعلم التنظيمي (Edmondson, 2011: 48).

ثالثاً: مسببات الإخفاق التنظيمي:

اختلف الكُتّاب والباحثون في تحديد مسببات الإخفاق من حيث تأكيدهم على أسباب دون أخرى وذلك لأنهم اختلفوا في التطرق إلى تلك الأسباب كل حسب دراسته والقطاع والمنظمة التي تتم دراستها، ويعزو (McKiernan, 2002) أسباب الإخفاق التنظيمي إلى أسباب رئيسية وأسباب ثانوية وهو ما اكده (Ravaghi, 2007: 83) مبيناً بأن الأسباب الداخلية تتمثل في الخلل أو الضعف في عملية التعلم التنظيمي أي عدم قدرة المنظمة على الاستفادة الصحيحة من المعلومات لكي تتعلم بنفسها، ويتسبب ذلك بأن تؤثر بيئتها عليها مسببة هبوطها وإخفاقها وتتضمن الغطرسة التنظيمية، قصر النظر التنظيمي، الصدمة التنظيمية، والتأمل الذاتي التنظيمي. في حين أن المسببات الثانوية تنتج عن توليفة من العوامل الداخلية والخارجية وتشتمل العوامل الداخلية بـ(العوامل الإدارية، العوامل التنظيمية، العوامل المالية، والعوامل الثقافية). ويتفق الباحثان مع الأسباب التي ذكرها كل من (McKiernan, 2002، Ravaghi, 2007) لكونها تنقسم بالشمولية، فضلاً عن كونها تتناسب مع واقع عمل المنظمات الصحية، والآتي إيضاح لكل منها:

١. الغطرسة التنظيمية:

تحمل الغطرسة معاني حب الذات والتفوق على الآخرين والغرور والتعالي والتكبر وبشكل عام تنعكس هذه الصفات في سلوكيات الفرد التي تتمثل في شعور الشخص المبالغ فيه بالتفوق وتحقير الآخرين بشكل عام (Johnson, et.al., 2010: 405). وتعد هذه صفة سلبية إذا وجدت في أي منظمة ولكن الكثيرين من القادة يمارسونها وتؤدي إلى ظهور قيادة غير فاعلة وتزيد من المظالم (٣٨٣)

لدى الأتباع والمروسين وتصنع بيئة تخوف وفي بعض الحالات قد ترتبط الغطرسة بمظاهر التمر والإذلال والتمييز ضد المروسين وتسبب بيئة عمل سلبية وسامة (Toscano,et.al.,2018: 633). وعليه فإن أي منظمة، سواء كانت خاصة أو عامة أو هادفة للربح أو غير هادفة للربح يمكن أن تكون عرضة لأعضاء التنظيم المتعطرين الذين سيخلقون بيئة عمل سلبية ومحبطة وإن وجود هؤلاء الأعضاء في التنظيم يمكن أن يؤدي إلى إخفاق المنظمة (Herbin,2018:3)، إذ إنه عندما تصير الغطرسة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من المنظمة فإن هذا يدفعها إلى تجاهل التغيرات في البيئة الخارجية، وتبقى المنظمة على مسار غير واضح المعالم غير مهتمة بالحاجة إلى التكيف والبقاء ناجحة وهنا تزرع بذور الإخفاق في اعتقاد المنظمة بأن نجاحها دائم (Ravaghi,2007:84).

٢. قصر النظر التنظيمي:

يعدُّ قصر النظر التنظيمي مصدرًا خطراً على المنظمات لأنها تعتاد على الروتينات التي كان تقوم بها في السابق وتظهر وجهة نظر قصيرة الأجل لا تنتبه فيها إلى المخاطر والفرص وعليه يظهر قصر النظر التنظيمي في اللحظة التي تخفق فيها المنظمة في تشخيص الفرص المحتملة التي يمكن أن تزيد موثوقية ومرونة النظام التنظيمي بالطريقة التي تضمن بقائها وتكيفها أمام التغير البيئي؛ إذ يمكن للمنظمات التي تعاني من قصر النظر أن تغفل عن فرص زيادة استدامتها (Catino,2013:114). وعليه فإن المنظمات التي تعاني من قصر النظر التنظيمي يظهر عليها الأعراض الآتية: (Yildiz & Demiral,2018:234)، (Uysala & Aydemirb,2022:10) أ. مغلقة أمام التحول: الإخفاق في رؤية الفرص فضلاً عن الإخفاق في الاستجابة خشية أن يتعطل الروتين.

ب. الرضا عن النفس عند القيام بعمل ما بشكل جيد للغاية: يمكن للعامل الذي يؤمن بأنه يقوم بعمله بشكل جيد جداً أن يصير مغلقاً على التنمية ويزيد من الحساسية تجاه البيئة، وكلاهما يؤدي إلى قصر نظر تنظيمي.

ت. ضعف العلاقات البيئية: المنظمة التي تكون علاقاتها مع بيئتها ضعيفة يمكن أن تواجه صعوبات في تمييز المخاطر والتحديات.

ث. مغلقة أمام أفكار وآراء العمال: في المنظمات التي ليس لديها فهم إداري تشاركي، قد يكون هناك دافع منخفض بين العمال وقصر نظر تنظيمي.

ج. الالتزام المفرط بالحفاظ على الوضع الراهن / السلوك المعياري: الالتزام المفرط بالمعايير في المنظمات العاملة في بيئة تمر عبر التغيرات بشكل دائم يسبب قصر النظر التنظيمي.

٣. الصدمة التنظيمية:

إن المنظمات بغض النظر عن حجمها أو قطاعها أو زمن وجودها تبدأ بالتراجع والإخفاق في أداء واجباتها وقد تصير غير فاعلة في أدائها بل قد تصير مصدر خطر لمحيطها وخطر على سلامة وصحة عاملها، إذ إنه عند مرور المنظمات بصدمات فقد تمر بتغييرات تؤثر في مبادئها (De Oliveira,2020:24)، فالصدمة هي ضرر يصيب المنظمة يؤدي بها لأن تكون ضعيفة ولا حول ولا قوة لها لمدة مؤقتة وتظهر عدم القدرة على التفكير الجماعي، وإن الصدمة إذا لم يتم التعامل معها فهي تكتسح الهياكل التنظيمية وقدرة المنظمة على الاستجابة إلى التحديات الخارجية والداخلية (Venugopal,2016:65). وتنتج الصدمة التنظيمية من حدث مدمر منفرد أو من تأثير

عدة أحداث أقل وقعا ولكنها تتراكم عبر الزمن أو من صدمة تراكمية تأتي من طبيعة عمل المنظمة (Walsh & Cunningham, 2016:167).

