



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Designing and Validating the Lean Governance Model in Government Governance

Fazel Seyedi^{1*}, Morteza Mousakhani², Sedigheh Tootian Esfahani³,
Shahrzad Tayaran⁴

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Yadegar Imam Khomeini Urban Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: Fazelsaidi1366@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: mousakhani@srbiau.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
E-mail: s_tayaran@iauec.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The main goal of the current research is to design and validate the lean government model in government governance in Iran. In terms of paradigms, the present research is in the exploration phase of the interpretive model and in the test phase of the proof-oriented model, in terms of general pragmatism, and in terms of audience studies. The research sample in the qualitative phase of the academic field includes university professors, academic staff members and public sector managers, and a total of 15 experts were interviewed to collect qualitative data. The research approach is mixed and the strategy used is theme analysis using MAXQDA software. A research questionnaire was developed to collect quantitative data in accordance with exploratory factor analysis. In the quantitative section, 199 people were examined as the final sample of the research using G power sample size software at the alpha level of 0.1 and test power of 0.85%. The path analysis test of the exploratory model was also examined according to the variance-based structural equation modeling algorithm using SPSS, 24 and Smart:PLS, 3 software. The research results showed that 33 indicators and 7 predictors (lean government services, lean service management, lean performance improvement, platform-based governance, lean system design and lean government) were identified for this purpose.

Introduction

The current global economic landscape, marked by a significant decline in growth from 6.1% in 2021 to 3.6% in 2022 (IMF, 2022), necessitates a proactive, strategic shift in governmental operations, consistent with the actor-centered institutionalism approach. In response to escalating economic and social crises, governments are compelled to adopt new operational models (May, 2022; Puchet, 2022). The Lean Government concept has emerged as a crucial, technology-driven paradigm to meet this need. It represents an evolution beyond traditional models like e-government, focusing on optimizing activities, enhancing efficiency, and eliminating waste and costs to improve the value stream of public services (Bain, 1937; Schlein, 2007; Thompson & Venters, 2021; Haruna et al., 2019). This approach redefines the government's role from "rowing" to "steering" (Noru, 2020), acting as a coordinator to build trust and strengthen citizen relations through information sharing and process simplification (Caudle, 2018; Janssen & Estevez, 2013; Loduijszak, 2018).

Despite its demonstrated success in developed nations, Lean Government remains a novel and underexplored academic construct, facing significant research gaps. A review of major databases indicates limited scholarly output, with only a small number of specific articles indexed on the subject (Scopus data, 1996-2022), highlighting a critical need to enrich its theoretical foundations. The existing body of knowledge is further limited by a scarcity of empirical research and practical frameworks, especially concerning its application in developing countries. This lack of research that accounts for unique cultural, environmental, and political-economic contexts presents a substantial challenge to localizing and effectively implementing Lean Government methodologies.

This study is thus motivated by both a theoretical imperative and a pressing practical need. In nations like Iran, characterized by high bureaucracy, inefficiency, and economic pressures, the core focus of Lean Government—doing more with fewer resources—offers a vital solution to current public administration challenges. By employing a mixed and exploratory approach, the research aims to address the identified theoretical gaps while providing policymakers and public administration leaders with a refined, context-specific model for implementation. The central goal is to define the operational framework, culminating in the research question: "What is the model of Lean Government in governmental governance?"

Materials and Methods

The research operates under pragmatist philosophical assumptions, employing a mixed-methods approach that is interpretive during the model discovery phase and positivist during the model testing phase. The core analytical techniques used were Thematic Analysis (based on Clarke's (2006) method) and Quantitative Sensitivity Analysis. The study followed two main stages. The

qualitative phase utilized an in-depth literature review and in-depth interviews with a purposeful sample of 20 experts (university faculty and senior government managers). Data were managed using Maxqda software to extract sub-themes (model indicators) and main themes (main research variables) through an iterative coding process. The quantitative phase focused on model testing. Data were collected via random sampling from a statistical population of public sector managers within a government ministry. The appropriate sample size for this phase was determined using G-POWER specialized software. The qualitative validity was assessed based on Creswell's (2007) perspectives, employing three methods: participant viewpoint matching (corrective coding after expert review), colleague review (achieving over 80% coding agreement among three experts), and participatory validity (incorporating participant input during the coding process). For quantitative analysis, the measurement instrument's content validity was confirmed using the Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI). Exploratory Factor Analysis (EFA) confirmed the sample adequacy (Bartlett's Sig <0.05) and the variables' unidimensionality, with all 7 variables showing coefficients greater than 0.7. Given the newly discovered nature of the model, variance-based Structural Equation Modeling (SEM) techniques were used for validation, following Hair's (2009) recommendation. Finally, the main themes were transformed into the final Lean Government model using sensitivity analysis.

Discussion and Results

The findings of the present study can be of scientific value in two respects. Firstly, given that Lean Government is a novel concept, exploratory research can contribute to its theoretical enrichment. Secondly, since the present study is based on the natural setting of the research and the localization of conducted studies, its results can have practical relevance in the governmental and governance sectors of Iran. The reason for this relates to the current state of the government institution. In the present circumstances, the government in Iran faces numerous challenges, including issues such as administrative corruption, politicization of bureaucracy, inefficiency, reduction of financial resources, etc. These factors have, on the one hand, placed the government institution in a disorganized state and, on the other hand, led to citizen dissatisfaction, as they have limited the provision of public services by the government. Consequently, although the fifth, sixth, and seventh development plans have emphasized technology-driven approaches such as e-government, it should be noted that e-government not only has weaknesses but is also considered a traditional wave in the world today. Therefore, Lean Government, as a new and efficient method, can fill this practical gap in government organizations and facilitate improvements in work processes, the provision of public services, and government efficiency. Lean Government increases the internal capacity of

government organizations to accomplish more tasks without adding personnel, thus significantly contributing to government downsizing policies. Furthermore, Lean Government can reduce the costs of providing public services and lead to citizen satisfaction. Lean Government increasingly reduces the average time for completing tasks, thereby leading to the efficiency enhancement of government organizations. Therefore, the results of comparative studies on the application of Lean Government indicate that the lean idea has relevance in public domains, including legislative, executive, and judicial branches. Consequently, Lean Government plays a role in achieving higher quality, faster, and more transparent public services.

Conclusion

The present study aimed to design a native model for the implementation of Lean Government in Iranian governmental organizations. The output of the qualitative data analysis, in line with the identification of key indicators, reveals the extraction of 33 sub-theme codes. Furthermore, in the subsequent step, the identified codes were categorized into 7 general concepts and main themes after conducting confirmatory factor analysis. Therefore, based on path analysis for developing the relationships of the research model, concepts such as platform-based governance, lean service management, and the design of lean systems were discovered as predictors of Lean Government. Additionally, factors such as lean government services, lean performance improvement, and citizen satisfaction constitute the consequences of Lean Government implementation in governmental organizations. Moreover, the positivist validation of the model relationships indicates that the discovered theory is significant. Furthermore, the structural model in the significant state shows that the significance coefficient of all discovered relationships is outside the range of (-1.96 and 1.96), thus confirming the discovered theories.

Keywords: lean government, public sector, Theme analysis

Article Type: Research Article

Cite this article: Seyedi, F., Mousakhani, M., Tootian Esfahani, S., & Tayaran, Sh. (2025). Designing and Validating the Lean Governance Model in Government Governance. *Public Management Researches*, 18 (69), 351-385. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR. 2025.46231.6038

Received: 23 July. 2023

Revised: 26 Mar. 2024

Accepted: 28 Feb. 2025

Published online: 23 Sep 2025

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



طراحی و اعتبار یابی مدل دولت ناب در حکمرانی دولتی

فاضل سیدی*^۱ - مرتضی موسی خانی^۲ - صدیقه طوطیان اصفهانی^۳ - شهرزاد طیاران^۴

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد یادگار امام خمینی (ره) شهری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Fazelsaidi1366@gmail.com
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mousakhani@srbiau.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. s_tayaran@iauec.ac.ir

چکیده

دولت ناب به عنوان رویکردی نو در حکمرانی در پاسخ به ضعف و کژکارکردهای موج‌های سنتی تر همچون دولت الکترونیک و دولت تحول آفرین ظهور نمود. در این انگاره جدید، دولت ناب بر عواملی چون بهینه سازی فعالیت‌ها، افزایش اثربخشی تدریجی در روندهای کاری و توسعه و بهبود جریان ارزش مورد انتظار، متمرکز است. در این راستا هدف تحقیق حاضر طراحی و اعتبار یابی مدل دولت ناب، در حکمرانی دولتی در ایران است. پارادایم حاکم بر پژوهش حاضر پراگماتیسم‌وازیست. رویکرد تحقیق در فاز اکتشاف مدل تفسیری و در فاز آزمون مدل اثبات‌گرا و به لحاظ مخاطب شناسی کاربردی است. نمونه پژوهش در فاز کیفی خبرگان حوزه دانشگاهی شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه و مدیران بخش دولتی هستند که در مجموع از ۲۰ نفر خبره برای جمع‌آوری داده‌های کیفی مبادرت به مصاحبه شده است. رویکرد تحقیق آمیخته و استراتژی به کارگرفته شده تحلیل مضمون با به کارگیری نرم افزار MAXQDA است. پرسشنامه تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌های کمی مطابق با تحلیل عاملی اکتشافی تدوین شد. در بخش کمی نیز با استفاده از نرم افزار تعیین حجم نمونه G power در سطح آلفای ۰/۱ و توان آزمون ۰/۸۵ درصد ۱۹۹ نفر به عنوان نمونه نهایی تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. آزمون تحلیل مسیر مدل اکتشاف شده نیز مطابق با الگوریتم مدل سازی معادلات ساختاری واریانس محور با استفاده از نرم افزار SPSS,24 و Smart:PLS,3 مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد ۲۳ شاخص و ۷ پیش بین (خدمات دولتی ناب، مدیریت خدمات ناب، بهبود عملکرد ناب، حاکمیت مبتنی بر پلتفرم، طراحی سیستم‌های ناب و دولت ناب) برای این منظور شناسایی شدند.

واژه‌های کلیدی: دولت ناب، حکمرانی دولتی، تحلیل مضمون.

استناد: سیدی، فاضل؛ موسی خانی، مرتضی؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ طیاران، شهرزاد. (۱۴۰۴). طراحی و اعتبار یابی مدل دولت ناب در حکمرانی دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۹)، ۳۸۵-۳۵۱.

