

بحث بعنوان

هندسة التنظيم الاداري في البلديات

هند عبد الكريم ضيف الله العقيلي

كاتبه مكلفه رسامه في قسم التنظيم

بلدية النسيم

الملخص

تتحدث الباحثة عن هندسة التنظيم الاداري في البلديات ويعرفها بانها تفكيك مؤسسة أو منظمة أو جهاز إدارة شركة من الصفر وإعادة تصميم نظام إدارتها من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وثورة المعلومات، فإنها تعمل وتبني بطريقة جديدة تمامًا، وتواكب متطلبات العصر. كما وضح انها أصبحت مفهومًا معروفًا ليس فقط بين قادة الحكومة ورجال الأعمال، ولكن أيضًا في الإدارة العالمية والمنظمات بشكل عام. ووضح انا هذه الدراسة الضوء على هذا المفهوم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا تعني الهندسة الادارية ولماذا نقوم بها وما هي الخطوات.

<https://jasps.com>**Abstract**

The researcher talks about the engineering of the administrative organization in the municipalities and defines it as the dismantling of an institution, organization, or management apparatus of a company from scratch and redesigning its management system through the optimal use of technology and the information revolution. He also explained that it has become a well-known concept not only among government leaders and businesspersons, but also in global management and organizations in general. This study sheds light on this concept by answering the following questions: What does management engineering mean, why do we do it, and what are the steps.

المقدمة

ظهر مفهوم هندسة التنظيم الإداري منذ أكثر من 27 عامًا ، وتحديداً في عام 1992. حددت هندسة الإدارة على النحو التالي: سرعة الأداء وخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمة والمنتجات. لذلك لا تقوم الهندسة على ترميم أو تجميل العمليات الإدارية ، كما أنها ليست محاولة لجعلها تبدو وكأنها قد تم تطويرها من خلال إدخال أحدث التقنيات.

تهتم الهندسة الإدارية بشكل أساسي بعملية الإدارة وليس بالمنظمة الإدارية ، وغالبًا ما يكون هناك خلط بين الإدارة والتشغيل من قبل القادة والعاملين في جهاز الإدارة ، مدخلات العملية ومخرجاتها.

المدخلات والمخرجات: سلسلة من الأنشطة الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات وتبرز العملية وهي المدخلات لإتمام هذه الخدمات و شحن المنتج للاستخدام أو التسويق وتضاف هذه المخرجات للتطوير. العملية التي تبدأ بفكرة وتتحول إلى نموذج ملموس.

تعريف هندسة التنظيم الإداري:

ظهر مصطلح هندسة التنظيم الإداري لأول مرة في كتاب عام 1993 (المنظمات الهندسية) لمؤلفين أمريكيين (مايكل هامر وجيمس تشامبي). يعد تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الرئيسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة) والهندسة اختصارًا لمصطلح هندسة الإدارة. المفهوم الهندسي ليس ترميم أو تجميل العمليات الإدارية ، ولا محاولة إدخال مثل هذه الميكنة الحديثة. بل الاستفادة من تقنية المعلومات المتقدمة وتصميم الهندسة الإدارية الراضة للقوانين القديمة ووضع قوانين جديدة مناسبة للعصر.

اهداف هندسة التنظيم الاداري:

- تحقيق تغييرات أساسية في الأداء: تجلب هندسة التنظيم الاداري تغييرات أساسية في الأداء، وتغير أنظمة وأدوات العمل، وتحرر العمال من القيود الصارمة، وتبتكر وفقاً لمتطلبات الوحدة وأهدافها. وتهدف إلى تشجيع التنفيذ.
- السرعة: تعتبر هندسة التنظيم الاداري ضرورية لتمكين أي مؤسسة من القيام بعملها وفق جدول زمني محدد وذلك بتوفير شبكات معلومات واتصالات حديثة تسهل الحصول على المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بسرعة والهدف هو تحقيق السرعة.
- الجودة: تهدف هندسة التنظيم الاداري إلى تلبية المتطلبات والاحتياجات وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والجمعيات دون تجاهل المنافسة الشديدة في ظل العولمة.
- خفض التكلفة: تهدف هندسة التنظيم الاداري إلى تقليل التكاليف المالية لأي عملية إنتاج أو خدمة، وذلك بالتركيز بشكل أساسي على العمليات الضرورية وإلغاء العمليات غير الضرورية.
- التركيز على الاحتياجات الحقيقية: تهدف هندسة التنظيم الاداري إلى جعل المؤسسات أو الهيئات تحدد الاحتياجات الحقيقية، وتحقق أهدافها، وتوفر القدرات التي تحتاجها لإعادة هيكلة عملياتها الإدارية.

