

# Conceptualization and Application of the Clean Government: Towards the Realization of the Administrative General Policies



Fazel Saydi<sup>1</sup>, Morteza Mosakhani<sup>2</sup>, \*Sedighe Tootian Esfehiani<sup>3</sup>, Shahrazad Tayaran<sup>4</sup>

1. PhD Candidate of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University West Tehran Branch, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University Tehran Electronics Unit, Tehran, Iran



**Citation:** Saydi F., Mosakhani, M., Tootian Esfehiani, S., & Tayaran, Sh. (2023). [Conceptualization and Application of the Clean Government: Towards the Realization of the Administrative General Policies]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 11 (2), 354-383. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.354693.2469>

**doi** <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.354693.2469>

20.1001.1.23452544.1402.11.42.6.4



**Funding:** See Page 378

**Received:** 03/08/2022

**Accepted:** 10/10/2022

**Available Online:** 22/06/2023

**Article Type:** Research paper

## Key words:

Pure government;  
general policies of the  
administrative system;  
analysis of the theme.

## ABSTRACT

The purpose of the current study is to conceptualize and apply pure government within the general policies of administrative system. It is paradigmatic in nature, and in two interpretive explorative phase and confirmatory modelling phase. It is generally a pragmatic and practical study. The research method is mixed-method and content analysis. To analyze the qualitative data, Clark's method (2006) and MAXQDA software were employed. Purposeful sampling was done in the qualitative phase including elites of the universities such as professors, faculties, and the higher managers of the governmental organizations, resulting in 20 individuals. The sample for the quantitative phase include the managers and staff of the governmental organizations in Tehran. The questionnaire for collecting quantitative data was designed based on the confirmatory factor analysis. In the quantitative phase, the sampling was random, the size of which was decided by G-power program at 0.1 alpha and test power of 0.85%, resulting in 130 participants. The validity of the content was confirmed by CVR, CVI by elite panels. The validity of the measuring structure model (convergent and divergent) was confirmed by variance, Fornel and Lacker, and multifactorial matrix. The reliability of the model was tested through Cronbach alpha, test-retest, and parallel methods. The exploratory model was designed based on variance-based structured equation modeling through SPSS 24 and Smart PLS 3. The findings showed 24 indexes and 4 elements.

**JEL Classification:** L30, L38, L53.

## \* Corresponding Author:

**Sedighe Tootian Esfehiani, PhD**

**Address:** Islamic Azad University West Tehran Branch, Tehran


**Tel:** +98(912)3963497

**Email:** tootian\_ir@yahoo.com

## مفهوم‌سازی و کاربست دولت ناب، فراروی تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری

فاضل سیدی<sup>۱</sup>، مرتضی موسی‌خانی<sup>۲</sup>، \* صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۳</sup>، شهرزاد طیاران<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی تهران، تهران، ایران.

 20.1001.1.23452544.1402.11.42.6.4

## چیکید

تاریخ دریافت: ۱۲ مرداد ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۸ مهر ۱۴۰۱

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

دولت ناب، سیاست‌های کلی نظام اداری، تحلیل مضمون

هدف از تحقیق حاضر مفهوم‌سازی و کاربست «دولت ناب»، فراروی تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری ایران است. این پژوهش به‌لحاظ پارادایم‌شناسی، در فاز اکتشاف مدل تفسیری و در فاز آزمون مدل اثبات‌گرا قرار دارد و به‌لحاظ کلی پراگماتیسم و مخاطب‌شناسی کاربردی است. رویکرد تحقیق آمیخته و استراتژی به‌کارگرفته‌شده در آن تحلیل مضمون است. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش کلارک (۲۰۰۶) و نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA) استفاده شد. روش نمونه‌گیری در فاز کیفی هدمند بود و حجم نمونه کیفی را خبرگان حوزه دانشگاهی شامل استادان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی تشکیل داد که در مجموع با بیست نفر خبره برای جمع‌آوری داده‌های کیفی مصاحبه شد. جامعه آماری بخش کمی نیز مدیران و کارشناسان ستادی یکی از وزارتخانه‌های دولتی مستقر در شهر تهران است. پرسش‌نامه تحقیق به‌منظور جمع‌آوری داده‌های کمی مطابق با تحلیل عاملی اکتشافی تدوین شد. در بخش کمی، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود که با استفاده از نرم‌افزار تعیین حجم نمونه  $G\ power$  در سطح آلفای ۰/۱ و توان آزمون ۰/۸۵ درصد، ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه نهایی تحقیق بررسی شدند. روایی محتوا به‌وسیله ابزار CVI، CVR با پنل خبرگان تأیید شد. روایی سازه مدل اندازه‌گیری (روایی واگرا + روایی هم‌گرا) از طریق آزمون‌های میانگین واریانس استخراجی، فورنل و لاکر، و ماتریس چندخصیصه و چندشاخصه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی مدل نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی بررسی و تأیید شد. آزمون تحلیل مسیر مدل اکتشافی‌شده نیز مطابق با الگوریتم مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس، نسخه ۲۴ (SPSS, 24) و اسمارت پی‌ال‌اس، نسخه ۳ (Smart PLS, 3) بررسی شد. طبق نتایج تحقیق، ۲۴ شاخص و ۴ مؤلفه برای این منظور شناسایی و اعتبارسنجی شد.