DOI:10.22111/JMR.2025.46231.6038



تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۱/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۰ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

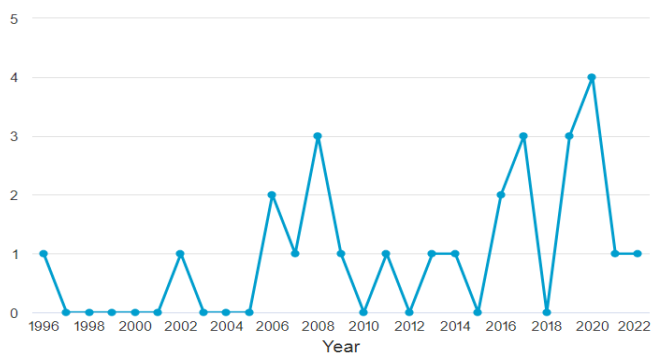
مطابق با گزارش صندوق بین المللی پول (۲۰۲۲) رشد اقتصاد جهانی از ۶/۱ درصد در سال ۲۰۲۱ به ۳/۶ درصد در سال ۲۰۲۲ کاهش یافته است. همچنین پیش بینی ها برای سال ۲۰۲۳ بیانگر کاهش حدود ۳/۳ درصد در اقتصادهای پیشرفته و ۸/۷ درصدی در بازارهای نوظهور و اقتصادهای در حال توسعه است. با ظهور بحران های نوظهور، منطبق با رویکرد نهادگرایی کنشگرمحور، سیاست ورزی دولت و کاربست ابزارهای متنوع در پاسخ به تحولات پرشتاب و پیامدهای ناشی از آن یک نقش کلیدی است. بنابراین با ظهور بحران-های اقتصادی و اجتماعی در عصر حاضر، دولت‌ها ناگزیر از به کارگیری رویکردها و برنامه‌های عملیاتی استراتژیک محور جدید در حکمرانی هستند (May, 2022; Puchet, 2022).

در این نظرگاه ورود، رویکردهای فناورمحور همچون دولت ناب با هدف بهبود عملیات دولت، کاهش حجم بدنه اجرایی، ارتقا کارایی و کاهش هزینه ها، تلاشی در جهت پاسخگویی به این نیاز است (Schelin, 2007; Thompson & Venters, 2021; Haruna et al., 2019). به دنبال شکست‌های تئوری‌های اقتصادی سنتی، پارادایم‌های جدیدی در خصوص تعریف و دامنه فعالیت‌های دولت پدید آمد. اخیراً، حیطه عملکرد دولت شامل طیف وسیعی از فعالیت‌های اقتصادی و خدمات‌رسانی عمومی، از جمله توزیع انواع کالاها و خدمات، شده است، که تأمین کالاهای اساسی به‌عنوان یک ضرورت اجتماعی، نقش محوری در این میان دارد. در این راستا، مفهوم دولت ناب یک چارچوب عملیاتی نوین ارائه می‌دهد که بر استفاده بهینه از منابع و بهبود مستمر فرآیندها متمرکز است. هدف اصلی آن، تضمین کارآمدی دولت در انجام وظایف گسترده خود، به‌ویژه در تأمین نیازهای حیاتی جامعه، از طریق کاهش حداکثری هدررفت‌ها و افزایش ارزش تحویل شده است (Vaezi et al., 2025).

اگرچه دولت الکترونیک پارادایمی است که مزایای فراوانی را عاید نظام دولتی می‌کند (Khademi & Khademi, 2022) با این وجود، مفهوم دولت ناب به عنوان پاسخی به کاستی‌ها و ناکارآمدی‌های رویکردهای سنتی‌تر مانند دولت الکترونیک و دولت تحول‌آفرین ظهور کرده است. در این دیدگاه نوین، قلمرو دولت ناب حول محور بهینه‌سازی فعالیت‌ها، ارتقای تدریجی اثربخشی در فرایندهای کاری و توسعه و بهبود جریان ارزش مورد انتظار

شکل می‌گیرد. دولت ناب با هدف انجام کار بیشتر با کمترین میزان اتلاف منابع، به یاری دولت می‌آید و امکان تسهیل پیچیدگی‌های ساختار اداری و بهبود تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان را فراهم می‌سازد. از این رو، دولت ناب از طریق سازوکار اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت دادن فعالان مختلف، شبکه‌ای ایجاد می‌کند که بسترهای شکل‌گیری اعتماد متقابل و تقویت ارتباط دولت-شهروند را فراهم می‌آورد (Janssen & Estevez, 2013; Ludwiczak, 2018).

از حیث نظری قابل تامل است، در دولت ناب، کارکرد و نقش دولت از پاروونی به تنظیم-کنندگی جهش یافته است. لذا دولت به مثابه رهبر ارکستراسیونی فرایند تعامل، همکاری و مشارکت درون بخشی و بین بخشی را سامان در تعریفی دیگر دولت ناب را می‌توان حذف و کاهش هزینه‌ها و ضایعات از فرایند عرضه خدمات به گونه‌ای که با ایجاد ارزش، رضایت شهروندان را جلب کند دانست می‌دهد (Neverov, 2020). کنکاش دیتا بیس‌های معتبر علمی جهان نشان می‌دهد. دولت ناب مفهوم جدید، رو به رو شد و در حال گسترش است. چرا که آمارها نشان می‌دهد تحقیقاتی که پیرامون نقش مفهوم ناب در حوزه دولت منتشر شده بیش از ۱۱۳۶ مورد است که از سال ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۲ تنها ۲۲ مقاله به طور مشخص بر سازه دولت ناب در پایگاه بزرگ بین‌المللی همچون اسکوپوس نمایه شده است. برای مثال شکل (۱) فرایند این امر را در پایگاه اسکوپوس نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱: روند پژوهش‌های دولت ناب در پایگاه اسکوپوس

همانگونه که ملاحظه می‌گردد تقریباً از سال ۲۰۰۸ به بعد این سازه مورد پژوهش‌های بیشتر قرار گرفته و از سال ۲۰۱۳ به بعد پژوهش‌های موردکاوی بیشتری گزارش شده است. لذا اگرچه به صورت اجرایی روش‌های دولت ناب در کشورهای توسعه یافته به کارگیری شده و نتایج مطلوبی نیز در پی داشته با این حال حوزه تحقیقاتی دولت ناب جدید و نو بوده و نیازمند پژوهش‌های بیشتر است. بنابراین مرور حوزه دولت ناب گزارش می‌کند ما با خلاءهای تحقیقاتی و ضرورت غنی‌سازی مبانی نظری دولت ناب مواجه هستیم. در این نظرگاه به منظور شناخت مولفه‌ها و متغیرهای انتزاعی و مفهومی و روابط آن‌ها، نیاز است به بافت‌های متنوع پرداخته شود. انجام تحقیقات پیشین در این زمینه مبتنی بر استراتژی پژوهشی موردکاوی صورت گرفته است. اما تحقیقات اندکی در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم با شرایط فرهنگی، زیستی و اقتصادی-سیاسی موجود در این جوامع انجام شده‌اند. یکی از مشکلات اصلی در این زمینه، عدم کاربردی سازی تحقیقات پیشین است که می‌توان با شناسایی مدل‌هایی برای پاسخگویی به نیازهای کاربردی سازمان‌های دولتی این مشکل را برطرف کرد. همچنین، مدل‌ها و چارچوب‌های استاندارد در این حوزه وجود ندارد و تحقیقات تجربی نیز به دلیل محدودیت‌های زیاد محدود شده است. لذا موارد ذکر شده بخشی از خلاءهای تحقیقاتی پیشین دولت ناب است که پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به آن است.

از سویی از حیث مسئله محوری و کاربردی سازی و بومی‌سازی پژوهش، نتایج این تحقیق می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های آینده در بخش دولتی باشد. چرا که در ایران مشاهده وجود بروکراسی سنگین و پیچیده، عدم بهره‌وری مطلوب سازمان‌های دولتی، افزایش هزینه‌ها، ناکارآمدی، کاهش منابع مالی دولت و فشار فزاینده تحریم‌های بین‌المللی و اقتصادی هستیم که نهاد دولت و اداره امور عمومی و عرضه خدمات عمومی را با چالش روبرو کرده و رضایت عمومی شهروندان را در حد پایین قرار داده است. این امر سازمان‌های دولتی را ناگزیر از پذیرش رویکردهایی جدید برای مقابله با وضعیت موجود کرده است. دولت ناب به دلیل ماهیت خود که بر انجام کار بیشتر با هدف صرف کمترین منابع از طریق تسهیل‌سازی فرآیندهای عملیاتی و حذف ضایعات و بهبود در رویه‌ها و برنامه‌ها از طریق به کارگیری پلتفرم‌ها و فناوری محور است می‌تواند در این راستا به شکل اجرایی موضوعیت

عملیاتی داشته و راهکاری جهت حل مسائل یاد شده باشد. لذا شناخت نظریه‌های مبتنی بر مدل دولت ناب بر اساس ویژگی‌های خاص فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، تلاشی در این جهت است. بدین روی تحقیق حاضر با رویکرد امیخته و اکتشافی از یک سو در صدد پاسخگویی به شکاف‌های تبیین شده (جدول ۱) است و از دگر سو با هدف محوری کاربردی، اطلاعاتی پالایش شده را در اختیار سیاست‌گذاران و رهبران اداره امور عمومی کشور قرار می‌دهد تا با اجرایی‌سازی برنامه‌های دولت ناب، امکان پاسخگویی به نیازهای امروز را فراهم آورند. براساس تبیین مسئله و مبانی استدلالی طرح‌ریزی شده پرسش محوری تحقیق بدین گونه طرح شده است. مدل مدل دولت ناب در حکمرانی دولتی کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

واکاوی مفهوم ناب

در بستر نگاه تاریخی برای نخستین بار پس از توسعه جنگ جهانی دوم در ژاپن ایده ناب توانست با تغییر در باورها از یک سو و رویه‌ها از دگر سو افزایش در تولید را تسهیل کند. محور اصلی ناب جابه جایی در روش است. لذا در ناب برخلاف روش‌های سنتی تر که بر منابع متمرکز است، در ایده جدید (ناب) تمرکز بر فرایند محوری و کارایی در جریان کار است. به عبارتی در ناب تلاش میشود ضایعات از کل فرایند کاری کنار زده شود و خالص سازی در تمام فرایند برنامه شکل گیرد. از این رو اکتشاف و حذف فعالیت‌ها و رویه‌های زائد قلب تپنده مفهوم ناب را تشکیل می‌دهد. در این انگاره با کنار زدن روش‌های غیرمولد و غیرارزش افزوده از فرایند بهبود مستمر، خالص‌سازی شکل می‌گیرد. اگرچه ناب یک ابتکار عمل است با این حال شناسایی و به کارگیری ابزارهایی جهت کاهش در هزینه‌های اضافی گریز ناپذیر است (Chen & Cox, 1998; Bowen & Youngdahl, 2020; Neverov, 2012; Gupta et al., 2016). استقرار ناب با پیامدهای مطلوبی برای سازمان همراه است. گزارش‌های مبانی نظری پیشین نشان می‌دهد سازمان‌هایی که اصول ناب را پیاده‌سازی نمودند، با مزایایی چون بهبودهای اداری، استراتژیک و عملیاتی مواجه شده‌اند. از این منظر اجرایی کردن ناب در هر حوزه‌ای می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. (جدول ۲)