النظام الاداري وهندسة التنظيم الاداري:

تواجه الأنظمة الإدارية العديد من التحديات بسبب تأثير الظروف المحيطة بها في هذا العالم. على سبيل المثال، العولمة والخصخصة وتطوير وظائف الإدارة والمنافسة المتزايدة. لدى قادة الحكومة ما يكفي من المرونة والشجاعة لإجراء التغييرات اللازمة. تتأثر النظم الإدارية بالبيئة المحيطة بها، والتغييرات فيها تؤثر

بشكل مباشر أو غير مباشر على هذا النظام. دفعتنا التغييرات التي أحدثتها الهندسة الإدارية في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين إلى تحديد هذه التغييرات والتكيف معها. في ظل هذه التحديات الكبرى ، تضطر الدول إلى إدارة النظام العام وفق نظام شامل من الدول، وتشمل الدولة الصحة والتعليم والاقتصاد والنقل والدفاع والأمن ... إلخ.

تشكل هذه القطاعات، ككل، نظام السلطة العام للدولة، وإذا تم تطبيق الهندسة الإدارية على قطاع معين من نظام الدولة دون الباقي، فلن يكون هذا ممكناً ولن يحدث تغيير مرغوب فيه. لن ينجح الجميع، لأنهم سيصطدمون حتماً بأساليب الإدارة القديمة وعقلية القيادة السياسية الجامدة التي ترفض التحديث ويجب تطبيق هندسة الإدارة بسرعة ويجب على المديرين إتقان فن التغيير لا ينبغي أن يقتصر دور المدير على اتخاذ القرارات أو التمسك بالقديم. هذا حق ومقدس ويتم بحجة أنه طريقة ناجحة. بدلاً من ذلك، يجب أن يدركوا أن العالم يتطور ويتغير بسرعة وأنهم بحاجة إلى مواكبة ذلك.

لكي يكون التغيير فعالاً ، يجب أن يمر بعدة مراحل رئيسية:

1. مرحلة التحضير: المقاومة التي تتعرض لها إجراءات تطبيق الهندسة الإدارية تتطلب أن يكون جميع

العاملين في جهاز الإدارة مستعدين لتبني التغيير والنظر في الأسباب الحقيقية وراء هذه المقاومة، وهناك

سببان رئيسيان: الخوف من الفشل والاحتفاظ.

2. مرحلة التنفيذ: بعد اكتمال المرحلة التحضيرية بنجاح، تم التغلب على المقاومة من خلال الإقناع أو

التغيير، وتحرر المديرين والإدارة المتبقية من الأنظمة القديمة، ويتم تعليم موظفي التغيير والتطوير

<https://jasps.com>

وظهورهم. التركيز على إكساب الموظفين مهارات سلوكية وفنية ومهنية جديدة وتنمية قدراتهم الإبداعية لإحداث تغيير جذري وشامل والتركيز على الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات الحديثة.

3. مرحلة الاستقرار: بعد أن يتم وضع تقنيات الإدارة وتكون قادرة على التغلب على العقبات وتحقيق نتائج جديدة وممارسات وإجراءات جديدة، يتم وضع الاستقرار والاستمرار والتعزيز لحماية ما تم تحقيقه وتحقيقه. سوف ينتهي بسهولة وسيظل يعوقه أولئك الذين يرفضون التغيير لإثبات صحة آرائهم ضد التغيير.

