



## Is It Possible to Run the Country Cheaper? A Reflection on the Strategies to Reduce the Statesmanship Expenditures

Hassan DanaeeFard\*

Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

22/12/2023

### Abstract:

The dynamic process of governance, management and carrying out the public affairs of the society requires the provision of expenditures that are referred to as "public expenditures" of the country, because these expenditures can be considered as facilitators for the realization of the purposes specified in the country's constitution. Undoubtedly, every country resorts to various theories to determine the form and content of these expenses. In the existing literature of public expenditures, there are four main theories that governments use to manage their public expenditures: macroeconomic performance theory, public economic theory, general theory of political systems, and budget goals theory. These four theories claim that the decisions of governments and governments regarding public expenditures are made according to economic considerations, economic relations between the government and citizens, the influences and concerns of political actors, and the goals included in the country's annual budget document. However, in Iran, other theories can have an impact on the justification and allocation of government expenditures, because the the government is Islamic. The purpose of this article is to reflect on these theories and suggest strategies to reduce the costs of state management.

**Keywords:** Statesmanship, Public Expenditure, Governance, Public Administration, Public Operations, Public Budget.

---

\* Email: hdanaee@modares.ac.ir

# آیا می‌توان کشور را ارزان‌تر اداره کرد؟ تأملی بر راهبردهای کاهش هزینه‌های کشورداری

حسن دانائی فرد\*

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۱۴۰۲/۱۰/۰۱

چکیده: فرایند پویای حکمرانی، مدیریت و انجام امور جامعه مستلزم تمهید هزینه‌هایی است که از آن به عنوان «مخارج عمومی» کشور یاد می‌شود، زیرا این هزینه‌ها به عنوان تسهیل‌گر می‌توانند زمینه‌ساز تحقق اهداف مصرح در قانون اساسی کشور محسوب شوند. بی‌تردید هر کشوری برای تعیین شکل و محتوای این مخارج، به انواعی از نظریه‌ها متوسل می‌شود. در ادبیات موجود هزینه‌های عمومی، چهار نظریه اصلی وجود دارد که دولت‌ها و حکومت‌ها برای مدیریت مخارج عمومی خود از آنها بهره می‌گیرند: نظریه عملکرد اقتصاد کلان، نظریه اقتصاد عمومی، نظریه عمومی سیستم‌های سیاسی، نظریه اهداف بودجه‌ای. این چهار نظریه مدعی هستند که تصمیم‌گیری‌های دولت‌ها و حکومت‌ها در مورد مخارج عمومی با توجه به ملاحظات اقتصادی، روابط اقتصادی حکومت و شهروندان، نفوذها و دغدغه‌های بازیگران سیاسی و اهداف مندرج در سند بودجه‌ای سالانه کشور اتخاذ می‌شود. با این حال، در کشور ما نظریه‌های دیگری هم می‌تواند بر توجیه و تخصیص مخارج دولت و حکومت تأثیرگذار باشد، زیرا صبغه حکومت، اسلامی است. هدف این نوشته تأمل بر این نظریه‌ها و پیشنهاد راهبردهایی برای کاهش هزینه‌های کشورداری است.

**واژگان کلیدی:** کشورداری، مخارج عمومی، حکمرانی، اداره امور عمومی، امور عملیاتی کشور، بودجه عمومی.

\* رایانامه: hdanaee@modares.ac.ir

نوع مقاله: سخن سردبیر

DOI: 10.22034/jipas.2024.193619

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X



## مقدمه

هر حکومتی برای اداره کشور نیازمند به اعمال حکمرانی، اقامه مدیریت و رتق و فتق امور جامعه خود است. بخش حکمرانی با توسل به انواعی از خط‌مشی‌ها، مقررات، اصول و مدل‌های پاسخگویی باید حرکت کشور را به سمت اهداف مصرح در قانون اساسی کشور تعیین کند. بخش اداره امور عمومی باید با اتکا به انواعی از تدابیر و راهبردها، فرایند مدیریت را برای تحقق منویات بخش نخست برپا دارد. بخش عملیات، یعنی رتق و فتق امور جامعه در عمل، باید ذیل راهبردهای تمهیدی بخش دوم، کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه را عرضه کند. ارزش‌های ملی هر کشور، از جمله کشور ما، شکل و محتوای این فرآیند کشورداری را نسبت به سایر کشور متمایز می‌سازد. تعامل این فرایند با محیط بین‌الملل در شرایط فعلی جهان، امری ضروری و الزامی برای تحقق اهداف ملی موردنظر خواهد بود. این دستگاه کشورداری بدون بودجه لازم و کافی نمی‌تواند به خوبی کشور را در پرتو رابطه و تعامل «خط‌مشی، راهبرد و رویه» اداره کند. در جمهوری اسلامی ایران، بخش اول مشتمل بر رهبری نظام، سه قوه (مجریه، مقننه، قضاییه) و ستادهای تخصصی وابسته به آنها، بخش دوم شامل همه وزارتخانه‌ها، نهادها و سازمان‌های مستقل و وابسته به رهبری نظام و سه قوه و بخش سوم شامل همه پست‌ها و مشاغلی است که در تولید کالاهای عمومی و ارائه خدمات عمومی نقش ایفا می‌کنند. هر حکومتی از جمله حکومت اسلامی ایران برای استقرار و استمرار این فرایند کشورداری نیازمند بودجه‌ای است تا مخارج عمومی خود را تخصیص دهد. چگونه می‌توان شکل و محتوای این مخارج عمومی را تعیین کرد. در ادبیات علمی موجود چهار نظریه اصلی وجود دارد که دولت‌ها و حکومت‌ها در پرتو آن مخارج عمومی خود را توجیه می‌کنند: (۱) نظریه عملکرد اقتصاد کلان، (۲) نظریه اقتصاد عمومی، (۳) نظریه عمومی سیستم‌های سیاسی، (۴) نظریه اهداف بودجه‌ای. اگر چه این نظریه‌ها می‌تواند الهام‌بخش تصمیم‌گیری‌ها در مورد مخارج عمومی در کشور ما هم باشد ولی به نظر می‌رسد نظریه‌های دیگری هم وجود دارد که یا به صراحت و یا به صورت ضمنی می‌تواند بر چنین تصمیم‌گیری‌هایی تأثیرگذار باشد. پرسش اصلی این نوشتار آن است که چگونه می‌توان هزینه‌ها یا مخارج عمومی کشور را کاهش یا شتاب افزایش آنها را کند کرد طوری که اداره کشور در گذر زمان مقرون به صرفه تر یا ارزان تر محقق شود؟ می‌توان راهبردهای مختلفی پیشنهاد داد ولی نکته اصلی آن است که قضاوت در مورد بالا بودن یا پایین بودن هزینه‌ها از نظر افراد به نظریه‌ها، ایدئولوژی‌ها و اندیشه‌هایی بستگی دارد که عقبه قضاوت آنها قرار دارد. ممکن است هزینه‌ها یا مخارجی از منظر فردی زائد

تصور شود ولی فرد دیگری آن را «مایه رشد جامعه»، «کمک به فقرا و مستمندان، یاری‌دادن به مسلمانان جهان»، «زمینه‌سازی برای تمدن اسلامی»، «خنثی‌سازی نقشه‌ها یا طرح‌های کشورهای متخاصم برای ضربه زدن به کشور» بدانند. بنابراین افراد فرهیخته و آکادمیک جامعه باید در قضاوت خود در مورد راهبردهای کاهش هزینه‌های جامعه و کشور به این نکته ظریف و در عین حال پنهان توجه کنند، زیرا سبک‌سازی کشورهای متفاوت‌هایی دارد.

### نظریه‌های کشورداری

محملی که می‌تواند به عنوان کشورداری، سه ساحت حکمرانی، مدیریت و عملیات را در خود جای دهد انواع متعددی دارد که می‌توان آنها را در سطح جهانی در سه دسته و نه گونه طبقه‌بندی کرد.

**۱- سیستم کشورداری پادشاهی:** یکی از شیوه‌های کشورداری است که در آن فردی به نام پادشاه یا ملکه به صورت قانونی- نمادین یا بالفعل به عنوان رئیس کشور و تا پایان عمرش یا تا زمان کناره‌گیری اختیاری یا اجباری خود در رأس ساختار قدرت قرار دارد. مشروعیت پادشاه، با توجه به خاستگاه نمادی یا دینی مقامش ممکن است از قانون اساسی کشورها یا میانی استنادی مذهبی-دینی نشأت بگیرد. این نوع سیستم کشورداری را می‌توان در سه نوع اصلی ذیل طبقه‌بندی کرد.

**سیستم کشورداری پادشاهی مشروطه:** گونه‌ای از کشورداری است که براساس آن قدرت پادشاه یا ملکه در مقام رئیس کشور مطلق نیست بلکه در اعمال حکمرانی مشروط و مقید به قانون اساسی و عرف‌های جاری و جا افتاده حقوقی و سیاسی است. بنابراین تصمیم‌گیرنده اصلی در امور کشور محسوب نمی‌شود، زیرا در این کشورها مجلس‌های عوام، اعیان یا سنا هم وجود دارد، در نتیجه نقش حاکم صیغه نمادین دارد و مسئولیت تمامیت ارضی کشور، قانون اساسی و استمرار و تداوم حکومت برعهده او است. کشورهایی نظیر مراکش، اردن، کویت، بحرین، مالزی، تایلند، ژاپن، استرالیا، بریتانیا، کانادا، هلند، اسپانیا و سوئد در این گونه قرار می‌گیرند. نظام اداری این کشورها ممکن است با نظام اداری کشورهای دارای جمهوری یکسان یا متفاوت باشد، یعنی مبتنی بر نظریه‌های اداری کلان ذیل باشند: اداره امور عمومی سنتی، مدیریت دولتی جدید، حکمرانی کل‌نگرانه، مدیریت ارزش عمومی یا حتی مدیریت دولتی اسلامی (در کشورهای اسلامی)، یا ترکیبی از هر کدام از این نظام‌های اداری. بی‌تردید نحوه عملیات این کشورها در ساحت‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، بین‌المللی، متأثر از خط‌مشی‌ها و مقررات آن کشورها در سطح

حکمرانی، راهبردها در سطح اداره امور عمومی (مدیریتی) و همین‌طور رویه‌ها و روال‌های حاکم باشد. بی‌تردید حکمرانی بازارمحور در کنار حکمرانی بوروکراسی‌محور در همه این کشورها در انواعی از درجات وجود دارد و بستگی به تبعیت آنها از فلسفه سرمایه‌داری، سوسیالیستی یا اسلامی، درجاتی از مدیریت دولتی جدید و یا سایر نهضت‌های مدیریتی در آنها وجود دارد.

**سیستم کشورداری پادشاهی نیمه‌مشروطه:** در این نوع سیستم، حکمرانی از آن پادشاه است ولی قدرت سیاسی اصلی را درون یک چارچوب دموکراتیک از آن خود کرده است. در این نوع سیستم کشورداری، پادشاه اختیارات وسیع و قدرت هم‌سطح با رئیس‌جمهور در نظام نیمه‌ریاستی دارد. به عبارت دیگر، گونه‌ای از پادشاهی‌های مشروطه است که در آنها پادشاه عمدتاً نقش نمادین و تشریفاتی دارد. از این‌رو، گاهی آن را پادشاهی پارلمانی هم می‌گویند. از این‌رو، این سیستم کشورداری آمیخته‌ای از دموکراسی و قانون‌گرایی را در خود دارد. سیستم‌ها، سبک‌ها، فرایندها و گونه‌های حکمرانی، مدیریت و عملیات در این نظام‌های کشورداری هم می‌تواند مانند سیستم کشورداری پادشاهی مشروط حالت‌های مختلفی به خود بگیرند.

**سیستم کشورداری پادشاهی مطلقه:** در این سیستم کشورداری، حاکم قدرت تام بر حکمرانی، مدیریت و حتی عملیات در ساحت‌های مختلف جامعه دارد. با این حال، همه انواع سیستم‌های حکمرانی و نظام‌های اداری و انواع عملیات متداول برای رتق و فتق امور جامعه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. گاهی نشانه‌های سرمایه‌داری در آن مشاهده می‌شود گاهی سوسیالیستی و گاهی اسلامی، کشور عربستان را می‌توان در این سیستم کشورداری قرار داد.

**۲- سیستم کشورداری جمهوری:** نوعی سبک و سیاق کشورداری است که در آن رئیس کشور یا حکومت با رأی مستقیم یا غیرمستقیم مردم انتخاب می‌شود و دوران تصدی زمانی معینی دارد. جمهوری از نظر مفهوم، درجاتی از مردم‌سالاری را نشان می‌دهد. بنابراین برخی از حکومت‌های پادشاهی هم ممکن است جمهوری تلقی یا نام‌گذاری شوند. در این سیستم کشورداری هم می‌توان سه گونه از کشورداری را از هم متمایز ساخت.

**سیستم کشورداری ریاستی:** در این سیستم کشورداری نوعی قوه مجریه قوی وجود دارد که دارای قدرت بسیطی است (مانند آمریکا). حکمرانی، مدیریت و عملیات جاریه کشور در این سیستم کشورداری هم می‌تواند حالت‌های مختلفی به خود بگیرد ولی فلسفه سیاسی، دکترین سیاسی،

خط مشی‌گذاری عمومی، مدیریت و عملیات آنها ممکن است صیغه سرمایه‌داری، سوسیالیستی یا حتی اسلامی به خود بگیرد.