٤. التأمل الذاتي التنظيمي:

على الرغم من أن هناك اعتقاد سائد بأن التأمل الذاتي مفيد ولكننا نرى بأن التأمل الذاتي ليس دائماً نافعاً بل قد يكون تأثيره مدمر في ظروف معينة فمن سلبيات التأمل الذاتي هي اجترار الأفكار، فاجترار المزاج السلبي مثلاً لا يحسن المخرجات بل يتسبب للشخص المتأمل ذاتياً إلى الانشغال بمهام ثانوية. وعليه فإن التأمل الذاتي يدفع بصاحبه إلى عدم القدرة على التمييز ما بين الخيارات البديلة ومن المحتمل أن يقوده إلى صنع خيار سيئ (Wilson & Schooler, 1991:5). فالتعلم من الماضي يستخدم في ضبط السلوك المستقبلي ولكن عندما تصير الإدارة منشغلة أكثر من اللازم في التأمل الذاتي تصير وكأنها نظام مغلق 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 في مجال الصحة هي انعزال المنظمة عن محيطها بسبب الخوف من حدوث إشكاليات في الممارسات الطبية أو الإعلام السلبي تجاه المنظمة (Ravaghi, 2007:84).

٥. العوامل الادارية:

إن المهارات الإدارية المتمثلة بالتخطيط الإداري والتنظيم والقيادة والإشراف هي مهارات بشرية مفاهيمية ومهارات تقنية تسمح للمدير بتلبية واجباته الإدارية، وأغلب العوامل التي تسبب إخفاق الأعمال ترتبط بمدخل الإدارة تجاه حل المشاكل ومواجهة العجز، وفي عدم الحصول على المهارات التقنية والإدارية والاستفادة منها، إذ أن أغلب المنظمات تخفق بسبب قلة فهم مديريها لنظام الأعمال وقلة الخبرة الإدارية وعدم تفويضهم للصلاحيات وضعف مهارات اتصالهم (Justino & Tenenge, 2016:574). فضلاً عن أن الانشغال والهوس بالنتائج قصيرة الأجل من الناحية الإدارية هو عامل مساهم للإخفاق التنظيمي للمنظمات، فإخفاق المنظمات يحدث بلاشك إذا افتقرت المنظمة إلى الاهتمام الإداري الاستراتيجي، إذ التركيز قصير الأجل يمنع المنظمة من التكيف إلى المنتجات والأسواق وتكيف عملياتها وغيرها من المتطلبات البيئية (Jennings & Beaver, 1995:196). كما يحدث الإخفاق الإداري أيضاً عندما تصنع الإدارة العليا خيارات قد تضر بالمنظمة والأفراد العاملين في المنظمة والزبائن والجمهور والمجتمع بشكل عام، هذه الإخفاقات قد تكون بسبب سوء تصرف ناتجة عن سعي المدير إلى تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصلحة المنظمة (Helming, et.al., 2014:24).

٦. العوامل التنظيمية:

تعد العوامل التنظيمية من الجوانب الرئيسة لنجاح أو إخفاق المنظمات ولاسيماً وانها تتعلق بالجوانب الداخلية للمنظمة التي يمكن أن ينعكس تأثيرها على قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع البيئة الخارجية، إذ يعد اعتماد الإدارة البيروقراطية التي تركز على الوضع الراهن والمطالبة بالامتثال للإجراءات التنظيمية والحد من استقلالية الموظفين من خلال إنشاء تسلسل هرمي طويل يُمكن من مراقبة السلوك عن كثب وإعطاء الموظفين مرونة أقل (Abun, et.al., 2021:479)، لذا فإن اتباع هذا النمط يجعل من الصعب على المنظمة البقاء في بيئة متغيرة أو في بيئة غير مؤكدة ومع مرور الوقت قد تصير المنظمات أقل مرونة وأقل إبداعاً لأنها تميل إلى أن تكون أقل استباقية (٣٨٥)

وتحقق في التعرف على الفرص الجديدة لتقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجاتها الخاصة أو متابعة سوق جديدة. نتيجة لذلك، تندهور قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها (Jones,2013:34).

٧. العوامل الثقافية:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تسبب النجاح أو تؤدي إلى الإخفاق في المنظمات، فثقافة المنظمة جزء لا يتجزأ من الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وعليه فإن لها أثر كبير على تحسين المنظمة أو تراجعها لأنها تؤدي دوراً مهماً في تشكيل وتعزيز الابتكار والاستجابة للبيئة المتغيرة (Harhash,et.al.,2020:65). إذ قد تكون ثقافة المنظمة إيجابية وتدفعها إلى النجاح أو قد تكون مختلة وتقضي بالمنظمة إلى التدهور والإخفاق، فالثقافة المختلة تجعل من العاملين يعانون من إرهاق وعدم تقدير ويخشون التحدث عند ظهور مشكلات بسبب الخوف من الإجراءات العقابية المتخذة ضدهم ومن ثم فإنها تولد عدم الثقة، والشك، وانخفاض ملحوظ في جودة الحياة العملية، والميل الكبير نحو الممارسات السيئة مثل التحدي وعدم التعاون والمعارضة مما قد يؤدي إلى إخفاق منظمي (Wachter & Gupta,2018:307)، إذ أن مثل تلك الثقافات التنظيمية المختلة من المحتمل أن تنتج عندما يفتقر قادة المنظمات إلى مهارات التعامل مع الآخرين وبسيئون استخدام سلطتهم في التعامل مع المرؤوسين مع التركيز الطويل على الإنتاجية والعوائد المالية، ولذا قد يساهم القادة في تطوير ثقافات تنظيمية مختلة تقود إلى الإخفاق التنظيمي. وعلى النقيض من ذلك نجد أن المنظمات الناجحة تتمتع بثقافة قوية وإيجابية، وهي ثقافة تشمل الصفات العامة لما يُنظر إليه على أنه ثقافة جيدة ومنتجة، فضلاً عن تلك السمات المميزة للمنظمة إذ يميل القادة الأقوياء إلى تعزيز ثقافات قوية ولاسيماً وأن التزامهم تجاه الوضوح المؤسسي، ومشاركة جميع الموظفين، وبيئة العمل الإيجابية "التي يمكن القيام بها" تشجع فلسفة التعاون والابتكار والإبداع والمساءلة (Burke, et.al.,2019:46).