نشان‌دهنده پیامدهای مثبت و به کارگیری ناب در سازمان‌های دولتی و خصوصاً است. (Kilpatrick, 2003)

جدول شماره ۲: پیامدهای مثبت ناب

عملیاتی	اداری	استراتژیک
زمان کاهش تولید یا عرضه خدمات	کاهش خطاهای پردازش سفارش	بهبودهایی رسیدگی به تقاضای جدید
افزایش در بهره‌وری	ساده کردن عملکردهای خدمات مشتری به طوری که مشتریان دیگر در حالت انتظار قرار نگیرند	افزایش حجم فروش
کاهش موجودی در جریان کار	کاهش کاغذبازی در مناطق اداری	بهبود جریان عرضه کالا و خدمات
افزایش کیفیت	کاهش تقاضای کارکنان، به همان تعداد کارمند دفتر اجازه می‌دهد تا تعداد بیشتری از سفارشات را انجام دهند	

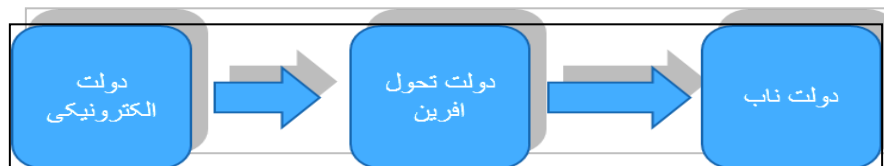
ناب و نهاد دولت

اصول ناب، روش‌هایی عملیاتی است که نه تنها در بخش خصوصی و صنعت بلکه در بخش‌های دولتی نیز موضوعات اجرایی دارد. با این حال از منظر ماهیتی، به دلیل ویژگی‌ها و شرایط خاص هر صنعت و سازمانی، به کارگیری روش‌های مبتنی بر ناب، میزان حجم و قابلیت اجرایی‌سازی آن با محدودیت‌هایی مواجه است. از این منظر هم ترازوی بین صنعت مقصد و پیاده‌سازی ناب همچون بخش دولتی از حساسیت‌هایی برخوردار است (Robertsone et al., 2021).

چرا که تسلط دولت بر منابع محدود و نیازها و خواسته‌های شهروندان نامحدود است. از این نظر پیامدهای عملکرد دولت مورد نظر شهروندان قرار دارد. در چنین وضعیتی دولت نیازمند روش‌هایی برای پاسخگویی و کسب رضایت شهروندان است. بنابراین استقرار و به کارگیری فناوری‌ها و پلتفرم‌ها جهت تولید و اشتراک‌گذاری اطلاعات در جامعه براساس نقش تنظیم‌گر دولت، راهکاری جهت پاسخ‌دهی مورد نیاز شهروندان است. لذا سیستم‌های مبتنی بر ناب می‌تواند این فرایند را تسهیل کرده و دولت را توانمند کند (Shaw et al., 2019). اگر چه خاستگاه مفهوم ناب به صنعت برمی‌گردد با این حال جهش روش‌ها و برنامه‌های این رویکرد به بخش دولتی پیامدهایی چون توسعه کیفیت و کاهش هزینه و زمان عرضه خدمات و همچنین رضایت شهروندان را در پی دارد (Radnor, 2010).

دولت ناب

دولت ناب ابتکاری نو در دل حکمرانی اداره امور عمومی است. دولت ناب مفهومی است که بر کاهش هزینه‌ها، و توسعه کارایی برنامه‌های اجرایی نهاد دولت متمرکز است. این امر از طریق به کارگیری و جهش روش های عملیات محور ناب، از بخش خصوصی و صنعت به بخش دولتی شکل می‌گیرد. بنابراین دولت ناب فرایند عرضه خدمات بخش دولتی به شهروندان را تسهیل می‌کند. دولت ناب مفهومی است که در پاسخ به کژکارکردهای دولت الکترونیکی و دولت تحول آفرین ظهور نمود. این امر به دلیل جهش و توسعه جامعه پسا صنعتی رخ می‌دهد. چرا که گسترش اطلاعات و رویکردهای مبتنی بر روش‌های فناور محور به قلب تپنده توسعه این جوامع بدل شده است (Janssen & Estevez, 2013). شکل (۲) نشان‌دهنده این فرایند است.



مأخذ: محاسبات تحقیق

شکل شماره ۲: فرایند توسعه دولت ناب

در واقع در دولت ناب حرکت دولت از نقش پاروزنی به نقش تنظیم‌کنندگی با بکارگیری فناوری اطلاعات و پلتفرم‌ها است. لذا ما با رویکردی چون دولت به مثابه پلتفرم در دل دولت ناب مواجه هستیم. در این راستا محوریت با هماهنگی بین بازیگران اداره امور عمومی از طریق نرم‌افزارهای مشترک، داده‌ها و خدمات مشترک است. برخلاف دولت الکترونیک در دولت ناب تمرکز اصلی بر مشارکت شهروندان خواهد بود. اصلی‌ترین نکته در این بخش تعامل افراد با فناوری است. لذا مجموعه‌ای از اصول و روش‌ها و ارزش‌های تعاملی بین فناوری و افراد در یک سیستم فنی-اکولوژیکی وجود دارد (Neverov, 2020). لذا دولت ناب با پیاده‌سازی و بکارگیری پلتفرم‌های عمومی-خصوصی زمینه‌های ارتقا همکاری بین ذینفعان سازمان را در جهت تحقق افزایش خدمات بیشتر با کار کمتر، شکل می‌دهد (Shaw et al., 2019).

پیشینه تجربی پژوهش

تحقیقات تجربی نقش بسزایی در درک ابعاد مختلف و کاربردهای عملی دولت ناب ایفا می‌کنند. در این راستا، (Tian & Li, 2023) در پژوهشی با عنوان «ساده‌سازی موسسات و کارکنان برای ایجاد یک دولت ناب ضروری است. در مسیر چینی به سوی دولت ناب»، به بررسی عمیق چالش‌ها و راهکارهای پیش روی دولت چین در راستای تحقق اهداف دولت ناب پرداخته‌اند. آن‌ها استدلال می‌کنند که اصلاحات ساختاری بنیادین در نهادهای دولتی، همراه با کاهش هدفمند و استراتژیک تعداد کارکنان، لازمه دستیابی به یک دولت لاغر و کارآمد است که بتواند به طور مؤثر به توسعه اقتصاد بازار سوسیالیستی خدمت کرده و رشد پایدار اجتماعی را تضمین نماید. در همین راستا، (Meng & Pan, 2020) در مطالعه‌ای با عنوان «مطالعه‌ای در مورد اصلاح سیستم آزمون و تأیید اداری در چین: تحلیل مقایسه‌ای مدل متمرکز و مدل دولت ناب (ژاپنی)»، به مقایسه دو رویکرد عمده در اصلاح نظام اداری چین پرداخته است. او با تحلیل دقیق مدل سنتی و متمرکز در مقابل مدل دولت ناب که از تجربیات ژاپن الهام گرفته، نشان می‌دهد که هر یک از این مدل‌ها دارای نقاط قوت و ضعفی هستند و انتخاب رویکرد مناسب بستگی به اهداف و شرایط خاص دارد. (Fadhila, 2020) در پژوهشی کاربردی با عنوان «تحلیل فرآیندی برنامه‌ریزی و بودجه در بخش صنعت و تجارت در یوگیاکارتا با استفاده از روش دولت ناب»، به صورت موردی به بررسی چگونگی استفاده از اصول و ابزارهای دولت ناب برای شناسایی و حذف ناکارآمدی‌ها در فرآیندهای کلیدی یک سازمان دولتی پرداخته است. او با استفاده از روش‌های کیفی، توانسته است انواع مختلف ضایعات از جمله نقص در فرآیندها، تولید بیش از حد گزارش‌ها و تأخیرهای غیرضروری را در فرآیند برنامه‌ریزی، ارزیابی و گزارش‌دهی شناسایی و راهکارهایی برای بهبود ارائه نماید (Styrin & Andersen, 2020). در پژوهشی با عنوان «بازطراحی و ارائه خدمات عمومی: رویکرد پلتفرم دولتی»، به بررسی امکان استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال به عنوان بستری برای ارائه خدمات عمومی با کیفیت بالاتر و پاسخگویی بهتر به نیازهای شهروندان پرداخته‌اند. آن‌ها استدلال می‌کنند که این رویکرد، همسو با اصول دولت ناب، می‌تواند منجر به افزایش کارایی، شفافیت و دسترسی‌پذیری خدمات دولتی شود (Molina & Espés, 2019).

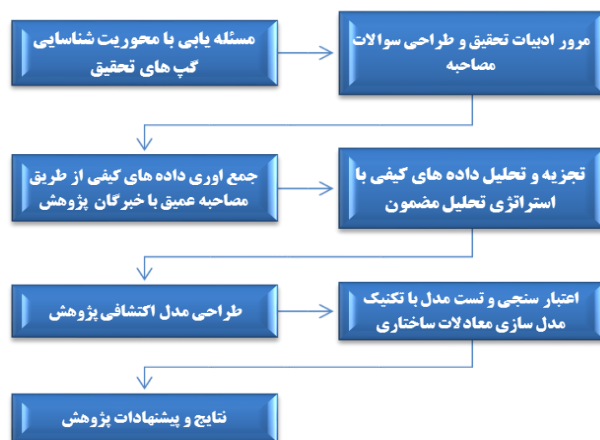
در مطالعه‌ای نوآورانه با عنوان «کاربرد بازاریابی عصبی در نام دولت ناب»، از تکنیک‌های بازاریابی عصبی برای درک بهتر واکنش‌های شهروندان به مفهوم دولت ناب و برنامه‌های مرتبط با آن استفاده کرده‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند که استفاده از پلتفرم‌های مشارکتی می‌تواند نقش مهمی در جلب مشارکت شهروندان در حل مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی ایفا کند و بازاریابی عصبی می‌تواند به درک بهتر این تعامل کمک نماید (Ludwiczak, 2018).