**سیستم کشورداری نیمه‌ریاستی:** رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر قدرت را میان خود تقسیم کرده‌اند (مانند روسیه). در این سیستم کشورداری هم‌سطح حکمرانی، مدیریت و عملیات متأثر از صیغه سیاسی کشورها و تحولات جهانی ممکن است سطح‌ها و حالت‌های مختلفی به خود بگیرند.

**سیستم کشورداری پارلمانی:** نخست‌وزیر قدرت سیاسی کشور را در دست دارد و رئیس‌جمهور صیغه تشریفاتی دارد (برای مثال آلمان). در این کشورها هم سیستم کشورداری (حکمرانی، مدیریت و نحوه عملیات و رتق‌وافتق امور) می‌تواند متفاوت یا شبیه کشورهای دارای سیستم کشورداری دیگر باشد.

**۳- سیستم‌های کشورداری دیگر:** در این طبقه می‌توان سیستم‌های کشورداری شورایی نظامی (مانند شیلی)، دولت‌های گذار (مانند لیبریا، بورن‌دی، کنگو) حکومت‌های متحده (مانند بریتانیا، ژاپن) را قرار داد. این کشورها هم سیستم حکمرانی خاص خود را دارند. گاهی شورای نظامی خط‌مشی‌ها را وضع می‌کند و گاهی شورای موقتی از ریش‌سفیدان و گاهی هم مانند کشورهای پادشاهی مشروطه یا حتی جمهوری، درجاتی از مردم‌سالاری را در خود دارند. بنابراین نظام اداری آنها می‌تواند مانند نظام اداری شش نوع سیستم کشورداری فوق‌الذکر باشد.

**۴- سیستم کشورداری مردم‌سالاری دینی:** در این سیستم کشورداری، حکمرانی از آن رهبری (ولایت فقیه)، سه قوه مقننه، مجریه و قضائیه است که همگی براساس فلسفه سیاسی اسلامی و با رأی مستقیم یا غیرمستقیم مردم انتخاب شده‌اند. این سیستم کشورداری هم دارای سه سطح حکمرانی، مدیریت دولتی و عملیات است. در سطح حکمرانی ملی، رهبری نظام، سه قوه و ستادهای تخصصی پشتیبان وجود دارند. در سطح مدیریت، وزارتخانه‌ها، نهادها و سازمان‌های مستقل زیرنظر رئیس‌جمهور و رهبری و همین‌طور ادارات و واحدهای تابعه این وزارتخانه‌ها و نهادها و سازمان‌ها در سراسر کشور قرار دارند. در سطح عملیات هم کلیه مشاغل و پست‌هایی وجود دارند که متولی انجام عملیات مورد نیاز جامعه در ارائه خدمات عمومی و تولید کالاهای عمومی و همین‌طور کالاهای خصوصی هستند. همه این سطوح، برای اتخاذ تصمیم‌های خود نیازمند به انواعی از سیستم‌ها، فناوری‌ها، فرایندها، نیروی انسانی و تجهیزات مختلف است که

هزینه‌های آنها از بودجه عمومی کشور تأمین می‌شود. مجموعه این هزینه‌ها، تحت عنوان مصارف در مقابل منابع در قانون یا سند بودجه کشور متجلی می‌شود، که از آن به عنوان هزینه‌های عمومی یاد می‌شود. پرسش بزرگ فراروی همه سیستم‌های کشورداری این است که چگونه هزینه‌های اداره کشور را کاهش دهیم؟

### نظریه‌های مخارج عمومی کشورداری

بی‌تردید هر کشوری برای تصمیم‌گیری در مورد هزینه‌هایی که باید برای برپایی فرایند کشورداری خود تمهید کند دارای نظریه‌هایی است که به صورت ضمنی یا به صراحت شکل، محتوا و فرایند تخصیص مخارج عمومی کشور را جهت می‌دهد. نمی‌توان گفت که یک نظریه خاص به تنهایی راهنمای اتخاذ تصمیم‌های خطمشی‌گذاران و حاکمان قرار می‌گیرد، بلکه می‌توان چنین گفت که همه فعالیت‌های اقامه فرایند کشورداری مستلزم مخارج یا هزینه‌هایی است که ممکن است به صورت ترکیبی از نظریه‌های متداول در ادبیات علمی جهان یا نظریه‌های مخارج عمومی خاص خود تبعیت کند. به طور کلی این نظریه‌ها در شکل‌دهی خطمشی‌های مالی و مدیریت مالیه عمومی کشورها نقش مهمی ایفا می‌کنند. در عین حال، همه نظریه‌های مخارج عمومی بر چهار محور استوارند:

- ۱- محور کسب منفعت اجتماعی: هزینه‌های عمومی باید مآخذ تولید بیشترین مزایای اجتماعی برای کشور باشند؛
- ۲- محور صرفه‌جویی و اقتصاد: هزینه‌های عمومی باید مولد و کارآمد تمهید شوند؛
- ۳- محور مجوز تخصیص: هزینه‌های عمومی باید مبتنی بر مجوز صاحبان اختیار استوار باشد؛
- ۴- محور مازاد: درآمد دولت باید از هزینه‌های عمومی بالاتر باشد تا از کسری بودجه احتراز شود.

با این ملاحظات اصلی‌ترین نظریه‌های مخارج عمومی را می‌توان به شرح ذیل مطرح کرد:

- ۱- نظریه عملکرد اقتصاد کلان کشور: این نظریه مدعی است هزینه‌های عمومی باید تأثیرگذاری بر متغیرهای کلان اقتصادی نظیر رشد اقتصادی، تورم و سطوح اشتغال در کشور باشد. به عبارت دیگر، هزینه‌های کشورداری باید ابزاری برای تثبیت و تقویت اقتصاد، خصوصاً در خلال رکود اقتصادی محسوب شود. بر این اساس، هزینه‌های عمومی باید توجیه اقتصادی داشته باشد، یعنی منشأ ارتقای اقتصادی باشند تا تخصیص داده شوند. افزایش یا کاهش هزینه‌های حکمرانی،

مدیریت و عملیات باید با محوریت اثرگذاری این سه سطح بر اقتصاد کشور انجام شود، (ببینید: (sattar, 1993; Germmel et al., 2018; Facchini, 2018; Afonso & Alves, 2023).

۲- **نظریه اقتصاد عمومی:** اقتصاد عمومی به رابطه اقتصادی حکومت و شهروندان اشاره دارد که بر هزینه‌های عمومی دولت، وضع مالیات و تمهید خدمات عمومی متمرکز است. بر اساس این نظریه، حکومت‌ها از طریق تعامل با شهروندان درآمدهایی کسب می‌کنند و این وجوه عمومی را برای برطرف کردن نیازهای اجتماعی کشور به صورت کارآمد تخصیص می‌دهند. در نتیجه این نظریه بر نقش تدارک و تمهید کالاها و خدمات عمومی و توزیع درآمد از محل مخارج عمومی حکومت تأکید می‌کند (ببینید: Keefer & Khemani, 2003; Martins & Veiga, 2014; (Sasman & Sasmal, 2016; Bandyopadhyay & Singh, 2023).

۳- **نظریه عمومی سیستم‌های سیاسی:** این نظریه نشان می‌دهد که چگونه بازیگران سیاسی بر تصمیم‌گیری در مورد هزینه‌های عمومی دولت تأثیر می‌گذارند. به عبارت دیگر، چگونه پویایی‌های سیاسی، منافع و ساختارهای قدرت، نحوه تخصیص وجوه عمومی را شکل می‌دهند. بر این اساس، ترجیحات حزبی و سیاسی بازیگران در فراز و فرود حجم هزینه‌ها و مخارج دولت نقش ایفا می‌کند (ببینید: Esfahani & Taheripour, 2002; Alson et al., 2005; Facehini, 2018; (Bandyopadhyay & Singh, 2023).

۴- **نظریه اهداف بودجه‌ای:** سند بودجه هر کشوری، سند دخل و خرج حکومت است. این سند به صورت سالانه اهدافی را دنبال می‌کند که در برخی از کشورها از جمله ایران، مبتنی بر برنامه‌های چند ساله توسعه کشور است. بر این اساس، اهداف بلند و کوتاه‌مدت بودجه‌ای کشور محمل و تعیین‌کننده اصلی مخارج عمومی حکومت و دولت محسوب می‌شود. در پرتو این نظریه، کشور برای جلوگیری از کسری بودجه و ثبات مالی باید درآمدهای عمومی از مخارج عمومی بالاتر باشد. در نتیجه این نظریه بر اهمیت تدوین اهداف واقع‌گرایانه برای هر کدام از وزارتخانه‌های استفاده‌کننده از مخارج عمومی برای همسویی با محدودیت‌های کلی اقتصاد کلان و گشایش‌ها و تسهیل‌گری‌های آن تأکید دارد (ببینید: Alt & Chrystal, 1981; Von & Hagen, 2002; (Guerrero & Costaneda, 2022; Bandyopadhyay & Singh, 2023).



اگر چه این چهار نظریه، اصلی‌ترین نظریه‌های عقبه مخارج عمومی هستند (Bandyopdhyay & Singh, 2023) و بی‌تردید در همه کشورهای جهان به عنوان مبنای تصمیم‌گیری‌ها در مورد شکل و محتوای تعیین مخارج عمومی مورد استفاده واقع می‌شود ولی برخی از کشورها ممکن است از نظریه‌های دیگری برای تعیین «مخارج عمومی» بهره بگیرند. در نگاه اسلامی، لازم است در توزیع و تمهید مخارج عمومی عدالت مدنظر خداوند و پیامبر (ص) لحاظ شود. بر این اساس، کسی که متصدی این‌گونه درآمدها برای توزیع و تخصیص است حق توزیع آن‌ها بر اساس میل و هوس فردی، سیاسی، جناحی و بانندی ندارد و او در حقیقت مانند صاحب اصلی درآمدها، مالی اصلی نیست، بلکه نقش امانت‌دار و صاحب موقت را ایفا می‌کند. از این نظر، مخارج عمومی در نگاه اسلامی باید صرف افراد نیازمند و فقیر، آمادگی نیروی نظامی برای دفاع از کشور، حفظ نظم و قوانین داخلی، بازنشستگان و حق کارگزاران حکومتی، تعلیم و تربیت، زیرساخت‌های کشور و رفاه عمومی شود.

بنابراین، می‌توان گفت در حکومت اسلامی، مخارج عمومی کشور علاوه بر نظریه‌های فوق می‌تواند از نظریه رشد، نظریه حفظ تمامیت حکومت اسلامی (تخصیص هزینه‌ها برای حفظ حکومت اسلامی)، نظریه دفاع از مسلمانان (کمک به سایر کشورهای اسلامی برای حفظ مسلمانان)، نظریه خنثی کردن نقشه‌های کشورهای متخاصم حکومت اسلامی (تخصیص منابع و هزینه‌های عمومی برای خنثی کردن طرح‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای کشورهای متخاصم علیه حکومت اسلامی) بهره بگیرند. آیا این نظریه‌ها، نظریه‌های معتبری هستند یا خیر بستگی به موضع فکری، ایدئولوژیک و نظری افراد دارد که بر مسند قضاوت می‌نشینند، زیرا هر قضاوتی از هر فردی که ساطع می‌شود که آگاهانه چه ناآگاهانه بر اساس نظریه‌های ضمنی او خواهد بود. بر این اساس، راهبردهای کاهش هزینه‌های عمومی هم بی‌تردید ملهم از نظریه‌هایی خواهد بود. برای مثال، آیا حکومت اسلامی ایران باید به کشورهای اسلامی، یاری دهد یا خیر، بستگی به نظریه مورد قبول ماست. اگر نظریه عملکرد اقتصاد کلان کشور مدنظر قرار گیرد، شاید قابل‌توجه نباشد ولی اگر نظریه عمومی سیستم‌های سیاسی و نظریه مورد استفاده در حکومت اسلامی مدنظر قرار گیرد نمی‌توان آن را نقد کرد.

## هزینه‌های عمومی کشورداری

هزینه‌های عمومی کشورداری اشعار به تمامی مصارف دولت، سرمایه‌گذاری‌ها و پرداخت‌های انتقالی دارد که می‌توان آنها را در سه دسته کلی ذیل تقسیم بندی کرد:

۱- هزینه‌های اداری و اجرایی: که به کلیه هزینه‌ها برای نگه‌داشت اموال منقول و غیر منقول و ایجاد تسهیلات لازم برای حکمرانی، مدیریت، اجرای عملیات یا نظارت اشاره دارد که شامل موارد ذیل می‌شود:

- هزینه‌های مأموریت، حمل‌ونقل و ارتباطات؛
- هزینه‌های اجاره: تحت عنوان پرداخت حق استفاده از دارایی‌های ثابت نظیر زمین، ساختمان، تاسیسات یا هر دارایی ثابت که توسط سیستم کشورداری استفاده می‌شود.
- خدمات قراردادی خاص که شامل هزینه‌های سوخت حرارتی، برودتی، سوخت وسایل نقلیه موتوری و سایر موارد مصرف‌شدنی آنها، هزینه‌های سوخت ماشین‌آلات سبک و سنگین و هزینه‌های برق، گاز، آب، تلفن و اینترنت مورد استفاده سیستم کشورداری است.
- هزینه‌های خدمات قراردادی عام: که شامل هزینه خدماتی نگه‌داری ساختمان و تاسیسات، هزینه‌های تعمیرات، تعمیرات جزئی، هزینه‌های پذیرایی، هزینه‌های مطالعاتی و پژوهشی می‌شود.