طبقه‌بندی JEL: L30، L38، L53.

\* نویسنده مسئول:

دکتر صدیقه طوطیان اصفهانی

نشانی: تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب

تلفن: +۹۸(۹۱۲)۳۹۶۳۴۹۷

پست الکترونیک: tootian\_ir@yahoo.com

## ۱. مقدمه

نظام اداری چارچوب سازمان‌یافته حقوقی - قانونی است که از نظر عمق نفوذ، میزان اثرگذاری و تنظیم روابط اجتماعی تحت سازکار دولت - ملت شکل گرفته و یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در رشد و توسعه جوامع به‌شمار می‌آید. ارتباط بدنه اجتماعی و نظام حاکم از طریق مکانیسم‌های سازمانی و نهادهایی شکل می‌گیرد که با عنوان بوروکراسی حاکم شناخته می‌شود. بوروکراسی‌ها به دلیل جوهره وجودی خود، چند وضعیت دارند؛ از یک سو با قوانین پیچیده، فرایندها و رویه‌های بسیار طولانی مواجه‌اند و از سوی دیگر می‌کوشند با توسعه و افزایش موقعیت خود بر منابع تسلط یابند و بودجه بیشتری احصا کنند (Garcia & Burns, 2022; Klimek, 2020)

ضرورت پرداختن به مسئله اصلاح نظام اداری در پیامدهای مخرب آن نهفته است. عواملی همچون رواج استراتژی‌های انتخاباتی مشتری‌مدار، فساد، ارائه نکردن خدمات جدید و بی‌ثباتی در دستگاه اداری زمانی شکل می‌گیرد که نظام اداری پویا و سالم برقرار نباشد. بنابراین هوشمندسازی نظام اداری، کنار زدن پیچیدگی‌های غیرضروری و دست‌وپاگیر و پویاسازی دستگاه اجرایی می‌تواند خدمات‌رسانی به شهروندان را تسریع و با مشارکت اثربخش‌تر شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری، رضایت‌مندی اجتماعی و امر توسعه را محقق کند (Boräng, Cornell, Grimes & Schuster, 2018). وضعیت موجود در دستگاه‌های اداری ضرورت تغییر در شیوه تفکر و روش‌های انجام کار در سازمان‌ها و نهادهای دولتی را گریزناپذیر کرده است. در این مسیر، مفهوم «دولت ناب»، به‌عنوان رهیافتی جدید، با محوریت ایجاد تغییر در ساختارها و انعطاف‌پذیری در روش‌های انجام کار به اصلاح نظام اداری می‌انجامد. رویکرد دولت ناب تلاشی در جهت پاسخ‌گویی در این زمینه است (Janssen & Estevez, 2013). در این نظرگاه، مفهوم «ناب» با کاهش ضایعات و آسان‌سازی روند تولید در دهه ۱۹۹۰م در صنعت نظریه‌پردازی شد (Holweg, 2007). با این حال، شاهد ورود این سازه از یک سو به حوزه تئوری سازمان نظیر رهبری ناب، تفکر ناب و سازمان ناب (Orr, 2005; Flumerfelt & Green, 2022; Deshmukh & Jain, 2022; Hines, Holweg & Rich, 2004; Kristensen & