

## چالش‌ها و موانع اجرای بازرسی مؤثر در ساختار اداری شهرداری

محسن جعفرزاده زارع

کارشناس بازرسی، مدیریت بازرسی، نظارت و ارزیابی عملکرد ستاد، شهرداری کاشان، کاشان، ایران.  
22576@kashan.ir

شماره ۱۰۴ / تابستان ۱۴۰۴ (جلد دوم) / صص ۱۲۲-۱۴۳  
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره هشتم)

### چکیده

اجرای بازرسی مؤثر در ساختار اداری شهرداری‌ها یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای ارتقاء شفافیت، پاسخ‌گویی و بهبود عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. با این حال، این فرایند با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه است که می‌تواند اثربخشی آن را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل این چالش‌ها، به بررسی عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و قانونی مؤثر بر ناکارآمدی نظام بازرسی در شهرداری‌ها پرداخته است. مقاله حاضر با رویکردی کتابخانه‌ای و با هدف تحلیل و دسته‌بندی نظام‌مند چالش‌ها و موانع اجرای بازرسی مؤثر در ساختار اداری شهرداری‌ها انجام شده است. در این راستا، با مرور و تحلیل منابع علمی، گزارش‌های نظارتی، اسناد بالادستی و مطالعات پیشین، مهم‌ترین موانع در چهار بعد ساختاری، قانونی، مدیریتی و فرهنگی شناسایی شده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که ضعف در استقلال نهادهای نظارتی، نبود چارچوب‌های قانونی شفاف، کمبود نیروی انسانی متخصص، مقاومت مدیریتی در برابر نظارت، و فقدان فرهنگ سازمانی پاسخ‌گو، از جمله چالش‌های اصلی محسوب می‌شوند. در پایان، راهکارهایی برای بهبود نظام بازرسی اداری در شهرداری‌ها پیشنهاد شده که می‌تواند مبنای مطالعات آینده و اصلاح سیاست‌گذاری‌های شهری قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** بازرسی اداری، شهرداری، شفافیت، پاسخ‌گویی، چالش‌های نظارتی.

### مقدمه

اجرای مؤثر بازرسی در ساختار اداری شهرداری‌ها با چالش‌ها و موانع گوناگونی مواجه است که مانع از عملکرد مطلوب و پاسخ‌گو بودن این نهادهای محلی می‌شود. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، کمبود منابع کافی و نبود نیروی انسانی آموزش‌دیده و متخصص است. نبود تجهیزات مناسب، فناوری‌های به‌روز و کارشناسان مجرب باعث می‌شود فرآیند بازرسی و ارزیابی به‌درستی و با دقت انجام نشود و این موضوع به‌طور مستقیم بر کیفیت نظارت بر خدمات عمومی تأثیر می‌گذارد. نتیجه این وضعیت، کاهش کارایی بازرسی‌ها، نادیده گرفتن تخلفات، و در نهایت، ضعف در اجرای قوانین و مقررات مربوط به خدمات عمومی است (کاریوکی و ردی، ۲۰۱۷).

علاوه بر مشکلات ساختاری و منابع انسانی، موانع سیاسی نیز یکی دیگر از چالش‌های اساسی در مسیر اجرای بازرسی‌های مؤثر در شهرداری‌ها به شمار می‌رود. در بسیاری از موارد، مدیریت محلی تحت تأثیر منافع سیاسی کوتاه‌مدت قرار می‌گیرد و همین امر موجب می‌شود که فرآیند بازرسی شفاف و بی‌طرفانه انجام نشود. برخی از مقامات محلی ممکن است از بازرسی‌هایی که منافع یا موقعیت سیاسی آنان را تهدید می‌کند، جلوگیری کنند یا نتایج آن را نادیده بگیرند. این

وضعیت، اعتماد عمومی را به سازوکارهای نظارتی کاهش می‌دهد و زمینه را برای تداوم فساد و ناکارآمدی فراهم می‌سازد (اشویس و همکاران، ۲۰۱۳).

از سوی دیگر، پیچیدگی ساختارهای حکمرانی و اداری در شهرداری‌ها نیز مانعی جدی برای تحقق بازرسی‌های منسجم و هدفمند به شمار می‌رود. وجود نهادهای مختلف با وظایف و اختیارات هم‌پوشان، نبود هماهنگی میان بخش‌های مختلف، و نبود خطوط مشخص مسئولیت‌پذیری، موجب سردرگمی در اجرای بازرسی‌ها و عدم پاسخگویی نهادهای ذی‌ربط می‌شود. در چنین شرایطی، تعیین این که کدام نهاد باید پاسخ‌گوی نتایج بازرسی‌ها باشد یا چه سازوکاری باید برای پیگیری تخلفات ایجاد شود، بسیار دشوار است (نگومبلا، ۲۰۲۲).

اجرای مؤثر نظام‌های بازرسی در ساختارهای اداری شهرداری‌ها همواره از موضوعات مهم و مورد توجه در حوزه مدیریت شهری و حکمرانی محلی بوده است. بازرسی‌ها نقش کلیدی در تضمین شفافیت، ارتقاء پاسخگویی و بهبود کیفیت خدمات عمومی ایفا می‌کنند. با این حال، در بسیاری از شهرداری‌ها، عملکرد این نظام‌ها با چالش‌ها و موانع جدی روبه‌رو است که مانع از تحقق اهداف اولیه آن‌ها می‌شود. یکی از اصلی‌ترین نگرانی‌ها، ناکارآمدی مکانیزم‌های موجود برای بازرسی است. در بسیاری از موارد، بازرسی‌هایی که انجام می‌شوند قادر نیستند به‌طور مؤثر تخلفات، کاستی‌ها یا ناکارآمدی‌های موجود در سیستم اداری و خدمات‌رسانی را شناسایی و پیگیری کنند. این ناکارآمدی ممکن است دلایل متعددی داشته باشد؛ از جمله کمبود منابع مالی، تجهیزات ناکافی، فناوری‌های قدیمی و عدم دسترسی به داده‌های به‌روز و دقیق. افزون بر این، در بسیاری از شهرداری‌ها، کمبود نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در زمینه بازرسی و ارزیابی، باعث کاهش کیفیت و دقت فرآیندهای نظارتی می‌شود (کاروتز و ژانگ، ۲۰۲۲).

از سوی دیگر، یکی از موانع اساسی در مسیر اثربخشی بازرسی، نبود شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌های نهادها و افراد دخیل در فرآیند بازرسی است. در بسیاری از شهرداری‌ها، مشخص نیست کدام نهاد یا واحد مسئول اصلی انجام بازرسی‌هاست و چه نهادی وظیفه پیگیری نتایج و اجرای توصیه‌های بازرسی را دارد. این ابهام نهادی می‌تواند به تداخل وظایف، موازی‌کاری، یا حتی غفلت از برخی حوزه‌ها منجر شود، که در نهایت موجب کاهش انسجام و کارآمدی بازرسی می‌گردد (بابوشکین و همکاران، ۲۰۲۴). در نتیجه، بسیاری از تخلفات یا کاستی‌ها بدون رسیدگی باقی می‌مانند یا در فرآیندهای پیچیده و زمان‌بر اداری گم می‌شوند. عامل مهم دیگری که در ناکامی بازرسی‌های شهری نقش دارد، فضای سیاسی و اداری حاکم بر شهرداری‌هاست. در بسیاری از موارد، اولویت‌های سیاسی مدیران محلی و فشارهای بیرونی از سوی گروه‌های ذی‌نفوذ باعث می‌شود که بازرسی‌ها در حاشیه قرار گیرند یا نتایج آن‌ها نادیده گرفته شود. فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدم پاسخگویی و بی‌توجهی به شفافیت، یکی از عوامل کلیدی تضعیف عملکرد بازرسان و نهادهای نظارتی است (اشویس و همکاران، ۲۰۱۳). در چنین فضایی، حتی اگر بازرسی انجام شود، نتایج آن ممکن است به دلایل سیاسی، به مرحله اجرا نرسد یا دچار تحریف شود.

مجموعه این چالش‌ها، از جمله محدودیت‌های منابع، موانع سیاسی و پیچیدگی ساختارهای اداری، نشان می‌دهد که برای بهبود فرآیند بازرسی در شهرداری‌ها نیاز به یک رویکرد جامع، هدفمند و چندبُعدی وجود دارد. چنین رویکردی باید بر توانمندسازی نیروی انسانی، تأمین منابع مالی و فنی کافی، شفاف‌سازی ساختارهای اداری، و تقویت استقلال نهادهای نظارتی تمرکز داشته باشد. تنها در این صورت است که شهرداری‌ها می‌توانند به شیوه‌ای مؤثر به وظایف نظارتی خود عمل کرده و انتظارات شهروندان را در زمینه شفافیت، پاسخگویی و ارائه خدمات عمومی با کیفیت برآورده سازند. این مجموعه چالش‌ها نه تنها مانع اجرای اثربخش فرآیندهای بازرسی در شهرداری‌ها می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم بر کیفیت خدمات عمومی، اعتماد شهروندان به مدیریت شهری، و کارایی نظام حکمرانی محلی تأثیر منفی می‌گذارد. شهروندان زمانی به شهرداری اعتماد می‌کنند که بدانند تخلفات و ناکارآمدی‌ها به‌طور مؤثر شناسایی، گزارش و اصلاح می‌شوند.

برای غلبه بر این مشکلات، لازم است یک رویکرد جامع و نظام‌مند در زمینه تقویت بازرسی‌های شهری اتخاذ شود. این رویکرد می‌بایست شامل آموزش و توانمندسازی بازرسان، تخصیص منابع کافی، تدوین ساختارهای شفاف مدیریتی، و تقویت استقلال نهادهای بازرسی باشد. همچنین، اصلاح قوانین و مقررات مربوط به پاسخگویی اداری و ایجاد سازوکارهای مؤثر پیگیری نتایج بازرسی می‌تواند نقش مؤثری در ارتقاء عملکرد شهرداری‌ها ایفا کند. در نهایت، باید توجه داشت که بازرسی مؤثر، نه صرفاً یک فرآیند فنی، بلکه یک ابزار حکمرانی شفاف و پاسخ‌گو است که در خدمت بهبود کیفیت زندگی شهروندان و ارتقاء اعتماد عمومی به نهادهای محلی قرار دارد. اگر شهرداری‌ها بتوانند این ابزار را به درستی به کار گیرند، خواهند توانست به سطح بالاتری از مشروعیت و کارآمدی در اداره امور شهری دست یابند.

### اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه با پیچیده‌تر شدن مسائل شهری و گسترش وظایف و مسئولیت‌های شهرداری‌ها، لزوم بازنگری در شیوه‌های نظارتی و بازرسی در ساختارهای اداری این نهادها بیش از گذشته احساس می‌شود. انجام پژوهش در زمینه «بازرسی مؤثر در ساختارهای اداری شهرداری‌ها» نه تنها از جنبه نظری حائز اهمیت است، بلکه از دیدگاه عملی و کاربردی نیز دارای پیامدهای مهمی در بهبود عملکرد شهرداری‌ها و ارتقاء کیفیت حکمرانی محلی است. نخستین و مهم‌ترین دلیل این ضرورت، آن است که بازرسی مؤثر یکی از اصلی‌ترین ابزارهای تحقق پاسخگویی (Accountability) و شفافیت (Transparency) در نظام مدیریت عمومی محسوب می‌شود؛ دو مؤلفه‌ای که شالوده اعتماد میان مردم و دولت‌های محلی را شکل می‌دهند. زمانی که فرآیند بازرسی در شهرداری‌ها به شکل اصولی، نظام‌مند و مستقل انجام شود، زمینه برای شناسایی به‌موقع کاستی‌ها، جلوگیری از تخلفات، و اصلاح فرآیندهای ناکارآمد فراهم می‌شود. به عبارت دیگر، نبود یا ضعف در سیستم‌های بازرسی می‌تواند منجر به ادامه تخلفات اداری، ناکارآمدی ساختاری، و کاهش کیفیت خدمات عمومی گردد، که این مسائل در نهایت به تضعیف اعتماد عمومی و افزایش نارضایتی شهروندان ختم می‌شود (کارگر و همکاران، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر، با افزایش جمعیت شهری و رشد سریع شهرنشینی، شهرداری‌ها با مسئولیت‌های روزافزون در زمینه‌های متنوعی چون حمل‌ونقل، خدمات شهری، بهداشت محیط، برنامه‌ریزی شهری، محیط زیست و... مواجه‌اند. این رشد باعث شده که ساختارهای اداری شهرداری‌ها پیچیده‌تر شده و ضرورت یک رویکرد سیستماتیک در نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد بیش از پیش احساس شود. در چنین شرایطی، پژوهش‌های علمی می‌توانند به بررسی و ارزیابی مدل‌های موجود بازرسی پرداخته و ضمن شناسایی نقاط ضعف و قوت آن‌ها، الگوها و راهکارهای نوآورانه‌ای را برای بهبود فرآیندهای نظارتی ارائه دهند (کاروترز و ژانگ، ۲۰۲۲).

پژوهش در این حوزه همچنین می‌تواند بستری برای اصلاح سیاست‌های اجرایی و قانونی فراهم آورد. هنگامی که نتایج پژوهشی دقیق، مستند و مبتنی بر داده‌های میدانی در اختیار سیاست‌گذاران قرار گیرد، زمینه برای بازنگری در آیین‌نامه‌ها، مقررات و ساختارهای نظارتی شهرداری‌ها مهیا می‌شود. یکی از چالش‌های عمده در ساختار بازرسی شهرداری‌ها، تخصیص نادرست منابع و ضعف در ظرفیت‌سازی سازمانی است. پژوهش در این زمینه می‌تواند به بهینه‌سازی توزیع منابع، ارتقاء مهارت‌های بازرسان، و افزایش بهره‌وری سیستم بازرسی کمک شایانی کند. افزون بر این، پژوهش‌های علمی در حوزه بازرسی شهری می‌توانند منجر به توسعه چارچوب‌هایی برای یادگیری سازمانی (Organizational Learning) شوند. با بررسی و تحلیل تجارب قبلی، مستندسازی نتایج بازرسی‌ها، و ارزیابی بازخوردهای ناشی از اصلاحات پیشنهادی، سازمان‌های شهرداری می‌توانند به تدریج فرآیند یادگیری مستمر را در درون خود نهادینه کنند. این

امر نه تنها باعث ارتقاء عملکرد در بلندمدت می‌شود، بلکه شهرداری‌ها را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو، در برابر چالش‌های نوظهور و نیازهای متغیر شهروندان واکنش نشان دهند (اودونینا و چیستوخودووا، ۲۰۲۱). در نهایت، باید تأکید کرد که پژوهش در زمینه بازرسی مؤثر تنها محدود به بعد فنی یا اجرایی موضوع نیست، بلکه این حوزه دربردارنده ابعاد اجتماعی، سیاسی، مدیریتی و فرهنگی نیز هست. برای مثال، بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر شهرداری‌ها، نقش فشارهای سیاسی، و میزان استقلال نهادهای بازرسی از جمله مسائلی است که تنها از طریق رویکردهای پژوهشی قابل تحلیل و درک عمیق هستند. بنابراین، ضرورت انجام پژوهش در زمینه بازرسی مؤثر در شهرداری‌ها نه تنها به منظور شناسایی چالش‌های موجود است، بلکه ابزاری است برای توسعه راه‌حل‌های پایدار و علمی که در نهایت می‌تواند منجر به ارتقاء حکمرانی شهری، افزایش رضایت شهروندان، کاهش فساد اداری و بهبود بهره‌وری سازمانی در نهادهای مدیریت شهری گردد.

## مبانی نظری

**بازرسی:** تعاریف، انواع و نقش آن در ارتقاء پاسخگویی و کارآمدی سازمانی

بازرسی یک فرآیند هدفمند، برنامه‌ریزی‌شده و نظام‌مند است که با هدف ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در مقایسه با استانداردهای تعیین‌شده، مقررات قانونی، دستورالعمل‌های اجرایی و شاخص‌های عملکردی صورت می‌گیرد. این فرآیند به‌عنوان یکی از مؤثرترین ابزارهای نظارت مدیریتی در هر دو بخش عمومی و خصوصی شناخته می‌شود. بازرسی نقشی کلیدی در حفظ کیفیت خدمات، افزایش شفافیت، ارتقاء پاسخگویی، پیشگیری از تخلفات و بهبود مداوم عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. بازرسی بر اساس هدف، موقعیت نهاد بازرسی‌کننده، موضوع مورد بررسی، و سطح استقلال آن به انواع گوناگونی تقسیم می‌شود. چهار نوع اصلی بازرسی که در بیشتر سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: بازرسی داخلی، بازرسی خارجی، بازرسی عملکردی و بازرسی مالی. در ادامه، هر یک از این انواع با توضیحاتی تفصیلی‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

### بازرسی داخلی (Internal Inspection)

بازرسی داخلی به فرآیندی اشاره دارد که توسط کارکنان یا واحدهای تخصصی داخل سازمان انجام می‌شود تا میزان انطباق با سیاست‌ها، رویه‌ها و استانداردهای داخلی مورد ارزیابی قرار گیرد. این نوع بازرسی به سازمان کمک می‌کند تا نقاط ضعف و کمبودها را شناسایی کرده و فرصت‌های بهبود در فرآیندهای داخلی را بیابد. علاوه بر این، بازرسی داخلی به مدیریت امکان می‌دهد که نظارت مستمر و پیشگیرانه‌ای بر عملکرد بخش‌های مختلف داشته باشد و از بروز مشکلات جدی یا تخلفات جلوگیری کند. این فرآیند معمولاً به‌صورت دوره‌ای اجرا می‌شود و گزارش‌های آن به تصمیم‌گیری‌های بهینه و اصلاحی کمک می‌کند. به همین دلیل، بازرسی داخلی یکی از پایه‌های مهم در نظام‌های مدیریت کیفیت و بهبود مستمر سازمان‌ها به شمار می‌آید (فام و همکاران، ۲۰۲۲).

### بازرسی خارجی (External Inspection)

بازرسی خارجی توسط سازمان‌ها و نهادهای مستقل خارج از ساختار سازمان بازرسی‌شونده انجام می‌شود که می‌تواند شامل مراجع قانونی، سازمان‌های نظارتی دولتی یا مؤسسات حسابرسی مستقل باشد. این نوع بازرسی به دلیل بی‌طرفی و استقلال بازرسان، نقش مهمی در تضمین انطباق سازمان با قوانین، مقررات و استانداردهای ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. بازرسی خارجی موجب افزایش شفافیت در عملکرد سازمان شده و اعتماد عمومی و ذی‌نفعان را نسبت به صحت

فعالیت‌ها و گزارش‌ها ارتقاء می‌دهد. همچنین این نوع بازرسی زمینه را برای برخورد قانونی با تخلفات و ناهنجاری‌ها فراهم می‌آورد و در نهایت منجر به تقویت ساختارهای پاسخگویی و نظارت می‌شود (چن و همکاران، ۲۰۲۱).

### بازرسی عملکردی (Performance Inspection)

بازرسی عملکردی بر میزان تحقق اهداف سازمان و اثربخشی فعالیت‌ها و خدمات ارائه شده تمرکز دارد. برخلاف بازرسی‌های داخلی یا خارجی که بیشتر بر انطباق با قوانین و مقررات تأکید دارند، بازرسی عملکردی به دنبال ارزیابی کیفیت و کارایی عملیات سازمانی است. این نوع بازرسی بررسی می‌کند که آیا منابع به صورت بهینه مصرف شده‌اند و نتایج به دست آمده با اهداف تعیین شده همخوانی دارد یا خیر. بازرسی عملکردی به مدیران و مسئولان امکان می‌دهد تا عملکرد واقعی سازمان را بسنجند و نقاط قوت و ضعف آن را مشخص کنند. همچنین نتایج این بازرسی می‌تواند راهنمایی برای بازنگری برنامه‌ها و ارتقاء خدمات در آینده باشد، که در نهایت موجب بهبود پاسخگویی و افزایش رضایت ذی‌نفعان می‌شود (سپینتوپونداجا و همکاران، ۲۰۱۸).

### بازرسی مالی (Financial Inspection)

بازرسی مالی تمرکز خود را بر صحت، شفافیت و یکپارچگی اطلاعات مالی و حسابداری سازمان می‌گذارد. این نوع بازرسی شامل بررسی صورت‌های مالی، شیوه‌های حسابداری، انطباق با قوانین مالیاتی و مقررات بودجه‌ای می‌شود. هدف اصلی بازرسی مالی، تضمین اطمینان از صحت گزارش‌های مالی و پیشگیری از تخلفات مالی و سوءاستفاده از منابع سازمان است. بازرسی مالی معمولاً توسط حسابرسان داخلی یا نهادهای حسابرسی مستقل انجام می‌شود و نتایج آن می‌تواند در اصلاح سیاست‌های مالی، بهبود کنترل‌های داخلی و افزایش اعتماد سهام‌داران و نهادهای نظارتی مؤثر باشد. در نتیجه، بازرسی مالی به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت ریسک مالی و تضمین سلامت اقتصادی سازمان محسوب می‌شود (وی، ۲۰۲۳).