## ۲- هزینه‌های عمومی اقتصادی:

- هزینه‌های سرمایه‌ای: اشاره به هزینه‌هایی دارد که در آینده موجب کسب درآمد می‌شود و از تجمیع هزینه‌های کالاهای سرمایه‌ای، واسطه‌ای و مصرفی ایجاد می‌شود. یا هزینه‌هایی که امکانات ایجاد آنها به صورت سرمایه‌ای و سرمایه‌گذاری ثابت فراهم می‌شود که در بودجه عمومی کل کشور معمولاً به صورت وسایل و تجهیزات اداری و طرح‌های عمرانی و به صورت دارایی‌های ثابت ظاهر می‌شوند.
- هزینه‌های جاری: اشاره به هزینه‌هایی دارد که در زمان حال منشأ منافع هستند و منجر به منافع مستقیم در بلندمدت و آینده نمی‌شوند و این هزینه‌ها را هزینه‌های مصرفی نیز می‌گویند. در بودجه کل کشور این هزینه در هفت فصل تقسیم شده‌اند:

(۱) هزینه‌های جبران خدمات کارکنان

۲) هزینه‌های استفاده از کالا و خدمات

۳) هزینه‌های اموال و دارایی‌ها

۴) هزینه‌های یارانه‌ای

۵) هزینه‌های بلاعوض

۶) هزینه‌های رفاه اجتماعی

۷) سایر هزینه‌ها

• **هزینه‌های انتقالی:** هزینه‌هایی که به صورت یک طرفه از سوی دولت به اقشار آسیب‌پذیر و یا واحدهای مشخص شده در قانون پرداخت می‌شود و در مقابل پرداخت این هزینه‌ها دولت کالا یا خدماتی را دریافت نمی‌کند. هزینه‌های انتقالی شامل کمک و اعانه بخش عمومی، کمک و اعانه بخش خصوصی، بازپرداخت وام و پرداخت سپرده و دیون می‌شود.

به هزینه‌های اداره کشور در بودجه سالانه کشور نگاهی بیندازید. بودجه سالانه ۱۴۰۳ کشور از حیث منابع و مصارف بالغ بر ۶۴ میلیون و ۵۸۷ هزار و ۱۲۳ میلیارد و ۹۹۷ میلیون ریال به شرح زیر است:

منابع بودجه عمومی دولت از لحاظ درآمدها، واگذاری دارایی‌های سرمایه‌ای و مالی و مصارف بودجه عمومی دولت از حیث هزینه‌ها و تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و مالی بالغ بر ۲۸ میلیون و ۳۷۱ هزار و ۴۰۰ میلیارد ریال شامل:

(۱) منابع عمومی بالغ بر ۲۵ میلیون و ۶۲۰ هزار و ۴۰۰ میلیارد ریال؛

(۲) درآمدهای اختصاصی وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی بالغ بر ۲ میلیون و ۷۵۱ هزار ریال؛

(۳) بودجه شرکت‌های دولتی، بانک‌ها و موسسات انتفاعی وابسته به دولت از لحاظ درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار بالغ بر ۳۷ میلیون و ۴۱۵ هزار و ۷۲۳ میلیارد و ۹۹۷ میلیون ریال و از حیث هزینه‌های و سایر پرداخت‌ها بالغ بر ۳۷ میلیون و ۴۱۵ هزار و ۷۲۳ میلیارد و ۹۹۷ میلیون ریال که مبلغ ۱ میلیون و ۲۰۰ هزار میلیارد ریال دوبار منظور شده از بودجه کل کشور کسر می‌شود.

با این اوصاف هزینه‌های عمومی در کشورهای مختلف با توجه به مختصات و ویژگی‌هایشان می‌تواند متنوع و مختلف باشد. در عین حال عوامل مختلفی نظیر مخارج دفاعی، رشد جمعیت، فعالیت‌های افزایشی رفاهی، ارائه خدمات عمومی، تسریع در رشد اقتصادی، افزایش قیمت‌ها، افزایش درآمدهای عمومی، تعهدات بین‌المللی، تورم، کمک‌های خارجی، جنگ‌ها و بحران‌های اجتماعی، مشارکت در ایجاد سازمان‌های بین‌المللی می‌تواند هزینه و مخارج عمومی هر کشوری را افزایش دهد.

### راهبردهای کاهش هزینه‌های کشورداری

**شناسایی و حذف سیاه‌چاله‌های هزینه‌ای در فرایند کشورداری:** در فرایند کشورداری محل‌های هزینه‌ای فراوانی ممکن است وجود داشته باشد که به دلایل مختلف از جمله بی‌تدبیری خط مشی گذاران، سالانه بخشی از بودجه کشور را به خود اختصاص می‌دهد ولی نتیجه‌ای در بر ندارد. برای مثال، پروژه عمرانی کشور که از دو محل تأمین مالی می‌شوند (درآمد حاصل از صادرات نفت و منابع مالی بانک‌ها) از سال ۱۳۸۰ تاکنون حجم عظیمی از منابع را به خود اختصاص داده‌اند و چون مشمول مرور زمان تورمی می‌شوند مانند سیاه‌چاله‌ای عمل می‌کند که هزینه‌های عظیمی را می‌بلعد و آثار آن چندان معلوم نیست. ساختمان دانشکده‌ای که در سال ۱۳۹۵ با بودجه‌ای قریب ۲۰ میلیارد باید به اتمام می‌رسیده و بهره‌برداری می‌شده، در سال ۱۴۰۳ به ۲۵۰ میلیارد بودجه نیاز دارد. علاوه بر پروژه‌های عمرانی که در سراسر کشور پراکنده هستند، اعتبارات هزینه‌ای دولت که صرف خدمات کارکنان، یارانه‌ها، رفاه اجتماعی و کمک‌های بلاعوض می‌شود نیز می‌تواند سیاه‌چاله بلعیدن بودجه‌های عمومی کشور باشند. اگر چه فرهنگ کشور، بن‌سازه و زیرساخت تحولات کشور محسوب می‌شود و ارتقای آن لازم و ضروری است ولی بی‌تدبیری خط مشی گذاران و سوء استفاده برخی از نهادهای فرهنگی از ضرورت و اهمیت ارتقای فرهنگی، بعضاً منجر به تحمیل هزینه‌های به ظاهر فرهنگی بر جامعه و دولت می‌شود که نتیجه ملموسی در بر ندارد. هر سال در بودجه سالانه، ردیف‌هایی به مؤسسه‌ها، شوراها، ستادها، بنیادها و سازمان‌های غیردولتی اختصاص داده می‌شود و فعالیت آن‌ها در حوزه فرهنگی تعریف می‌شود ( آذر، امیرخانی ۱۳۹۵: ۵۸۴). با تأمل در بودجه کشور می‌توان سپاه‌چاله‌های دیگری هم تشخیص داد. شناسایی و حذف این سیاه‌چاله‌ها، منجر به کاهش مخارج عمومی یا حداقل کندشدن سرعت رشد مخارج عمومی کشور خواهد شد.

**مولدسازی دارایی‌های دولت.** راهبرد مولدسازی دارایی‌های دولت، نوعی راهکار برای کسب درآمد بیشتر از دارایی‌ها و اموال دولت و همزمان کاهش بار هزینه‌ای نگهداری و حفظ این اموال و دارایی‌ها است. بر این اساس، طرح مولدسازی در ایران نیز طرحی برای بر زمین گذاشتن بار بزرگ نگهداری از اموالی است که طی سالیان و دهه‌های طولانی بر دوش حکومت و دولت بوده است و برای نگهداری و حفظ آن‌ها هزینه‌های زیاد صرف شده است که جزء مخارج عمومی کشور محسوب می‌شود. بر این اساس، راهبرد مولدسازی دارایی‌ها و اموال دولت می‌تواند ضمن کاهش هزینه‌های کشور به رشد اقتصادی و افزایش بهره‌وری اموال مازاد، افزایش عرضه زمین، ملک، ساختمان، تعدیل قیمت‌ها، کاهش دارایی‌های منجمد دولت به نفع پویایی اقتصاد، بهره‌وری و کارایی بیشتر از دارایی‌های ثابت دولت، افزایش نقدینگی شرکت‌ها و تأمین غیر تورمی کسری بودجه، تأمین فرصت فراگیر مصون ماندن مردم از تورم دارایی‌های ثابت و بسط مالکیت عموم مردم کمک کند<sup>۱</sup>. بی‌تردید گستره این مولدسازی اگر به نحو مناسبی انجام پذیرد باید کلیه دارایی‌های راکد حکومت را نیز مد نظر قرار دهد. البته باید متذکر شد که راهبرد مولدسازی صرفاً بر فروش اموال و دارایی‌های دولت استوار نیست بلکه دولت‌ها می‌توانند در نحوه عملیات و مدیریت این دارایی‌ها نیز بهبودهایی ایجاد کنند، می‌توانند مدل‌های مدیریت مالی حاکم بر این دارایی‌ها را بازسازی کنند، می‌توانند به راهبرد شراکت بخش دولتی-خصوصی برای مولدسازی این دارایی‌ها روی بیاورند. بر این اساس، مولدسازی دارایی‌های دولت نوعی رویکرد راهبردی به تولید درآمد از دارایی‌های بلا استفاده یا کم‌بهره‌ور و خلق ارزش و کاهش بار هزینه‌ای کشور باشد (Taquiddin et & Nallathing, 2011, Palter & shilson, 2014, Felipe et al., 2023)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> [Dolat.ir/detail/429924/1403](http://Dolat.ir/detail/429924/1403)

**شفاف سازی هزینه‌ها در مدیریت مالی کشورداری:** شفافیت در هزینه‌های کشورداری با ایجاد سازکارهای پاسخگویی، کارایی و اعتماد به مدیریت مالی عمومی، هزینه‌های اداره کشور را کاهش می‌دهد. هزینه‌های کشورداری به طور کلی اشاره به هزینه‌های نهادهای حکمرانی (رهبری نظام و نهادهای وابسته قوای سه‌گانه و نهادهای وابسته به آنها) نهادهای مدیریتی (مدیریت در همه سازمان‌های تحت نظارت رهبری نظام، سه قوه حکومت)، هزینه عملیاتی (مشمول بر حقوق کارکنان حکومت و دولت و هزینه‌های ارائه خدمات عمومی، تمهید زیرساخت‌ها و کنترل فضای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و بین‌الملل) دارد، که سرجمع می‌توان از آن به عنوان «قیمت یا بهای کشورداری» (Osborne & Hutchinson, 2005) نام برد. بر این اساس وقتی عملیات کشور داری شفاف باشد، امکان رصد هزینه‌های کشور فراهم می‌شود و این امر منجر به بهبود تخصیص منابع کشور و شناسایی ناکارآمدی‌ها یا هزینه‌های بیهوده خواهد شد. به عبارت دیگر، با ارائه اطلاعات شفاف در مورد نحوه استفاده از وجوه عمومی توسط حکومت و دولت، شفافیت باعث می‌شود دولت‌ها و حکومت‌ها در برابر تصمیم‌گیری‌ها بر سرنخه، شکل و میزان هزینه‌های عمومی پاسخگو شوند، این پاسخگویی می‌تواند به فعالیت‌های دوراندیشانه و محتاطانه مدیریت مالی عمومی منجر و در نتیجه احتمال فساد یا سوء مدیریت که مأخذ تورم هزینه‌های کشور است را کاهش دهد (Guillamon & cuadrado-Ballesteros, 2020). از طرف دیگر، شفافیت در هزینه‌های کشورداری می‌تواند از طریق ارتقای فرایندهای تصمیم‌گیری بهتر کارایی را افزایش دهد. زمانی که داده‌های هزینه‌ها پیشاپیش در دسترس و قابل فهم هستند، خطمشی‌مشی‌گذاران ملی می‌توانند تصمیم‌های آگاهانه‌تری در مورد تخصیص هزینه‌ها و اولویت‌گذاری خدمات اساسی و شناسایی عرصه‌های کاهش هزینه‌ها اتخاذ کنند. دولت‌ها و حکومت‌ها در سراسر جهان برای افزایش شفافیت در هزینه‌های خود، راهبردها و برنامه‌های مختلف و متعددی در پیش گرفته‌اند (برای آگاهی بیشتر آثار ذیل را ببینید Karamogioli et al., 2015, Craig & Kopits, 1998, Cangiano, 1996).