٨. العوامل المالية:

ممارسات الإدارة المالية السيئة وغير المبالية مما يضعف قدرة المنظمة على إدارة رأس المال العامل لديها بفاعلية وكفاءة، فضلاً عن أن بعض المنظمات تستخدم إدارة التدفق النقدي فقط من أجل البقاء بدلاً من التركيز على النمو، وعليه فإن رأس المال العامل الضعيف ينشأ بسبب الافتقار إلى ممارسات الإدارة المالية المناسبة وأوجه القصور التخطيطية في إدارة النقد (Morebudi,2015:20). وإضافة (Ravaghi,et.al.,2015:371) بأن ضعف الرقابة المالية ووجود هيكل تكاليف مرتفع من العوامل التي تسهم في تراجع أداء المنظمات الذي قد يقودها إلى الإخفاق. وبذات الصدد فقد أوضح (Cihangir & Kara,2014:98) بأن العوامل التي تؤدي إلى إفلاس المنظمات قد تعزى إلى السلوكيات الخاطئة التي تمارسها الإدارة المالية في المنظمة وعدم كفاية هيكل رأس المال فيها والتكاليف المفرطة التي تتحملها والاقتراض المرتفع ورأس المال غير الكافي والنمو غير المخطط له. كما عدم الاهتمام بالإدارة المالية في المنظمة يمكن أن يكون عاملاً يقودها في أي وقت لإدوامة الإخفاق التي تنتج عنها سلسلة من الأحداث تتمثل بهيكل مالي غير متوازن وتدهور في السيولة والملاءة المالية، وإن مثل هذا الوضع يمكن أن يؤدي إلى أن يحد المقرضون من دعمهم للمنظمة (Zizi,et.al.,2020:1).

٩. الأسباب الخارجية:

أشار (Ravaghi, et.al., 2017:9) بأن التغيير في السياسة العامة في الدولة والاحتياجات الخدمية المتنوعة والوضع الاجتماعي والاقتصادي السيئ (مثل ارتفاع مستوى الفقر والحرمان) تُعد من أهم العوامل الخارجية التي أسهمت في تراجع الأداء والإخفاق في الخدمات العامة، وفي قطاع الصحة تحديداً كان يُنظر إلى تغيير السياسات على أنه المساهم الخارجي الأكثر وضوحاً في الإخفاق التنظيمي. لذا فإنَّ المسببات الخارجية تتمثل بالأحداث خارج العمل التي تحدد شكل المنظمة وعملياتها وقدرتها على تعبئة الموارد الرئيسية والتداول واستهلاك المنتجات أو الخدمات وان الإدارة لديها سيطرة قليلة أو معدومة على البيئة الخارجية على الرغم من أنها تؤثر على سياسات المنظمة وإيراداتها واستمرار وجودها (Justino & Tengeh, 2016:87). وبذات الصدد فقد بين (Wenzel, et.al., 2020:8) بأن الصدمات الخارجية التي تتجاوز الخبرة والمعرفة السابقة تقود إخفاق المنظمات فعلى سبيل المثال فإنَّ جائحة COVID-19 التي تعد واحدة من أكبر أزمات الصحة العامة والاقتصادية المتزامنة في العصر الحديث قد أدت إلى انخفاض حاد في الاستهلاك وثقة المستهلك. في الواقع تم التعرف على COVID-19 على أنها صدمة خارجية رئيسة غيرت المشهد التنافسي لكل من الشركات الصغيرة والكبيرة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: وصف المنظمة مجتمع الدراسة ومبررات اختيارها:

أسست دائرة صحة نينوى في عام ١٩٢٢ وسميت آنذاك برئاسة صحة لواء الموصل وكانت قبل هذا التاريخ عبارة عن مستشفيات وطبائيات تدار من وزارة المعارف، إذ تم في بادئ الأمر تأسيس المستشفى الملكي ثم تحول فيما بعد إلى المستشفى الجمهوري وبعد عدة سنوات تم إطلاق تسمية رئاسة صحة نينوى وفي عام ١٩٨٣ وحسب قانون وزارة الصحة رقم (10) تم تحويل أسم رئاسة صحة نينوى إلى دائرة صحة نينوى وتم تحويل منصب رئيس الصحة إلى منصب مدير عام الصحة (التقرير الإداري لدائرة صحة نينوى، ٢٠١٣). وتضم اليوم (28,638) موظفاً من الملاكات الطبية والفنية والإدارية موزعة على المؤسسات التابعة للدائرة في عموم محافظة نينوى.

١. تعد دائرة صحة نينوى الركيزة الأساسية للقطاع الصحي في محافظة نينوى الذي يعد من القطاعات المهمة في المجتمع كونه يعنى بتقديم الخدمات العلاجية والوقائية ورعاية الطفل والأم لعموم أفراد المجتمع.

٢. دائرة صحة نينوى تقدم خدماتها إلى عموم سكان محافظة نينوى البالغ عددهم (3,928,215) حسب التقديرات الإحصائية لعام (٢٠٢٠) إذ يتوزع الإطار الصحي لدائرة صحة نينوى على مساحة محافظة نينوى البالغة (37,360) كم^٢.

٣. تتوفر لدى الدائرة ملاكات طبية وإدارية وفنية ذات خبرة ومهارة عالية في ميدان تخصصها.