### اهداف و وظایف بازرسی در نهادهای عمومی

اهداف و وظایف حسابرسی در مؤسسات دولتی برای تضمین حکمرانی مؤثر و ارائه خدمات کیفی بسیار حیاتی است. در ادامه به برخی نکات کلیدی مبتنی بر مطالعات اخیر اشاره می‌شود:

### سنجش عملکرد (Performance Measurement)

حسابرسی در مؤسسات دولتی به منظور سنجش عملکرد با هدف ارزیابی میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده انجام می‌شود. این نوع حسابرسی به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا بفهمند که آیا منابع تخصیص یافته به درستی استفاده شده و خدمات ارائه شده، نیازهای جامعه را به طور مؤثر پوشش می‌دهند یا خیر. همچنین، با تحلیل داده‌های عملکردی، نقاط قوت و ضعف در فرآیندهای اجرایی شناسایی می‌شود و راهکارهایی برای بهبود کیفیت خدمات پیشنهاد می‌گردد. در مطالعه‌ای که موسی‌مه و ماسیایا (۲۰۲۱)، بر روی وزارت آموزش پایه آفریقای جنوبی انجام دادند، تأکید شده است که مدیریت صحیح اطلاعات عملکردی می‌تواند به افزایش شفافیت، پاسخگویی و بهینه‌سازی فرآیندهای ارائه خدمت کمک شایانی کند. این رویکرد موجب ارتقاء اعتماد عمومی به دستگاه‌های دولتی و تسهیل تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد می‌شود.

### حکمرانی شرکتی (Corporate Governance)

یکی از پایه‌های مهم در افزایش کارایی و پاسخگویی مؤسسات دولتی، وجود کمیته‌های حسابرسی و واحدهای حسابرسی داخلی است که نظارت مستقلی بر عملکرد مالی و عملیاتی دارند. این ساختارها به تقویت حاکمیت سازمانی کمک کرده و از طریق نظارت مستمر، استفاده بهینه از منابع را تضمین می‌کنند. با این حال، تحقیقات دزومیرا (۲۰۲۰)، و غرفی (۲۰۲۴)، نشان داده‌اند که محدودیت‌های منابع مالی، نیروی انسانی ناکافی و عدم اجرای کامل توصیه‌های حسابرسی از مهم‌ترین موانع موفقیت این نهادها به شمار می‌آیند. بدون حمایت مدیریتی قوی و تخصیص منابع کافی، نقش کمیته‌های حسابرسی و حسابرسی داخلی در ایجاد شفافیت و پاسخگویی کاهش می‌یابد که می‌تواند اثرات منفی بر کارایی کل سیستم داشته باشد.

### چالش‌های حسابرسی داخلی (Internal Audit Challenges)

حسابرسی داخلی به عنوان یک ابزار کلیدی در بهبود کنترل‌ها و افزایش اثربخشی عملیات مؤسسات دولتی شناخته می‌شود، اما با چالش‌هایی نیز مواجه است. موتوباتسه و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به مشکلاتی مانند کمبود حمایت مدیریت ارشد، دانش ناکافی حسابرسان از حوزه‌های تخصصی کسب‌وکار و ضعف در آموزش‌های تخصصی اشاره کرده‌اند. این مشکلات باعث می‌شود که حسابرسی داخلی نتواند به شکل مؤثر در شناسایی ریسک‌ها و ارائه راهکارهای اصلاحی عمل کند. علاوه بر این، نبود استقلال کافی حسابرسان داخلی و فشارهای سیاسی می‌تواند عملکرد این واحدها را تحت تأثیر قرار دهد. رفع این چالش‌ها مستلزم تقویت ظرفیت‌های انسانی، ارتقاء دانش فنی و حمایت مستمر مدیریت است.

### پیشگیری از تقلب (Fraud Prevention)

حسابرسی نقش بسیار مهمی در شناسایی و پیشگیری از تقلب‌ها و سوءاستفاده‌های مالی در مؤسسات دولتی دارد. حسابرسی قانونی یا فورنزیک (Forensic Auditing) که شامل بررسی دقیق اسناد، تراکنش‌ها و شواهد مالی است، می‌تواند به کشف فعالیت‌های غیرقانونی و فساد مالی کمک کند. کلتوس و همکاران (۲۰۱۴)، نشان داده‌اند که به‌کارگیری تکنیک‌های نوین حسابرسی قانونی، از جمله تحلیل داده‌های حجیم و بررسی‌های تخصصی، موجب کاهش چشمگیر تخلفات مالی شده و زمینه را برای ایجاد کنترل‌های داخلی قوی‌تر فراهم کرده است. در نتیجه، تقویت فرآیندهای حسابرسی قانونی و آموزش حسابرسان به تکنیک‌های جدید از الزامات مهم برای مقابله با فساد و تقلب در بخش دولتی محسوب می‌شود.

### جایگاه قانونی و حقوقی بازرسی در شهرداری‌ها

وضعیت قانونی و مقرراتی حسابرسی در شهرداری‌ها یکی از ارکان اساسی در تضمین شفافیت، پاسخگویی و بهبود حکمرانی محلی است. این چارچوب قانونی و نظارتی که در بسیاری از کشورها از جمله آفریقای جنوبی به طور جدی اجرا می‌شود، وظیفه ایجاد بستر مناسبی را دارد که شهرداری‌ها بتوانند عملکرد خود را به طور شفاف و قابل اعتماد به مردم و نهادهای نظارتی ارائه دهند (آکرمن، ۲۰۱۶). در واقع، در بسیاری از حوزه‌های قضایی، وجود یک واحد حسابرسی داخلی در شهرداری‌ها به صورت قانونی الزامی شده است، به طوری که این واحدها باید مطابق با استانداردهای بین‌المللی حسابرسی و مقررات داخلی فعالیت کنند تا کیفیت و اثربخشی حسابرسی تضمین شود. وجود این چارچوب قانونی، نخستین گام در جهت تقویت توان نظارتی شوراهای شهرداری است. شوراهای محلی با استفاده از گزارش‌های حسابرسی می‌توانند وضعیت واقعی مالی و عملکردی شهرداری را رصد کنند و اطمینان حاصل کنند که منابع مالی به صورت بهینه

و مطابق با قوانین صرف شده‌اند. این امر از سوی دیگر، زمینه‌ساز افزایش اعتماد عمومی به نهادهای محلی می‌شود و به شهروندان این اطمینان را می‌دهد که منابع عمومی در مسیر درست و به صورت شفاف مدیریت می‌شوند. یکی از جنبه‌های بسیار مهم این چارچوب قانونی، الزام شهرداری‌ها به پیاده‌سازی سیستم‌های قوی تفویض مالی، نظارت مستمر و کنترل‌های داخلی دقیق است (والدت و همکاران، ۲۰۲۴). این سیستم‌ها شامل فرایندهایی است که کنترل می‌کنند هر بخش از سازمان چگونه از منابع استفاده می‌کند، آیا قوانین و مقررات مالی رعایت شده‌اند و آیا عملکرد شهرداری با اهداف تعیین شده همخوانی دارد یا خیر. همچنین، این سیستم‌ها مستلزم نگهداری دقیق و منظم سوابق مالی و انجام ارزیابی‌های دوره‌ای عملکرد است که این موارد به کشف نارسایی‌ها و فرصت‌های بهبود کمک می‌کند. بدون وجود این نظام‌های کنترل داخلی و نظارتی، شهرداری‌ها به راحتی در معرض سوءاستفاده‌های مالی و فساد قرار می‌گیرند. با این وجود، اجرای این چارچوب‌ها و سیستم‌ها به عوامل متعددی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها محیط سیاسی و کیفیت رهبری درون شهرداری‌ها است. مطالعات نشان می‌دهد که محیط سیاسی ناسالم و مدیریت ضعیف می‌تواند منجر به ناکارآمدی در اجرای توصیه‌های حسابرسی و ضعف در کنترل‌ها شود (موهاله، ۲۰۱۹). به عنوان مثال، فشارهای سیاسی ممکن است موجب شود که مدیران ارشد شهرداری از پذیرش گزارش‌های انتقادی حسابرسی خودداری کنند یا در پی اجرای کامل توصیه‌ها نباشند. این موضوع می‌تواند کارایی کلی سیستم حسابرسی و در نهایت، عملکرد شهرداری را به شدت تضعیف کند.

یکی دیگر از مشکلات مهم در این زمینه، میزان رعایت مقررات حسابداری است. بسیاری از شهرداری‌ها به دلیل کمبود تخصص، منابع محدود یا ضعف‌های ساختاری قادر نیستند الزامات قانونی و استانداردهای حسابداری را به طور کامل رعایت کنند (هارالدسون و تگسون، ۲۰۱۴). این عدم رعایت قوانین باعث می‌شود که گزارش‌های مالی شهرداری‌ها دچار نقص، ابهام یا حتی تحریف شوند و به همین دلیل شفافیت مالی کاهش می‌یابد. چنین وضعیتی علاوه بر آسیب رساندن به اعتماد عمومی، احتمال وقوع فساد و سوءاستفاده‌های مالی را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین، بهبود و به‌روزرسانی مستمر چارچوب‌های قانونی و مقرراتی مربوط به حسابرسی در شهرداری‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است تا بتوان از طریق آن، پاسخگویی و کنترل فساد را افزایش داد. در نهایت، می‌توان گفت که وجود یک بستر قانونی و مقرراتی قوی برای حسابرسی در شهرداری‌ها، نه تنها ابزاری برای کنترل منابع مالی و نظارت بر عملکرد است، بلکه یک عامل کلیدی در ارتقاء حکمرانی خوب و افزایش کیفیت خدمات عمومی به شمار می‌آید. این چارچوب‌ها به شهرداری‌ها کمک می‌کنند تا به صورت مسئولانه‌تر عمل کرده، اعتماد جامعه را جلب کنند و در مسیر توسعه پایدار و شفاف حرکت کنند. بنابراین، توجه ویژه به تقویت این بسترهای قانونی، ارتقاء ظرفیت‌های انسانی و فناوری و تعامل سازنده میان نهادهای نظارتی و شهرداری‌ها، از ضروریات مهم در بهبود کارایی و اثربخشی سیستم‌های حسابرسی شهری است.

### بررسی ساختار اداری شهرداری‌ها

ساختار اداری شهرداری‌ها در مناطق مختلف به طور قابل توجهی متفاوت است و تحت تأثیر مدل‌های حاکمیت محلی و زمینه‌های سیاسی قرار دارد. در ادامه نکات کلیدی درباره ساختار و مدیریت شهرداری‌ها و همچنین نقش واحد بازرسی آورده شده است:

### ساختار اداری شهرداری‌ها

ساختار اداری شهرداری‌ها معمولاً به صورت سلسله‌مراتبی طراحی می‌شود که شامل دو بخش اصلی است: بخش سیاسی و بخش اداری. بخش سیاسی شامل مقامات منتخب محلی مانند شهردار و اعضای شورای شهر است که به نمایندگی از مردم انتخاب شده و مسئول تعیین سیاست‌ها و نظارت کلی بر اداره شهر هستند. بخش اداری نیز متشکل از مدیران و

کارکنان تخصصی است که وظیفه اجرای سیاست‌ها و اداره روزمره شهرداری را بر عهده دارند. این ساختار ممکن است در هر کشور و حتی هر منطقه‌ای متفاوت باشد. به عنوان مثال، در کشورهای حوزه بالتیک، ساختارهای محلی بسیار متنوع هستند؛ برخی کشورها دارای ساختارهای گسترده‌تر و سازمان‌های بزرگ‌تر در سطح شهرستان‌ها (County) هستند که وظایف گسترده‌تری بر عهده دارند، در حالی که سایر کشورها شهرداری‌های کوچک‌تر و محلی‌تر را ترجیح می‌دهند که به طور مستقیم به شهرها و روستاها خدمات ارائه می‌دهند (واناگز و ویلکا، ۲۰۰۶). این تفاوت‌ها بر اساس تاریخچه سیاسی، فرهنگی و اقتصادی هر کشور شکل گرفته و بر نوع خدمات و نحوه تصمیم‌گیری در شهرداری‌ها تأثیرگذار است. علاوه بر این، در برخی کشورها ساختار شهرداری‌ها به گونه‌ای است که مسئولیت‌های مختلفی مانند برنامه‌ریزی شهری، خدمات عمومی، امور مالی و خدمات اجتماعی به صورت جداگانه و با تیم‌های تخصصی مختلف اداره می‌شود، که این امر می‌تواند منجر به کارآمدی یا پیچیدگی بیشتر در فرآیندهای مدیریت شود. همچنین، در برخی ساختارها ممکن است تعاملات و هماهنگی بین بخش‌های مختلف شهرداری به خوبی صورت نگیرد که این امر بر کیفیت خدمات اثر منفی می‌گذارد.