على من تقع عملية هندسة التنظيم الإداري

مما سبق، فإن الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة تزيل كل ما هو قديم من حيث الأنظمة والقوانين القديمة وخرائط عمليات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لتحقيق التطور السريع المطلوب في جميع الإنتاج والخدمات. وقد تبين أنها عملية عاصفة لوضع السياسات. هذه عمليات عملاقة تتطلب قرارات شجاعة وتتطلب جهوداً منسقة وتنسيقاً، وأدوار المسؤولين عن تنفيذ هندسة الإدارة هي:

القائد الإداري:

ارتبطت قدرة الإنسان على اتخاذ القرار بسمه الاختيار. يعد صنع القرار أحد الأمور الأساسية والأساسية للقيادة، وبالتالي فإن اختيار القادة والموافقة عليهم هو الأساس الذي يعتمد عليه التنفيذ الهندسي والدعم. يجب أن يتمتع هذا القائد أيضاً بالتأثير والقوة لتمكينه من تنفيذ قراراته الجريئة، وإقناع المترددين والخائفين من هذه التغييرات التي تحدثها الهندسة.

المدير المسؤول:

وهو الشخص المعين والمسؤول عن أداء مجموعة من العمليات الإدارية المطلوبة للهندسة الإدارية، ويتم تنظيم فريق عمل واحد أو أكثر لأداء هذه العمليات تحت إشرافه.

فريق هندسة التنظيم الإداري:

إنه فريق عمل تم تشكيله لتنفيذ الهندسة، وعادة ما يتكون من عدة مديرين مؤهلين لإعادة تصميم عملية الإدارة وتطبيقها على الواقع.

عناصر إعادة هندسة التنظيم الإداري:**1- يجب أن تكون التغييرات أساسية:**

تثير إعادة هندسة الإدارة العامة أسئلة أساسية لا تشمل فقط أساليب الإدارة والأساليب المستخدمة ، بل تمتد إلى ما هو أبعد منها لتشمل الشركات نفسها والافتراضات التي تقوم عليها تلك الأعمال. يتخذ الإجراءات ويسأل نفسه: ماذا يفعل؟ هل هذه وظيفة جديرة بالاهتمام للعميل والشركة؟ هل يمكن أن يتم بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة تطرحها المبادئ الهندسية، مع الأساليب والمفاهيم العلمية التي تساعد الشركات على الوصول إلى إجابات مرضية لهذه الأسئلة المهمة وتشجع العاملين على إعادة التفكير في هذه الفرضيات.

2- يجب أن تكون التغييرات جذرية:

يجب أن تكون إعادة الهيكلة الحكومية تغييرات أساسية وذات مغزى وقيمة وليست تغييرات سطحية تتمثل في تحسين وتطوير الأشياء الموجودة (استعادة الوضع الراهن). المتطلبات والأهداف التنظيمية. تحتوي الهندسة

<https://jasps.com>

على حلول أساسية لمشاكل العمل الحالية. وهذا ما يميز الأسلوب الهندسي عن المفاهيم الإدارية السابقة الأخرى التي سعت بالدرجة الأولى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشاكل العمل ومعوقاته. وبالتالي ، فإن إعادة التصميم الجذري لا تعني فقط تغييراً سطحياً أو سطحياً في حالة قائمة ، ولكن أيضاً تغييراً من الألف إلى الياء، ومن وجهة النظر هذه، فهي مجرد تحسين أو تطوير أو تغيير لطريقة العمل الحالية. بدلاً من ذلك، يعني التجديد والابتكار.

3- يجب أن تكون النتائج جوهرية وهامة.

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة. أي أنه لا يقتصر على التحسينات والتطورات النسبية والرسمية في الأداء. هذا غالباً ما يكون تدريجياً. لا علاقة للهندسة بالتحسين النسبي المطرد والشكلي، بل تهدف إلى تحقيق قفزات كبيرة ومتفوقة في معدلات الأداء. ثروة من الخبرة والمعرفة من الشركات التي طبقت الهندسة بنجاح ، والتي تشمل الإنجازات الهائلة التي حققتها هذه الشركات في مختلف المجالات.

4- التغييرات العملية يجب أن تكون:

تركز إعادة هندسة الإدارة على تحليل وإعادة هيكلة عمليات الإدارة بدلاً من الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات والمسؤوليات والوظائف. عملية الإدارة نفسها، وليس الأشخاص أو الأقسام، هي محور التركيز والبحث. مبدأ الهندسة هو دراسة وهندسة العمل بأكمله من استلام طلب العميل إلى تقديم الخدمة المطلوبة، لذلك لا ينصب التركيز على الأقسام، بل على نظام الأعمال، وهو ما يسمى العمل الرئيسي لمختلف الشركات والمؤسسات. يتميز بالتخمين. أكملت. لذلك تساعد الهندسة في الحصول على صورة كاملة للعمل، ونقله بين مختلف

<https://jasps.com>

الإدارات، والعمل الجماعي، ومعرفة المفاضلات الاستثمارية والإدارية التي تزيد من الوقت المطلوب لتقديم الخدمات وإنجاز العمل.

5- التغييرات تعتمد على تقنية المعلومات:

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الفعال لهذه التقنية، لذلك يتم استخدامها للتغييرات الأساسية التي تخلق أنماطاً إبداعية في كيفية وكيفية إنجاز العمل، مع غرض لا يتم استخدامه لتحقيق المكننة وفر الوقت.

6- يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي بدلاً من التفكير الاستنتاجي.

تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على الاستقراء وتتمثل في البحث عن فرص للتطوير والتغيير قبل ظهور المشاكل التي تتطلب التغيير والتطوير، وترفض التفكير الاستنتاجي الذي يتسم به، ثم تحللها وتعمل على إيجاد الحل المناسب لها.

اهمية التنظيم الاداري:

توضح النقاط التالية أهمية التنظيم الإداري في المؤسسات.

1. مزايا التخصص

يساعد المؤسسات على تصنيف الوظائف بشكل منهجي عبر قوتها العاملة، مما يساعد على تقليل عبء العمل وزيادة الإنتاجية. تستفيد المنظمات من التخصص لأن العمال يؤدون مهامًا محددة بشكل منظم وفقاً لقدراتهم.

2. صف علاقة العمل الخاصة بك

تساعد اللوائح في إقامة علاقات عمل، وتحديد خطوط الاتصال بوضوح، وتحديد من يقدم تقاريره إلى من وهذا يزيل الارتباك والارتباك عند الحصول على الأوامر والتعليمات.

3. الاستخدام الفعال للموارد

توفر المنظمة الاستخدام الكامل والفعال لجميع الموارد البشرية والمادية والمالية من خلال تعيين الوظائف بشكل صحيح للموظفين، يمكنك تجنب ازدواجية الجهود وضمان الاستخدام الأمثل للموارد دون إهدار.

4. التكيف مع التغيير

تساعد العمليات التنظيمية المنظمات على البقاء والتكيف مع التغيير من خلال إجراء تغييرات أساسية على الاستراتيجيات والتسلسلات الهرمية والهياكل التنظيمية ، إلخ.

5. تطوير الموظفين

تشجع المنظمات الإبداع في المديرين التنفيذيين ، ويقلل تفويض السلطة من عبء العمل على المديرين ويمنحهم الوقت لإيجاد طرق جديدة للعمل ، كما يسمح للمديرين باكتشاف مجالات جديدة للنمو والتنمية.

مبادئ تنظيم الإدارة:

1. مبدأ تخصص العمل

من أهم مبادئ التنظيم الإداري مبدأ تخصص العمل. أثناء تنظيم العمل ، يتعين على المدير تعيين العمل إلى المرؤوسين حيث يجب توزيع العمل على أساس مؤهلات الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والعمل الذي يقومون به.

على سبيل المثال، لا يمكنك أن تطلب من محاسب عمل قائمة بالمواد اللازمة للإنتاج. إذا تم اتباع مبادئ تخصص العمل بشكل صحيح، فسيتم الانتهاء من العمل في وقت أقل وستكون جودة العمل أعلى. أيضًا، إذا سُمح لمرؤوسيتي بالقيام بالعمل الذي يحلو لهم ، يمكنني الاستمتاع بالعمل معهم.

من أجل اتباع مبدأ التخصص، يجب أن يكون المديرين على دراية بمهارات موظفيهم، وفي بعض الأحيان يخاطرون بتعيين وظائف لموظفين أقل خبرة للكشف عن مواهبهم المخفية أو نحتاج إلى توفير فرص للموظفين.