٤. استمرارها في العمل على الرغم من صعوبة الظروف التي مر بها البلد ولاسيما بعد أحداث ٢٠١٤ وما رافقها من دمار وضرر كبير في أغلب التشكيلات التابعة لدائرة صحة نينوى.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار الأفراد العاملين في ثلاثة تشكيلات تابعة لدائرة صحة نينوى متمثلة بـ(رئاسة صحة نينوى، مستشفى ابن الاثير للأطفال، وقطاع الرعاية الصحية الأولية الايسر) مجتمعاً بحثياً

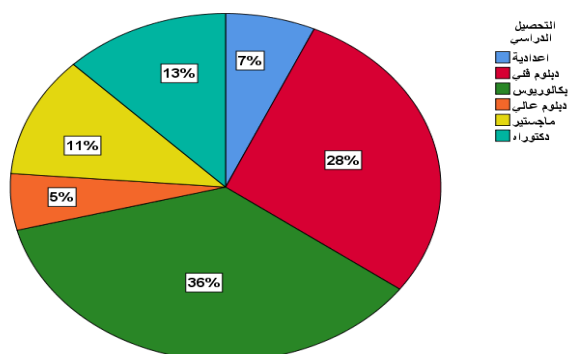
الذي يتضمن (3165) موظف. واستعمل الباحثان أسلوب العينة العشوائية لاختيار الأفراد المبحوثين إذ تم توزيع (420) استبانة بصورة مباشرة من الباحثين، إلا أنه تم استبعاد (20) استبانة غير صالحة للتحليل لتصير عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (400) استمارة وهي عينة ممثلة لمجتمعها حسب (Morgan & Krejcie, 1970:608).

ثالثاً: وصف الأفراد المبحوثين:

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (المعلومات العامة) من استمارة الاستبيان وكما يأتي:

١. التحصيل الدراسي:

يعدُّ التحصيل الدراسي من المؤشرات المهمة التي تنعكس على طريقة التعامل مع الاستبانة بشكل سليم ودقيق، إذ يوضح الشكل (1) أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس تتفوق على باقي النسب الأخرى في المنظمة المبحوثة؛ إذ بلغت (36%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني (28%) من الأفراد المبحوثين، أمّا حملة الشهادات العليا الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه فقد بلغت نسبتهم مجتمعة (23%) من الأفراد المبحوثين، وجاءت نسبة حملة شهادة الإعدادية (7%) من الأفراد المبحوثين. وبذلك نستنتج أن غالبية عينة الدراسة هم أصحاب خبرات وكفاءات علمية جيدة تتيح لهم التعامل مع استمارة الاستبانة بشكل سليم ودقيق.



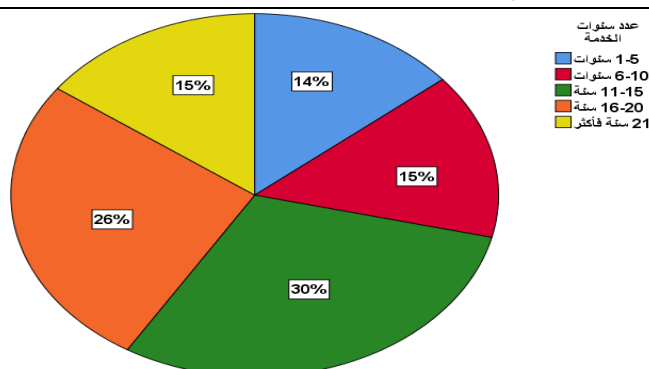
الشكل (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الشهادة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

٢. سنوات الخدمة في المنظمة:

تؤدّي الخدمة الطويلة دوراً هاماً في تكريس الخبرة والمعرفة لدى المبحوثين ممّا ينعكس إيجاباً في التعامل مع الاستبانة بشكل سليم، ويتضح من الشكل (2) أن نسبة عدد أفراد العينة ممن لديهم خدمة وظيفية (1-5 سنوات) كانت (14%) وهي أقل نسبة بين الأفراد المبحوثين، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين لديهم خدمة (6-10 سنوات) (15%)، أما الذين لديهم خدمة (11-15 سنة) فكانت نسبتهم (30%) وهي أعلى نسبة بين الأفراد المبحوثين، في بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة (16-20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (26%)، أما بالنسبة للخدمة الوظيفية (21 سنة فأكثر) فقد بلغت (15%). مما تقدم يرى الباحث أن (86%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة وظيفية تزيد عن 6 سنوات، وذلك يعكس قدرة الأفراد ومهاراتهم الإدارية لما يحملونه من معلومات

ومعرفة اكتسبوها، وهذا يمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية وله الأثر الكبير في التعامل مع الاستبانة بشكل سليم.

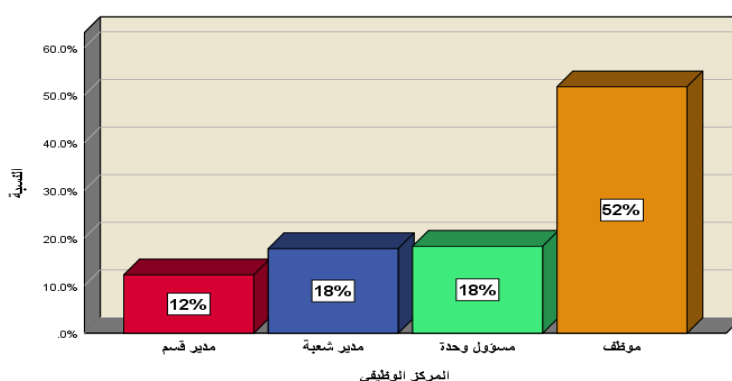


الشكل (2) توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

٣. المركز الوظيفي:

يتضح من الشكل (3) أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الموظفين؛ إذ بلغت نسبتهم (52%)، يليهم مديرو الشعب ومسؤولو الوحدات، إذ بلغت نسبة كل منهم (18%)، أمّا مديرو الأقسام فقد بلغت نسبتهم (12%) وهذا يعكس القدرة العالية لدى المستجيبين على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عليها بدقة دون الاكتراث لمهام المنصب أو الشعور بالقلق الوظيفي الذي قد يولده المنصب على المجيب.



الشكل (3) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المركز الوظيفي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

ثالثاً: وصف وتشخيص أبعاد الإخفاق التنظيمي:

سيتم طرق الباحث في هذا المحور إلى وصف كل بُعد من أبعاد الإخفاق التنظيمي وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين وذلك بالاستدلال على النسب المئوية والتكرارات والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة وكما يأتي:

الجدول (2) المؤشرات الإحصائية لُبُعد التأمل الذاتي التنظيمي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رق. المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	١	%	١	%	١	%	١	%	١		
83.80	19.98	0.84	4.19	0.75	3	3.50	14	12.25	49	43.00	172	40.50	162	Y21	التأمل الذاتي التنظيمي
81.85	20.67	0.85	4.09	0.25	1	4.75	19	15.75	63	44.00	176	35.25	141	Y22	
78.95	23.86	0.94	3.95	0.75	3	8.25	33	17.75	71	42.00	168	31.25	125	Y23	
81.53	21.50	0.87	4.08	0.58		5.50		15.25		43		35.67			المعدل العام
				6.08				15.25		78.67					المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٣. بُعد الغطرسة التنظيمية:

نلاحظ من الجدول (3) أن بُعد الغطرسة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y31-Y33)، بنسبة استجابة بلغت (79.38%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.97) بانحراف معياري قدره (0.94). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (72.92%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y33) التي بلغت (79.75%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.11) بانحراف معياري قدره (0.86) بنسبة استجابة مقدارها (82.15%) الذي ينص على (ترى إدارة المنظمة أن قراراتها حكيمة دوماً ولا تحتاج لنصائح الآخرين)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y32) التي بلغت (63.75%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.77) و (1.01) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (75.40%) الذي ينص على (تعتقد إدارة المنظمة أنها تقدم أفضل الخدمات ولا داعي لتطويرها في المستقبل).

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لُبُعد الغطرسة التنظيمية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
80.60	23.82	0.96	4.03	1.25	5	6.75	27	16.75	67	38.25	153	37.00	148	Y31	الغطرسة التنظيمية
75.40	26.92	1.01	3.77	0.75	3	12.75	51	22.75	91	36.25	145	27.50	110	Y32	
82.15	20.91	0.86	4.11	0.25	1	5.25	21	14.75	59	43.00	172	36.75	147	Y33	
79.38	23.88	0.94	3.97	0.75		8.25		18.08		39.17		33.75		المعدل العام	
				9				18.08		72.92				المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٤. بُعد الصدمة التنظيمية:

نلاحظ من الجدول (4) أن بُعد الصدمة التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y41-Y43)، بنسبة استجابة بلغت (83.93%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.20) بانحراف معياري قدره (0.82). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (82.83%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y41) التي بلغت (87.25%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.30) بانحراف معياري قدره (0.76) بنسبة استجابة مقدارها (86.05%) الذي ينص على (تعرضت المنظمة في الماضي لانتقادات من الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y43) التي بلغت (76.75%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (4.04) و(0.93) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (80.85%) الذي ينص على (عانت الإدارة من تكرار الخلل في الأداء).

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لبُعد الصدمة التنظيمية

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة %
		لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)							
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد						
الصدمة التنظيمية	Y41	182	45.50	167	41.75	43	10.75	6	1.50	2	0.50	4.30	0.76	17.66	86.05		
	Y42	170	42.50	168	42.00	53	13.25	8	2.00	1	0.25	4.25	0.78	18.27	84.90		
	Y43	145	36.25	162	40.50	60	15.00	31	7.75	2	0.50	4.04	0.93	23.04	80.85		
	المعدل العام			41.42		41.42		13		3.75		0.42	4.20	0.82	19.66	83.93	
المجموع		82.83			13		4.17										

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٥. بُعد العوامل الإدارية:

نلاحظ الجدول (5) أن بُعد العوامل الإدارية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y51-Y53)، بنسبة استجابة بلغت (84.82%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.24) بانحراف معياري قدره (0.87). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (82.75%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y52) التي بلغت (86%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.40) بانحراف معياري قدره (0.86) بنسبة استجابة مقدارها (88%) الذي ينص على (تنسيق العمل وتدفق المعلومات بين الأقسام ضعيف نوعاً ما)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y51) التي بلغت (78.25%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (4.15) و(0.91) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (82.95%) الذي ينص على (تعاني المنظمة من نقص في الخبرات والمهارات المتخصصة اللازمة لتقديم الخدمة الصحية).

تشخيص مسببات الإخفاق التنظيمي في القطاع الصحي

الجدول (5) المؤشرات الإحصائية لبُعد العوامل الإدارية (الأسباب الداخلية)

أسـم المتغير	ر.م. المتغير	مقياس الاستجابة													
		لا اتفق بشدة (1)				لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
		%	١	%	١	%	١	%	١	%	١	%	١		
العوامل الإدارية	Y51	82.95	21.94	0.91	4.15	0.50	2	5.50	22	15.75	63	35.25	141	43.00	172
	Y52	88.00	19.55	0.86	4.40	0.50	2	5.00	20	14.50	58	43.50	174	42.50	170
	Y53	83.50	19.88	0.83	4.18	0.50	2	4.50	18	11.00	44	45.00	180	39.00	156
	المعدل العام	84.82	20.46	0.87	4.24	0.50		5		13.75		4.25		41.50	
المجموع		82.75				13.75		5.50							

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٦. بُعد العوامل المالية:

نلاحظ من الجدول (6) أن بُعد العوامل المالية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y61-Y64)، بنسبة استجابة بلغت (82.74%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.14) بانحراف معياري قدره (0.89). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (79.81%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y64) التي بلغت (81%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.15) بانحراف معياري قدره (0.85) بنسبة استجابة مقدارها (82.95%) الذي ينص على (صُرفت نفقات إدارية عالية لأمر غير ضرورية)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y63) التي بلغت (77.75%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (4.11) و (0.84) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (82.10%) الذي ينص على: (الأمر المالي في المنظمة تخضع لسيطرة الوزارة ولا يمكننا التصرف بالمبالغ المالية التي بحوزتنا).

الجدول (6) المؤشرات الإحصائية لبُعد العوامل المالية (الأسباب الداخلية)

أسـم المتغير	ر.م. المتغير	مقياس الاستجابة													
		لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)					
		%	١	%	١	%	١	%	١	%	١				
العوامل المالية	Y61	83.45	22.77	0.95	4.17	0.75	3	7.25	29	11.75	47	34.50	138	45.75	183
	Y62	82.45	22.32	0.92	4.12	1.25	5	5.25	21	13.25	53	40.50	162	39.75	159
	Y63	82.10	20.46	0.84	4.11	0.00	0	4.00	16	18.25	73	41.00	164	36.75	147
	Y64	82.95	20.49	0.85	4.15	0.50	2	4.25	17	14.25	57	42.00	168	39.00	156
المعدل العام		82.74	21.51	0.89	4.14	0.63		5.19		14.38		39.50		40.31	
المجموع						5.81			14.38		79.81				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٧. بُعد العوامل التنظيمية:

نلاحظ من الجدول (7) أن بُعد العوامل التنظيمية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y71-Y73)، بنسبة استجابة بلغت (80.82%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.04) بانحراف معياري قدره (0.94). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (75.08%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y72) التي بلغت (79.25%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.16) بانحراف معياري قدره (0.86) بنسبة استجابة مقدارها (83.20%) الذي ينص على (تتصف آلية العمل في منظمنا بالتعقيد)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y73) التي بلغت (69.50%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.87) و (1.02) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (77.40%) الذي ينص على (تسود حالة من التباين في الآراء في منظمنا مما يؤدي إلى حدوث الصراعات داخل المنظمة).

الجدول (7) المؤشرات الإحصائية لبُعد العوامل التنظيمية (الأسباب الداخلية)

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
81.85	22.72	0.93	4.09	0.50	2	6.25	25	16.75	67	36.50	146	40.00	160	Y71	العوامل التنظيمية
83.20	20.67	0.86	4.16	0.75	3	3.00	12	17.00	68	38.00	152	41.25	165	Y72	
77.40	26.36	1.02	3.87	0.50	2	13.00	52	17.00	68	38.00	152	31.50	126	Y73	
80.82	23.25	0.94	4.04	0.58		7.42		16.92		37.50		37.58		المعدل العام	
				8.00				16.92		75.08				المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٨. بُعد العوامل الثقافية:

نلاحظ من الجدول (8) إلى أن بُعد العوامل الثقافية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y81-Y83)، بنسبة استجابة بلغت (84.63%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.23) بانحراف معياري قدره (0.88). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (81.58%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y81) التي بلغت (85.75%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.30) بانحراف معياري قدره (0.80) بنسبة استجابة مقدارها (86%) الذي ينص على (تعتمد الإدارة على توجيه العقوبة للعاملين في حالات الخطأ والفشل أكثر من اعتمادها على توجيه المكافأة في حالات الانجاز والنجاح)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y82) التي بلغت (79.50%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (4.08) و (0.92) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (81.60%) الذي ينص على (يخفي الأفراد المشكلات والاختفاء الوظيفية نتيجة خوفهم من معاقبة الإدارة).

الجدول (8) المؤشرات الإحصائية لُبُعد العوامل الثقافية (الأسباب الداخلية)

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
86.00	18.60	0.80	4.30	0.50	2	2.50	10	11.25	45	38.00	152	47.75	191	Y81	العوامل الثقافية
81.60	22.55	0.92	4.08	0.75	3	6.75	27	13.00	52	42.75	171	36.75	147	Y82	
86.30	21.32	0.92	4.32	0.50	2	13.00	52	17.00	68	43.50	174	36.00	144	Y83	
84.63	20.82	0.88	4.23	0.58		7.42		13.75		41.42		40.17			المعدل العام
				8.00				13.75		81.58					المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

٩. بُعد الأسباب الخارجية:

نلاحظ من الجدول (9) أن بُعد الأسباب الخارجية تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y91-Y94)، بنسبة استجابة بلغت (79.48%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.97) بانحراف معياري قدره (0.97). وقد سجلت أعلى نسبة في الإجابات عند المقياس (اتفق بشدة، اتفق) إذ بلغت (73.63%) ومن المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذه النسبة كان المتغير (Y92) التي بلغت (79.5%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.06) بانحراف معياري قدره (0.88) بنسبة استجابة مقدارها (81.25%) الذي ينص على (ضعف الاستجابة من منظمنا للتطورات التقنية)، في حين كانت أدنى نسبة إسهام للمتغيرات الفرعية هي للمتغير (Y91) التي بلغت (65.25%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.74) و(1.06) على التوالي بنسبة الاستجابة بلغت (74.75%) الذي ينص على (تدني مستوى التنسيق بين إدارة المنظمة وأصحاب المصالح من المنظمات الأخرى ذات العلاقة بالنشاط الصحي المتمثلة بمنظمات المجتمع المدني والجامعات).

الجدول (9) المؤشرات الإحصائية لُبُعد الأسباب الخارجية

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رقم المتغير	اسم المتغير
				لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
74.75	28.36	1.06	3.74	1.75	7	14.50	58	18.50	74	38.75	155	26.50	106	Y91	الأسباب الخارجية
81.25	21.66	0.88	4.06	1.00	4	5.00	20	14.50	58	45.75	183	33.75	135	Y92	
82.25	21.40	0.88	4.11	0.50	2	5.25	21	15.00	60	41.00	164	38.25	153	Y93	
79.65	26.37	1.05	3.98	0.75	3	11.25	45	17.50	70	30.00	120	40.50	162	Y94	
79.48	24.45	0.97	3.97	1.00		9.00		16.38		38.88		34.75			المعدل العام
				10.00				16.38		73.63					المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

واتساقاً مع ما تقدم يتبين وجود حالات الإخفاق التنظيمي في دائرة صحة نينوى ويقودنا هذا رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها "لا يوجد اخفاق تنظيمي في المنظمة المبحوثة" وقبول بديلتها.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها "لا يتباين وجود مسببات الاخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة" يتضح من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة إن أهم أبعاد الإخفاق التنظيمي هو بُعد العوامل الإدارية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.24) بنسبة استجابة بلغت (84.82%)، في حين إن بُعد الغطرسة التنظيمية تبين انه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.97) بنسبة استجابة قدرها (79.38%) وكما موضحة في الجدول (10).