### شیوه‌های مدیریتی شهرداری‌ها

مدیریت شهرداری‌ها فرآیندی پیچیده است که نیازمند تعادل دقیق بین هزینه‌های مالی و کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه است. شهرداری‌ها باید منابع مالی محدود خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که بتوانند بیشترین بهره‌وری را در ارائه خدمات عمومی مانند جمع‌آوری زباله، آب و فاضلاب، خدمات فرهنگی و رفاهی، حمل‌ونقل عمومی و غیره داشته باشند. مطالعات انجام شده در دانمارک نشان می‌دهد که شهرداری‌های کوچک‌تر به دلیل مقیاس کوچک‌تر خدمات خود، با هزینه‌های واحد بالاتری مواجه هستند، به این معنی که هزینه ارائه هر واحد خدمت در آنها بیشتر است (کریستوفرسن و لارسن، ۲۰۰۷). این موضوع به معنای آن است که شهرداری‌های کوچک‌تر مجبورند بین کاهش هزینه‌ها و حفظ کیفیت خدمات تعادل برقرار کنند. این تعادل معمولاً با چالش‌هایی همراه است، زیرا کاهش هزینه‌ها ممکن است منجر به کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی شهروندان شود. از سوی دیگر، مدیریت مؤثر نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، تخصیص منابع بهینه و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است تا بتواند نیازهای متنوع جامعه را پاسخگو باشد. همچنین، مدیران شهرداری باید توانایی پیش‌بینی و مدیریت بحران‌ها، مانند مشکلات مالی یا رویدادهای ناگهانی، را داشته باشند. مدیریت شفاف و پاسخگو می‌تواند موجب ارتقاء رضایت عمومی و افزایش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌های محلی شود.

### نقش واحد بازرسی در شهرداری‌ها

واحد بازرسی یکی از اجزای کلیدی در ساختار شهرداری است که مسئولیت نظارت بر رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای تعیین شده را دارد. این واحد به عنوان یک نهاد مستقل داخلی یا نیمه‌مستقل، نقش حیاتی در تضمین پاسخگویی و شفافیت عملکرد شهرداری ایفا می‌کند. وظایف اصلی واحد بازرسی شامل بررسی فرآیندهای اداری، مالی و عملیاتی، شناسایی نقاط ضعف و ریسک‌های احتمالی، و ارائه توصیه‌هایی برای بهبود عملکرد است. بازرسان معمولاً در دوره‌های زمانی مشخص اقدام به بازدید و بررسی پرونده‌ها می‌کنند و گزارش‌های خود را به مدیریت شهرداری و شوراهای نظارتی ارائه می‌دهند. نقش واحد بازرسی در حفظ سلامت حکمرانی شهری بسیار حیاتی است، به ویژه در شرایطی که ممکن است دخالت‌های سیاسی بر عملکرد اداری تأثیرگذار باشد. این واحد می‌تواند با شفاف‌سازی عملکرد، جلوگیری از فساد و سوءاستفاده، و تضمین اجرای صحیح سیاست‌ها، موجب افزایش اعتماد عمومی به نهادهای محلی

شود (ویسر، ۲۰۱۰). علاوه بر این، واحد بازرسی نقش آموزش و فرهنگ‌سازی در سازمان را نیز دارد و می‌تواند با آگاه‌سازی کارکنان و مدیران نسبت به اهمیت رعایت قوانین و مقررات، فضای کاری سالم‌تر و کارآمدتری ایجاد کند.

### چالش‌های شهرداری‌ها در تعاملات سیاسی-اداری

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که شهرداری‌ها با آن روبرو هستند، رابطه پیچیده و گاه تنش‌زا بین مقامات سیاسی منتخب و مدیران اداری است. این دو بخش هر کدام نقش و مسئولیت‌های خاص خود را دارند؛ در حالی که مقامات منتخب معمولاً بر تعیین سیاست‌ها و برنامه‌ریزی بلندمدت متمرکزند، مدیران اداری مسئول اجرای روزمره این سیاست‌ها هستند. اختلاف نظرها و تضاد منافع ممکن است منجر به ایجاد موانعی در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها شود. برای مثال، فشارهای سیاسی ممکن است مدیران اداری را به اتخاذ تصمیماتی وا دارد که در کوتاه‌مدت مطلوب سیاست‌گذاران باشد اما از نظر فنی یا اقتصادی به نفع جامعه نباشد. این وضعیت می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری، فساد و ناکارآمدی در ارائه خدمات شود (ویسر، ۲۰۱۰). علاوه بر این، نبود تعامل و هماهنگی مناسب میان بخش‌های مختلف شهرداری، ضعف در تبادل اطلاعات و عدم شفافیت در فرآیندهای اداری از جمله موانع دیگر است که می‌تواند کیفیت حکمرانی محلی را کاهش دهد. حل این چالش‌ها نیازمند تقویت نهادهای نظارتی، آموزش مستمر کارکنان، و ایجاد سازوکارهای شفاف برای تعامل میان بخش‌های سیاسی و اداری است.

### شریح ساختار و نحوه اداره شهرداری‌ها

ساختار اداری و مدیریت شهرداری‌ها برای حکمرانی محلی مؤثر اهمیت زیادی دارد. شهرداری‌ها معمولاً به عنوان نهادهای اداری تعریف می‌شوند که یک قلمرو مشخص و جمعیت آن را در بر می‌گیرند و اغلب توسط شهردار و شورای شهر اداره می‌شوند. این ساختار امکان وجود مدل‌های متنوع حکمرانی محلی را فراهم می‌کند که می‌تواند شامل انواع مختلفی از نهادهای محلی مانند شرکت‌های شهرداری و شهرک‌ها باشد که بسته به جمعیت و سطح درآمد متفاوت هستند (سوگوناواتی و گوپتا، ۲۰۲۰). مدیریت شهرداری‌ها شامل چندین وظیفه کلیدی است که از جمله آن‌ها می‌توان به تأمین خدمات ضروری مانند آب‌رسانی، فاضلاب، روشنایی عمومی و برنامه‌ریزی شهری اشاره کرد. این وظایف برای حفظ سلامت عمومی و تضمین کیفیت زندگی ساکنان بسیار حیاتی هستند. اثربخشی مدیریت شهرداری‌ها می‌تواند تحت تأثیر ادغام فناوری و سیستم‌های خودکار قرار گیرد که موجب افزایش بهره‌وری و بهینه‌سازی عملیات می‌شود (ایواله، ۲۰۱۵). در این چارچوب، واحد بازرسی نقش بسیار مهمی در نظارت بر رعایت قوانین و استانداردها ایفا می‌کند. این واحد مسئول اطمینان از این است که عملکردهای شهرداری مطابق با دستورالعمل‌های تعیین‌شده انجام شود و به این ترتیب پاسخگویی و شفافیت را ارتقا می‌دهد. فعالیت‌های واحد بازرسی به ویژه در حفاظت از منافع عمومی و حفظ سلامت حکمرانی شهرداری اهمیت زیادی دارند (استاین و براون، ۲۰۰۱). در مجموع، ساختار و مدیریت شهرداری‌ها به همراه وظایف حیاتی واحدهای بازرسی، از پایه‌های اصلی برای دستیابی به حکمرانی محلی مؤثر و برآورده ساختن نیازهای جامعه محسوب می‌شوند.

### جایگاه قانونی و حقوقی بازرسی در شهرداری‌ها

وضعیت قانونی و مقرراتی حسابرسی در شهرداری‌ها نقش بسیار حیاتی در تضمین شفافیت، پاسخگویی و حکمرانی مؤثر ایفا می‌کند. در بسیاری از حوزه‌های قضایی، مانند آفریقای جنوبی، وظیفه حسابرسی داخلی به صورت قانونی در شهرداری‌ها الزامی شده است، به این معنی که این حسابرسی‌ها باید مطابق با مقررات و استانداردهای مشخصی انجام

شوند تا بتوانند نقش خود را به شکل مؤثر ایفا کنند (آکرمن، ۲۰۱۶). این چارچوب قانونی با هدف تقویت توان نظارتی شوراهای شهرداری و اطمینان از رعایت قوانین و مقررات مربوطه طراحی شده است. علاوه بر این، اجرای توصیه‌های حسابرسی برای بهبود ظرفیت و حکمرانی شهرداری‌ها ضروری است. شهرداری‌ها ملزم به توسعه سیستم‌های قوی در زمینه تفویض مالی، نظارت و کنترل‌های داخلی هستند که شامل نگهداری دقیق سوابق مالی و انجام ارزیابی‌های منظم عملکرد می‌شود (والدت و همکاران، ۲۰۲۴). اثربخشی این سیستم‌ها اغلب تحت تأثیر محیط سیاسی و رهبری موجود در شهرداری‌ها قرار دارد، زیرا مدیریت ضعیف می‌تواند به کمبودهای قابل توجهی در نتایج حسابرسی منجر شود (محاله، ۲۰۱۹). علاوه بر این، رعایت مقررات حسابداری یکی از نگرانی‌های مهم است. مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از شهرداری‌ها در رعایت کامل الزامات قانونی با مشکلاتی مواجه‌اند و اغلب به مصالحه‌هایی تن می‌دهند که به سلامت گزارش‌دهی مالی آن‌ها آسیب می‌زند (هارالدسون و تگسون، ۲۰۱۴). این مسئله ضرورت بهبود مستمر در چارچوب‌های قانونی و مقرراتی حاکم بر حسابرسی شهرداری‌ها را برای افزایش پاسخگویی و کاهش فساد نشان می‌دهد. به طور کلی، وضعیت قانونی و مقرراتی حسابرسی در شهرداری‌ها نقش مهمی در ترویج حکمرانی خوب، تضمین رعایت قوانین و ارتقای عملکرد کلی نهادهای عمومی ایفا می‌کند.