در پژوهشی با عنوان «استفاده از دولت ناب در بهبود خدمات در اداره دولتی»، با تمرکز بر یک مورد مشخص، نشان داده است که چگونه می‌توان با به‌کارگیری ابزارهای دولت ناب مانند نقشه‌برداری جریان ارزش، ناکارآمدی‌ها را شناسایی و با حذف ضایعات و ساده‌سازی فرآیندها، کیفیت خدمات ارائه شده در بخش دولتی را به طور ملموسی بهبود بخشید (Janssen & Estevez, 2013). در یک مطالعه مروری نظام‌مند با عنوان «دولت ناب و حکمرانی مبتنی بر پلتفرم - انجام کارهای بیشتر با کمتر»، به بررسی سیر تحول مفهوم دولت ناب و ارتباط آن با ظهور مدل‌های حکمرانی مبتنی بر پلتفرم پرداخته و نشان داده‌اند که این تحولات منجر به تغییرات بنیادین در نحوه عملکرد دولت‌ها در سراسر جهان شده است. در نهایت، (Radnor, 2010) در پژوهشی با عنوان «انتقال ناب به دولت»، با بررسی ابزارها و روش‌های مختلف ناب که در بخش دولتی به کار گرفته می‌شوند، یک چارچوب جامع برای درک نحوه عملکرد این ابزارها و عوامل کلیدی مؤثر در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن‌ها ارائه کرده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر مبتنی بر پیش فرض‌های فلسفی، عملگرا (پراگماتیسم) است. رویکرد استدلال تحقیق نیز آمیخته است. چرا که در فاز اکتشاف و شناسایی مدل، تفسیری و درفاز آزمون مدل اثبات‌گرایی است. به همین جهت از استراتژی تحلیل مضمون به روش (Clarke & Braun, 2006) و تحلیل حساسیت کمی بهره گرفته شده است. در بخش اول داده‌های تحقیق از طریق مرور ادبیات عمیق و جمع‌آوری داده‌های کیفی با ابزار مصاحبه عمیق جمع‌آوری شده و از طریق فرایند کدگذاری، شاخص‌های مدل (مضامین فرعی) احصا شد. سپس در مرحله دوم مضامین فرعی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی دسته‌بندی

شده و با کدگذاری مضامین اصلی متغیرهای اصلی تحقیق اکتشاف گردید. سپس متغیرهای تحقیق از طریق روش تحلیل حساسیت به مدل دولت ناب دربخش دولتی تبدیل شده و مدل نهایی طراحی گردید. شکل (۳) نشان دهنده فرایند عملیاتی اکتشاف مدل تحقیق است.



شکل شماره ۳: مدل عملیاتی پژوهش

در فاز کیفی نمونه پژوهش را خبرگان (شامل اساتید هیئت علمی دانشگاه ها + مدیران ارشد دولتی) تشکیل می دهند. و از طریق روش نمونه گیری هدفمند اقدام به مصاحبه و پیاده سازی آن در نرم افزار Maxqda گردید و به شناسایی و کدگذاری مضامین فرعی و اصلی پرداخته شد. در این راستا از ۲۰ خبره مصاحبه به عمل آمد. جدول (۳) نشان دهنده حجم نمونه و نمونه ای از سوالات کیفی تحقیق است.

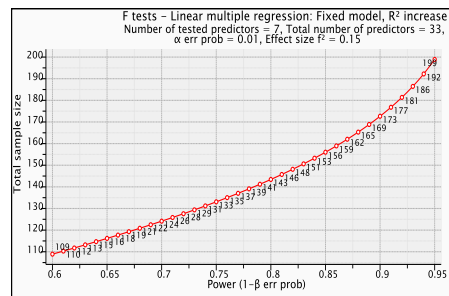
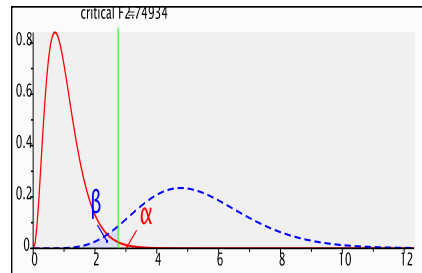
جدول شماره ۳: پروتکل نمونه پژوهش در فاز کیفی

کنشگران بخش کیفی	وضعیت	سابقه	تعداد	بخشی از سوالات مصاحبه برای نمونه
خبرگان علمی	اعضای هیات علمی گروه های مدیریت دولتی دانشگاه های معتبر کشور	بالای ۱۰ سال	۸	نظر شما از حیث مفهوم شناسی دولت ناب چیست؟
	اعضای هیات علمی گروه های مدیریت بازرگانی دانشگاه های معتبر کشور	بالای ۱۰ سال	۷	کدام شاخص ها در دولت ناب وجود دارد ایا دولت ناب در ایران و بخش دولتی موضوعیت دارد؟
خبرگان اجرایی	مدیران عالی دولتی	بالای ۱۵ سال	۵	پیشایندهای دولت ناب کدام است؟ در صورت اجرایی سازی دولت ناب چه پیامدهایی متصور خواهد بود؟

مأخذ: محاسبات تحقیق

برای سنجش روایی مدل تحقیق در بخش کیفی بر اساس دیدگاه کرسول (۲۰۰۷)، در گام اول با روش تطبیق دیدگاه مشارکت کنندگان، پس از کدگذاری مضامین پژوهش توسط محقق، فرایند کدگذاری مضامین فرعی و اصلی در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و دیدگاه های آنان دریافت شد؛ و سپس اقدام به کدگذاری اصلاحی شد. در گام بعدی با روش بررسی همکاران نیز پس از فرایند کدگذاری داده های جمع آوری شده کیفی در اختیار ۳ خبره قرار گرفته و از آنان درخواست شد تا کدگذاری کنند. بررسی نتایج نشان داد بیش از ۸۰ درصد کدگذاری ها نزدیک به هم می باشد؛ لذا از حیث روایی داده ها و کدگذاری مورد پذیرش است. در گام بعدی روایی مشارکتی بودن پژوهش کنکاش گردید. در این بخش نیز جهت اطمینان بیشتر از روایی کدگذاری ها به صورت هم زمان در کدگذاری از دیدگاه های مشارکت کنندگان استفاده شد. در بخش آزمون مدل اکتشافی، داده های تحقیق از جامعه آماری یکی از وزارتخانه های دولتی جمع آوری شد. نمونه هدف در این بخش را مدیران بخش دولتی تشکیل می دهند که از طریق روش نمونه گیری تصادفی اقدام به نمونه گیری کمی شده است. جهت تشخیص برآورد مناسب حجم نمونه تحقیق در بخش کمی، از نرم افزار تخصصی G-POWER استفاده کردیم. بر طبق نظر کوهن هر چه سطح خطای آلفا کمتر باشد، میزان تعمیم پذیری نتایج نمونه به نمونه ای بزرگ تر افزایش می یابد؛ به عبارتی پژوهشگر کمتر دچار خطای نوع اول می گردد. همچنین هر چه توان آزمون بالاتر باشد،

احتمال اینکه خطای نوع دوم کاهش یابد کمتر خواهد بود (Kouhkan, 1998). شکل (۴) خروجی نرم‌افزار برای تعیین حجم نمونه پژوهش را نشان می‌دهد.



مأخذ: محاسبات تحقیق

شکل شماره ۴: نمودار حجم نمونه

مطابق با خروجی نرم‌افزار بر اساس شکل (۴) در سطح خطای ۰/۱۵ و توان آزمون ۰/۹۵ درصد و تعداد ۷ متغیر پنهان و ۳۳ متغیر آشکار، نمونه آماری پژوهش ۱۹۹ مورد برآورد شده است. پرسشنامه تحقیق جهت جمع‌آوری داده‌های کمی مطابق با تحلیل عاملی اکتشافی تدوین شد. جدول (۱) خروجی تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: تحلیل عاملی اکتشافی مدل

نتیجه از مومن	بارتلت	KMO	متغیر
تائید	۰/۰۰۰	۰/۸۱۵	خدمات دولتی ناب
تائید	۰/۰۰۰	۰/۸۴۱	مدیریت خدمات ناب
تائید	۰/۰۰۰	۰/۹۵۲	بهبود عملکرد ناب
تائید	۰/۰۰۰	۰/۷۱۰	حاکمیت مبتنی بر پلتفرم
تائید	۰/۰۰۰	۰/۷۴۳	طراحی سیستم های ناب
تائید	۰/۰۰۰	۰/۷۹۶	رضایت شهروندان
تائید	۰/۰۰۰	۰/۸۲۵	دولت ناب

مأخذ: محاسبات تحقیق

بر اساس خروجی تحلیل عاملی اکتشافی (جدول ۴)، هر ۷ متغیر تحقیق ضریبی بیش از ۰/۷ را نشان می‌دهد. و با توجه به اینکه ضریب Sig بارتلت نیز کمتر از ۰/۵ است، بنابراین کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شده و یک‌جنس بودن سؤالات متغیرها تأیید شد. همچنین قابل ذکر است روایی محتوای ابزار سنجش کمی از طریق دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) بررسی و تأیید گردید. بنابراین از آنجا که مدل تحقیق تازه اکتشاف شده است، مطابق با نظر هیر (۲۰۰۹) جهت اعتبارسنجی آن از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور استفاده شد.

یافته های پژوهش

تحلیل کیفی

مطابق با منطق حاکم بر پژوهش، در بخش نخست تحلیل کیفی پژوهش انجام شده است. در این بخش، در گام نخست به بررسی توصیف و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کنشگران پژوهش در بخش کیفی (خبرگان) پرداخته شده است. در این بخش وضعیت جنسیت، تحصیلات، رشته تحصیلی کنشگران مورد کنکاش قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد کنشگران بخش کیفی تحقیق (خبرگان) ۹ نفر مرد و ۶ نفر زن هستند. همچنین تحصیلات خبرگان پژوهش به لحاظ سطح تحصیلات، ۱۰ نفر سطح تحصیلی دکتری و ۵ نفر سطح تحصیلی فوق‌لیسانس هستند؛ و به لحاظ رشته تحصیلی خبرگان، ۱۱ نفر در رشته مدیریت دولتی و ۴ نفر در رشته مدیریت بازرگانی قرار دارند.