الجدول (10) الأهمية النسبية لأبعاد الإخفاق التنظيمي من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
1	عوامل إدارية	4.24	84.82
2	عوامل ثقافية	4.23	84.63
3	الصدمة التنظيمية	4.20	83.93
4	عوامل مالية	4.14	82.74
5	التأمل الذاتي التنظيمي	4.08	81.53
6	قصر النظر التنظيمي	4.07	81.45
7	عوامل تنظيمية	4.04	80.82
8	الأسباب الخارجية	3.79	79.48
9	الغطرسة التنظيمية	3.97	79.38

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

رابعاً: اختبار الفروق المعنوية:

تشير معطيات الجدول (11) والخاص بنتائج اختبار (One-Sample T-test) لمتغير الاخفاق التنظيمي وأسبابه في الميدان المبحوث الى أن قيمة متوسط الاختلافات بلغت (-0.917)، وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط والبالغين (-0.955، -0.88)، وهذا دليل على دقة اجابة الأفراد المستجيبين وفهمهم لمحتوى فقرات الاخفاق التنظيمي. أما قيمة متوسط الاختلافات لأسباب الاخفاق التنظيمي فيمكن تأشير الملاحظات الآتية لتوضيحها:

١. قصر النظر التنظيمي:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات لقصر النظر التنظيمي في الميدان المبحوث (-0.927) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.866، -0.988) وبانحراف معياري قدره (0.618).

٢. التأمل التنظيمي:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للتأمل التنظيمي في الميدان المبحوث (-0.923) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.981، -0.864) وبانحراف معياري قدره (0.595).

٣. الغطرسة التنظيمية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للغطرسة التنظيمية في الميدان المبحوث (-1.030) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-1.092، -0.968) وبانحراف معياري قدره (0.631).

٤. الصدمة التنظيمية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للصدمة التنظيمية في الميدان المبحوث (-0.803) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.860، -0.746) وبانحراف معياري قدره (-0.579).

٥. الأسباب الإدارية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للأسباب الإدارية في الميدان المبحوث (-0.857) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.917، -0.797) وبانحراف معياري قدره (-0.611).

٦. الأسباب المالية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات لأسباب الإخفاق المالية في الميدان المبحوث (-0.863) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.916، -0.809) وبانحراف معياري قدره (-0.543).

٧. الأسباب التنظيمية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للأسباب التنظيمية للإخفاق في الميدان المبحوث (-0.960) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.898، -1.021) وبانحراف معياري قدره (-0.622).

٨. الأسباب الثقافية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للأسباب الثقافية في الميدان المبحوث (-0.851) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.791، -0.912) وبانحراف معياري قدره (-0.614).

٩. الأسباب الخارجية:

بلغت قيمة متوسط الاختلافات للأسباب الخارجية للإخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث (-1.026) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (-0.967، -1.085) وبانحراف معياري قدره (-0.599).

تعكس قيم متوسط الاختلافات الخاصة بأسباب الإخفاق التنظيمي وقوعها جميعاً بين حديها الأدنى والأعلى، وبذلك يمكن القول أن اجابات الأفراد المبحوثين كانت دقيقة كونهم فهموا مضمون الفقرات الخاصة بالاستبانة وعبروا عن آرائهم بشكل حقيقي.

الجدول (11) بعض مؤشرات اختبار T لأسباب الإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة

المتغيرات	المؤشرات الإحصائية		
	متوسط الاختلافات	الحد الأدنى	الحد الأعلى
قصر النظر التنظيمي	-0.927	-0.988	-0.866
التأمل الذاتي التنظيمي	-0.923	-0.981	-0.864
الغترسة التنظيمية	-1.030	-1.092	-0.968
الصدمة التنظيمية	-0.803	-0.860	-0.746
العوامل الإدارية	-0.857	-0.917	-0.797
العوامل المالية	-0.863	-0.916	-0.809
العوامل التنظيمية	-0.960	-1.021	-0.898
العوامل الثقافية	-0.851	-0.912	-0.791
الاسباب الخارجية	-1.026	-1.085	-0.967
الإخفاق التنظيمي	-0.917	-0.955	-0.880

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

وتشير معطيات الجدول (12) إلى قيم اختبار (One-Sample T Test) وتبين ان قيمة (sig) للإخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث بلغت (0.000)، وهذا يقودنا الى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (لا يوجد فروق معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين بشأن الأسباب المفسرة للإخفاق التنظيمي) وقبول بديلتها ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (-47.986) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.66) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1,399).

وفيما يخص كل بُعد من أبعاد الاخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث، نلاحظ أن قيم الـ (Sig) الواردة في الجدول (13) قد بلغت (0.000) لكل سبب من الأسباب، وهي تؤكد لنا وجود فروق معنوية من وجهة نظر الافراد المبحوثين بشأن الأسباب المفسرة لحدوث الاخفاق التنظيمي في الميدان المبحوث، ويدعم ذلك قيم (t) المحسوبة الواردة في الجدول (12) لكل سبب من أسباب الاخفاق التنظيمي وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (1.660).

الجدول (12) قيم اختبار T لأسباب الإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة

المتغيرات	المؤشرات الإحصائية			
	الوسط الحسابي	قيم اختبار T		قيمة Sig
		المحسوبة	الجدولية	
قصر النظر التنظيمي	4.072	-30.01	1.66	.000
التأمل الذاتي التنظيمي	4.076	-30.993	1.66	.000
الغطرسة التنظيمية	3.969	-32.653	1.66	.000
الصدمة التنظيمية	4.196	-27.716	1.66	.000
العوامل الادارية	4.142	-28.034	1.66	.000
العوامل المالية	4.136	-31.784	1.66	.000
العوامل التنظيمية	4.04	-30.836	1.66	.000
العوامل الثقافية	4.148	-27.711	1.66	.000
الأسباب الخارجية	3.973	-34.228	1.66	.000
الاخفاق التنظيمي	4.082	-47.986	1.66	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسب الإلكتروني.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. بينت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بالإخفاق التنظيمي توافره بدرجة عالية في المنظمة المبحوثة، مما يدل على ان المنظمة تعاني من جملة من التحديات داخلياً وخارجياً أدت الى ضعف الأداء فيها. وهذا ما يثبت صحته الواقع على مستوى أداء مؤسسات القطاع الصحي في محافظة نينوى الذي يعد جزء لا يتجزأ من القطاع الصحي العراقي.
2. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تباين في مسببات الإخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة وان الأسباب الإدارية هي من أكثر العوامل المسببة للإخفاق وقد يعزى ذلك الى تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة في المنظمة فضلاً عن ضعف القدرة لدى الإدارة على اتخاذ قرارات حاسمة لصالح العمل نظراً لالتزامها بالتعليمات الواردة من وزارة الصحة مما قد يؤدي الى تقييد عمل المنظمة ومن ثم تدهور أدائها.