### چالش‌ها و موانع اجرای بازرسی مؤثر

اجرای مؤثر فرآیند حسابرسی در نهادهای عمومی با چالش‌ها و موانع متعددی روبرو است که می‌تواند موفقیت آن را با اختلال مواجه کند. یکی از موانع مهم، فقدان همکاری و تعهد از سوی واحدهای مورد حسابرسی در طول فرآیند حسابرسی است. این عدم مشارکت فعال می‌تواند منجر به یافته‌های ناقص یا نادرست شود که در نهایت، اثربخشی کلی حسابرسی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (مکولا و همکاران، ۲۰۲۵).

### فقدان همکاری و تعهد کافی از سوی واحدهای مورد حسابرسی

یکی از مهم‌ترین موانع در فرآیند حسابرسی مؤثر در نهادهای عمومی، کمبود تعامل سازنده و تعهد لازم از سوی بخش‌هایی است که مورد بررسی حسابرسی قرار می‌گیرند. این بخش‌ها که به اصطلاح "واحدهای مورد حسابرسی" (Auditees) نامیده می‌شوند، در برخی موارد به دلایل مختلفی مانند نگرانی از افشای کاستی‌های مدیریتی، ترس از برخورد‌های قانونی، یا حتی بی‌توجهی به اهمیت حسابرسی، همکاری لازم را با تیم‌های حسابرسی ندارند. این عدم همکاری، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات را با مشکل مواجه می‌کند و منجر به تولید گزارش‌هایی می‌شود که ممکن است دقیق، جامع یا واقعی نباشند. در این خصوص، پژوهش مکولا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵)، نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، حساب‌رسان از عدم پاسخ‌گویی، ارائه دیر هنگام یا ناقص اطلاعات، و حتی مقاومت آشکار برخی واحدها در برابر فرآیند ارزیابی شکایت دارند. این موضوع نه تنها کارایی حسابرسی را کاهش می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی به نتایج نهایی حسابرسی را نیز زیر سؤال می‌برد.

### محدود بودن دامنه خدمات حسابرسی داخلی

در بسیاری از نهادهای عمومی، وظایف حسابرسی داخلی به فعالیت‌های تکراری، روزمره و صرفاً کنترل‌های ابتدایی محدود شده است. به عبارتی، به جای آنکه واحد حسابرسی به ارزیابی‌های عمیق‌تری مانند سنجش عملکرد، بررسی اثربخشی سیاست‌ها، و تحلیل خطرات احتمالی بپردازد، بیشتر زمان خود را صرف بررسی‌های ساده‌ای نظیر کنترل

<sup>1</sup> Mkwela

فاکتورها، بررسی پرداخت‌ها، و بررسی انطباق اسناد مالی با رویه‌ها می‌کند. این نوع نگاه سنتی به حسابرسی، مانع از آن می‌شود که واحد حسابرسی داخلی بتواند به‌عنوان بازوی مشورتی و راهبردی مدیریت عمل کند. در این زمینه، پژوهش اونومه و کراه<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، نشان می‌دهد که در برخی دستگاه‌های دولتی، حسابرسان بیش از ۶۰ درصد از زمان کاری خود را صرف وظایفی می‌کنند که ارزش تحلیلی یا راهبردی ندارند. این موضوع به‌شدت توانایی حسابرسان را برای شناسایی نارسایی‌های ساختاری و فرصت‌های بهبود کاهش می‌دهد و نقش حسابرسی را به‌نوعی کاهش می‌دهد.

### حمایت ناکافی مدیریت از فعالیتهای حسابرسی

حمایت مدیریت ارشد از فعالیتهای حسابرسی داخلی، یکی از عوامل کلیدی موفقیت این واحد در نهادهای عمومی است. اگر مدیریت سازمان، حسابرسی را صرفاً به‌عنوان یک الزام قانونی یا بوروکراتیک در نظر بگیرد و نه ابزاری برای بهبود عملکرد، بدون تردید فرآیند حسابرسی با چالش‌هایی مانند کمبود منابع، عدم دسترسی به اطلاعات، نبود انگیزه در تیم حسابرسی و در نهایت کاهش کیفیت نتایج مواجه خواهد شد. پژوهش میهرت و یسماو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، به‌روشنی نشان می‌دهد که زمانی که مدیران سازمان از فرآیند حسابرسی حمایت مالی، ساختاری و روانی نکنند، این واحد عملاً نمی‌تواند نقش واقعی خود را ایفا کند. علاوه‌براین، وقتی مدیریت به نتایج و توصیه‌های حسابرسی توجهی نمی‌کند یا آن‌ها را اجرایی نمی‌سازد، چرخه بهبود عملکرد سازمانی متوقف می‌شود و حسابرسی تنها به‌فعالیتی بی‌اثر بدل می‌شود.

### ضعف عملکرد کمیته‌های حسابرسی

کمیته‌های حسابرسی، به‌عنوان نهادهایی که وظیفه نظارت بر عملکرد حسابرسان داخلی، بررسی گزارش‌ها و اطمینان از پیگیری توصیه‌های اصلاحی را برعهده دارند، نقشی حیاتی در سلامت مالی و اداری نهادهای عمومی ایفا می‌کنند. اما در بسیاری از موارد، این کمیته‌ها از نظر تخصص، استقلال و جایگاه قانونی در وضعیت مطلوبی قرار ندارند. پژوهش دینتوه<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، نشان می‌دهد که در بسیاری از دستگاه‌های دولتی، اعضای کمیته‌های حسابرسی فاقد دانش تخصصی لازم هستند و در برخی موارد نیز به‌دلیل فشارهای سیاسی یا منافع شخصی، از پیگیری جدی یافته‌های حسابرسی خودداری می‌کنند. همچنین، در نبود ساختار حقوقی شفاف، این کمیته‌ها ابزار اجرایی مؤثری برای الزام واحدهای سازمانی به اصلاح فرآیندها در اختیار ندارند. این ضعف باعث می‌شود که بسیاری از گزارش‌های حسابرسی بدون نتیجه باقی بمانند و نظام پاسخ‌گویی اداری تضعیف شود.

### چالش‌ها و موانع اجرای بازرسی مؤثر در شهرداری‌ها

در ادامه، توضیح کامل، روان و علمی برای هر یک از چالش‌ها و موانع اجرای بازرسی مؤثر در نهادهای عمومی به‌ویژه شهرداری‌ها ارائه شده است. این تقسیم‌بندی بر اساس دسته‌های ساختاری، انسانی، فرهنگی، قانونی و فناورانه انجام شده است هوشمند (۱۴۰۳):

### موانع ساختاری

الف) نبود استقلال واحد بازرسی:

<sup>1</sup> Onumah & Krah  
<sup>2</sup> Mihret & Yismaw  
<sup>3</sup> Dintwe

یکی از اساسی‌ترین چالش‌ها، وابستگی ساختاری و اداری واحد بازرسی به سایر بخش‌های مدیریتی یا اجرایی در همان سازمان است. در بسیاری از شهرداری‌ها، واحد بازرسی زیرمجموعه مدیریت ارشد یا شهردار قرار دارد که این موضوع استقلال عملکرد و بی‌طرفی بازرسان را به شدت تهدید می‌کند. این وابستگی می‌تواند منجر به ملاحظه‌کاری در گزارش‌دهی، خودسانسوری یا نادیده‌گرفتن تخلفات شود (آرایی و همکاران، ۱۳۹۶).

ب) کمبود منابع مالی و تجهیزاتی:

واحدهای بازرسی معمولاً با محدودیت در بودجه، تجهیزات، امکانات فنی و اداری مواجه‌اند. کمبود این منابع منجر به کاهش دامنه و کیفیت بازرسی‌ها می‌شود و باعث می‌گردد بازرسی‌ها به صورت سطحی، محدود و بدون پیگیری مؤثر انجام شوند.

پ) ضعف ساختار سازمانی:

در برخی شهرداری‌ها، جایگاه سازمانی بازرسی مشخص نیست، شرح وظایف آن مبهم است، و ارتباط آن با سایر واحدهای نظارتی یا اجرایی تعریف نشده است. این ضعف ساختاری باعث تداخل وظایف، دوباره‌کاری یا نادیده‌گرفتن مسئولیت‌ها می‌شود (فرخ معینی و همکاران، ۱۳۹۹).

## موانع انسانی

الف) کمبود نیروی انسانی متخصص:

یکی از مشکلات رایج، نبود بازرسان آموزش‌دیده، با تجربه و آشنا با استانداردها، قوانین و رویه‌های بازرسی است. در بسیاری از موارد، کارکنانی بدون تخصص یا با سوابق غیرمرتبط به‌عنوان بازرس منصوب می‌شوند که موجب کاهش اعتبار و کیفیت فرآیند بازرسی می‌شود.

ب) عدم انگیزه و امنیت شغلی:

بازرسان در شرایطی کار می‌کنند که با تهدیدهای مستقیم یا غیرمستقیم از سوی مدیران یا افراد ذی‌نفوذ مواجه‌اند. عدم حمایت سازمانی، نبود پاداش مناسب، فشار کاری بالا و امنیت شغلی ضعیف، منجر به کاهش انگیزه، ترس از گزارش‌دهی واقعی و در نهایت کاهش اثربخشی بازرسی می‌شود (پژوهان پارسا و همکاران، ۱۴۰۳).

پ) فساد اداری در داخل واحد بازرسی:

در برخی موارد، خود بازرسان ممکن است تحت تأثیر روابط شخصی، منافع مالی یا سیاسی قرار گیرند و از مسیر عدالت و شفافیت منحرف شوند. این موضوع اعتماد عمومی به فرآیند بازرسی را مخدوش کرده و خود به عامل بازتولید فساد تبدیل می‌شود.

## موانع فرهنگی و سازمانی

الف) فرهنگ مقاومت در برابر نظارت:

در بسیاری از نهادهای عمومی، از جمله شهرداری‌ها، نظارت و بازرسی نه به‌عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد، بلکه به‌عنوان تهدید تلقی می‌شود. کارکنان و مدیران به جای همکاری، در برابر بازرسان جبهه‌گیری کرده و اطلاعات را ناقص یا تحریف‌شده ارائه می‌کنند.

ب) بی‌اعتمادی نهادی:

در برخی سازمان‌ها، میان کارکنان و واحد بازرسی نوعی بی‌اعتمادی حاکم است. این فضای بی‌اعتمادی باعث می‌شود گزارش‌های بازرسی جدی گرفته نشود، کارکنان از بیان تخلفات خودداری کنند و بازخورد مناسبی به نتایج ارائه‌شده داده نشود.

پ) ملاحظه‌کاری و محافظه‌کاری اداری:

در مواردی که مدیران ارشد مایل به حفظ ظاهر سازمان هستند، بازرسان تحت فشار قرار می‌گیرند تا گزارش‌های خود را تعدیل یا سانسور کنند. این ملاحظات سیاسی یا اداری، کارکرد واقعی بازرسی را از بین می‌برد و آن را به یک روند تشریفاتی و بی‌اثر تبدیل می‌کند.