### **تزریق تحول دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی در سراسر فرایند کشورداری:**

تحول دیجیتال به فرایند استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای ایجاد، اصلاح یا حذف فرایندهای کاری در سطح کشورداری اشاره دارد. به عبارت دیگر، کاربردی فناوری‌های نوآورانه مبتنی بر فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و همین‌طور هوش مصنوعی برای غنی‌سازی خدمات عمومی، بهبود کارایی حکمرانی، مدیریت و عملیات و خلق یک چارچوب کشورداری شفاف،

اثر بخش در هزینه و متمرکز بر شهروندان، تجلی تحول دیجیتال در دولت محسوب می شود. از این رو، تحول دیجیتال در بخش دولتی ضروری است، زیرا می تواند با توسل به نظارت روشن بر اسناد و داده ها، خودکارسازی فرایندهای دستی و در نهایت کاهش زمان و منابع منجر به افزایش بهره‌وری و کارایی فرآیند کشور داری شود. با تزریق هوش مصنوعی در تحول دیجیتال فرایند کشورداری قادر می شود عملیات هر سه سطح خود را بهینه و تجارب شفاف و کم‌هزینه‌ای برای شهروندان در دریافت خدمات فراهم کرده و مدل‌های کاری نوآورانه ای را در فرایند کشورداری تزریق کند. از این رو آثار متعددی در باب یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی درون تحول دیجیتال عرضه شده است (برای مثال Reier Forradellas & Garay Gallastegui, 2021). زیرا این پیوند، سبک و سیاق، هزینه و شکل خدمات عمومی را متحول می‌سازد، به تحولات عمیق تر در فرآیند کشورداری کمک می‌کند، منجر به شکل‌گیری نیروی کاری چابک و برایی نوعی فرهنگ کاری تاب‌آور، چابک و مبتنی بر یادگیری مستمر می‌شود و با ارتقای کارایی و مشارکت فعال نیروی کاری درون بخش دولتی و شهروندان، هزینه های سازمان‌داری و کشورداری را کاهش می‌دهد (برای نمونه ببینید: Kitsis & Kamariotou, 2021; Kersten, 2019). به طور کلی هوش مصنوعی با اقامه فرصت‌ها و چالش‌ها برای بخش دولتی (دانائی فرد، ۱۴۰۲ الف و ب)، پتانسیل بالایی برای تأثیر بر تحول دیجیتال در دولت دارد، زیر می‌تواند نیروی انسانی در فرایند کشورداری را قادر به انجام بهتر امور کند.

**کارآمد ساختن زنجیره‌های تأمین کارویژه‌های فرایند کشورداری: زنجیره‌های تأمین** دولت، اشاره به سیستم‌ها و فرایندهایی دارد که سازمان‌های دولت از طریق آن‌ها کالاها و خدمات راهبردی کشور را کسب، ذخیره و توزیع می‌کنند. این زنجیره‌ها برای ارائه به موقع و با کیفیت خدمات عمومی بسیار حیاتی هستند و غالباً به واسطه تنوع کاربران آن نسبت به زنجیره تأمین در بخش خصوصی بسیار پیچیده تر است زیرا باید تحقق منابع عمومی را سرلوحه کار خود قرار دهد نه منافع افرادی خاص را. از آنجایی که تدارکات دولت مآخذ عریض و طویلی برای مصرف بودجه‌های عمومی کشور است، دولت‌ها راهبردهای متنوعی را برای مدیریت آن به کار می‌برند. یک کاسه کردن تمهید تدارکات دولت در پرتو حکمرانی جامع یا کلی‌نگرانه ( Taoufik & Azmani, 2022)، اجرای سیستم خرید راهبردی (Thawiwiny & Loptaned, 2009)، ارتقای فرایندهای تدارکات، استقرار مدیریت رابطه عرضه‌کننده/شریک برای ایجاد یک زنجیره تأمین تاب‌آور (Storey & Kocabasoglu, 2013)، کنترل هزینه‌های تدارکات و توجه به خرید

هوشمندانه (Shina, 2016, Abolbashari, 2019)، مدیریت استعداد در استقرار زنجیره تأمین چابک در دولت. از طرف دیگر دولت‌ها برای ارتقای زنجیره تأمین دولت به هدف کاهش هزینه‌های اداره کشور از فناوری‌های مختلفی نظیر فناوری‌های ذیل در دنیا استفاده می‌کنند: ۱- رؤیت‌پذیری در زمان واقعی (real-time visibility)، ۲- خودکارسازی کنترل موجودی، پردازش سفارشات و لجستیک برای افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ خطاها در فرایند تأمین تدارکات دولت، ۳- فناوری علم تحلیل داده‌های بزرگ برای کسب بینش‌های ارزشمند در زمینه کارآمدسازی زنجیره تأمین، شناخت گلوگاه‌ها، بهینه‌سازی روال‌ها و اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه؛ ۴- فناوری‌های مدیریت موجودی و پیش‌بینی تقاضا برای برآورد دقیق تقاضاها، بهینه‌سازی موجودی‌ها، جلوگیری از کسر موجودی و کاهش هزینه‌ها از طریق تحلیل داده‌ها و الگوریتم‌های پیش‌بینی‌کننده؛ ۵- فناوری‌های تقویت رصد سفارش‌ها برای مدیریت هزینه‌ها و رضایتمندی شهروندان؛ ۵- بهره‌گیری از هوش مصنوعی، بلاکچین، رباتیک، محاسبات ابری نیز می‌تواند کارایی و تدارکات را افزایش، هزینه‌ها را کاهش، فرایندهای تصمیم‌گیری را بهبود و در نهایت، فعالیت‌های مدیریت زنجیره تأمین را کارآمد سازد. آثار معتناهایی در مورد کارآمد ساختن فرایند تأمین تدارکات و زنجیره‌های تأمین در دولت منتشر شده است (rand et al., 2009; Harland et al., 2019). بی‌تردید تدارکات دولت اگر درست مدیریت نشود، به یکی از سیاه‌چاله‌های بودجه‌خور دولت تبدیل خواهد شد.

**بهینه‌سازی نیروی انسانی در فرایند کشورداری:** بخش عظیمی از بودجه عمومی کشور صرف حقوق، دستمزد و سایر پرداختی‌ها به کارکنان حکومت و دولت در سه سطح فرایند کشورداری می‌شود. در بخش حکمرانی زمامداران، کارگزاران، وزراء و کارکنان شاغل در حوزه رهبری، قوه مقننه، قوه قضائیه و قوه مجریه و در بخش مدیریت، همه مدیران و کارکنان مشغول در ادارات و دفاتر اجرایی سطوح دوگانه فوق و در بخش عملیات، کارکنان و کارشناسان بوروکراسی و همین‌طور کارکنان شاغل در شرکت‌های طرف قرارداد دولت حقوق‌بگیران دولت هستند (محنت‌فر، ۱۳۸۳). از مجموع ۱۳۷۲ هزار میلیارد تومان منابع عمومی دولت در لایحه بودجه ۱۴۰۱، بالغ بر ۹۶۵ هزار میلیارد تومان به هزینه‌های جاری اختصاص دارد که بیش از ۷۰ درصد این هزینه‌ها حقوق کارکنان حکومت و دولت است (کیانی و همکاران، ۱۴۰۱).

در برنامه‌های اصلاحات اداری در کشور تأکید عمده‌ای بر بهینه‌سازی نیروی انسانی در بخش دولتی وجود داشته است و قرار بر آن بوده که سالانه درصدی از این بهینه‌سازی رخ دهد ولی هر



سال به تعداد آن اضافه شده است. با پیشرفت فناوری‌ها و استقرار آن در سازمان‌های دولتی، استخدام برخی از نیروهای انسانی در بخش دولتی توجیه‌پذیر نیست. استخدام تعداد زیادی از نیروی حراستی در وزارتخانه‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی با وجود انواع فناوری‌های پایش سازمان نیاز به بازنگری دارد. توصیه‌های استخدامی نمایندگان مجلس، وزرا و سایر مقامات باید تخلف محسوب شود تا نیروی جدیدی به دولت و حکومت تزریق نشود. بازاریابی پست‌ها، مشاغل و واحدها در سراسر دولت می‌تواند به بهینه‌سازی نیروی انسانی در حکمرانی، مدیریت و عملیات کمک کند.

**تقویت کیفیت تنظیم‌گری در فرآیند کشورداری:** سطح حکمرانی کشور با توسل به خطمشی‌های عمومی، مقررات، استانداردها، اصول و مدل‌های پاسخگویی- عملکردی تلاش می‌کند مدیریت در سطح دوم فرایند کشورداری را هدایت کند. مدیریت ذیل منویات حکمرانی دست به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مسیر تحقق اهداف خود می‌زند. در بخش عملیات در اداره کشور که توسط دولت، بخش خصوصی و غیردولتی ممکن است انجام شود، ذیل منویات بخش حکمرانی و مدیریت و با توسل به انواعی از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها، فعالیت می‌کند. بر این اساس، هدف دو سطح اول فرایند کشورداری، تنظیم رفتارهای سازمان‌ها، کارکنان و مدیران است، هر چه کیفیت این تنظیم‌گری بهتر باشد تحقق اهداف با سرعت و کیفیت بهتری محقق می‌شود و بی‌تردید بر کاهش هزینه‌های اداره کشور تأثیرگذار است. بنابراین، کیفیت قانون اساسی، قوانین مادر، مصوبات قوه‌ای، بخشی، وزارتی در قبض و بسط هزینه‌های اداره کشور تأثیرگذارند. بار هزینه‌ای قوانین و مقررات بر بودجه عمومی می‌تواند با ارتقای کیفیت آن‌ها کاهش داد. مقرراتی که اجرای آن نیازمند به طراحی سیستم‌ها، تنظیم روش‌ها، برپایی سازمان و مؤسسه‌های جدید، وارد کردن فناوری‌های جدید، استخدام نیروی انسانی جدید طلب می‌کند، بی‌تردید هزینه‌های اداره کشور را افزایش خواهند داد. برای لحظه‌ای تأسیس سازمان خصوصی‌سازی در کشور، تأسیس سازمان‌های تعزیرات حکومتی در سراسر کشور، سیستم‌های پرداخت یارانه و ... را در نظر بگیرید که بنا به قوانین و مقررات مصوبه مجلس یا دولت یا حکومت برپا شده‌اند. همین‌طور شاخص‌های سهولت کسب‌وکار در کشورهای مختلف با ایران را مقایسه کنید تا درک کنید چگونه کیفیت مقررات ملی رشد و توسعه اقتصادی را ارتقا و هزینه‌های اداره کشور را کاهش می‌دهند (برای مثال ببینید: Hahn Hird, 1991; Hahn, 1998, Marneffe & Vereeck, 2011). در نتیجه کیفیت تنظیم گر(ها)قوانین، مقررات، بخشانه‌ها، احکام، رویه و دستورالعمل‌ها و... شالوده اداره کم هزینه یک کشورند.

**ارتقای نوآوری‌ها در فرایند کشورداری:** نوآوری‌ها در شکل، محتوا، فرایند، ابزارها، فنون حکمرانی، مدیریت و همینطور عملیات می‌تواند با تزریق فناوری‌ها، خط‌مشی‌ها و مدل‌های نو و جدیدی که کارایی و اثربخشی را ارتقا می‌دهند، تأثیر چشمگیری بر کاهش هزینه‌های اداره کشور بر جای بگذارند. این نوآوری‌ها ریشه در مبانی نظری حکمرانی و مدیریت دولتی دارند. به عبارت دیگر بسته به ارزش‌های محوری در چارچوب‌های نظام اداری کشور، می‌توان دست به نوآوری‌های مختلفی زد که هزینه‌های اداره کشور را کاهش داد، زیرا هزینه‌های سبک‌های مختلف حکمرانی در قلمروهای خط‌مشی‌های عمومی و همینطور هزینه‌های سبک‌های مختلف اداره امور عمومی (از اداره امور عمومی جدید گرفته تا حکمرانی کلی‌نگرانه) می‌تواند مختلف و متغیر باشد (لشینگ‌دان، ۱۳۹۸). کاهش لایه‌های حکمرانی، کم کردن پراکندگی حکمرانی در سراسر بخش دولتی، تحول در فرایندهای حکمرانی، اثربخش‌تر کردن ابزارهای نوآوری و همینطور تحول در مدل‌های نظارتی-عملکردی مدنظر بخش حکمرانی می‌تواند دستخوش انواعی از نوآوری‌ها شود. برای مثال، در سطح ملی نظام پارلمانی هزینه‌های کمتری نسبت به نظام‌های ریاستی ندارد؟ نظام‌های حکمرانی در موضوعات انرژی، نفت، کشاورزی، محیط‌زیست، آموزش و پرورش، آموزش عالی، توریسم، امور داخلی و ... نمی‌تواند متحول شود؟ در بخش نحوه اداره امور عمومی اجرای خط‌مشی‌های عمومی در کشور نمی‌توان دست به نوآوری‌هایی زد؟ برای مثال با حاکمیت مدیریت دولتی جدید در بخش دولتی ایران، بخشی از هزینه‌های ایاب و ذهاب، نیروی انسانی و ... کاهش داده شد. در بخش عملیاتی امور اجرایی کشور نیز می‌توان دست به نوآوری‌های مختلفی زد. شرکت‌های بخش خصوصی-دولتی، مشارکت‌های بین‌المللی و ... برای اجرای پروژه‌های بزرگ ملی و همین‌طور بازاریابی مشاغل و پست‌های اجرایی در سراسر بخش دولتی نیز می‌تواند محمل‌های نوآوری مختلفی باشد. آثار زیادی در مورد نوآوری در بخش دولت و بخش دولتی ارائه شد که می‌تواند بینش‌افزا باشد (Windrm & Koch, 2008; Anderson et al., 2016).

