

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

الأثر الإداري للمبادرات الحكومية والخاصة على أداء الجمعيات الأهلية في السعودية:
دراسة مقارنة

إعداد الطالب/ خالد بن سعيد اليزيدي

242000736

إشراف/

العام الدراسي:

2024

1446

المقدمة

الأثر الإداري للمبادرات الحكومية والخاصة على أداء الجمعيات الأهلية في السعودية:
دراسة مقارنة

تعتبر الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية في بناء المجتمع المدني وتعزيز التنمية المستدامة. تلعب هذه الجمعيات دورًا حيويًا في تقديم الخدمات الاجتماعية، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية، وتعزيز المشاركة المجتمعية. ومع تزايد الاهتمام بدور القطاع الثالث في المملكة، برزت العديد من المبادرات الحكومية والخاصة لدعم وتطوير عمل هذه الجمعيات.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الإداري لهذه المبادرات على أداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية الهامة، من بينها:

- ما هي أبرز المبادرات الحكومية والخاصة التي تستهدف دعم الجمعيات الأهلية في المملكة؟
- ما هو الأثر المباشر وغير المباشر لهذه المبادرات على الكفاءة الإدارية للجمعيات؟
- هل هناك فروق في الأثر الإداري للمبادرات الحكومية مقارنة بالمبادرات الخاصة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على فعالية هذه المبادرات في تحسين أداء الجمعيات الأهلية؟

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

- ما هو الأثر الفعلي للمبادرات الحكومية والخاصة على الكفاءة الإدارية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

المشاكل الفرعية:

- كيف تؤثر هذه المبادرات على عمليات اتخاذ القرار في الجمعيات الأهلية؟
- ما هو تأثير هذه المبادرات على مهارات القيادة والإدارة لدى العاملين في الجمعيات؟
- هل تساهم هذه المبادرات في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في الجمعيات؟
- ما هي العلاقة بين نوع المبادرة (حكومية أم خاصة) ومدى تأثيرها على أداء الجمعيات؟
- هل هناك فجوات بين التوقعات من هذه المبادرات والنتائج الفعلية على أرض الواقع؟

اهمية الدراسة

الأهمية العلمية للدراسة:

- إغناء المعرفة الأكاديمية: تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين المبادرات الحكومية والخاصة وأداء الجمعيات الأهلية في السياق السعودي، مما يمثل إضافة نوعية للأبحاث في هذا المجال.
- اختبار النظريات: يمكن للدراسة أن تختبر وتطور النظريات القائمة حول إدارة المنظمات غير الربحية، وتأثير السياسات العامة على أدائها.
- بناء قاعدة بيانات: ستوفر الدراسة قاعدة بيانات قيمة للباحثين والدارسين المهتمين بدراسة القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية.
- تطوير أدوات البحث: قد تساهم الدراسة في تطوير أدوات وأساليب جديدة لقياس أداء الجمعيات الأهلية وتأثير المبادرات عليها.

الأهمية العملية للدراسة:

- دعم صنع القرار: توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص حول أفضل الممارسات لدعم الجمعيات الأهلية وتحسين أدائها.
- تحسين برامج الدعم: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين تصميم وتنفيذ برامج الدعم الحكومية والخاصة للجمعيات الأهلية.
- تمكين الجمعيات الأهلية: تساهم الدراسة في تمكين الجمعيات الأهلية من فهم التحديات والفرص التي تواجهها، وبالتالي اتخاذ قرارات إدارية أفضل.
- تعزيز الشراكات: يمكن للدراسة أن تعزز الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الثالث، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- قياس الأثر: يمكن للدراسة أن تساعد في تطوير مؤشرات لقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمبادرات الحكومية والخاصة لدعم الجمعيات الأهلية.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تقييم الأثر الإداري للمبادرات الحكومية والخاصة على أداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أبرز المبادرات الحكومية والخاصة التي تستهدف دعم الجمعيات الأهلية في المملكة وتحديد طبيعتها ونطاقها.
- قياس مدى تأثير هذه المبادرات على الكفاءة الإدارية للجمعيات الأهلية من حيث اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وتطوير الكوادر البشرية.
- مقارنة بين أثر المبادرات الحكومية والمبادرات الخاصة على أداء الجمعيات الأهلية وتحديد العوامل المؤثرة في ذلك.
- تحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في الاستفادة من هذه المبادرات واقتراح الحلول المناسبة.
- اقتراح نموذج إداري مُحسّن للجمعيات الأهلية في ضوء نتائج الدراسة.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