2. مبدأ وحدة القيادة

يتعلق مبدأ وحدة القيادة بالتسلسل الهرمي للاتصالات داخل المنظمة. يُعلم التسلسل الهرمي للاتصالات بالعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء. وذلك لأن كل مرؤوس يجب أن يقدم تقاريره إلى مشرفه المباشر عن أنشطته اليومية.

<https://jasps.com>

تخلق وحدة القيادة تدفقاً مناسباً للمعلومات داخل المنظمة. على سبيل المثال، يوجه المدير العام مدير التسويق، الذي يتبع فقط المدير العام. مديري التسويق لديهم سلطة على مديري المبيعات، ومديري المبيعات لديهم سلطة على مندوبي المبيعات.

يتلقى مندوبو المبيعات في مؤسستك توجيهات من مدير المبيعات الذي يدير العمليات اليومية لمندوبي المبيعات. يقدم مندوبو المبيعات تقاريرهم إلى مديري المبيعات، الذين يقدمون نفس المعلومات إلى مديري التسويق.

وبالمثل، في جميع المؤسسات، تتدفق السلطة من مستويات إدارة أعلى إلى مستويات إدارة أقل، مما يسد فجوات الاتصال ويسرع من التغذية الراجعة.

تم اعتماد هذه الطريقة من قبل جميع إدارات المنظمة. تساعد وحدة القيادة المنظمات على إنشاء التنسيق بين الموظفين، ويؤدي السلوك المنسق للموظفين إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

3. مبدأ تفويض السلطة

مبدأ آخر مهم لتنظيم المنظمة هو التفويض: والتفويض يعني إعطاء السلطة لشخص ما أو إعطاء وظيفة لشخص آخر. بدون تفويض، يُترك المديرون للقيام بكل العمل بمفردهم، مما يترك مهارات المرؤوسين ووقتهم غير مستغلة بشكل كافٍ.

<https://jasps.com>

المدير الناجح هو الشخص الذي يمكنه توزيع العمل بكفاءة بين مرؤوسيه ويمكن للمسؤولين تفويض الامتيازات التي لديهم فقط، ولا يمكنهم تفويض الامتيازات التي لا يمتلكونها فالتفويض المناسب للسلطة يحسن جودة العمل ويقلل من وقت العمل.

4. مبادئ الرقابة أو الإشراف

المبدأ التالي للتنظيم الإداري هو السيطرة أو الإشراف. أثناء التنظيم، من المهم التحكم في العمل. يعني مبدأ التحكم أو الإشراف عدد الموظفين الذين يمكن لمدير واحد التعامل معهم بفعالية.

يتم إعطاء المديرين عدد الموظفين الذين يمكنهم التعامل معهم بشكل فعال، بدلاً من عدد غير محدود من الموظفين ومع ذلك، يجب أن يكون المديرين قادرين على إدارة جميع الموظفين المصرح لهم.

يعتمد عدد المرؤوسين المعينين للمدير على نوع العمل وقدرات المرؤوسين وقدرات المدير. على سبيل المثال، يمكن لمدير المبيعات التعامل مع المزيد من موظفي المبيعات الذين يعملون في فريق إذا كان موظفوه بارعين في البيع ويمكنهم الأداء دون إشراف مستمر، بينما يمكن للمدير مع فريق جديد من الموظفين التعامل مع عدد محدود من الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب والمساعدة لهم إتمام معاملات البيع بنجاح.

5. مبدأ البساطة

البساطة هي أحد العوامل الرئيسية في تنظيم العمل داخل المنظمة. يمكن أن يجعل الهيكل المعقد للتواصل مع السلطات العمل أكثر صعوبة، ويظل الموظفون في حيرة من أمرهم بشأن من يجب الإبلاغ عنه أو التعامل معه عندما يواجهون مشاكل في العمل.