مضامین فرعی پژوهش

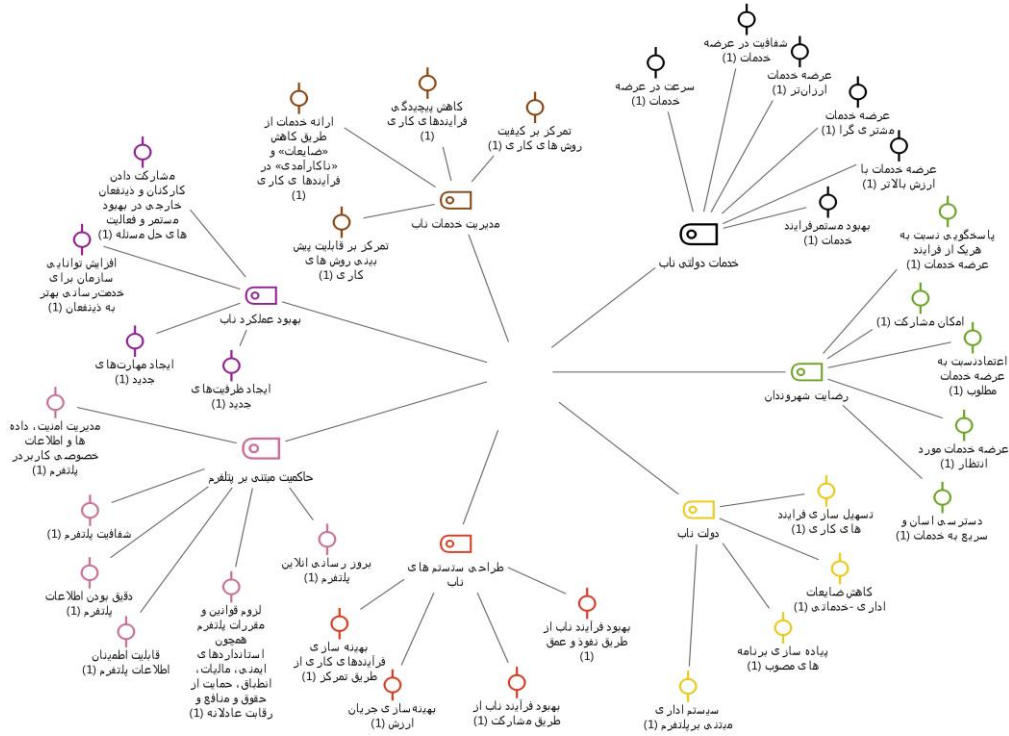
مطابق با الگوریتم تحلیل مضمون، در گام نخست پس از جمع‌آوری، پالایش و پیاده‌سازی داده‌های کیفی در نرم‌افزار Maxqda، اقدام به تحلیل محتوای پنهان در قالب کدگذاری مضامین فرعی کردیم. بنابراین در این مرحله مفاهیم بر اساس همبستگی موضوعی در قالب کدهای فرعی طبقه‌بندی شده‌اند. در همین ارتباط کدگذاری مضامین فرعی فرایندی تحلیلی خواهد بود که محقق از طریق آن اقدام به شناسایی مفاهیم، مؤلفه‌ها و متغیرهای تحقیق می‌کند. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده، نظیر مصاحبه‌ها، مشاهدات و وقایع یا یادداشت‌های خودبنیان می‌گذارد (Creswell, 2005). سپس مطابق با الگوریتم فرایند کدگذاری با روش تحلیل مضمون، پس از تعیین شاخص‌ها در مرحله کدگذاری مضامین فرعی، در این مرحله ربطدهی نظام‌مند مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها بر اساس کدگذاری مضامین اصلی اقدام شده‌است. جدول شماره (۵) نشان‌دهنده مضامین فرعی و اصلی اکتشاف شده است.

جدول شماره ۵: فرایند کدگذاری مضامین فرعی و اصلی

مضامین فرعی	مضامین اصلی	ضریب تحلیل عاملی اکتشافی
بهبود مستمر فرایند خدمات	خدمات دولتی ناب	۰/۸۱۵
سرعت در عرضه خدمات		
شفافیت در عرضه خدمات		
عرضه خدمات ارزان‌تر		
عرضه خدمات مشتری‌را		
عرضه خدمات با ارزش بالاتر		
تمرکز بر کیفیت روش‌های کاری	مدیریت خدمات ناب	۰/۸۴۱
تمرکز بر قابلیت پیش‌بینی روش‌های کاری		
ارائه خدمات از طریق کاهش «ضایعات» و «ناکارآمدی» در فرآیندهای کاری		
کاهش پیچیدگی فرآیندهای کاری		
مشارکت دادن کارکنان و ذینفعان خارجی در بهبود مستمر و فعالیت‌های حل مسئله؛	بهبود عملکرد ناب	۰/۹۵۲
ایجاد ظرفیت‌ها جدید		
ایجاد مهارت‌های جدید		
افزایش توانایی سازمان برای خدمت‌رسانی بهتر به ذینفعان		

ضریب تحلیل عاملی اکتشافی	مضامین اصلی	مضامین فرعی
۰/۷۱۰	حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	مدیریت امنیت، داده ها و اطلاعات خصوصی کاربردر پلتفرم
		بروز رسانی آنلاین پلتفرم
		لزوم قوانین و مقررات پلتفرم همچون استانداردهای ایمنی، مالیات، انطباق، حمایت از حقوق و منافع و رقابت عادلانه
		قابلیت اطمینان اطلاعات پلتفرم
		دقیق بودن اطلاعات پلتفرم
		شفافیت پلتفرم
۰/۷۴۳	طراحی سیستم های ناب	بهبود سازی فرآیندهای کاری از طریق تمرکز
		بهبود فرآیند ناب از طریق نفوذ و عمق
		بهبود فرآیند ناب از طریق مشارکت
		بهبود سازی جریان ارزش
۰/۷۹۶	دولت ناب	سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم
		تسهیل سازی فرآیند های کاری
		کاهش ضایعات اداری - خدماتی
		پیاده سازی برنامه های مصوب
۰/۸۲۵	رضایت شهروندان	دسترسی آسان و سریع به خدمات
		پاسخگویی نسبت به هریک از فرایند عرضه خدمات
		امکان مشارکت
		اعتمادنسبت به عرضه خدمات مطلوب
		عرضه خدمات مورد انتظار

مأخذ: محاسبات تحقیق



مأخذ: محاسبات تحقیق

شکل شماره ۵: نمودار درختی مضامین داده‌های کیفی

بر اساس جدول (۵)، پس از شناسایی کدهای باز در ۳۳ مورد، مطابق با فرایند تحلیل مضمون، محققین مبادرت به کدگذاری مضامین فرعی و شناسایی مقوله‌ها پرداختند. در گام بعدی مبادرت به شناسایی مضامین اصلی و خلق نظریه پرداختیم. مطابق با جدول (۵) فرایند کدگذاری تحلیل مضمون، مشاهده می‌گردد سیر فرایند مضامین فرعی و اصلی، نهایتاً اقدام به شناسایی ۷ کد اصلی گردید.

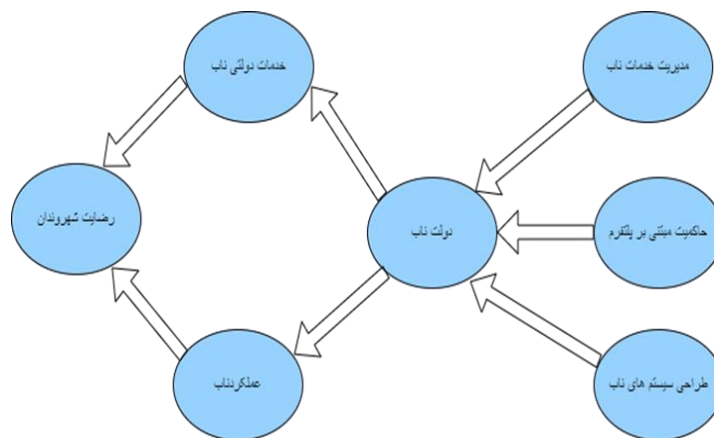
مدل پژوهش

مدل اکتشافی ارائه شده در این تحقیق، محصول یک فرایند نظام‌مند و مبتنی بر تحلیل‌های دقیق است. در گام نخست، با انجام تحلیل حساسیت و ارزیابی عدم هم‌خطی بین متغیرها، زمینه برای طراحی مدل فراهم گردید. در این مرحله، عواملی نظیر درگیری

مکرر و تلاش‌های مستمر محققان در طول انجام تحقیق، به طور دقیق مورد توجه قرار گرفتند. همچنین، خروجی کدگذاری داده‌ها و هم‌پوشانی آن‌ها در متغیرهای تحقیق، نقشی اساسی در ترسیم روابط مدل ایفا نمودند.

پس از تحلیل خروجی‌ها و درک عمیق‌تر از ارتباطات بین متغیرها، مدل نهایی طراحی و تدوین شد. در مرحله بعد، محققان به تبیین دقیق مقوله‌های مدل و تدوین تئوری‌های تحقیق مبتنی بر تحلیل مضمون مبادرت ورزیدند. این تئوری‌ها با اتکا به داده‌ها و نتایج حاصل از تحلیل‌ها، به منظور تبیین و توضیح هر چه بهتر موضوع پژوهش ارائه شدند. پیش از نهایی شدن مدل، تحلیل حساسیت به منظور اطمینان از عدم هم‌خطی متغیرهای ورودی به مدل به انجام رسید. محققان با مطالعه عمیق و گسترده منابع مرتبط با موضوع تحقیق، به درک عمیق‌تری از موضوع دست یافته‌اند. همچنین، در طول انجام تحقیق، جلسات متعددی برای بحث و تبادل نظر بین محققان برگزار شده است. این جلسات به واسطه بحث‌ها و تبادل ایده‌ها، به بهبود و ارتقاء تحقیق کمک کرده‌اند. همچنین، داده‌های مورد نیاز برای تحقیق با دقت و وسواس فراوان جمع‌آوری شده‌اند. به دقت در جمع‌آوری داده‌ها توجه شده و تمامی جزئیات لازم برای تحقیق به درستی به دست آمده‌اند. لذا این تحلیل، دقت و اعتبار مدل نهایی در عمل را تضمین می‌نماید.

در نهایت، شکل شماره ۶، مدل مفهومی از تئوری‌های نظم‌یافته پژوهش را به تصویر می‌کشد. این شکل، تفسیری گرافیکی از نتایج و تئوری‌هایی است که توسط محققان بر اساس تحلیل‌ها و مطالعات انجام شده، به دست آمده است. در ادامه، به منظور اعتبارسنجی مدل اکتشافی، تست و آزمون‌هایی انجام شده که در بخش تحلیل کمی به تفصیل تشریح شده‌اند.



شکل شماره ۶: مدل مفهومی اکتشاف شده

شکل شماره (۶) نشان‌دهنده روابط موجود در مدل پژوهش است. در واقع می‌توان بیان نمود عواملی چون مدیریت خدمات ناب، حاکمیت مبتنی بر پلتفرم و طراحی سیستم‌های ناب به عنوان عوامل پیش‌بین دولت ناب خواهند بود. همچنین خدمات ناب دولتی، عملکرد ناب و رضایت شهروندان نیز به عنوان پیامدهای دولت ناب در نظر گرفته شده است.