**بهبود مستمر در فرایندهای کشورداری:** بهبود مستمر فرایندها در تاروپود فرایند کشورداری با ارتقای کارایی، مقرون به‌صرفه‌سازی فرایندها و حذف فرایندهای زاید و دیجیتالی کردن فرایندها می‌تواند هزینه‌های اداره کشور را کاهش دهد. با اجرای فرهنگ بهبود مستمر در کشورداری، نهادها، سازمان‌ها و واحدهای مختلف در بخش دولتی می‌توانند با کسب مزیت‌هایی از دورریخت بودجه‌های عمومی جلوگیری کنند. با استقرار سیستم، فرایند و فرهنگ بهبود مستمر در چارچوب کشورداری می‌توان: ۱- هزینه‌های نیروی کار در بخش دولتی را با تمرکز بر فعالیت‌های با

ارزش آفرینی بالا و حداقل سازی کارهای تکراری کاهش داد؛ ۲- با استانداردسازی فرایندها و رویه های کاهش دهنده خطاها، زمان و منابع مورد نیاز برای اصلاح و جبران خطاها را کاهش داد؛ ۳- با کارآمدسازی فرایندها در سراسر فرایند کشورداری بهره‌وری را افزایش، دوباره کاری را کاهش، بهره‌برداری از منابع را بهتر و ضایعات کاری را کاهش داد؛ ۴- با تحلیل فرایندهای کاری، استفاده اثربخش از نیروی انسانی و سایر منابع را ارتقا و هزینه‌های اضافه کاری کاهش داد و در نهایت، ۵- با بهبود مستمر فرایندها، کیفیت ارائه خدمات به شهروندان متحول کرد و دوباره کاری در ارائه خدمات نیز کاهش داد. بنابراین بهبود مستمر فرایندها در فرایند کشورداری با حذف فرایندهای زائد، کامل کردن فرایندهای موجود، بازنگری و طراحی فرایندهای متناسب با تحولات محیطی برای ارتقا و به روزرسانی سبک و سیاق خدمت‌رسانی با بهبود کیفیت خدمات، نقش مهمی در کاهش هزینه‌های کشورداری ایفا خواهد کرد. بر این اساس، بهبود مستمر فرایندها، نوعی رویکرد سیستمی است که مستلزم بررسی مستمر، تغییرات تدریجی و تعهد به بهبود مستمر عملیات جاریه کشورداری است. بر این اساس، حکومت‌ها می‌توانند با شناسایی نارکارآمدی‌های فرایندها، توانمندسازی کارکنان، اتکا بر تحولات دیجیتال مبتنی بر هوش مصنوعی، بدون افزایش هزینه‌ها بهبود در عملکرد را تجربه کنند (برای مثال آثار ذیل را ببینید: Fryer et al., 2007, Suarez- Barraza, 2007, Elias & Davis, 2018, Robinson & Scheroeder, 2022)

**برپایی کشورداری عملگرایانه:** هدف غایی اقامه حکومت و دولت حل مسائل عمومی فراروی جامعه در پرتو ارزش‌های مورد احترام هر کشور است. یکی از ارزش‌های مهم همه کشورها، کارایی است که به طور کلی اشعار به دریافت ستاده بیشتر از نهاده‌های کمتر دارد. یکی از عیب‌های مهلک نظام کشورداری در همه کشورها استقرار نهادهای حکومتی و دولتی در قالب انواع وزارتخانه‌ها به صورت جزیره‌ای است. در حالی که مسائل عمومی فراروی کشورها نظیر بیکاری، جرم و جنایت، تخریب محیط‌زیست، بهداشت و سلامت عمومی، آموزش و پرورش حل نمی‌شود، هر وزارتخانه تلاش می‌کند سهم‌باری خود در حل این مسائل را به گردن وزارتخانه‌های دیگر بیندازد (دانائی فرد، ۱۴۰۲). نهضت حکمرانی کل‌نگرانه تلاش می‌کند حکومت و دولت را به صورت یکپارچه طراحی کند طوری که نگاه جزیره‌ای حاکم متداول در دولت را کنار بگذارد تا همه وزارتخانه‌ها به صورت یکپارچه حل مسائل فراروی کشور را هدف غایی خود قرار دهند زیرا چنین رویکردی می‌تواند هزینه‌های بالای ساختار کار ویژه‌ای (وزارتخانه‌ای) حاکم بر حکومت و دولت‌ها را، تمرکزگرایی شدید آن را، و تفکر کوتاه‌نگرانه وزارتخانه‌ای را تغییر داده و به جای تمرکز بر درمان، رویکرد

پیشگیرانه و پیشگامانه در حل مسائل کشور را در پیش بگیرد (دانائی فرد، ۱۴۰۰؛ Kuhn, 2021). بر این اساس حاکمیت رویکرد کل‌نگرانه بر کشورداری مستلزم ۱- طراحی بودجه‌ریزی کل‌نگرانه ۲- سازمان‌دهی سازمان‌های دولت حول دستاوردها و حل مسائل ۳- استقرار سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، ۴- انجام حسابرسی‌های پیشگیرانه ۵- استقرار سیستم‌های هشدار اولیه در حکومت و دولت ۶- طراحی سیستم‌های خرید هوشمند در دولت، ۷- طراحی سازکارهای هماهنگی کل‌نگرانه در فرایند کشورداری است (برای مطالعه بیشتر آثار زیر را ببینید: Perri6, 1996; Perri6 et al., 2002; Perri6 et al., 1999). بی‌تردید این رویکرد با ایجاد یکپارچگی در کاهش هزینه‌های کشورداری نقش مهمی ایفا خواهد کرد.

**تعدیل یا کاهش برنامه‌های بی‌فایده و زائد در فرایند کشورداری:** در همه قلمروهای خط‌مشی کشور (برای مثال آموزش و پرورش، آموزش عالی، صنعت و معدن، مسکن و شهرسازی، نفت و گاز و پتروشیمی، کشاورزی و دامپروری، صادرات و واردات، بهداشت، حمل و نقل، فرهنگی، و ...) برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌هایی اجرا می‌شود که از بودجه‌های عمومی تزریق می‌کنند. بی‌تدبیری در تدوین چنین برنامه‌ها، پروژه‌ها و طرح‌هایی، هزینه‌های بی‌ثمری بر دوش کشور می‌گذارد. شناسایی و فهم این برنامه‌ها در سراسر فرایند کشورداری هم در حوزه حکمرانی هم در حوزه مدیریت و هم در حوزه عملیات و وظیفه‌ای قانونی و شرعی خط‌مشی‌گذاران، مدیران و حتی کارکنان دولت و همین‌طور مردم است. برای مثال برخی از بودجه‌هایی صرف امور بانوان، برخی امور فرهنگی، امور اجتماعی، امور سیاسی در نهادهای وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و شوراهای می‌شود که ممکن است بی‌فایده و زائد تصور شود یا در حقیقت چنین باشد. طراحی سامانه‌ای برای اطلاع‌رسانی از این طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها در بدو تدوین و حتی در حین اجرا برای جامعه می‌تواند پیشنهادی ارزنده‌ای از جانب جامعه ارائه شود که مانع هزینه‌های بیشتر از بودجه عمومی کشور در ادامه این برنامه‌های بی‌ثمر شود. اگر لحظه‌ای به ستون‌های مونوریل در شهر قم تأمل کنید به این راهبرد پی خواهید برد. فرایند حکمرانی، مدیریت، عملیات در همه عرصه‌های خط‌مشی‌های عمومی کشور وجود دارد که هزینه‌های عظیمی به خود اختصاص می‌دهد و فهم وجود شوراهای کمیسیون‌ها و ستادهای همپوش و بی‌فایده سطوح حکمرانی، سطوح عدیده مدیریتی و پراکندگی برنامه‌ریزی‌ها در سطح عملیاتی می‌تواند به دقت مورد بررسی قرار گیرد و از استمرار تخصیص هزینه‌ها به این برنامه‌ها احتراز شود.

**پایش مستمر تبعیت‌پذیری قانونی در فرایند کشورداری:** یکی از اصلی‌ترین ابزار اعمال حکمرانی، مدیریت و عملیات، تنظیم گر‌ها (قوانین، مقررات و قواعد داخلی سازمان‌های مستقر در فرایند کشورداری) هستند. اگر آحاد جامعه، سازمان‌ها، نهادها، گروه‌ها از چنین تنظیم‌گرهایی تبعیت کنند هزینه‌های کشورداری کاهش می‌یابد. تخطی از این تنظیم‌گرها، هزینه‌های زیادی بر دوش دولت‌ها خواهد گذاشت. تحول در نحوه استفاده از چک و اصلاح قانون صدور چک، و نظام‌مند ساختن این ابزار تعاملی در مبادلات اقتصادی، راهی برای جلوگیری از افزایش هزینه‌های کشورداری است. تعداد زیادی از افراد بخاطر تخطی از این قانون در زندان‌ها به سر می‌برند که هزینه‌های نگهداری این افراد بر حکومت می‌توانست فزاینده باشد. تخطی سازمان، شرکت‌ها و نهادهای عرضه‌کننده خدمات و کالاها در صورت رعایت نکردن قوانین و مقررات می‌تواند هزینه‌های زیادی بر دوش دولت‌ها در حوزه‌های مختلف بهداشتی، آموزش و پرورش، تجارت بین‌الملل، توریسم، زیرساخت‌های متنوع کشور و ... تحمیل کند. تخطی از قوانین موجب دوباره‌کاری‌ها، همپوشانی کارها، ابر ماندن کارها، افزایش حجم و تعداد تجهیزات و سیستم‌های کشف خطای مقرراتی در فرایند کشورداری می‌شود. پایش منظم تبعیت‌پذیری، سطح کارایی مورد انتظار با توجه به بودجه دولت را حفظ می‌کند و هزینه‌های اضافی بر حکومت و دولت تحمیل نخواهد کرد. آثار متعددی بر نقش پایش تبعیت‌پذیری از قوانین در جامعه و نقش آن در ارتقای کارایی و کاهش هزینه عرضه شده است (برای مثال ببینید: Bharosa, et al., 2011; Mendez & Bachtler, 2022; Burby, et al., 1998). بر این اساس، با کاهش دور زدن تنظیم‌گرها میزان هزینه‌های کشور می‌تواند در حد پیش‌بینی شده باقی بماند و رشد آن مدیریت شود.

**رصد عملکرد نقادانه کشورداری:** فرایند کشورداری معطوف به اهدافی است که هر کدام از قلمروهای خط‌مشی عمومی (وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مستقل حکومت و دولت) برای رسیدن به آن‌ها، اهداف، راهبردها، رویه‌ها و اقداماتی تمهید می‌کنند. رصد نقادانه و موشکافی نحوه تحقق این اهداف و بازاندیشی مستمر در این مسیرها، می‌تواند هزینه‌ها را کاهش و منافع را ارتقا دهد. برای مثال، خط‌مشی حمل‌ونقل عمومی کشور برای کاهش ترافیک شهری ممکن است دست به طراحی «تونل‌های زیرزمینی»، «مترو»، «مونوریل»، «پل‌های تسهیل‌گر و کاهش‌دهنده ترافیک» بزند. بازاندیشی پیشینی در میزان توفیق این خط‌مشی از قبل این ابزارهای خط‌مشی می‌تواند تصمیم‌گیری‌های آتی متولیان امر در این عرصه را طوری تحت تأثیر قرار دهد که مسیر انتخابی بعدی، هزینه‌های کمتری بر جامعه تحمیل کند. هزینه‌های دولت در عرصه تجارت

بین‌المللی، آموزش و پرورش، تعاملات بین‌المللی، واردات و صادرات، امنیت کشور می‌تواند در پرتو رصد نقادانه تحقق اهداف موردنظر کمتر شود و مسیرهای کم‌هزینه‌تری با در نظر گرفتن کیفیت لازم در پیش گرفته شود. رصد نقادانه عملکرد ملی کشور در چه محافلی، در چه مراکزی، در چه نهادهای، در چه واحدی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی انجام می‌شود؟ خطامشی ارزی کشور، خطامشی امور خارجه کشور، خطامشی زیرساخت‌های کشور، خطامشی صادرات نفت کشور، خطامشی تنظیمی کشور در ساحت‌های مختلف کشور را باید در پرتو هزینه-منفعت ملی مرتباً به صورت موشکافانه و نقادانه بررسی و پیشنهادهای لازم برای بهبود به خطامشی‌گذاران و سیاستمداران کشور ارائه شود. عادت به یک خطامشی خاص، مانع بازاندیشی و رصد نقادانه عملکرد آن خواهد شد و بهبود آتی در عملکرد با هزینه‌های کمتر را مخدوش خواهد کرد. بر این اساس، رصد عملکرد حکمرانی، مدیریت و عملیات به صورت نقادانه در همه عرصه‌های خطامشی‌های عمومی می‌تواند هزینه‌های کشورداری را متأثر سازد.

**تحول به‌روز در سیستم‌های کنترل‌های داخلی در فرایند کشورداری:** درون همه اجزای فرایند کشورداری انواعی از سیستم‌های کنترل داخلی تمهید شده است تا موفقیت در کارآمدی و اثربخشی عملیات درون فرایند کشورداری، معتبر ساختن گزارش‌های مالی و تبعیت و انطباق عملیات‌ها با قوانین و مقررات کشور تضمین شود. برای مثال، حضور نماینده دیوان محاسبات در دستگاه‌های اجرایی کشور را در نظر بگیرید. تحول در سیستم‌های کنترل داخلی می‌تواند با افزایش کارایی، کاهش دوباره‌کاری‌ها و بهینه‌سازی فرایند، هزینه‌های دولت را کاهش دهد. رویکرد خودکارسازی، متمرکزسازی و حذف دوباره‌کاری‌ها، نوعی روش شناسی برای منطقی ساختن تعداد کنترل‌ها، کم کردن بارهای اداری نهادهای نظارتی بر مالکان فرایندها در فرایند کشورداری، و همسوسازی بهتر کنترل با ریسک‌های کشورداری در کشورهای دنیا است. این رویکرد می‌تواند با حذف کنترل‌های زائد (و در نتیجه حذف هزینه‌های نیروی انسانی و تجهیزات آن‌ها) و کنترل‌های غیر نافع و همینطور خودکار کردن و متمرکز کردن کنترل‌ها برای بهبود کارایی و اثربخشی در هزینه‌های هنگفتی از مخارج دولت کاهش دهد. مضافاً، تحول دیجیتال در فرایند کشورداری می‌تواند سیستم‌های کنترل داخلی را بهبود دهد، تنظیم‌گرها را تقویت کند و دامنه اختیار مدیریت برای دستکاری اطلاعات در سازمان‌ها را کاهش دهد و بدان طریق مدیریت را ملزم به

سرمایه‌گذاری بیشتر در زمان و هزینه در مدیریت اطلاعات کند و از هزینه‌های هنگفت جانبی جلوگیری کند. وجود این سیستم‌ها با کاهش ریسک کلاهبرداری، خطا و ناکارآمدی‌ها در فرایندهای کنترل داخلی هزینه‌های دولت را کاهش می‌دهد. برای لحظه‌ای به خریدهای دستگاه‌های دولتی در سراسر کشور توجه کنید که چگونه ممکن است بدون وجود سیستم‌های کنترل داخلی به‌روز، به جای خرید یک میلیون عدد صندلی برای وزارت آموزش و پرورش به بهای الف تومان، این وزارتخانه ممکن است هزینه‌ای چند برابر بر دولت تحمیل کند.

**بازآرایی افزایش شراکت‌های بین بخش دولتی-خصوصی در کشورداری: برقرار**  
شراکت‌های عملیاتی بین بخش دولتی و خصوصی یکی از راهبردهای مهم و متداول در ایجاد زیرساخت‌های ضروری در عرصه‌های مختلف نفت، گاز، پتروشیمی، آب، برق، حمل‌ونقل ریلی، جاده‌ای، دریایی و هوایی و همینطور در عرصه‌های صنعتی و مسکن و شهرسازی، طراحی بنادر، و شهرک‌های مختلف، پروژه‌های هوا فضا، امور دفاعی و تجهیزات امنیتی و دفاعی در همه کشورهای جهان متداول است. در ایران نیز شراکت بین بخش خصوصی-عمومی در عرصه‌های مدیریت شهری (عبدالعلی پور و همکاران، ۱۳۹۸)، پروژه‌های عمرانی (توسلی، ۱۴۰۱)، حمل و نقل عمومی (رحیمی و گلابچی، ۱۴۰۰)، ورزش همگانی (ابراهیمی و همکاران، ۱۴۰۱)، انرژی (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱)، بهداشت و بیمارستان (عرب و همکاران، ۱۳۹۵)، آب و فاضلاب (عباس‌زاده اصل، ۱۴۰۰)، آزادراه (گنجی زهرابی، ۱۳۹۸) و ... در حال انجام است. حکمرانی، مدیریت و عملیات انجام شراکت‌های بین بخش خصوصی-دولتی مستلزم هزینه‌های عظیمی برای کشور خواهد بود. فهم چالش‌ها و موانع این شراکت‌ها، بهینه‌سازی شراکت‌ها و دقت در انتخاب شرکا در عرصه‌های مختلف کشور یکی از کارویژه‌های اصلی علم و عمل حوزه مدیریت پروژه در ایران است که می‌تواند با کاهش هزینه‌های انجام چنین شراکت‌هایی در کاهش مخارج عمومی کشور نقش مهمی ایفا کند.

**ارزشیابی مستمر و بازآفرینی خط‌مشی، راهبردها و رویه‌ها در فرایند کشورداری:**  
خط‌مشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها در فرایند کشورداری، مآخذ تولید هزینه‌های کشورداری هستند. از این‌رو، ارزشیابی مستمر آنها راهی است برای کاهش مستمر هزینه‌ها یا بهینه‌سازی هزینه‌ها در فرایند کشورداری. برای لحظه‌ای، خط‌مشی‌های عمومی در حوزه حمل‌ونقل عمومی، آموزش و پرورش، آموزش عالی، واردات و صادرات کالاها و خدمات را در نظر بگیرید که بی‌توجهی

به بار اداری آنها بر دوش دولت و حکومت می‌تواند هزینه‌های زیادی بر کشور تحمیل کند. خطمشی‌هایی که اجرای آن نیازمند طراحی سیستم‌های عریض و طویل، تحمیل بارهای فناورانه بر فرایند کشورداری، تحمیل بار آموزشی برای اجرای برنامه‌های این خطمشی‌ها است می‌تواند هزینه‌های عظیمی بر کشور تحمیل کند (ببینید Herd & Maynihan, 2018). از این رو رویکرد طراحی به خطمشی‌های عمومی (Howlett, 2019; Siddiki, 2020) تلاش دارد مانع تحمیل بارهای اداری منفی و غیرمنطقی بر دوش دولت و جامعه شود. ارزشیابی مستمر راهبردهای مدیریت بخش دولتی که محمل اجرای خطمشی‌های عمومی هستند نیز برای کاهش مستمر هزینه‌های دولت ضروری است. در واقع، جای که منافع عمومی کشور تخصیص داده می‌شود، در سطح دوم کشورداری یعنی سطوح مدیریت دولتی است که متولی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل راهبردها است. راهبردهای بخش بانکی کشور برای اجرای «خطمشی کارآفرینی» در کشور را در نظر بگیرید که ممکن است توزیع غلط و نابجای منابع مالی کشور، هزینه‌های اداره حکومت و کشور را افزایش دهد. همینطور ارزشیابی مستمر رویه‌های اجرایی در سراسر تاروپود حکومت و جامعه نیز می‌تواند زمینه کاهش برخی از هزینه‌های عمومی را فراهم کند. لحظه‌ای به میزان روزانه کاغذهای مصرفی تهیه کپی اسناد در سراسر بخش دولتی بنگرید که در روز چقدر هزینه بر دولت تحمیل می‌شود (علی‌رغم تحولات دیجیتال و مبتنی بر فناوری‌های اطلاعاتی در کشور). بنابراین ارزشیابی مستمر کیفیت خط‌مشی‌ها و راهبردها و رویه از حیث هزینه‌ای می‌تواند به کم کردن هزینه‌های عمومی کشور کمک کند.

**برپایی سیستم‌های بازخورد شهروندان برای کاهش هزینه‌ها در فرایند کشورداری:** شهروندان هر کشور مأخذ عظیمی برای بازخورد و ارائه رهنمود برای بهبود نحوه اداره کشور هستند. شهروندان علاوه بر مشارکت در حاکمیت دموکراسی در کشور، دانشی غنی برای ارتقای عملکرد حکومت و دولت در اختیار دارند. شهروندان می‌توانند به حکومت‌ها در عرصه‌های مختلف خطمشی‌گذاری، برای مثال حمل‌ونقل، آموزش و پرورش، تجارت بین‌الملل، فرهنگ و اجتماع و در شناسایی نقاط نیازمند بهبود، کمک به خط‌مشی‌گذاران در اتخاذ تصمیم‌های خط‌مشی، پرورش فرهنگ پاسخگویی، یاری‌دهنده باشند. شهروندان می‌توانند در صورت‌بندی مسائل ملی نیازمند به خطمشی، در شناسایی بدیل‌ها، در اجرا و ارزشیابی خطمشی‌ها و مقررات ملی، یاریگر حکومت و دولت باشند (برای مثال: Creighton, 2005; Wallace & Young, 1997). کمک به بهبود اثرگذاری راهبردهای مدیران در بخش دولتی و همینطور رویه‌های عملیاتی در سراسر فرایند



کشورداری را می‌توان از شهروندان انتظار داشت. روش‌های مختلفی برای گردآوری بازخورد شهروندان نسبت به خطمشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها که تجلی حکمرانی، مدیریت و عملیات در فرایند کشورداری هستند وجود دارد (Minelli, 2018; Ye et al., 2023). پیمایش رضایتمندی شهروندان، گردهمایی‌های جمعی شهروندان، میزگردهای برخط و رسانه‌های اجتماعی، گروه‌های داورگان مصاحبه‌ها، پورتال‌های برخط و خطوط تلفن شکایات شهروندان از جمله این روش‌های بازخورد هستند که می‌توانند دولت را در کاهش هزینه‌های اداره کشور کمک کنند.

**بازنگری در نحوه اولویت‌گذاری مسائل در فرایند کشورداری: سیاست (politics) خط** مشی‌گذاری عمومی، یعنی فرایند سیاسی تصمیم‌گیری بر سر خط‌مشی‌های عمومی (بینید Sundquist, 1968; Stein et al., 2006, Lowi, 2009; Kraft & Furlong, 2015) مسئله به نام اولویت‌گذاری خطمشی‌های عمومی را فراروی حکومت و دولت قرار می‌دهد. برای اولویت‌گذاری خطمشی‌های عمومی، نظریه‌های مختلفی وجود دارد. نظریه اولویت‌گذاری سیاسی که مدعی است اولویت خطمشی‌ها متأثر از بازیگران سیاسی و احزاب سیاسی است. نظریه چرخه‌های کسب‌وکار سیاسی مدعی است تضاد خطمشی‌ها محور اصلی تعیین اولویت‌های خطمشی است. نظریه افکار عمومی مدعی است اولویت‌گذاری خطمشی‌های عمومی بر اساس افکار عمومی و حساسیت نشان دادن دولت به آن استوار است. نظریه سرمایه‌گذاری در خطمشی‌های عمومی مدعی است خطمشی‌های عمومی به مثابه برگه‌های سهامی است که شهروندان، در آنها سرمایه‌گذاری کرده‌اند، بنابراین میزان بازده و ریسک، محور اصلی اولویت خطمشی‌های عمومی است (دانایی‌فرد، ۱۴۰۲). بر این اساس، هر کدام از نظریه‌ها که اولویت‌ها را تعیین کنند هزینه‌هایی بر حکومت و جامعه تحمیل خواهند کرد. رویکرد سیاسی محض به انتخاب خطمشی‌ها، بعضاً فاجعه‌آفرین است. چند فرودگاه در کشور وجود دارد که نمایندگان آن شهرها برای کسب رأی بیشتر، دولت را وادار به ساخت آنها در کشور کرده‌اند که اصلاً استفاده نمی‌شوند یا استفاده از آنها اقتصادی نیست؟ چند نفر نیروی انسانی در سال از جانب نمایندگان مجلس در طول این سال‌ها به دولت و سازمان‌های دولتی تزریق شده‌اند؟ لحظه‌ای به بقایای مونوریل در شهر مقدس قم دقت کنید، هزینه‌های این پروژه عظیم را چه کسانی پرداخته‌اند؟ بنابراین بازنگری در نحوه اولویت‌گذاری برنامه‌ها و پروژه‌ها برای حل مسائل، می‌تواند بر کاهش هزینه‌های عمومی اثرگذار باشد.