التبسيط التنظيمي يعني تفويض السلطة بشكل واضح وبسيط. على سبيل المثال، يمكن للموظفين على مستوى الإدارة العليا إدارة الموظفين على مستوى الإدارة المتوسطة والمباشرة، ولكن ليس العكس. يجب أن تكون سلاسل القيادة صغيرة ، لكن السلاسل الطويلة يمكن أن تسبب ارتباكًا، وتؤخر اتخاذ القرار، ويمكن أن تجعل التنسيق والاتصال صعبًا داخل المنظمة. لذا قم بتنظيم عملك بحيث لا يكون هناك مجال للارتباك.

6. مبدأ المرونة

يعتمد مبدأ المرونة على التكيف السهل مع التغيير التنظيمي. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً بما يكفي للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة عن طريق إجراء تغييرات كبيرة على الهيكل التنظيمي. على سبيل المثال، إذا كان مديرك المباشر يأخذ إجازة لأي سبب من الأسباب، فلا يجب أن تتوقف عن العمل.

يحتاج الموظفون أيضًا إلى معرفة من يجب إبلاغه إذا كان مديرهم بعيدًا. تنمو المنظمات المرنة بشكل أسرع من المنظمات غير المرنة غير المستعدة للتغيير.

7. مبادئ تعريف الوظيفة

مبدأ تعريف الوظيفة هو تحديد حقوق ومسؤوليات الموظف بوضوح. إذا لم يتم تحديد المسؤوليات لمهمة معينة بوضوح، فلن يقوم بها أحد وقد يظل العمل غير مكتمل.

لنأخذ مثالاً صغيراً لإيقاف تشغيل جميع الأجهزة بعد ساعات العمل. إذا لم تُترك مسؤولية فحص جميع الأجهزة بعد ساعات والتأكد من إيقاف تشغيلها لشخص واحد ، فلا يمكنك تحميل موظفك المسؤولية.

نفس الشيء يحدث في كل الأعمال الأخرى. يجب على جميع الموظفين إبلاغ مسؤولياتهم الوظيفية وسلطاتهم بوضوح حتى يتمكنوا من القيام بعملهم دون تأخير.

8. مبدأ التوازن

مبدأ آخر لتنظيم الإدارة هو مبدأ التوازن. بمعنى آخر ، يجب على المديرين الحرص على حصول جميع الموظفين على نفس القدر من العمل أثناء تنظيم العمل.

التوازن مهم لأن هذا يقلل من فرصة الصراع بين الموظفين ويضمن استخدام وقت ومهارات جميع الموظفين بشكل مناسب. بهذه الطريقة ، يتم توفير فرصة متساوية لجميع الموظفين للتحقيق والعمل في طريقهم إلى القمة.

9. مبدأ التنسيق

مبدأ التنسيق هو مبدأ مهم للتنظيم الإداري. هذا لأن المنظمات لديها أنواع مختلفة من العمل الجاري في أقسام مختلفة في نفس الوقت.

<https://jasps.com>

من المهم تنسيق الأنشطة المختلفة التي تتم داخل المنظمة للتأكد من أن جميع الإدارات لديها نفس النهج. التنسيق ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

المصادر والمراجع

محمد حمودي, & شهرزاد مناصر. (2021). الإصلاحات التنظيمية للبلدية لمواكبة الإدارة الالكترونية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات, 11(02).

خالد, حديدان, & صبرينة (مشرف). (2021). الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل. (Doctoral dissertation).

بن ترجاله, & علي. مركز الدائرة في التنظيم الإداري الجزائري (Doctoral dissertation, Université de M'Sila-Mohamed Boudiaf).

دسدوس, & عادل. (2020). التمكين السياسي والإداري للمجالس الشعبية البلدية المنتخبة في الجزائر 1997-2020: واقع وأفاق.

الفاضل, & حمدي إبراهيم محمد. (2004). أثر التنظيم الإداري على كفاءة الأداء بالبلديات (Doctoral dissertation, جامعة أمدرمان الإسلامية).

مساعدة, عبد المهدي, & شخيلي, عبد القادر. تمويل البلديات في الأردن: مشاكل و حلول: دراسة تحليلية.

ناصر خوخة, & علي أبو الحسن/خديجة مريم. (2017). التنظيم الإداري للجماعات المحلية.

بوتهلولة, & شوقي. (2014). الرقابة الإدارية على المنتخبين في اقانون البلدية 11/10 (Doctoral dissertation, University of Eloued).