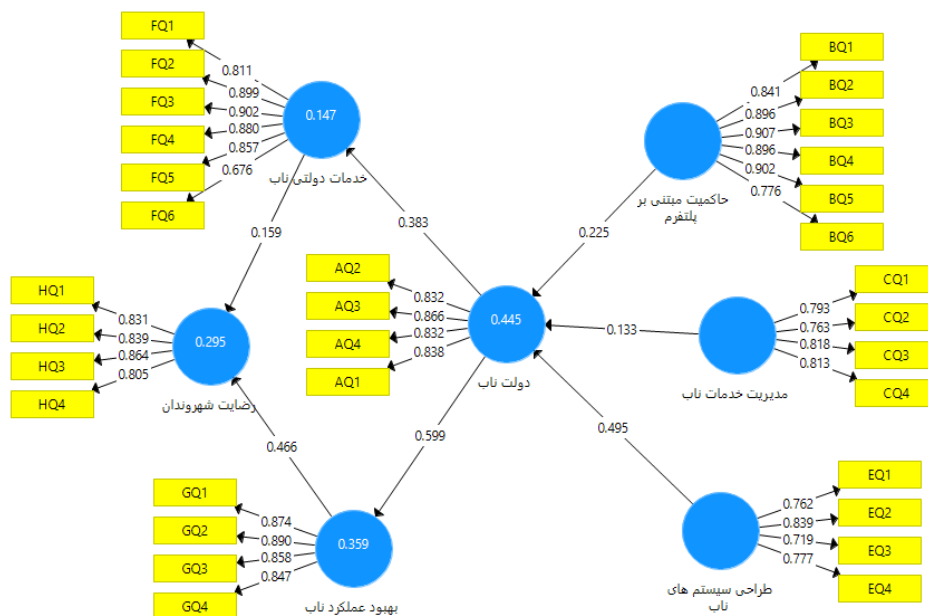
تحلیل کمی

پس از اکتشاف شاخص‌ها، مؤلفه‌ها، متغیرها و تئوری‌های پژوهش، مطابق با رویکرد آمیخته در بخش کمی مبادرت به آزمون مدل پژوهش نمودیم. در گام بعد برای آزمون و تحلیل روابط مسیر مدل تحقیق بر اساس دیدگاه هیبر (۲۰۰۹)، مدل‌های تازه‌تولدیافته می‌بایست با رویکرد واریانس محور ارزیابی گردد. لذا در این بخش جهت تبیین روابط مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش واریانس محور (حداقل مربعات جزئی) استفاده شده است.

مدل اندازه‌گیری پژوهش

روش مدل‌سازی معادلات ساختاری PLS امکان بررسی آماری مدل اندازه‌گیری انعکاسی را فراهم می‌کند. مطابق با الگوریتم PLS، مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی بر اساس میزان همبستگی و اعتبار شاخص‌ها و سنجه‌های آشکار برآورد می‌گردد و تحلیل عاملی

تأییدی نشان‌دهنده یک‌جنس بودن شاخص‌های یک متغیر مکنون در مدل اندازه‌گیری است. شکل (۷) نشان‌دهنده اجرای مدل پژوهش در حالت استاندارد است. این مدل امکان می‌دهد تا بارهای عاملی سنجه‌های متغیر و نیز شاخص‌های روایی سازه (روایی واگرا + روایی همگرا) و پایایی مدل (ترکیبی + اشتراکی + آلفای کرونباخ) پژوهش بررسی گردد (Henseler et al., 2009)



مأخذ: محاسبات تحقیق

شکل شماره ۷: مدل استاندارد پژوهش

درگام بعد پس از اجرای مدل استاندارد پایایی و روایی سازه تحقیق مورد کنکاش قرار گرفته است. جدول (۶) نشان‌دهنده مدل استاندارد و پایایی تحقیق است.

جدول شماره ۶: جدول استاندارد و پایایی مدل

متغیرهای مکنون پژوهش	الفای کرونباخ	پایایی اسپیرمن	پایایی ترکیبی CR	پایایی اشتراکی (AVE)
بهبود عملکرد ناب	0/890	0/893	0/924	0/752
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	0/936	0/940	0/950	0/759
خدمات دولتی ناب	0/916	0/927	0/935	0/708
دولت ناب	0/863	0/865	0/907	0/709
رضایت شهروندان	0/855	0/856	0/902	0/697
طراحی سیستم های ناب	0/778	0/781	0/857	0/601
مدیریت خدمات ناب	0/810	0/817	0/875	0/636

مأخذ: محاسبات تحقیق

تفسیر: مطابق با جدول (۶)، ضرایب آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای پژوهش مقداری بالاتر از ضریب ۷/۰ دارند. در نتیجه پایایی متغیرها از نگاه این آزمون تأیید می‌گردد. همچنین پایایی ترکیبی ضرایب کلیه متغیرها ضریبی بالای ۷/۰ را نشان می‌دهد؛ بنابراین پایایی ترکیبی مدل تأیید می‌گردد. و پایایی اشتراکی کلیه شاخص‌های اشتراکی بالای ۵/۰ می‌باشد؛ بنابراین پایایی اشتراکی مدل تأیید می‌شود. همچنین بر اساس گزارش جدول شماره (۶)، مطابق با نظر (هیر و همکاران، ۲۰۱۴)، شاخص $AV \geq 5/0$ و $CR \geq 7/0$ است. همچنین $AVE < CR$ هست. بنابراین روایی همگرای مدل تأیید می‌گردد. در گام بعد برای دفع سوگیری و همبستگی بین شاخص‌های تحقیق (روایی واگرا)، مبادرت به آزمون‌های فورنل و لارکر (جدول ۷) و ماتریس چند خصیصه و چند روش (جدول ۸) به عنوان مهم‌ترین آزمون‌های روایی واگرا، مقایسه پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی برای روایی همگرا کردیم (Henseler et al., 2009).

جدول شماره ۷: آزمون فورنل و لارکر

Fornell-Larcker Criterion							
متغیرهای پژوهش	بهبود عملکرد ناب	حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	خدمات دولتی ناب	دولت ناب	رضایت شهروندان	طراحی سیستم های ناب	مدیریت خدمات ناب
بهبود عملکرد ناب	0/867						
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	0/389	0/871					
خدمات دولتی ناب	0/361	0/340	0/841				
دولت ناب	0/599	0/441	0/383	0/842			
رضایت شهروندان	0/523	0/318	0/327	0/772	0/835		
طراحی سیستم های ناب	0/476	0/372	0/211	0/614	0/419	0/775	
مدیریت خدمات ناب	0/226	0/245	0/170	0/320	0/310	0/267	0/797

مأخذ: محاسبات تحقیق

مطابق با دیدگاه هنسلر و همکاران (۲۰۰۹)، AVE هر متغیر باید بالاتر از همبستگی مربع با هر متغیر دیگر باشد. خروجی نرم‌افزار در جدول شماره (۷) نشان از تأیید روایی واگرا از دیدگاه این آزمون دارد. همچنین (هنسلر و همکاران ۲۰۱۵) با استفاده از توسعه آزمون فورنل و لارکر در سال (۲۰۱۵) شاخصی مورد اطمینان و کامل‌تر برای تأیید روایی واگرا ارائه کردند. بنابراین مطابق با این دیدگاه مبادرت به بررسی شاخص ماتریس چند خصیصه و چند روش برای اطمینان از عدم همبستگی بحرانی بین شاخص‌های سازه‌ها در مدل نمودیم.

جدول شماره ۸: چند خصیصه و چند روش

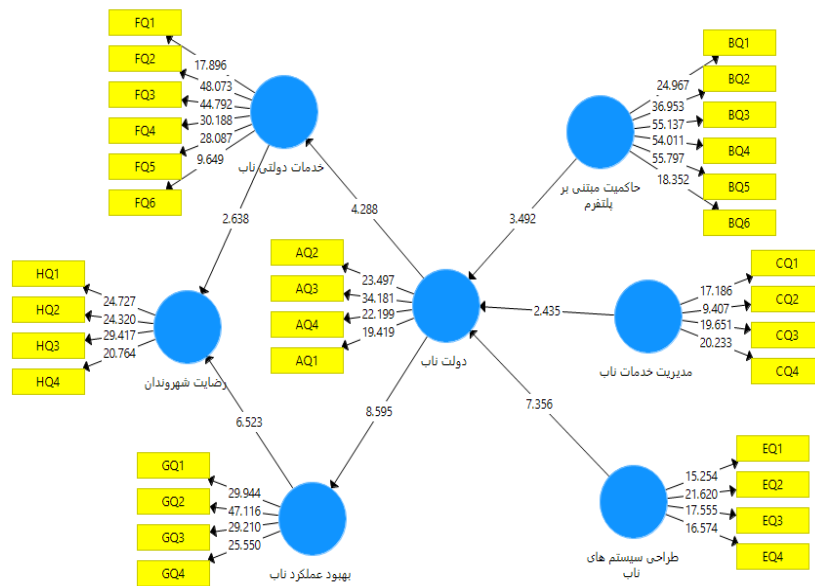
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)							
	بهبود عملکرد ناب	حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	خدمات دولتی ناب	دولت ناب	رضایت شهروندان	طراحی سیستم های ناب	مدیریت خدمات ناب
بهبود عملکرد ناب							
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	0/421						
خدمات دولتی ناب	0/400	0/364					
دولت ناب	0/680	0/486	0/424				
رضایت شهروندان	0/597	0/348	0/360	0/902			
طراحی سیستم های ناب	0/574	0/435	0/252	0/748	0/513		
مدیریت خدمات ناب	0/259	0/275	0/223	0/376	0/362	0/338	

مأخذ: محاسبات تحقیق

تفسیر: مطابق با جدول (۸)، کلیه ضرایب ۲ به ۲ بین متغیرها کوچک‌تر از ۱ هستند؛ هیچ دو متغیری با یکدیگر همگرایی بحرانی ندارند و روایی واگرا تأیید می‌شود.

مدل ساختاری

مطابق با الگوریتم مدل‌سازی معادلات ساختاری، پس از مدل اندازه‌گیری به بررسی فرضیه‌های پژوهش بر اساس تحلیل مسیر در حالت معناداری پرداخته شده است. شکل (۸) نشان‌دهنده مدل در حالت ضرایب معناداری بیانگر تحلیل فرضیات و تئوری‌های اکتشاف‌شده پژوهش است.



مأخذ: محاسبات تحقیق

شکل شماره ۸: مدل پژوهش در حالت معنی داری

برازش مدل

برای تعیین برازش مدل اندازه‌گیری مطابق با نظر (Hair et al., 2012) مبادرت به آزمون کیفیت اندازه‌گیری مدل کردیم. این آزمون جایگزین شاخص‌های نیکویی و برازش در نرم افزارهای کواریانس محور است که نتایج آن در جدول (۹) قابل مشاهده است.