به کارگیری علم تحلیل داده در فرایند کشورداری: علم تحلیل داده (Analytics) نوعی تحلیل محاسباتی از داده‌ها و آمارها است که برای کشف، تفسیر و نشان دادن الگوهای معنی‌دار در داده‌ها استفاده می‌شود. این علم بر کاربردهای داده‌ها برای اتخاذ تصمیم‌های اثربخش در فرایند کشورداری تأکید دارد و می‌تواند ابزار ارزشمندی در حوزه‌های مطالعاتی و عملی بازاریابی، مدیریت، مالی، خطمشی‌گذاری، حکمرانی، مدیریت دولتی محسوب شود. در واقع، علم تحلیل داده از داده‌ها و علوم کمی برای پاسخ به پرسش‌های فراروی خطمشی‌گذاران، مدیران، کارشناسان و حتی کارکنان، کشف روابط بین پدیده‌ها در همه سطوح کشورداری، پیش‌بینی دستاوردهای خطمشی‌ها، راهبردها و رویه‌ها و خودکار ساختن تصمیم‌ها در فرایند کشورداری استفاده می‌کند. بر این اساس، این علم ارزشمند، با شناسایی روندها و انجام پیش‌بینی‌ها، داده‌ها را به بینش‌های قابل‌کاربرد تبدیل می‌کند. در نتیجه به افراد در فرایند کشورداری کمک می‌کند داده‌های خود را بهتر فهم کنند، تصمیم‌های آگاهانه اتخاذ کنند و عملکرد خود را در حکمرانی، مدیریت و عملیات بر مبنای تحلیل‌های آماری و روش‌های محاسبات بهبود دهند. بر این اساس، کاربردهای علم داده در خطمشی‌گذاری عمومی (ببینید Gil-Garcia et al., 2018; Tsoukias et al., 2013; Ekstrom et al., 2018; Bochner et al., 2017) در دو حوزه اصلی می‌تواند قابل‌توجه باشد:

- ۱- در تحلیل خط‌مشی‌های موجود، که به کمک آن می‌توان خط‌مشی‌های موجود را تبیین کرد؛
- ۲- در تحلیل خط‌مشی‌های جدید، می‌تواند در صورت‌بندی خط‌مشی‌ها و پیشنهادیه‌های خط‌مشی مورد استفاده قرار داد. بنابراین، کیفیت حکمرانی در گرو خط‌مشی‌هایی است که بر اساس داده‌ها و اطلاعات دقیقی استوار باشد. در سطح دوم کشورداری یعنی اداره امور عمومی نیز علم تحلیل داده (ببینید Meinard et al., 2021; Evans et al., 2019) می‌تواند برای ارتقای کارایی و اثربخشی عملیات بخش دولتی بسیار حیاتی باشد. این پارادایم که تحت عنوان «علم تحلیل داده جدید در عرصه عمومی» (New Public Analytics) یاد می‌شود بر رویکردهای داده‌محور درون اداره امور عمومی برای تزریق بینش و آگاهی به درون تصمیم‌گیری‌های اداری تأکید دارد. این رویکردها بر بهره‌برداری از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی برای تحلیل مجموعه عظیم داده‌ها و شناسایی الگوها برای برکشیدن بینش‌های قابل‌کاربرد در تصمیم‌گیری‌های بخش دولتی تأکید دارد (ببینید Yeug, 2023). در همین راستا واحدهای علم تحلیل داده‌ها در دولت (ببینید Davenport & Jarvenpaa, 2008; Steif, 2021; Lim et al., 2017) نقش مهمی در ارتقای علم تحلیل داده‌ها در اداره امور عمومی ایفا می‌کند زیرا با ایجاد واحدهای متمرکز صرفه‌جویی‌های

ناشی از مقیاس در تحلیل علم داده‌ها را میسر می‌سازد، معماری‌های داده‌های مشترک را ایجاد می‌کند و عمل محک‌زنی گسترده در سطح دولت را تسهیل می‌کند. کاربرد علم و تحلیل داده در حوزه‌های عملیاتی تخصصی در فرایند کشورداری هم می‌تواند مآخذ خلق بینش‌های عمیقی برای اتخاذ تصمیم‌های کارشناسانه در میان کارشناسان باشد (ببینید Kreuter et al., 2019; Evans, et al., 2019; Adjabeng et al., 2023). بر این اساس کاربرد علم تحلیل داده‌ها در فرایند کشورداری مانع اتخاذ تصمیم‌های از قبل هزینه‌زا خواهد شد و در تخصیص بهینه مخارج عمومی می‌تواند نقش موثری ایفا کند.

**استقرار مدیریت هزینه‌های عمومی در فرایند کشورداری:** مدیریت هزینه‌های عمومی اشعار به فرایند آماده‌سازی بودجه‌های سالانه دولت، اجرای بودجه و برنامه‌ریزی کنترل بودجه دارد. مرحله آماده‌سازی، به تعیین کلیت هزینه‌های برنامه‌ریزی‌شده، تخصیص منابع میان برنامه‌ها می‌پردازد. اجرای بودجه به مصرف بودجه‌ها در خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌های مندرج در سند بودجه اشاره دارد. مرحله سوم، به تضمین تطابق محتویات سند بودجه با مخارج و همین‌طور مدیریت صحیح جریان نقدی اشعار می‌دارد. هدف مدیریت هزینه‌های عمومی، تحقق انضباط مالی در فرایند کشورداری، تخصیص منابع راهبردی و مدیریت عملیاتی مناسب آن‌ها است. بر این اساس، فرایند مدیریت هزینه‌ها هم در ساحت حکمرانی، هم در سطح مدیریت و هم در سطح امور عملیاتی باید مدنظر قرار داد. از این رو در خط‌مشی اقتصادی و توسعه، تحقق حکمرانی وثیق از طریق ارتقای پاسخگویی، شفافیت، پیش‌بینی‌پذیری هزینه‌های عمومی و مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری مالی نقش مهمی را ایفا می‌کند. بنابراین یکی از راه‌های مهم بهینه‌سازی و کاهش مخارج عمومی کشور استقرار مدیریت هزینه‌های عمومی در کلیت فرایند کشورداری است، از این‌رو آثار متعددی در مورد مدیریت هزینه‌های عمومی به رشته تحریر درآمده است (ببینید: Premchamd, 1993; Porter & Diamond, 1999; Schairo-Campo, 2017).

**روی‌آوری به بودجه‌بندی بر مبنای صفر در کشورداری:** بودجه‌بندی بر مبنای صفر نوعی شیوه بودجه‌بندی است که درخواست‌کنندگان بودجه در فرایند کشورداری را ملزم به توجیه و تصویب هزینه‌ها در هر دوره بودجه‌ای جدید می‌کند. این شیوه بودجه‌ریزی برعکس شیوه سنتی بودجه‌ریزی که کار را با بودجه دوره قبل آغاز می‌کند، از مبنای صفر کار را شروع می‌کند، یعنی همه هزینه‌ها باید برای دوره آتی (سال بعد) صرف‌نظر از بالاتر یا پایین‌تر از بودجه دوره قبل توصیه و تحمیل

شوند. با این حال اگرچه بودجه‌بندی بر مبنای صفر می‌تواند به محدود کردن عملیات لازم و ضروری برای تحقق اهداف هزینه‌های کمتر، انعطاف‌پذیری بودجه و اجرای راهبردی بودجه منجر شود ولی زمان‌بر است، اما این زمان‌بری نباید عادات بودجه‌ای بدون توجه اقتصادی و اجتماعی در سنوات بودجه‌ای در فرآیند کشورداری را به حال خود بگذارد زیرا این شیوه بودجه‌بندی با ارزشیابی جامع همه هزینه‌های عمومی توجه منطقی و عقلایی بودجه و همسویی بودجه با نیازهای جاری بجای وابستگی به الگوهای هزینه‌های در بستر تاریخ گذشته نقش مؤثری در کاهش هزینه‌های عمومی ایفا می‌کند، زیرا همه سازمان، نهادها در فرآیند کشورداری را به شناسایی و حذف هزینه‌های عمومی زائد و غیرضروری تشویق می‌کند و منجر به کاهش هزینه‌ها و بهبود تخصیص منابع در سراسر فرآیند کشورداری خواهد شد (ببینید: Qi & Mensah, 2012; Al-attara et al., 2020).

### نتیجه‌گیری

در کشور ما می‌توان برخی از هزینه‌های حکمرانی، مدیریت و همین‌طور عملیات را کاهش داد، همان‌طور که در کشورهای دیگر نیز راهبردهایی برای کاهش مخارج عمومی تمهید شده است و تجارب آنها در دانش موجود وجود دارد. اگر چه برخی‌ها ممکن است معتقد باشند اصلی‌ترین دلیل اداره گران کشور تحریم‌ها و تخصیص بین‌الملل علیه کشور است و بی‌تردید این مسائل هزینه‌ها و بهای تمام شده کالای عمومی و خدمات عمومی در کشور را افزایش داده‌اند و هزینه‌ها و مخارج عمومی کشور را به شدت تحت تأثیر قرار داده و می‌دهند، ولی با فرض وجود این تحریم‌ها و تخصیص‌ها و تلاش حکمرانان و سیاستمداران برای کاهش آنها، می‌توان راهبردهای دیگری در پیش گرفت و هزینه‌های عمومی کشور را کاهش داد. این راهبردها را می‌توان هم در حوزه حکمرانی و هم در مدیریت و هم عملیات در فرآیند کشورداری متمرکز کرد. اما آنچه می‌تواند در بلندمدت هزینه‌های کشورداری را بهینه کند «احتراز از سیاست‌زدگی افراطی» در انتصاب متولیان حکمرانی، خط‌مشی‌گذاری، مقررات‌گذاری و همین‌طور انتصاب مدیران در بوروکراسی‌های حرفه‌ای و جلوگیری از توصیه‌های غیراخلاقی، غیر قانونی و غیرشرعی ورود افراد نالایق توسط نمایندگان مجلس (در هر دوره‌ای)، مقامات سیاسی و حتی مدیران عالی لشکری و کشوری در هر دوره زمانی در فرآیند کشورداری است. آنچه به فرآیند کشورداری روح می‌دهد نیروی انسانی شایسته است و

از طرف دیگر تمهید قوانین و مقرراتی که اجازه تخطی، خیانت، اختلاس و دست‌اندازی به بیت‌المال مسلمین ندهد را می‌توان مد نظر قرار داد. باید فرایند کشورداری را در پرتو نیروی انسانی مفید، کاربلد، معتقد و پایبند به کشور و دین مبین اسلام که در قانون اساسی کشور تصریح شده بازآرایی کرد.



## مآخذ

- ابراهیمی، مریم، فهیم‌دوین، حسن، اسماعیل‌زاده قندهاری، محمدرضا، پیمانی‌زاد، حسین. (۱۴۰۱). آزمون مدل شاخص‌های راهبردی موثر بر جلب مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش همگانی کشور. *پژوهش در ورزش تربیتی*، سال ۱۰، شماره ۲۷، ۱۵۹-۱۸۳.
- آذر، عادل، امیرخانی، طیبه (۱۳۹۵). سیاه‌چاله‌های بودجه در نظام بودجه‌ریزی ایران. *مدیریت دولتی*، سال ۸، شماره ۴، ۵۷۱-۵۹۰.
- دانائی‌فرد حسن (۱۴۰۰). سازمان‌داری پیش‌دستانه در بخش دولتی: هم‌آمیزی هوشمندی، چابکی و سازگار شوندگی. سال ۱۱، شماره ۴، ۱-۴.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۰). سندرم خطرناک توصیه‌های استخدامی در بخش دولتی ایران: مجلس شورای اسلامی چه باید کند؟. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۴، شماره ۱، الف-۵.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۲). هوش مصنوعی و کشورداری: واکاوی ساحت‌های تاریک. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۶، شماره ۱، الف-ل.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۲). ریسک‌پژوهی در تحلیل خط‌مشی‌های عمومی: قاعده‌ای در خط‌مشی‌گذاری که نباید نادیده گرفت. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، سال ۶، شماره ۲، الف-م.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۴۰۲). هوش مصنوعی و کشورداری: واکاوی دستاوردها. *مطالعات مدیریت دولتی ایران* سال ۵، شماره ۴، الف-ح.
- دانائی‌فرد، حسن، عباسی، طیبه (۱۳۷۸). اصلاحات اداری در ایران: تحلیلی بر کوچک‌سازی دولت. *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، سال ۱۵، شماره ۲۹، ۱۰۱-۱۲۲.
- رحیمی‌گلخندان، آیدا، گلابچی، محمود (۱۴۰۰). ارزیابی مکانیزم‌های حمایت دولت از بخش خصوصی در مواجهه با ریسک درآمد در پروژه‌های راه‌مشارکت عمومی-خصوصی. *مهندسی سازه و ساخت*، سال ۶، شماره ۸، ۱۵۱-۱۷۲.
- عباس‌زاده اصل، الناز، پرچی جلال، مجید، رقیمی، امیرحسین (۱۳۹۶). ارائه مدل تصمیم‌گیری به منظور مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های پروژه‌های بخش آب و فاضلاب کشور، *مجله آب و فاضلاب*، سال ۲۸، شماره ۱، ۱-۱۷.
- عبدالعلی‌پور، محمدرضا، طاهرخانی، روح‌الله، لرک، علیرضا (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی موانع مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های مدیریت شهری. *مهندسی و مدیریت ساخت*، سال ۴، شماره ۴، ۲۵-۳۶.

- عرب، علیرضا، منیرعباسی، آرمین، دستیار، باقر (۱۳۹۵). بررسی معیارهای مهم در جلب مشارکت بخش خصوصی در احداث، تجهیز و بهره‌برداری بیمارستان‌ها با استفاده از مدل مشارکت بخش دولتی و خصوصی، فصلنامه بیمارستان، سال ۱۵، شماره ۱، ۱۱-۱۲۲.
- کیانی، مرتضی، معاریان، محمدحسین، فاطمی، سیدمحمدحسین، صدیقی، علیرضا، روحانی، سیدعلی (۱۴۰۱). بررسی لایحه بودجه سال ۱۴۰۱ کل کشور، تحلیلی بر مصارف بودجه (ویرایش اول).
- گنجی‌زهرایی، هادی (۲۰۱۹). ارائه مدل مدیریت ریسک درآمدی در پروژه‌های مشارکتی آزادراهی ایران. پژوهشنامه حمل و نقل، سال ۱۶، شماره ۱، ۲۵۹-۲۶۹.
- لشینگ، دان (۱۳۹۸). نظریه‌های اداره/امور عمومی. ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: نشر مهربان.
- متوسلی، بهنام (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی راه‌های جلب مشارکت بخش خصوصی در اجرای پروژه‌های عمرانی با محوریت گردشگری (مطالعه موردی: شهر یزد). مطالعات برنامه ریزی سکونتگاه‌های انسانی، سال ۱۷، شماره ۳، ۸۱۱-۸۲۸.
- محنت‌فر، یوسف (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر هزینه‌های جاری دولت در ایران (۱۳۸۰-۱۳۳۸). پژوهشنامه اقتصاد کلان، سال چهارم، شماره ۱۵، ۱۰۸-۷۹.
- موسوی، میرحسین، خوشکلام خسروشاهی، موسی، احمدی، راضیه (۱۴۰۱). امکان‌پذیری تأمین مالی پروژه‌های مربوط به انرژی‌های تجدیدپذیر از طریق مشارکت عمومی-خصوصی در اقتصاد ایران، پژوهش‌های برنامه و توسعه، سال ۳، شماره ۱، ۷-۴۱.
- Abolbashari, M. H. (2019). *Smart buyer: A performance based framework for achieving procurement excellence* (Doctoral dissertation, UNSW Sydney).
- Adjabeng, J., Adomako-Gyasi, E., Akrofi, M., Ampofo, M., Fornasari, M., Geegbae, I., ... & Williams, M. (2023). Government Analytics Using Data on the Quality of Administrative Processes. *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*.
- Afonso, A., & Alves, J. (2023). Does government spending efficiency improve fiscal sustainability?. *European Journal of Political Economy*, 102403.
- Al-attara, H. A., Mashkourb, S. C., & Hassanc, M. G. (2020). Zero-based budget system and its active role in choosing the best alternative to rationalise government spending. *International journal of innovation, creativity and change*, 13(9), 244-265.