- ما هو الأثر الفعلي للمبادرات الحكومية والخاصة على الكفاءة الإدارية للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر هذه المبادرات على عمليات اتخاذ القرار في الجمعيات الأهلية؟ وهل تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة؟
- ما هو تأثير هذه المبادرات على مهارات القيادة والإدارة لدى العاملين في الجمعيات؟ وهل تساهم في تطوير قدراتهم؟
- هل تساهم هذه المبادرات في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في الجمعيات؟ وما هي الآليات التي تتبعها المبادرات لتحقيق ذلك؟
- ما هي العلاقة بين نوع المبادرة (حكومية أم خاصة) ومدى تأثيرها على أداء الجمعيات؟ وهل هناك فروق في الأثر بين النوعين؟
- هل هناك فجوات بين التوقعات من هذه المبادرات والنتائج الفعلية على أرض الواقع؟ وما هي أسباب هذه الفجوات؟

فرضيات الدراسة

فرضية رئيسية:

- هناك علاقة موجبة بين تطبيق المبادرات الحكومية والخاصة وبين تحسن الأداء الإداري للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

فرضيات فرعية:

- فرضية العلاقة:
 - كلما زادت جودة تطبيق المبادرات الحكومية، زادت كفاءة الجمعيات الأهلية في اتخاذ القرارات.
 - هناك علاقة طردية بين حجم الدعم المقدم من المبادرات الخاصة وقدرة الجمعيات الأهلية على تنفيذ برامجها.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجمعيات التي تستفيد من المبادرات وبين تلك التي لا تستفيد منها من حيث مستوى الأداء الإداري.
- فرضية الفروق:
 - تختلف آثار المبادرات الحكومية عن آثار المبادرات الخاصة على أداء الجمعيات الأهلية.
 - هناك فروق في الأثر بين الجمعيات الكبيرة والصغيرة في الاستفادة من المبادرات.
 - توجد فروق في الأثر بين الجمعيات العاملة في القطاعات المختلفة (صحة، تعليم، اجتماعي،...)

• فرضية التوسط:

◦ تلعب الثقافة التنظيمية للجمعية دوراً وسيطاً في التأثير على علاقة

المبادرات بأداء الجمعيات.

◦ يؤثر مستوى الوعي لدى العاملين في الجمعيات بالمبادرات على مدى

استفادتهم منها.

مصطلحات الدراسة:

المصطلحات الأساسية:

- المبادرات الحكومية والخاصة: تشمل مجموعة البرامج والمشاريع التي تطلقها الحكومة والقطاع الخاص لدعم وتطوير عمل الجمعيات الأهلية، سواء كانت مالية أو فنية أو تنظيمية.
- الجمعيات الأهلية: هي منظمات غير ربحية تعمل على خدمة المجتمع وتقديم خدمات اجتماعية، وتعتمد على التبرعات والتطوع.
- الأداء الإداري: يشير إلى الكفاءة والفعالية التي تعمل بها الجمعيات الأهلية في تحقيق أهدافها، ويتضمن جوانب مثل إدارة الموارد، واتخاذ القرار، وتطوير البرامج.
- الكفاءة الإدارية: القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.
- الفعالية الإدارية: مدى تحقيق الأهداف المحددة.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع:

- الكفاءة الإدارية: القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
- الفعالية في تحقيق الأهداف: مدى تحقيق الجمعيات لأهدافها الاستراتيجية.

- الاستدامة المالية: القدرة على توفير الموارد المالية اللازمة للاستمرار.
- جودة الخدمات المقدمة: مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

المتغيرات المستقلة:

- نوع المبادرة: حكومية، خاصة، مشتركة.
- حجم الدعم المقدم: قيمة الدعم المالي أو الفني.
- نوع الدعم المقدم: مالي، فني، تدريبي.
- مدة الدعم: قصيرة الأجل، طويلة الأجل.
- شروط الدعم: قيود وشروط الدعم المقدم.

صياغة فرضية باستخدام هذه المتغيرات:

- فرضية: "توجد علاقة موجبة بين حجم الدعم المالي المقدم من المبادرات الحكومية وبين كفاءة الجمعيات الأهلية في إدارة الموارد المالية".

جدول يوضح العلاقة بين المتغيرات:

المتغير المستقل	المتغير التابع
نوع المبادرة	أداء الجمعية
حجم الدعم	أداء الجمعية
نوع الدعم	أداء الجمعية
مدة الدعم	أداء الجمعية
شروط الدعم	أداء الجمعية
خصائص الجمعية	أداء الجمعية
البيئة المحيطة	أداء الجمعية
الثقافة التنظيمية	أداء الجمعية

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ العقد الاجتماعي في مصر
(سحر الطويلة وآخرون، 2009)

- النتائج: أبرزت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في مصر، من أبرزها:
 - ضعف التمويل: يعاني القطاع من نقص في التمويل المستدام.
 - ضعف الوعي المجتمعي: قلة تفاعل المواطنين مع الجمعيات وعدم اهتمامهم بالعمل التطوعي.
 - نقص الكوادر المدربة: افتقار الجمعيات إلى الكوادر المؤهلة والمتخصصة.

الدراسات الإدارية الحديثة (Hunt & Osborn, 1997; وقيس النوري، 1996;
ماتيسون، 1999)

- التركيز على المعوقات الإدارية: ركزت هذه الدراسات على تحديد المعوقات التي تواجه العمليات الإدارية في المنظمات غير الربحية، مثل التخطيط، التنظيم، التمويل، وغيرها.
- التأثير السلبي على القيم الاجتماعية: أشارت الدراسات إلى أن هذه المعوقات تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاجتماعية للمنظمات.

دراسة عبد الباقي (2012)

- تحديات الجمعيات في مجال تأهيل المعوقين: أظهرت الدراسة أن الجمعيات التي تعمل في مجال تأهيل المعوقين تواجه مجموعة من التحديات، منها:
 - مشكلات تنظيمية: ضعف الهيكل التنظيمي ونقص الكوادر الفنية.
 - ضعف الوعي المجتمعي: قلة الوعي بأهمية دور الجمعيات في المجتمع.
 - قيود حكومية: وجود قوانين وتشريعات تعوق عمل الجمعيات.
 - نقص التمويل: عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لتشغيل البرامج والمشاريع.

الدراسات العربية بشكل عام

- التركيز على المشكلات والمعوقات: معظم الدراسات العربية ركزت على تحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية، بدلاً من تحليل الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلات.
- افتقار إلى الدراسات الشاملة: لا توجد دراسات شاملة تتناول التحديات الإدارية للجمعيات بشكل عام.

دراسة حمزاوي (1998)

- المعوقات التي تواجه الهيئات الاجتماعية: تناولت الدراسة المعوقات التي تواجه الهيئات الاجتماعية الحكومية في مصر.
- الفروق بين الدراسة الحالية ودراسة حمزاوي: تختلف الدراسة الحالية عن دراسة حمزاوي في أنها تركز على الجمعيات الأهلية وليس الهيئات الحكومية، وتستخدم عينة مختلفة من المبحوثين.

دراسة Leeuween and Wepking (2013)

- المقارنة بين الدول: قامت هذه الدراسة بمقارنة حملات جمع التبرعات في دول مختلفة مثل هولندا وإسبانيا والسويد والولايات المتحدة.
- تصنيف محددات النجاح: صنفت الدراسة محددات نجاح الحملات الخيرية إلى ثلاث مجموعات: خصائص المستفيدين، وخصائص المتبرعين، وخصائص الهيكل الخيري.

دراسة Breeze (2013)

- تأثير ذوق المتبرع: أشارت الدراسة إلى أن قرارات التبرع تتأثر بشكل كبير بذوق المتبرع وخبرته الشخصية.
- الأسباب الشخصية للتبرع: يميل المتبرعون لدعم القضايا التي يتفقون معها أو يشعرون بصلة شخصية بها.

دراسة Bekkers and Wiepking (2011)

- آليات تشجيع التبرع: حددت الدراسة 8 آليات تشجع على التبرع الخيري، مثل الوعي، والالتماس، والتكلفة والمنفعة، والإيثار، والسمعة.
- أهمية الالتماس: أكدت الدراسة على أهمية الالتماس في زيادة حجم التبرعات.