### موانع قانونی و حقوقی

الف) خلأهای قانونی در فرآیند بازرسی:

در برخی موارد، قوانین مربوط به بازرسی در سطح شهرداری‌ها ناقص، مبهم یا قدیمی هستند و به‌روز نشده‌اند. نبود دستورالعمل‌های اجرایی دقیق یا وحدت رویه در نحوه انجام بازرسی باعث سردرگمی و اختلاف در تفسیر قوانین می‌شود.

ب) نبود ضمانت اجرایی برای نتایج بازرسی:

یکی از مهم‌ترین مشکلات، عدم وجود ضمانت‌های لازم برای اجرای توصیه‌ها یا تذکرات واحدهای بازرسی است. گزارش‌های بازرسی در بسیاری از موارد بدون پیگیری یا اقدام باقی می‌مانند و متخلفان عملاً با هیچ پیامدی مواجه نمی‌شوند.

پ) تداخل وظایف با نهادهای دیگر:

در برخی شهرداری‌ها، وظایف واحد بازرسی با سایر نهادهای نظارتی مانند حراست، حسابرسی داخلی یا کمیته‌های اخلاقی تداخل دارد. این تداخل، هم باعث موازی‌کاری و اتلاف منابع می‌شود، و هم می‌تواند منجر به سردرگمی در مسئولیت‌پذیری شود (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۷).

### موانع فناورانه

الف) نبود سامانه‌های اطلاعاتی مناسب:

اجرای مؤثر بازرسی نیازمند دسترسی به داده‌های به‌روز، دقیق و جامع است. اما بسیاری از شهرداری‌ها فاقد سامانه‌های اطلاعاتی یکپارچه، استاندارد و قابل اتکا هستند که بتوان از آن‌ها برای تحلیل و پایش عملکرد استفاده کرد.

ب) ضعف در شفافیت و دسترسی به اطلاعات:

در غیاب فناوری‌های شفاف‌ساز (مانند داشبوردهای مدیریتی، گزارش‌دهی آنلاین، و ردیابی فرآیندها)، فرآیندهای کاری در حاله‌ای از ابهام باقی می‌مانند. این ابهام، دسترسی بازرسان به اطلاعات لازم را محدود می‌کند و در نتیجه، کارایی بازرسی کاهش می‌یابد.

### تأثیر چالش‌ها بر عملکرد شهرداری

#### ضعف در پاسخ‌گویی و شفافیت

عملکرد ناموفق دستگاه حسابرسی، موجب کاهش پاسخ‌گویی و شفافیت در شهرداری‌ها می‌شود. هنگامی که کنترل‌های درونی و سازوکارهای نظارتی به‌درستی عمل نمی‌کنند، مسئولان شهری نمی‌توانند توضیح روشنی درباره نحوه تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود ارائه دهند. این شرایط باعث شکل‌گیری فرهنگ عدم شفافیت می‌شود؛ مردم از چگونگی

مدیریت منابع عمومی بی اطلاع می‌مانند. مطالعات نشان می‌دهند که در شهرداری‌هایی که فرآیندهای حسابرسی قوی دارند، شفافیت و پاسخ‌گویی بالاتر و در نتیجه، حکمرانی بهتری مشاهده می‌شود (فانک و اون، ۲۰۲۰)، و (گاریدو-رودریگز و همکاران، ۲۰۲۴).

### افزایش احتمال فساد اداری و سوءاستفاده از منابع

عدم وجود حسابرسی مؤثر، زمینه مناسبی برای شکل‌گیری فساد و سوءاستفاده از منابع عمومی ایجاد می‌کند. در غیاب حسابرسی منظم، فرصت‌هایی برای اعمال نفوذ ناحق و تبعیض در فرآیندهای خرید و تأمین ایجاد می‌شود. پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که شهرداری‌هایی که فاقد ساختارهای حسابرسی داخلی معتبر هستند، بیشتر در معرض تخلفات مالی و هزینه‌کردهای نامناسب قرار می‌گیرند؛ موضوعی که اعتماد عمومی را کاهش داده و خسارات مالی قابل توجهی به دنبال دارد (سپیاندا و همکاران، ۲۰۲۰)، و (آگوستین، ۲۰۲۵).

### کاهش بهره‌وری و رضایت شهروندان

مشکلات در حسابرسی می‌تواند منجر به کاهش اثربخشی خدمت‌دهی و همچنین ناراضی‌تای شهروندان شود. در صورتی که فرآیندهای حسابرسی به‌خوبی اجرا نشوند، منابع به‌درستی توزیع نمی‌شوند و خدمات مورد انتظار مردم ارائه نمی‌گردند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که شهرداری‌هایی با نتایج حسابرسی «پاک» (Clean Audit) معمولاً خدمات بهتری به مردم ارائه می‌کنند، در حالی که شهرداری‌هایی که با مسائل حسابرسی مداوم روبه‌رو هستند، اغلب در تأمین نیازهای جامعه ناکام می‌مانند و این ناکامی باعث افزایش ناراضی‌تای در میان شهروندان می‌شود (خاصودی و همکاران، ۲۰۲۳)، و (ماموخه، ۲۰۲۳).

### راهکارهای بهبود و تقویت نظام بازرسی

در اینجا راهکارهایی برای بهبود و تقویت سیستم بازرسی در شهرداری‌ها، همراه با توضیحات مربوط به هر نکته، ارائه شده است:

#### ۱. تقویت استقلال و اقتدار واحدهای بازرسی

برای افزایش اثربخشی واحدهای بازرسی، ضروری است که این نهادها از نفوذ سیاسی مستقل بوده و دارای اختیارات کافی برای انجام وظایف خود باشند. این امر از طریق ایجاد چارچوب‌های قانونی روشن که نقش‌ها و مسئولیت‌های این واحدها را تعریف می‌کنند، قابل دستیابی است و ریسک نفوذ یا تسخیر نهادی توسط دولت‌های محلی یا بنگاه‌های اقتصادی را کاهش می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهد که تقویت واحدهای بازرسی منجر به رعایت بهتر مقررات و افزایش اعتماد عمومی به حکمرانی محلی می‌شود (هو و همکاران، ۲۰۲۴).

#### ۲. توانمندسازی منابع انسانی و آموزش‌های تخصصی

سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه نیروی انسانی در واحدهای بازرسی برای بهبود اثربخشی عملیاتی آن‌ها ضروری است. برنامه‌های آموزشی تخصصی می‌توانند بازرسان را به مهارت‌ها و دانش لازم برای انجام مؤثر وظایف‌شان، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند ارزیابی ریسک و نظارت بر رعایت مقررات، مجهز کنند. مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان آموزش‌دیده توانایی بیشتری در شناسایی مشکلات و اجرای اقدامات اصلاحی دارند، که در نهایت عملکرد کلی نظام بازرسی را بهبود می‌بخشد (کیم، ۲۰۱۴).

#### ۳. اصلاح قوانین و مقررات مربوط به بازرسی

اصلاح قوانین و مقررات موجود که بر بازرسی‌ها حاکم‌اند می‌تواند اثربخشی نظارت‌های شهرداری را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد. این اصلاحات شامل ساده‌سازی فرآیندهای بوروکراتیک، شفاف‌سازی اختیارات قانونی واحدهای بازرسی و تطبیق مقررات با نیازهای معاصر حکمرانی است. اصلاحات قانونی می‌توانند ابهاماتی را که مانع اجرای مؤثر مقررات می‌شوند، از میان برداشته و چارچوبی قوی‌تر برای پاسخگویی ایجاد کنند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۱).

۴. استفاده از فناوری‌های نوین برای بازرسی هوشمند

ادغام فناوری‌های نوین مانند تحلیل داده‌ها و هوش مصنوعی می‌تواند فرآیند بازرسی را به سیستمی کارآمدتر و مؤثرتر تبدیل کند. برای مثال، استفاده از الگوریتم‌های یادگیری ماشین می‌تواند بازرسی‌ها را بر اساس ارزیابی ریسک اولویت‌بندی کرده و به تخصیص بهینه منابع کمک کند. تحقیقات نشان می‌دهد که فناوری می‌تواند دقت و سرعت بازرسی‌ها را افزایش دهد و در نتیجه نتایج بهتری در حوزه ایمنی عمومی و رعایت مقررات به همراه داشته باشد (مدایو و همکاران، ۲۰۱۶).

۵. نهادینه‌سازی فرهنگ پاسخگویی و شفافیت

ایجاد فرهنگ پاسخگویی و شفافیت در مدیریت شهری برای موفقیت نظام بازرسی حیاتی است. این موضوع می‌تواند از طریق ابتکاراتی مانند مشارکت عمومی، گزارش‌دهی منظم از نتایج بازرسی‌ها و ایجاد سازوکارهایی برای دریافت بازخورد شهروندان محقق شود. مطالعات نشان می‌دهند که شفافیت در حکمرانی نه تنها اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد، بلکه رعایت مقررات را در میان مقامات محلی و کسب‌وکارها تقویت می‌کند که در نهایت منجر به حکمرانی بهتر می‌شود (ماریم و کاسترو، ۲۰۲۵).

## روش شناسی

روش‌شناسی این پژوهش بر پایه رویکرد مروری و تحلیلی استوار است و به عنوان یک مطالعه نظری، بر بررسی و واکاوی ادبیات موجود در حوزه بازرسی و نظارت اداری در شهرداری‌ها تمرکز دارد. در این روش، منابع علمی معتبر شامل مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های رسمی مرتبط با موضوعاتی مانند ساختار اداری شهرداری، بازرسی و نظارت در سازمان‌های دولتی، فساد اداری، شفافیت، پاسخگویی، و اصلاحات نهادی، از پایگاه‌های داده داخلی و بین‌المللی گردآوری شده‌اند. تحلیل داده‌ها به صورت کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی انجام گرفته است. در این فرایند، چالش‌ها، موانع ساختاری و نهادی، الگوهای ناکارآمد نظارتی، و ظرفیت‌های بالقوه برای بهبود بازرسی در شهرداری‌ها شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند. این رویکرد، بدون نیاز به گردآوری داده‌های میدانی جدید، امکان تحلیل عمیق و چندلایه مسائل موجود و ارائه پیشنهادها کاربردی را فراهم می‌آورد، در حالی که بر اهمیت زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، نقش نهادهای ناظر و الزامات سیاست‌گذاری تأکید دارد.

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و با رویکرد مرور نظام‌مند (Systematic Review) انجام شده است. روش تحقیق مبتنی بر گردآوری، تحلیل و ترکیب منظم اطلاعات موجود از منابع معتبر علمی در حوزه‌های مدیریت شهری، نظارت سازمانی و اصلاحات اداری است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مقالات، کتب، گزارش‌ها و اسناد رسمی و پژوهشی منتشر شده تا سال ۲۰۲۵ میلادی در حوزه بازرسی و ساختار اداری شهرداری‌ها بوده و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با تمرکز بر منابع دارای بیشترین ارتباط با موضوع انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی همچون SID، Magiran، Civilica، Google Scholar، Scopus و Web of Science گردآوری شده‌اند. معیارهای ورود شامل ارتباط مستقیم با موضوع بازرسی در شهرداری‌ها، تمرکز بر موانع اجرایی و ساختاری، انتشار در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵، دسترسی به متن کامل و اعتبار

علمی منبع بوده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده و مفاهیم کلیدی، دسته‌بندی موضوعی، چالش‌ها، و راهکارهای پیشنهادی موجود در متون استخراج و دسته‌بندی گردیده‌اند. برای افزایش اعتبار پژوهش، از تکنیک بازبینی همتایانه (Peer Review) و مقایسه چندمنبعی (Triangulation) استفاده شده و کدگذاری داده‌ها توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل انجام گرفته است. در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی شامل ارجاع‌دهی دقیق به منابع و رعایت حقوق مؤلفان مورد توجه و پایبندی قرار گرفته است.