- Alston, L., Melo, M., Mueller, B., & Pereira, C. (2005). Who decides on public expenditures. *A political economy analysis of the budget process: the case of Brazil*. Inter-American Development Bank.
- Alt, J., & Chrystal, K. A. (1981). Electoral cycles, budget controls and public expenditure. *Journal of Public Policy*, 1(1), 37-59.
- Bachner, J., Ginsberg, B. & Hill, K. W., (Eds). (2017). Analytics, policy, and governance. Yale University Press.
- Bandyopadhyay, S., & Singh, H. (2023). Foundations of public expenditure management: theories and concepts. In *Research Handbook on Public Financial Management* (pp. 238-257). Edward Elgar Publishing.
- Bharosa, N., Janssen, M., Hulstijn, J., van Wijk, R., de Winne, N., & Tan, Y. H. (2011, September). Towards a lean-government using new IT-architectures for compliance monitoring. In *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 147-156).
- Burby, R. J., May, P. J., & Paterson, R. C. (1998). Improving compliance with regulations: Choices and outcomes for local government. *Journal of the American Planning Association*, 64(3), 324-334.
- Coffey, B., McLaughlin, P. A., & Peretto, P. (2020). The cumulative cost of regulations. *Review of Economic Dynamics*, 38, 1-21.
- Colm, G. (1936). Theory of public expenditures. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 183(1), 1-11.
- Craig, M. J., & Kopits, M. G. (1998). *Transparency in government operations*. International monetary fund.
- Crandall, R. E., Crandall, W. R., & Chen, C. C. (2009). *Principles of supply chain management*. Florida: CRC Press.
- Creighton, James L. (2005). *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davenport, T. H. and S. Jarvenpaa. (2008). *Strategic Use of Analytics in Government*. Washington, D.C.: IBM Center for the Business of Government.
- Ekstrom, J. A., Lau, G. T., & Law, K. H. (2018). Policy analytics tool to identify gaps in environmental governance. *Policy analytics, modelling, and informatics: innovative tools for solving complex social problems*, 289-314.



- Elias, A. A., & Davis, D. (2018). Analysing public sector continuous improvement: a systems approach. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 2-13.
- Esfahani, H. S., & Taheripour, F. (2002). Hidden public expenditures and the economy in Iran. *International Journal of Middle East Studies*, 34(4), 691-718.
- Evans, G. W., Biles, W. E., & Bae, K. H. G. (Eds.). (2019). *Analytics, operations, and strategic decision making in the public sector*. IGI Global.
- Facchini, F. (2018). What are the determinants of public spending? An overview of the literature. *Atlantic Economic Journal*, 46(4), 419-439.
- Felipe, J., Fullwiler, S., Estrada, G. B., Jaber, M. H., & Patagan, R. (2020). How “Monetization” Really Works—Examples from Nations’ Policy Responses to COVID-19. *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*, (627).
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM magazine*, 19(5), 497-517.
- Gemmell, N., Misch, F., & Moreno-Dodson, B. (2012). Public spending and long-run growth in practice: concepts, tools, and evidence. *Is Fiscal Policy the Answer? A Developing Country Perspective*, 69-107.
- Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Luna-Reyes, L. F. (2018). Policy analytics, modelling, and informatics. *Policy Analytics: Definitions, Components, Methods, and Illustrative Examples*, 1-16.
- Guerrero, O. A., & Castañeda, G. (2022). How does government expenditure impact sustainable development? Studying the multidimensional link between budgets and development gaps. *Sustainability Science*, 17(3), 987-1007.
- Guillamón, M. D., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2021). Is transparency a way to improve efficiency? An assessment of Spanish municipalities. *Regional Studies*, 55(2), 221-233.
- Hagen, A., & Higdem, U. (2020). *Innovation in Public Planning*. London: Palgrave Macmillan.
- Hahn, R. W. (1998). Government analysis of the benefits and costs of regulation. Available at SSRN 167048.

- Hahn, R. W., & Hird, J. A. (1991). The costs and benefits of regulation: Review and synthesis. *Yale J. on Reg.*, 8, 233.
- Harland, C., Telgen, J., Callender, G., Grimm, R., & Patrucco, A. (2019). Implementing government policy in supply chains: an international coproduction study of public procurement. *Journal of supply chain management*, 55(2), 6-25.
- Herd, P., & Moynihan, Donald P. (2018). *Administrative burden: Policymaking by other means*. New York: The Russell Sage Foundation.
- Howlett, M. (2019). *Designing public policies: Principles and instruments* (2nd ed.). London: Routledge.
- Keefer, P., & Khemani, S. (2003). The political economy of public expenditures. *Background paper for WDR 2004: Making Service Work for Poor People*.
- Kersten, W., Blecker, T., & Ringle, C. M. (2019). *Artificial intelligence and digital transformation in supply chain management: innovative approaches for supply chains*. Berlin: epubli GmbH.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. *Sustainability*, 13(4), 2025.
- Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2015). *Public Policy: Politics, analysis, and alternatives* (5th ed). Los Angeles, CA: CQ Press.
- Kreuter, F., Ghani, R., & Lane, J. (2019). Change through data: A data analytics training program for government employees. *Harvard Data Science Review: HDSR*, 1(2), 1-26.
- Kuhn, P., Buchinger, M., & Balta, D. (2021). How to redesign government processes for proactive public services?. In *Electronic Government: 20th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2021, Granada, Spain, September 7–9, 2021, Proceedings 20* (pp. 29-40). Springer International Publishing.
- Lim, C. D., Sy, S., Roxas, G. C., & Atayan, G. (2017, November). Local government unit analytics for program planning & policy-making in Caloocan city. In *TENCON 2017-2017 IEEE Region 10 Conference* (pp. 2830-2834). IEEE.
- Lowi TJ .(2009). *Arenas of Power*. Boulder CO: Paradigm Publishers. Macmillan.
- Marneffe, W., & Vereeck, L. (2011). The meaning of regulatory costs. *European Journal of Law and Economics*, 32, 341-356.

- Martins, S., & Veiga, F. J. (2014). Government size, composition of public expenditure, and economic development. *International tax and public finance*, 21, 578-597.
- Meinard, Y., Barreteau, O., Boschet, C., Daniell, K. A., Ferrand, N., Girard, S., ... & Zarate, P. (2021). What is policy analytics? An exploration of 5 years of environmental management applications. *Environmental Management*, 67, 886-900.
- Mendez, C., & Bachtler, J. (2022). The quality of government and administrative performance: explaining Cohesion Policy compliance, absorption and achievements across EU regions. *Regional Studies*, 1-14.
- Minelli, A., & Ruffini, R. (2018). Citizen feedback as a tool for continuous improvement in local bodies. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 46-64.
- Osborne, D., & Hutchinson, P. (2006). *The price of government: Getting the results we need in an age of permanent fiscal crisis*. Basic Books (AZ).
- Palter, R., & Shilson, S. (2014). Maximizing revenue from government-owned assets. McKinsey & Company, May 2014.
- Perri 6, Diana Leat, Kimberly Seltzer, and Gerry Stoker. (1999). *Governing in Holistic Governance: The New Reform Agenda*. New York: Palgrave.
- Perri 6, Diana Leat, Kimberly Seltzer, and Gerry Stoker. (2002). *Governing in Holistic Governance: The New Reform Agenda*. New York: Palgrave.
- Perri 6. (1997). *Holistic Government*. London: Demos.
- Potter BH, Diamond J.(1999). Guidelines for public expenditure management. Washington (DC): International Monetary Fund . [accessed 2022 Apr 5]. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/expend/index.htm> .
- Premchand, A. (1993). *Public expenditure management*. International Monetary Fund , Washington, DC.
- Qi, Y., & Mensah, Y. M. (2012). An Empirical Analysis of the Effects of Performance-Based Budgeting on State Government Expenditures. *Available at SSRN 1970079*.
- Reier Forradellas, R. F., & Garay Gallastegui, L. M. (2021). Digital transformation and artificial intelligence applied to business: Legal regulations, economic impact and perspective. *Laws*, 10(3), 70.

- Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2022). *Practical Innovation in Government: How Front-line Leaders are Transforming Public-sector Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Rogger, D., & Schuster, C. (Eds.). (2023). *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*. World Bank Publications.
- Sasmal, R., & Sasmal, J. (2016). Public expenditure, economic growth and poverty alleviation. *International Journal of Social Economics*, 43(6), 604-618.
- Sattar, Z. (1993). Public expenditure and economic performance: A comparison of developed and low income developing economies. *Journal of International Development*, 5(1), 27-49.
- Schiavo-Campo S.(2017). *Government budgeting and expenditure management: principles and international practice*. New York: Taylor & Francis.
- Selomo, M. R., & Govender, K. K. (2016). Procurement and supply chain management in Government Institutions: A case study of select Departments in the Limpopo province, South Africa. *Dutch Journal of Finance and Management*, 1(1), 37.
- Shin, Y. J. (2016). E-Procurement System as an E-Government Platform: Case of South Korea. In *Politics and Social Activism: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 410-432). IGI Global.
- Siddiki, S. (2020). *Understanding and Analyzing Public Policy Design*. Cambridge: Cambridge University Press
- Steif, K. (2021). *Public Policy Analytics: Code and Context for Data Science in Government*. CRC Press.
- Stein E, Tommasi M, Echebarría K, Lora E, Payne M. (2006). *The politics of policies: economic and social progress in Latin America, 2006 report*. Cambridge, UK: Inter-Am. Dev. Bank and David Rockefeller Cent. Latin Am. Stud./Harvard Univ. Press.
- Storey, C., & Kocabasoglu-Hillmer, C. (2013). Making partner relationship management systems work: The role of partnership governance mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 862-871.
- Suárez-Barraza, M. F. (2013). Process Innovation in Local Governments: an empirical study of its continuous improvement efforts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 204-220.

- Sundquist JL. (1968). *Politics and Policy: The Eisenhower, Kennedy, and Johnson Years*. Washington, DC: Brookings Inst. Press.
- Taoufik, A. O., & Azmani, A. (2022, September). Toward a Holistic Public Procurement 4.0. Case Study: Moroccan Public Procurement. In *International Conference on Smart Applications and Data Analysis* (pp. 104-114). Cham: Springer International Publishing.
- Taquiddin, M., & Nallathinga, R. (2011). Monetization/disposal of Public Land: Framework and action plan for the ULBs. In *discussion in the Round Table Meeting on the Monetisation of Excess Public Land held at New Delhi during June* (pp. 10-11).
- Tarschys, D. (1975). The Growth of Public Expenditures Nine Modes of Explanation. *Scandinavian political studies*.
- Thai, K. V. (Ed.). (2017). *International handbook of public procurement*. New York: Routledge.
- Thawiwinyu, K., & Laptaned, U. (2009). The impact of strategic sourcing and E-procurement on supply chain performance management. *China-USA Business Review*, 8(8), 8-25.
- the Round: Strategies for Holistic Government*, London: Demos.
- Tsoukias, A., Montibeller, G., Lucertini, G., & Belton, V. (2013). Policy analytics: an agenda for research and practice. *EURO Journal on Decision Processes*, 1(1-2), 115-134.
- Von Hagen, J. (2002). "Budgeting Institutions and Public Spending," in Anwahr A. Shah (ed.), *Assuring Accountability When There is no Bottomline*. Washington DC: World Bank.
- Wallace, H & Young, A (eds.) (1997) *Participation and Policy-Making in the European Union*. Oxford: Clarendon Press.
- Windrum, P., & Koch, P. M. (Eds.). (2008). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. t, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Ye, X., Su, X., Yao, Z., Dong, L. A., Lin, Q., & Yu, S. (2023). How Do Citizens View Digital Government Services? Study on Digital Government Service Quality Based on Citizen Feedback. *Mathematics*, 11(14), 3122.
- Yeung, K. (2023). The New Public Analytics as an Emerging Paradigm in Public Sector Administration. *Karen Yeung, 'The New Public Analytics as an Emerging Paradigm in Public Sector Administration' (2022), 27(2), 1-32.*