ثانياً: التوصيات:

١. زيادة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بمضامين الفكر الإداري في مجالات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرتها على تجاوز التحديات التي تواجهها والوصول بها الى النجاح والنمو والتطور ويتم ذلك من خلال إعداد برنامج ثقافي سنوي متكامل عن اخر المستجدات التي توصل إليها العالم في تلك المجالات.
٢. ضرورة توعية الافراد العاملين في كافة وحدات المنظمة بمفهوم الإخفاق التنظيمي والتعرف على المسببات التي تؤدي الى الوقوع فيه ومحاولة تجنبه من خلال تهيئة الموارد التنظيمية المختلفة وحسن ادارتها وتوجيهها بشكل مناسب لمجالات استخدامها في جميع الوحدات الإدارية.

المصادر والمراجع:

1. Abun, D., Calamaan, S. M. T., Magallanes, T., Encarnacion, M. J., & Sallong, M. (2021). Bureaucratic Management Style and Workplace Well-Being of the Divine Word Colleges. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 477-489.
2. Catino, M. (2013). *Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations*. Cambridge University Press.
3. Cihangir, M. & Kara, E. (2014). The Reasons for Financial Failure in Accommodation Facilities– An Analysis of the Accommodation Facilities in the Cappadocia Region / Turkey. *European Scientific Journal*, 10(22).
4. De Oliveira, C. J. A. A. (2020). Logic of Care and Organizational Trauma in Times of COVID-19 in Brazil. *International Journal of Pharmaceutical Science Invention*, 9(4), 23-27.
5. Edmondson, A.C., *Strategies for Learning from Failure*, Harvard Business Review. 89 (2011), 48–55.
6. Ghazzawi, I. and Cook, T. (2015). Organizational Challenges and Failures: A theoretical Framework and a Proposed Model. *Journal of Strategic and International Studies*. Vol. X (2), 40-62.
7. Harhash, D., Ahmed, M. Z., & El-Shereif, H. A. (2020). Healthcare Organizational Culture: A Concept Analysis. *Menoufia Nursing Journal*, 5(1), 65-77.
8. Hartley, J., & Knell, L. (2021). Innovation, Exnovation and Intelligent failure. *Public Money & Management*, 42(1), 40-48.
9. Helmig, B., Ingerfurth, S., & Pinz, A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1509-1538.
10. Hendy, J., & Tucker, D. A. (2021). Public Sector Organizational Failure: A Study of Collective Denial in the UK National Health Service. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 691-706.
11. Herbin III, C. V. (2018). *Measuring Organizational Arrogance: Development and Validation of a Theory-Based Instrument*. Doctoral Dissertation, Regent University.
12. Jennings, P. L., & Beaver, G. (1995). The Managerial Dimension of Small Business Failure. *Strategic change*, 4(4), 185-200.
13. 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*, 23(5), 403-427.
14. Jones, G. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th ed.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

15. Justino, M. V., & Tengeh, R. K. (2016). Role of External Environmental Factors in the Failure of Small Enterprises in Angola. *Environmental economics*, 7(2), 86-96.
16. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
17. Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Organizational Failure and Decline—A Bibliometric Study of the scientific frontend. *Journal of Business Research*, 98, 503-516.
18. Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21-41.
19. Morebudi, G. M. P. (2015). A Retrospective Analysis of the Major Determinants of Start-up Failures in the Fezile Dabi District. Doctoral Dissertation, North-West University, Potchefstroom Campus. South Africa.
20. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press.
21. Ravaghi, H. (2007). *Organisational Failure and Turnaround Process in NHS Hospital Trusts*. Doctoral Dissertation, University of York.
22. Ravaghi, H., Mannion, R., & Sajadi, H. S. (2015). Organizational Failure in an NHS Hospital Trust: A Qualitative Study. *The Health Care Manager*, 34(4), 367-375.
23. Ravaghi, H., Mannion, R., & Sajadi, H. S. (2017). Organizational Failure and Turnaround in Public Sector Organizations: A Systematic Review of the Evidence. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 31, 76.
24. Schwarz, G. M., Bouckennooghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *human relations*, 74(2), 159-179.
25. Stehlik, D. (2014). Failure: The Impartial Executioner of Leaders, Followers, and Their Organizations. *Journal of Practical Consulting*, 5(1), 41-52.
26. Tasdoven, H. (2015). Determinants of Organizational Failure in Homeland Security Organizations. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 6(12).
27. Toscano, R., Price, G., & Scheepers, C. (2018). The Impact of CEO Arrogance on Top Management Team Attitudes. *European Business Review*, 30 (6), 630-644.
28. Uysala, H. T., & Aydemirb, S. (2022). The Effect of Employees' Perceived Organizational Fit on Organizational Myopia. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, 27, 1.
29. Venugopal, V. (2016). Understanding Organizational Trauma: A Background Review of Types and Causes. *Journal of Business and Management*, 18(10), 65-9.
30. Wachter RM, Gupta K. (2018). *Workforce Issues*. In: Wachter RM, Gupta K, editors. *Understanding patient safety*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education.
31. Walsh, G. S. & Cunningham, J. A. (2016). Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 12, no. 3, pp. 163–285.
32. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. 2020. Strategic Responses to Crisis. *Strategic Management Journal*, 41, 7-18.
33. Wilson, T. D., & Schooler, J. W. (1991). Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 181.
34. Yıldız, G., Demirel, E. (2018). Evaluations on Causes and Outcomes of Organizational Myopia. Ayden, C. (Ed.). *Reading on Technology and Knowledge Management*. (ss.231-244). Romania: Publication of the Aurel Vlaicu University.
35. Zizi, Y., Oudgou, M., & El Moudden, A. (2020). Determinants and Predictors of Smes' Financial Failure: A Logistic Regression Approach. *Risks*, 8(4), 107.