## بحث و نتیجه‌گیری

اجرای بازرسی مؤثر در ساختار اداری شهرداری‌ها به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های شهری، با مجموعه‌ای پیچیده از چالش‌ها و موانع روبرو است که رفع آن‌ها نیازمند نگاه جامع و راهکارهای چندجانبه است. این موانع، علاوه بر محدود کردن ظرفیت نظارتی، تأثیرات منفی جدی بر کیفیت عملکرد شهرداری‌ها و اعتماد عمومی به نهادهای شهری دارند. از مهم‌ترین چالش‌های ساختاری می‌توان به ضعف استقلال واحدهای بازرسی اشاره کرد؛ زمانی که این واحدها به طور مستقیم تحت تأثیر سایر بخش‌های سازمانی قرار دارند، توانایی آن‌ها در انجام بررسی‌های بی‌طرفانه و دقیق کاهش می‌یابد. همچنین کمبود منابع مالی و نیروی انسانی متخصص، باعث می‌شود که بازرسی‌ها از نظر کمی و کیفی ضعیف عمل کنند و از اجرای برنامه‌های منظم و مستمر بازمانند. علاوه بر موانع ساختاری، موانع انسانی و فرهنگی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در ناکارآمدی نظام بازرسی شهرداری دارند. کمبود انگیزه و تخصص کافی در بین بازرسان، مقاومت کارکنان و مدیران در برابر نظارت، و فرهنگ سازمانی که به جای شفافیت و پاسخگویی، به ملاحظه‌کاری و پنهان‌کاری دامن می‌زند، شرایط را برای اجرای بازرسی اثربخش دشوار می‌کند. این وضعیت باعث می‌شود تخلفات و سوءمدیریت‌ها به راحتی کشف نشوند و در نتیجه مشکلات در سطح کلان‌تر سازمانی پابرجا بمانند. از منظر قانونی و حقوقی، وجود خلاها و نواقص در قوانین مربوط به بازرسی، نبود ضمانت‌های اجرایی قوی و پیچیدگی در فرآیندهای نظارتی، موجب تضعیف جایگاه و اختیارات بازرسان می‌شود. این موارد به‌خصوص زمانی برجسته‌تر می‌شوند که موانع قانونی باعث تداخل وظایف و مسئولیت‌ها شوند و یا برخورد با تخلفات اداری بدون وجود قوانین جامع و شفاف، با دشواری روبرو گردد. همچنین، در عصر فناوری اطلاعات، ناکافی بودن زیرساخت‌های فناوری و عدم بهره‌گیری از سامانه‌های هوشمند اطلاعاتی، روند جمع‌آوری داده‌ها، رصد فعالیت‌ها و تحلیل نتایج بازرسی را کند و ناکارآمد می‌کند. در نتیجه، تمامی این چالش‌ها و موانع در کنار هم، به کاهش شفافیت، افزایش فساد اداری، اتلاف منابع مالی و انسانی و کاهش رضایت عمومی منجر می‌شوند. این پیامدها نه تنها به اعتبار و کارایی شهرداری‌ها آسیب می‌رسانند بلکه توانایی آن‌ها در ارائه خدمات مطلوب به شهروندان را نیز محدود می‌کنند. بنابراین، توجه ویژه و همه‌جانبه به اصلاح و تقویت نظام بازرسی به عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت شهری ضروری است. برای ارتقاء اثربخشی بازرسی در شهرداری‌ها، باید راهکارهایی چندسطحی و جامع اتخاذ شود. نخست، تقویت استقلال واحدهای بازرسی از طریق اصلاح ساختارهای سازمانی و تضمین حمایت قانونی، به بازرسان این امکان را می‌دهد که بدون ترس از فشارهای داخلی یا بیرونی به وظایف خود عمل کنند. دوم، سرمایه‌گذاری در آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص و ایجاد انگیزه‌های لازم برای انجام دقیق و مسئولانه وظایف، کیفیت و کارآمدی بازرسی‌ها را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد. سوم، ایجاد نهادینه کردن فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و پذیرش نظارت، بستر مناسبی برای پذیرش فرآیندهای بازرسی و کاهش مقاومت در برابر آن فراهم می‌آورد. چهارم، بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات مرتبط با بازرسی، تعیین دقیق اختیارات و مسئولیت‌ها، و تقویت ضمانت‌های اجرایی، از عوامل کلیدی برای تضمین اجرای مؤثر بازرسی‌ها به شمار می‌روند. پنجم، استفاده گسترده‌تر از فناوری‌های نوین مانند سامانه‌های مدیریت اطلاعات، نرم‌افزارهای تحلیل داده و

ابزارهای دیجیتال می‌تواند به تسهیل جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌های نظارتی کمک کند و سرعت و دقت بازرسی‌ها را افزایش دهد.

در نهایت، نظام بازرسی مؤثر به عنوان ابزاری کلیدی در حفظ سلامت اداری و ارتقاء عملکرد سازمانی شهرداری‌ها، نه تنها به کشف و رسیدگی به تخلفات محدود نمی‌شود، بلکه نقش پیشگیرانه داشته و باعث بهبود فرآیندهای مدیریت و ارتقاء کیفیت خدمات شهری می‌شود. به عبارت دیگر، بازرسی کارآمد می‌تواند به عنوان ضامن تحقق اهداف توسعه پایدار شهری، افزایش اعتماد شهروندان و ایجاد فضای سالم و پاسخگو در مدیریت شهری عمل کند. از این رو، توسعه و بهبود مستمر ساختار و عملکرد بازرسی در شهرداری‌ها باید به عنوان یک اولویت اساسی در برنامه‌ریزی‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری‌های کلان مورد توجه قرار گیرد تا بتوان زمینه‌ساز شهری پویا، شفاف و کارآمد شد.

## پیشنهادات کاربردی

### پیشنهادات کاربردی برای بهبود اجرای بازرسی مؤثر در ساختار اداری شهرداری‌ها

۱. تقویت استقلال واحدهای بازرسی
  - \* ایجاد ساختارهای سازمانی مستقل برای واحد بازرسی با گزارش‌دهی مستقیم به مدیریت ارشد یا شوراهای نظارتی
  - \* جلوگیری از دخالت‌های جانبی و سیاسی در فرآیندهای بازرسی
۲. توسعه منابع انسانی متخصص
  - \* جذب و استخدام بازرسان حرفه‌ای و دارای تخصص مرتبط با حوزه‌های مختلف شهرداری
  - \* برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای ارتقاء مهارت‌های فنی، حقوقی و اخلاقی بازرسان
  - ۳. ایجاد انگیزه و نظام پاداش و تنبیه مناسب
    - \* تدوین سازوکارهای انگیزشی برای بازرسان فعال و دقیق
    - \* برخورد قاطع با تخلفات و کوتاهی‌های مرتبط با فرآیند بازرسی
  - ۴. بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات مرتبط
    - \* اصلاح قوانین به منظور افزایش اختیارات اجرایی بازرسان و تضمین ضمانت‌های لازم
    - \* کاهش پیچیدگی‌ها و تداخل وظایف در حوزه بازرسی
  - ۵. نهادینه‌سازی فرهنگ شفافیت و پاسخگویی
    - \* ترویج فرهنگ پذیرش نظارت در میان کارکنان شهرداری از طریق آموزش و اطلاع‌رسانی
    - \* استفاده از روش‌های مشارکتی برای جلب همکاری کارکنان در فرآیند بازرسی
  - ۶. استفاده از فناوری‌های نوین
    - \* به‌کارگیری سامانه‌های مدیریت اطلاعات و نرم‌افزارهای تحلیل داده در بازرسی‌ها
    - \* استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ثبت و مستندسازی دقیق گزارش‌ها و نتایج بازرسی
  - ۷. ایجاد سیستم‌های گزارش‌دهی و پیگیری مؤثر
    - \* طراحی سیستم‌های شفاف و کارآمد برای گزارش‌دهی نتایج بازرسی به مدیران و نهادهای نظارتی
    - \* پیگیری منظم اجرای توصیه‌ها و مصوبات بازرسی تا حصول نتیجه
  - ۸. تقویت تعامل و هماهنگی بین واحدهای مختلف شهرداری
    - \* ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر میان واحد بازرسی و دیگر بخش‌ها برای تسهیل دسترسی به اطلاعات و همکاری بهتر
    - \* تشکیل جلسات دوره‌ای هماهنگی برای بررسی چالش‌ها و راهکارهای مشترک

۹. برقراری ارتباط با نهادهای نظارتی بیرونی

- \* تعامل با سازمان‌های حسابرسی، دادگستری و سایر نهادهای نظارتی جهت تبادل اطلاعات و افزایش اعتبار بازرسی‌ها
- \* استفاده از تجربیات موفق سایر سازمان‌ها و شهرداری‌ها برای ارتقاء عملکرد.

### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت‌های این پژوهش را می‌توان در چند محور اصلی خلاصه نمود.

این پژوهش با وجود تلاش برای بررسی جامع چالش‌ها و موانع اجرای بازرسی مؤثر در ساختار اداری شهرداری‌ها با چند محدودیت مهم مواجه بوده است. نخست، محدودیت دسترسی به داده‌های داخلی و گزارش‌های دقیق واحدهای بازرسی شهرداری به دلیل محرمانه بودن اطلاعات و محدودیت‌های قانونی، ممکن است باعث شده برخی جنبه‌های مسئله به طور کامل پوشش داده نشود. دوم، پژوهش عمدتاً بر مبنای مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد رسمی و مصاحبه با تعدادی از کارشناسان محدود شده است که این امر ممکن است بر عمق و گستردگی تحلیل‌ها تأثیر گذاشته باشد. همچنین، تنوع ساختار و عملکرد شهرداری‌ها در مناطق مختلف کشور و تفاوت در میزان توسعه یافتگی آن‌ها، باعث می‌شود نتایج پژوهش قابل تعمیم به تمامی شهرداری‌ها نباشد.

از طرفی، به دلیل محدودیت زمانی و منابع پژوهشی، امکان انجام مطالعات میدانی گسترده و استفاده از روش‌های کمی برای سنجش دقیق‌تر میزان اثرگذاری هر یک از موانع وجود نداشته است. علاوه بر این، عوامل فرهنگی و رفتاری که در اجرای بازرسی مؤثر نقش دارند، به دلیل پیچیدگی‌های ذاتی‌شان، به صورت کامل قابل بررسی نبوده‌اند و نیازمند مطالعات عمیق‌تر و تخصصی‌تر هستند.