دراسة الشعبي وآخرون (1435هـ)

- عوامل تطوير نشاط الجمعيات الخيرية: حددت الدراسة 10 عوامل لتطوير نشاط الجمعيات الخيرية، مثل زيادة الموارد المالية واستخدام الإنترنت.
- التوصيات: قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتطوير عمل الجمعيات الخيرية، مثل تطوير أساليب حديثة لجمع التبرعات واستقطاب المتبرعين.

الإطار النظري

1. دور القطاع الثالث في التنمية المستدامة:

- تعريف القطاع الثالث وأهميته في المجتمع.
- دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- دور المبادرات الحكومية والخاصة في دعم دور القطاع الثالث.

2. نظريات الإدارة غير الربحية:

- نظريات الإدارة التقليدية ونظريات الإدارة الحديثة في سياق المنظمات غير الربحية.

- خصائص الإدارة الفعالة في المنظمات غير الربحية.
- التحديات التي تواجه الإدارة في المنظمات غير الربحية.

3. علاقة الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث:

- مفهوم الشراكة بين القطاعات الثلاثة.

- أهمية الشراكة في تحقيق التنمية.
- أشكال الشراكة بين القطاع العام والخاص والقطاع الثالث.
- التحديات التي تواجه بناء الشراكات الفعالة.
- 4. تأثير الموارد على أداء المنظمات:
- نظرية الموارد المؤسسية (Resource Dependency Theory).
- أنواع الموارد (مالية، بشرية، اجتماعية).
- أثر نقص الموارد على أداء المنظمات.
- دور المبادرات الحكومية والخاصة في توفير الموارد للجمعيات الأهلية.
- 5. قياس أداء المنظمات غير الربحية:
- صعوبات قياس أداء المنظمات غير الربحية.
- المؤشرات المستخدمة لقياس أداء الجمعيات الأهلية.
- أهمية تحديد مؤشرات أداء واضحة و قابلة للقياس.
- 6. البيئة المؤسسية المؤثرة على أداء الجمعيات الأهلية:
- العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء الجمعيات.
- دور السياسات الحكومية في تشكيل البيئة المؤسسية.
- تأثير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية على أداء الجمعيات.
- 7. دور التكنولوجيا في دعم أداء الجمعيات الأهلية:
- استخدام التكنولوجيا في إدارة الجمعيات الأهلية.
- أثر التكنولوجيا على كفاءة وفعالية الجمعيات.
- التحديات التي تواجه الجمعيات في تبني التكنولوجيا.

8. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الجمعيات الأهلية:

- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الجمعيات الأهلية.

9. دور القيادة في المنظمات غير الربحية:

- صفات القيادة الفعالة في المنظمات غير الربحية.
- دور القيادة في تحقيق التغيير وتحسين الأداء.
- التحديات التي تواجه القادة في المنظمات غير الربحية.

10. تقييم تأثير المبادرات الحكومية والخاصة:

- أطر تقييم البرامج والمبادرات.
- أهمية التقييم المستمر للمبادرات.
- العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المبادرات.

منهجية وطرق البحث الدراسة

المنهجية : المنهج الكمي الوصفي التحليلي

يتميز هذا المنهج بجمع بيانات كمية عن طريق استبيانات موجهة لمجموعة عينة من الجمعيات الأهلية، ثم تحليل هذه البيانات إحصائيًا للوصول إلى نتائج كمية حول العلاقة بين المتغيرات.

أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: سيكون الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات. سيشمل الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة لتغطية جوانب مختلفة من الدراسة، مثل:
 - خصائص الجمعية (الحجم، العمر، القطاع).
 - طبيعة الدعم المقدم من المبادرات (مالي، فني، تدريبي).
 - أثر المبادرات على أداء الجمعية.
 - التحديات التي تواجه الجمعية.
 - آراء المسؤولين في الجمعية حول المبادرات.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: جميع الجمعيات الأهلية المسجلة والعاملة في المملكة العربية السعودية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مع مراعاة التوزيع الجغرافي للجمعيات والتنوع في القطاعات التي تعمل بها. يمكن تحديد حجم العينة بناءً على عدة عوامل، مثل:
 - دقة النتائج المطلوبة.
 - التكلفة الزمنية والمالية للدراسة.
 - حجم مجتمع الدراسة.