جدول شماره ۹: کیفیت مدل اندازه‌گیری تحقیق

متغیرها	ضرائب کیفیت مدل	ارزیابی
بهبود عملکرد ناب	0/539	قوی
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم	0/624	قوی
خدمات دولتی ناب	0/560	قوی
دولت ناب	0/480	قوی
رضایت شهروندان	0/465	قوی
طراحی سیستم‌های ناب	0/336	نزدیک به قوی
مدیریت خدمات ناب	0/388	قوی

مأخذ: محاسبات تحقیق

مطابق با نتایج خروجی نرم افزار در جدول (۹) ضرایب تمامی متغیرهای مکنون تحقیق بیشتر یا نزدیک از ۰/۳۵ است. براساس دیدگاه کوهن (۱۹۹۸) می‌توان استدلال کرد مدل پژوهش در سطح قوی ارزیابی می‌گردد.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی بومی از استقرار دولت ناب در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. خروجی تحلیل داده‌های کیفی در راستای شناسایی شاخص‌های اصلی نشان از احصاء ۳۳ کد مضمون فرعی دارد. همچنین در گام بعد کدهای شناسایی شده پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی (جدول ۵) در ۷ مفهوم کلی دسته‌بندی و مضمون اصلی گردید. لذا بر اساس تحلیل مسیر جهت تدوین روابط مدل پژوهش، مفاهیمی چون حاکمیت مبتنی بر پلتفرم، مدیریت خدمات ناب و طراحی سیستم‌های ناب به عنوان عوامل پیش‌بین دولت ناب اکتشاف شد. همچنین عواملی چون خدمات دولتی ناب، بهبود عملکرد ناب و رضایت شهروندان نیز پیامدهای استقرار دولت ناب در سازمان‌های دولتی را ایجاد می‌کند. از طرفی اعتبارسنجی اثبات‌گرا روابط مدل نیز نشان می‌دهد تئوری اکتشاف‌شده معنادار می‌باشد. جدول (۱۰) نشان‌دهنده این امر است.

جدول شماره ۱۰: نتایج اعتبار سنجی تئوری‌های اکتشافی مدل

تئوری‌های اکتشافی	انجراف معیار	ضریب معنی داری
بهبود عملکرد ناب - رضایت شهروندان	0/071	6/523
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم - بهبود عملکرد ناب	0/044	3/053
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم - خدمات دولتی ناب	0/035	2/477
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم - دولت ناب	0/064	3/492
حاکمیت مبتنی بر پلتفرم - رضایت شهروندان	0/032	2/394
خدمات دولتی ناب - رضایت شهروندان	0/060	2/638
دولت ناب - بهبود عملکرد ناب	0/070	8/595
دولت ناب - خدمات دولتی ناب	0/089	4/288
دولت ناب - رضایت شهروندان	0/083	4/112
طراحی سیستم‌های ناب - بهبود عملکرد ناب	0/059	5/036
طراحی سیستم‌های ناب - خدمات دولتی ناب	0/056	3/414
طراحی سیستم‌های ناب - دولت ناب	0/067	7/356
طراحی سیستم‌های ناب - رضایت شهروندان	0/050	3/332
مدیریت خدمات ناب - بهبود عملکرد ناب	0/035	2/289
مدیریت خدمات ناب - خدمات دولتی ناب	0/025	2/049
مدیریت خدمات ناب - دولت ناب	0/054	2/435

خروجی شکل (۸) و جدول (۱۰) مدل ساختاری در حالت معنی داری نشان می‌دهد ضریب معنی داری تمامی روابط اکتشافی خارج از بازه (۱/۹۶ و -۱/۹۶) قرارداد لذا تئوری-های اکتشافی تائید می‌گردد.

نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر از دو جهت می‌تواند دارای ارزش علمی باشد. اولاً از آنجا که دولت ناب مفهومی جدید و نو است، انجام پژوهش‌های اکتشافی می‌تواند به غنی‌سازی نظری آن بیفزاید. از طرفی از آنجا که تحقیق حاضر بر اساس خاستگاه زیست طبیعی پژوهش و بومی‌سازی تحقیقات انجام شده، نتایج حاصل از آن می‌تواند در بخش دولتی و حکمرانی ایران موضوعیت کاربردی داشته باشد. علت این امر به وضعیت موجود نهاد دولت برمی‌گردد. در شرایط فعلی دولت با چالش‌های متعددی در ایران مواجه است. مسائلی چون فساد اداری، سیاست‌زدگی بوروکراسی، ناکارآمدی، کاهش منابع مالی و غیره عواملی است که از یک سو نهاد دولت را در شرایط نابه‌سامان قرار داده و از دگر سو نارضایتی شهروندان را در پی داشته است؛ چرا که عرضه خدمات عمومی توسط دولت را در محدودیت قرار داده است. به همین جهت اگرچه در برنامه‌های توسعه‌ای پنجم، ششم و هفتم تأکید بر رویکردهای فناورمحور همچون دولت الکترونیکی شده است، اما باید توجه داشت دولت الکترونیک نه تنها ضعف‌هایی دارد بلکه به عنوان موج سنتی در حال حاضر در دنیا مطرح می‌گردد. بنابراین دولت ناب به عنوان روشی نو و کارآمد می‌تواند این خلاء کاربردی در سازمان‌های دولتی را رفع کند و امکان بهبود در فرایندهای کاری، عرضه خدمات دولتی و کارآمدسازی دولت را تسهیل کند. دولت ناب ظرفیت داخلی سازمان‌های دولتی را برای انجام کارهای بیشتر، بدون اضافه کردن افراد افزایش می‌دهد؛ لذا از این حیث به سیاست‌های کوچک‌سازی دولت کمک شایانی خواهد کرد. همچنین دولت ناب می‌تواند هزینه‌های عرضه خدمات دولتی را کاهش دهد و رضایت شهروندان را در پی داشته باشد. دولت ناب به شکلی فزاینده‌ای میانگین زمان انجام کارها را کاهش می‌دهد؛ لذا از این حیث بر کارآمدسازی سازمان‌های دولتی خواهد انجامید. بنابراین نتایج مطالعات تطبیقی در کاربست دولت ناب نشان می‌دهد ایده ناب در حوزه‌های عمومی اعم از قانون‌گذاری، اجرایی یا قضایی موضوعیت دارد. بنابراین دولت ناب در تحقق خدمات عمومی با کیفیت بالاتر، سریع‌تر و شفاف‌تر نقش دارد. در این راستا پیشنهادات ذیل می‌تواند راهگشا باشد:

پیشنهادات پژوهش

۱. نهادینه‌سازی و حمایت قانونی از استقرار دولت ناب: با عنایت به اینکه دولت ناب به عنوان تکامل دولت الکترونیک و با هدف افزایش کارایی و اثربخشی نظام اداری مطرح می‌گردد، پیشنهاد می‌شود تدوین و تصویب یک "سند راهبردی ملی دولت ناب" در سطح هیئت دولت و مجلس شورای اسلامی در دستور کار قرار گیرد. این سند باید ضمن تبیین مبانی، اهداف و اصول دولت ناب، تکالیف و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی را به صورت شفاف مشخص نموده و سازوکارهای لازم برای تخصیص منابع و پشتیبانی از پروژه‌های استقرار دولت ناب را پیش‌بینی نماید. این اقدام می‌تواند با استناد به سیاست‌های کلی نظام در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و برنامه‌های توسعه کلان ملی صورت پذیرد.
۲. توسعه و استقرار پلتفرم‌های یکپارچه ارائه خدمات دولتی: از آنجایی که دولت ناب بر محور پلتفرم‌های یکپارچه برای ارائه خدمات بهینه به شهروندان و افزایش کارایی داخلی سازمان‌ها تمرکز دارد، پیشنهاد می‌گردد "برنامه جامع توسعه پلتفرم‌های دولت ناب" تدوین و به تصویب برسد. این برنامه باید شامل موارد زیر باشد:
 - انجام مطالعات امکان‌سنجی دقیق برای شناسایی نیازهای پلتفرمی در سازمان‌های دولتی بر اساس اصول دولت ناب.
 - تعیین معماری کلان و استانداردهای فنی برای ایجاد یکپارچگی و تعامل‌پذیری بین پلتفرم‌های مختلف.
 - تخصیص بودجه‌های مشخص و پایدار برای طراحی، توسعه، استقرار و نگهداری این پلتفرم‌ها در قالب بودجه سنواتی و برنامه‌های میان‌مدت دستگاه‌ها.
۳. ایجاد سازوکار نظام‌مند برای تسهیم دانش و تجربیات دولت ناب: با توجه به نوپا بودن رویکرد دولت ناب در کشور، پیشنهاد می‌گردد یک "مرکز ملی تبادل دانش و تجربیات دولت ناب" زیر نظر یکی از سازمان‌های فرابخشی نظیر سازمان اداری و استخدامی کشور یا نهاد ریاست جمهوری ایجاد گردد. وظایف این مرکز می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- جمع‌آوری، مستندسازی و انتشار نتایج، دستاوردها و چالش‌های پروژه‌های دولت ناب در سطح سازمان‌های مختلف.
- برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و همایش‌های تخصصی برای انتقال دانش و تجربیات.
- ایجاد یک پلتفرم آنلاین برای تسهیل تبادل اطلاعات و تعامل بین کارشناسان و مدیران دولتی در زمینه دولت ناب.
- ۴. تقویت تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال برنامه‌های دولت ناب: برای تضمین موفقیت برنامه‌های دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد "شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران" در سازمان‌های دولتی با در نظر گرفتن میزان تعهد و پیشرفت آن‌ها در اجرای برنامه‌های دولت ناب بازنگری و اصلاح گردد. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران در سطوح مختلف با هدف آشنایی با اصول و مزایای دولت ناب و ایجاد انگیزه برای رهبری این تحول ضروری است.
- ۵. ایجاد سازوکارهای نظارتی و ارزیابی عملکرد برنامه‌های دولت ناب: به منظور اطمینان از پیشرفت و تحقق اهداف برنامه‌های دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد یک "نظام جامع نظارت و ارزیابی عملکرد دولت ناب" ایجاد گردد. این نظام باید شامل موارد زیر باشد:
 - تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های دولت ناب در حوزه‌های مختلف.
 - ایجاد سازوکارهای منظم برای جمع‌آوری داده‌ها و گزارش‌دهی پیشرفت برنامه‌ها به صورت دوره‌ای (مثلاً فصلی یا سالانه).
 - تعیین یک نهاد مستقل برای انجام ارزیابی‌های دوره‌ای و ارائه بازخورد به دستگاه‌های اجرایی و نهادهای سیاست‌گذار.
- ۶. ایجاد نظام انگیزشی و مشارکت کارکنان در اجرای دولت ناب: برای جلب مشارکت فعال کارکنان در اجرای برنامه‌های دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد "برنامه‌های انگیزشی و نظام پاداش و تشویق" در سازمان‌های دولتی طراحی و اجرا گردد. این برنامه‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- شناسایی و تقدیر از کارکنان و تیم‌هایی که نقش مؤثری در شناسایی و حذف ضایعات و بهبود فرآیندها داشته‌اند.
 - ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهادات برای بهبود عملکرد.
 - برگزاری چالش‌های نوآوری با محوریت دولت ناب.
۷. بهره‌گیری از ظرفیت‌های تخصصی مشاوران و متخصصان بیرونی: به منظور شناسایی دقیق فرآیندهای کاری نیازمند تحول بر اساس اصول دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی از خدمات "مشاوران و متخصصان بیرونی" شامل محققین دانشگاهی و مدیران با تجربه در حوزه دولت ناب بهره‌مند گردند. تشکیل کارگروه‌های تخصصی مشترک با حضور این مشاوران و کارشناسان داخلی سازمان‌ها می‌تواند به تعیین اولویت‌ها و طراحی برنامه‌های عملیاتی مؤثر کمک نماید.
۸. توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی دولت ناب برای کارکنان: برای توانمندسازی کارکنان در اجرای برنامه‌های دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد "برنامه‌های آموزشی جامع و کاربردی" در سطوح مختلف سازمانی طراحی و اجرا گردد. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های تخصصی در زمینه‌هایی نظیر کار با پلتفرم‌های یکپارچه، شناسایی و حذف ضایعات، بهبود فرآیندهای کاری، مدیریت تغییر و تفکر ناب باشد. تأکید بر روش‌های آموزشی کارگاهی و حضوری برای انتقال مؤثر مهارت‌های عملی ضروری است.
۹. توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات: برای پشتیبانی از استقرار و عملکرد مؤثر برنامه‌های دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد "برنامه جامع توسعه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات" در سازمان‌های دولتی تدوین و اجرا گردد. این برنامه باید شامل ارتقای سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه‌ها و امنیت سایبری مورد نیاز برای پیاده‌سازی پلتفرم‌های یکپارچه و سایر ابزارهای مبتنی بر دولت ناب باشد.
۱۰. استقرار نظام نظارت فرایندی و مستمر بر برنامه‌های دولت ناب: به منظور اطمینان از کیفیت و اثربخشی برنامه‌های دولت ناب، پیشنهاد می‌گردد "نظام نظارت فرایندی و

مستمر" بر اجرای این برنامه‌ها در سازمان‌های دولتی مستقر گردد. این نظام باید شامل موارد زیر باشد:

- تعیین شاخص‌های فرایندی برای ارزیابی نحوه اجرای برنامه‌ها.
- انجام ارزیابی‌های دوره‌ای (مثلاً هر سه ماه یک بار) از کیفیت و پیشرفت برنامه‌ها بر اساس شاخص‌های تعیین شده.
- ارائه بازخورد به سازمان‌های دولتی و اتخاذ اقدامات اصلاحی لازم در صورت نیاز.

محدودیت‌ها و پیشنهادات اتی

دولت ناب تمرکز بر بهبود فرایندهای کاری از طریق حذف عوامل مخرب‌زا دارد. محدودیت این سیستم عدم سنجش مالی است. لذا از این نظر به محققین آتی پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی با محوریت نتایج ارزیابی‌های برنامه مبتنی بر سنجش فرایند محور برنامه و تطبیق با نتایج پیشین را در دستور کار قرار دهند. به محققین آتی پیشنهاد می‌گردد تحقیقاتی با استراتژی مبتنی بر آسیب‌شناسی سازمان‌های دولتی و نیز مطالعه موردی انجام دهند. این امر می‌تواند اطلاعات مناسب کاربردی در اختیار تصمیم‌سازان و خط‌مشی‌گذاران دولتی قرار دهد؛ چرا که دولت ناب مفهومی جدید و نو است و در ایران نیازمند پژوهش‌های کاربردی بیشتری است. اگرچه تلاش شده است تا از عدم سوگیری، روایی و پایایی پژوهش اطمینان حاصل گردد، اما به دلیل ماهیت اکتشافی تحقیق حاضر و درگیری محقق با پژوهش، عاملی چون فقدان تفکیک یا جداسازی می‌تواند از جمله محدودیت‌های ذاتی تحقیق باشد. نکته دیگر آن است که با توجه به آزمون مدل اکتشافی در سازمان‌های دولتی (قوه مجریه) انجام شده است، تعمیم‌پذیری آن به سایر سازمان‌های عمومی با محدودیت مواجه است. لذا پیشنهاد می‌گردد محققین آتی با توجه به اینکه دولت ناب در بخش قضایی و قانون‌گذاری نیز موضوعیت کاربردی و نظری دارد، تحقیقاتی به تکرار و آزمون مدل اکتشافی در آن بخش‌ها نیز انجام داده و نتایج این پژوهش مورد مطالعه تطبیقی قرار گیرد. این امر به اعتبار مدل خواهد افزود. از طرفی به دلیل شرایط کرونایی، امکان انجام مصاحبه به شکل حضوری در این تحقیق مهیا نبود؛ لذا محققین اقدام به انجام مصاحبه با خبرگان در بستر فضای مجازی (اسکایپ) کردند. لذا امکان محدودیت در بازارهای جمع‌آوری داده در این تحقیق نیز دور از تصور نیست. بنابراین محققین آتی

می‌توانند با انجام مصاحبه‌های حضوری و کدگذاری داده‌های کیفی جمع‌آوری شده نتایج خود را با شاخص‌ها و روابط احصاء شده در این تحقیق تطبیق داده و از این منظر به غنای علمی پژوهش اقدام نمایند.

منابع فارسی

خادمی، سید موسی؛ خادمی، سید رضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل سنجش بلوغ دولت الکترونیک (مورد مطالعه: استانداری استان لرستان). *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*. ۱۰ (شماره ۲ (پیاپی ۳۸)، ۱۱-۲۶. Doi: [10.30473/ipom.2021.56090.4](https://doi.org/10.30473/ipom.2021.56090.4)

واعظی، رضا؛ اصلی پور، حسین؛ زرنندی، سعید؛ شمس، لیلا. (۱۴۰۴). چارچوب ظرفیت نهادی سازمان‌های دولتی (مطالعه کالای اساسی گندم). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. 18(67), 1-30. Doi: [10.22111/jmr.2024.47773.6141](https://doi.org/10.22111/jmr.2024.47773.6141)

References

- Arfmann, D., & Barbe, G. T. (2014). The Value of Lean in the Service Sector : A Critique of Theory & Practice. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 18–25.
- Bain, R. (1937). Technology and state government. *American Sociological Review*, 2(6), 860-874.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). —Leanl Service: In Defense of a Production-line Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chen, J. C., & Cox, R. A. (2012). Value Stream Management for Lean Office—A Case Study. *American Journal of Industrial and Business Management*, 02(02), 17–29. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2012.22004>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research: Developments, debates, and dilemmas. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 2, 315-326.
- Fadhila, A. N. (2020). Analisis Proses Penyusunan Perencanaan Dan Penganggaran Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Yogyakarta Menggunakan Metode Lean Government (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder M, V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

- Hair, J.F., Sarstedt, M., Pieper, T.M. and Ringle, C.M. (2012), "The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications", *Long Range Planning*, Vol. 5 Nos 5/6, pp. 320-340.
- Haruna, M. A., Ibrahim, B., & Ishaq, K. (2019). A Study Of The Knowledge And Practice Of Family Planning In Dawakin Tofa Local Government Area, Kano State. *Sapientia Foundation Journal Of Education, Sciences And Gender Studies*, 1(1).
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-320.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8
- Jianjun, M. E. N. G., & Motao, P. A. N. (2020). A Study on the System Reform of Administrative Examination and Approval in China: A Comparative Analysis of the Concentrated Permit Model and the Lean Government Model (Japanese) (No. 20026).
- Khademi, S. M., & Khademi, S. R. (2022). Designing an E-Government Maturity Assessment Model (Case Study: Lorestan Province Governorship). *Quarterly Scientific Journal of Management of Government Organizations*, 10(2, Serial 38), 11-26. doi: 10.30473/ipom.2021.56090.4. (In Persian)
- Kilpatrick, J. (2003). Lean principles. *Utah Manufacturing Extension Partnership*, 68(1), 1-5.
- Ludwiczak, A. (2018). Using lean government in improvement of the services in public administration on the example of Marshal's Office in Lubuskie voivodeship. *European Journal of Service Management*, 26, 145-153.
- Mai, N. C. (2022). Helicopter Money And The Prospect Of Implementation In Vietnam During Economic Crises
- Molina, C. M., & Espés, C. P. (2019). La aplicación del desmarketing en el ámbito del lean-government. *Economía industrial*, (413), 85-94.
- Neverov, K. (2020). Participatory Governability under development: the institution of citizen participation as the basis for the design of the "Government as a Platform" in developing countries. In *Proceedings of the 19th International Conference on WWW/INTERNET 2020. Virtual Conference*, 18-20 November, 2020 (pp. 145-149). IADIS Press.
- Pochet, P. (2022). From one crisis to another: changes in the governance of the Economic and Monetary Union (EMU). *Transfer: European Review of Labour and Research*, 10242589221084582.

- Radnor, Z. (2010), "Transferring Lean into government", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 411-428. <https://doi-org.ezproxy.bib.hm.edu/10.1108/17410381011024368>
- Robertson, G., Mezinska, I., & Lapina, I. (2021). Barriers for Lean implementation in the textile industry. *International Journal of Lean Six Sigma*. 13(3), pp. 648-670
- Schelin, S. H. (2007). E-government: an overview. *Modern public information technology systems: Issues and challenges*, 110-126.
- Shaw, D. R., Achuthan, K., Sharma, A., & Grainger, A. (2019). Resilience orchestration and resilience facilitation: How government can orchestrate the whole UK ports market with limited resources—the case of UK ports resilience. *Government Information Quarterly*, 36(2), 252-263.
- Simamora, J. M., & Syah, T. Y. R. (2020). The Lean Government Development on Public Services over Publishing Letter Police Record at State Police Office, Indonesian Republic. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(2), 70-76.
- Styrin, E., & Andersen, K. N. (2020, June). Public services redesign and provision: Government platform approach. In *The 21st Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 342-343).
- Thompson, M., & Venters, W. (2021). Platform, or technology project? A spectrum of six strategic 'plays' from UK government IT initiatives and their implications for policy. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101628.
- Tian, H., & Li, Z. (2023). Streamlining Institutions and Staffing is Crucial to Building a Leaner Government. In *The Chinese Path Toward a Leaner Government* (pp. 179-189). Singapore: Springer Nature Singapore
- Vaezi, R., Aslipour, H., Zarandi, S., & Shams, L. (2025). Institutional Capacity Framework for Government Organizations (Case Study of Essential Commodity: Wheat). *Public Management Researches*, 18(67), 1-30. doi: 10.22111/jmr.2024.47773.6141 (In Persian)