با وجود این محدودیت‌ها، تلاش شده است با استفاده از منابع معتبر و روش‌های تحلیلی مناسب، تصویر نسبتاً جامع و دقیقی از چالش‌ها و موانع موجود ارائه شود که می‌تواند زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی و بهبود فرآیندهای بازرسی در شهرداری‌ها باشد.

### منابع

- ✓ آرای، وحید، قاسمی، ابوالفضل، معینی فر، یاسر، (۱۳۹۶)، توصیه‌های سیاستی موانع تحقق‌پذیری حکمرانی خوب در اداره امور عمومی (مطالعه موردی: فرمانداری و شهرداری شهرستان مینودشت)، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۱۱۳-۱۳۳.
- ✓ پژوهان پارسا، سودابه، صلابانی، مریم، مختارزاده، نرگس، راسخی نژاد، سمیرا، (۱۴۰۳)، اهمیت بررسی مشکلات ساختار سازمانی شهرداری‌ها، دهمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، تهران.
- ✓ حقیقی، مهری، ابدی، سعیدرضا، عربیان، اصغر، جلالی، محمد، (۱۳۹۷)، چالش‌های قانونی نظارت دیوان محاسبات کشور در مقابله با فساد مالی و جرائم ناشی از آن در دستگاه‌های اجرایی. تحقیقات حقوق خصوصی و کیفری (دانشنامه حقوق و سیاست)، دوره ۱۴، شماره ۳۸، صص ۱۱-۳۴.
- ✓ هوشمند، شهاب‌الدین، (۱۴۰۳)، چالش‌ها و موانع اجرای سیاست‌های بازرسی در شهرداری‌ها، چهارمین همایش بین‌المللی معماری، عمران، علوم زمین و محیط زیست سالم، همدان.
- ✓ Ackermann, C. (2016). The State of Internal Audit's Regulatory Mandate. Risk, Governance & Control: Financial Markets and Institutions, 6(3), 99-105.
- ✓ Ackermann, C. (2016). The State of Internal Audit's Regulatory Mandate. Risk, Governance & Control: Financial Markets and Institutions, 6(3), 99-105.

- ✓ Augustine, A. A. (2025). Auditing in Local Governments: Panacea for Accountability, Transparency, and Ethical Standards in Grassroots Governance and Service delivery in the 21 st Century. *International Journal of Management and Economics Invention*, 11(3), 4124-4135.
- ✓ Avdonina, O. S., & Chistokhodova, L. I. (2021). Effective manager in the field of municipal management. *Society: sociology, psychology, pedagogy*, (12 (92)), 157-162.
- ✓ Babushkin M. Y., Bershov I. N., Korchukova A. M. (2024). ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF THE STATE FIRE SUPERVISION BODIES OF THE FEDERAL FIRE SERVICE FOR BRINGING TO ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY FOR VIOLATIONS IN THE FIELD OF FIRE SAFETY IN 2023. *LAW. SAFETY. EMERGENCY SITUATIONS*. (4), 111-117. DOI: <https://doi.org/10.61260/2074-1626-2025-2024-4-111-117> Retrived from (Date of access 31.08.2025)
- ✓ Carothers, C., & Zhang, Z. (2023). From corruption control to everything control: The widening use of inspections in Xi's China. *Journal of Contemporary China*, 32(140), 225-242.
- ✓ Carothers, C., & Zhang, Z. (2023). From corruption control to everything control: The widening use of inspections in Xi's China. *Journal of Contemporary China*, 32(140), 225-242.
- ✓ Chen, J., Wei, H., & Xie, L. (2022). Mitigating product quality risk under external financial pressure: Inspection, insurance, and cash/collateralized loan. *Production and Operations Management*, 31(1), 304-317.
- ✓ Christoffersen, H., & Bo Larsen, K. (2007). Economies of scale in Danish municipalities: Expenditure effects versus quality effects. *Local government studies*, 33(1), 77-95.
- ✓ Cletus, Akenbor, Uwaoma, & Ironkwe (2014). Forensic Auditing Techniques and Fraudulent Practices of Public Institutions in Nigeria.
- ✓ Costa Marim, A. M., & Pereira Castro, P. (2025). The relationship between municipal management efficiency and public transparency in Rondônia-Brazil.
- ✓ De Visser, J. (2010). The political-administrative interface in South African municipalities assessing the quality of local democracies. *Commonwealth Journal of Local Governance*, (5), 86-101.
- ✓ Dintwe, S. (2016). Audit committees in the public sector: Are they effective?. *Journal of Public Administration*, 51(2), 217-229.
- ✓ Dzumira, S. (2020). Corporate governance and performance of audit committee and Internal audit functions in an emerging economy's public sector. *Indian Journal of Corporate Governance*, 13(1), 85-98.
- ✓ Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. H. (2013). Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups. *Public administration review*, 73(3), 507-516.
- ✓ Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E. H. (2013). Place marketing as governance strategy: An assessment of obstacles in place marketing and their effects on attracting target groups. *Public administration review*, 73(3), 507-516.
- ✓ Evale, R. M. (2015). Promoting Productivity of Local Government Units in Bulacan through the Development of Automated Modular System. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 13(1), 94.
- ✓ Funk, K. D., & Owen, E. (2020). Consequences of an anti- corruption experiment for local government performance in Brazil. *Journal of Policy Analysis and Management*, 39(2), 444-468.
- ✓ Garrido-Rodríguez, J. C., Plata-Díaz, A. M., López-Hernández, A. M., & Garrido, F. P. (2024). Beyond Transparency Statements: Explaining the Impact of Efficiency and

- Auditing on the Disclosure of Public Information. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 20(73), 75-93.
- ✓ Getie Mihret, D., & Wondim Yismaw, A. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial auditing journal*, 22(5), 470-484.
  - ✓ Gharrafi, M. (2024). Analyse qualitative de l'efficacité des comités d'audit et des fonctions d'audit interne dans le secteur public: Cas des établissements publics au Maroc. [RMd] *RevistaMultidisciplinar*, 6(2), e202418-e202418.
  - ✓ Haraldsson, M., & Tagesson, T. (2014). Compromise and avoidance: The response to new legislation. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), 288-313.
  - ✓ Haraldsson, M., & Tagesson, T. (2014). Compromise and avoidance: The response to new legislation. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(3), 288-313.
  - ✓ Hu, Z., Wang, Y., Zhang, H., Liao, W., & Tao, T. (2024). An evolutionary game study on the collaborative governance of environmental pollution: from the perspective of regulatory capture. *Frontiers in Public Health*, 11, 1320072.
  - ✓ Kargar, H., & Salmani, N. (2016). Comparing Monitoring and Inspection Systems in Iran and America. *Modern Applied Science*, 10(6), 1-58.
  - ✓ Kariuki, P., & Reddy, P. (2017). Operationalising an effective monitoring and evaluation system for local government: Considerations for best practice. *African Evaluation Journal*, 5(2), 1-8.
  - ✓ Khasodi, M. S., Mahlala, S., & Hofisi, C. (2023). Assessment of clean audit outcomes as an effective determinant of good service delivery: a case study of Midvaal Local Municipality. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(9), 338-350.
  - ✓ Kim, Y. H. (2014). A Study on Audit Planning and Evaluation System of Local Finance. *Journal of Digital Convergence*, 12(3), 37-53.
  - ✓ Madaio, M., Chen, S. T., Haimson, O. L., Zhang, W., Cheng, X., Hinds-Aldrich, M., ... & Dilkina, B. (2016, August). Firebird: Predicting fire risk and prioritizing fire inspections in Atlanta. In *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 185-194).
  - ✓ Mamokhere, J. (2023). Understanding the Complex Interplay of Governance, Systematic, and Structural Factors Affecting Service Delivery in South African Municipalities. *Commonwealth Youth & Development*, 20(2).
  - ✓ Martin, S. J., Davis, H., & Downe, J. D. (2001). External inspection of local government: driving improvement or drowning in detail?.
  - ✓ Mkwela, G., Twala, M., & Fobosi, S. (2025). Exploring the Importance of Performance Audits in the Public Sector. *International Journal of Social Science Research and Review*, 8(4), 296-308. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v8i4.2614>
  - ✓ Mohale, D. M. (2018). Toxic political leadership and the problems of professionals in Free State municipalities. *Africanus: Journal of Development Studies*, 48(1), 17-pages.
  - ✓ Mohale, D. M. (2019). Toxic political leadership and the problems of professionals in Free State municipalities. *Africanus: Journal of Development Studies*, 48(1), 17-pages.
  - ✓ Mosimege, S. B., & Masiya, T. (2022). Assessing audit outcomes of pre-determined objectives in a public institution (South Africa). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2296-2315.
  - ✓ Motubatse, N., Barac, K., & Odendaal, E. (2015). Perceived challenges faced by the internal audit function in the South African public sector: A case study of The National Treasury. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 7(6), 401-407.

- ✓ Ngumbela, X. G. (2022). The relationship between policy, governance and service delivery in local government in South Africa. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 2 (34).
- ✓ Onumah, J. M., & Yao Krah, R. (2012). Barriers and catalysts to effective internal audit in the Ghanaian public sector. In *Accounting in Africa* (pp. 177-207). Emerald Group Publishing Limited.
- ✓ Pham, Q. T., Truong, T. H. D., Ho, X. T., & Nguyen, Q. T. (2022). The role of supervisory mechanisms in improving financial reporting quality by Vietnam public non-business unit. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2112538.
- ✓ Sibanda, M. M., Zindi, B., & Maramura, T. C. (2020). Control and accountability in supply chain management: Evidence from a South African metropolitan municipality. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1785105.
- ✓ Sinthupundaja, J., Chiadamrong, N., & Kohda, Y. (2019). Internal capabilities, external cooperation and proactive CSR on financial performance. *The Service Industries Journal*, 39(15-16), 1099-1122.
- ✓ Stein, J., & Brown, H. (2001). Crossing the divide: the role of inspection units in protecting vulnerable adults. *The Journal of Adult Protection*, 3(1), 25-34.
- ✓ Sugunavathi, M., & Gupta, B. (2020). MUNICIPAL ADMINISTRATION SYSTEM. *Journal of emerging technologies and innovative research*.
- ✓ Van der Waldt, G., Fourie, D., & Malan, C. (2024). Implementing auditor-general annual recommendations in South African municipalities: A situational analysis. *Public Money & Management*, 44(7), 617-627.
- ✓ Van der Waldt, G., Fourie, D., & Malan, C. (2024). Implementing auditor-general annual recommendations in South African municipalities: A situational analysis. *Public Money & Management*, 44(7), 617-627.
- ✓ Vanags, E., & Vilka, I. (2007). Local government in the Baltic states: Similar but different. In *Local Government in Central and Eastern Europe* (pp. 90-104). Routledge.
- ✓ Wei, J. (2024). The Construction and Application of the " Three Linkages" Tax Management System. *Advances in Economics and Management Research*, 9(1), 1-1.