إجراءات جمع البيانات:

1. تصميم الاستبيان: سيتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع جوانب الدراسة، مع مراعاة سهولة فهم الأسئلة ووضوحها.

2. اختبار الاستبيان: سيتم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة لتقييم مدى وضوح الأسئلة ومدى ملاءمتها للأهداف البحثية.
3. توزيع الاستبيانات: يمكن توزيع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً، مع توفير آليات لتجميع الاستبيانات المستجابة.
4. تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية، مثل SPSS، للوصول إلى نتائج كمية حول العلاقة بين المتغيرات.

حدود الدراسة

- حدود زمنية: الدراسة ستركز على تأثير المبادرات الحكومية والخاصة خلال فترة زمنية محددة، مما قد يحد من القدرة على تقييم الآثار طويلة الأجل.
- حدود جغرافية: الدراسة ستقتصر على الجمعيات الأهلية العاملة في المملكة العربية السعودية، مما يقلل من قابلية تعميم النتائج على دول أخرى.
- حدود عينة الدراسة: قد لا تكون العينة المختارة ممثلة بشكل كامل لجميع الجمعيات الأهلية في المملكة، مما يؤثر على دقة النتائج.
- حدود الأداة: الاعتماد الأساسي على الاستبيانات كأداة لجمع البيانات قد يحد من القدرة على اكتشاف جوانب أخرى من الأداء غير الواعية أو الصعوبة التعبير عنها.
- حدود المتغيرات: الدراسة ستركز على مجموعة محددة من المتغيرات المستقلة والتابعة، مما قد يغفل عن عوامل أخرى قد تؤثر على أداء الجمعيات.
- حدود المنهجية: المنهج الكمي الوصفي التحليلي يركز على القياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات، وقد لا يستطيع التقاط التعقيدات والظروف السياقية التي تؤثر على أداء الجمعيات

المراجع

الكتب:

- الغريبي، ه. ع. (2010). نظرية المنظمة (الطبعة الأولى). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- حريم، ح. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزاوي، ر. أ، & السروجي، ط. م. (1998). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية: دراسة لنموذج مجتمع الإمارات. دبي: دار القلم.
- آل علي، ر. ص. أ. ح، & الموسوي، س. ك. (2009). وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المعولي، ي. ب. (2009). نماذج لبعض مجالات الرعاية الاجتماعية في المجتمع العماني المعاصر. في ع. ص. عثمان (محرر)، المجتمع العماني المعاصر. مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- السلمي، ع. (1999). الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- النوري، ق. (1999). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- إيفانوفيتش ماتيسون، م. (1999). كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي (ه. ع. عبد الله، مترجم). عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

المقالات في الكتب المحررة:

- الطويلة، س.، وآخرون. (2009). آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ العقد الاجتماعي" في مصر الشراكة. في بحث غير منشور، مجلس الوزراء القاهرة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالتعاون مع مركز العقد الاجتماعي، وهيئة UNDP التابعة للأمم المتحدة.

تقارير:

- فريق الرحمة. (2011). التقرير السنوي لفريق الرحمة. مسقط: فريق الرحمة

الخيرى.

مصادر أخرى:

- المعجم الوسيط. (2005). (الطبعة الرابعة). القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- أبو النصر، م. (2009). من ممارسة الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

- .1 Barak, M. M. (2009). Social psychological perspectives of workforce diversity and inclusion in national and global contexts. In R. J. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Service Organizations Management* (2nd ed., pp. 1–25). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- .2 Barak, M. M., & Travis, D. J. (2009). Diversity and organizational performance. In R. J. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Service Organizations Management* (2nd ed., pp. 26–45). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- .3 Bess, G. (2009). Practitioners' views on the future of human service management. In R. J. Patti (Ed.), *The Handbook of Human Service Organizations Management* (2nd ed., pp. 46–65). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- .4 Hemmelgarn, A. L., et al. (2010). Organizational culture and climate. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human Services as Complex Organizations* (2nd ed., pp. 100–125). Los Angeles: Sage.
- .5 Patti, R. J. (2009). Effectively managing the human service organization (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

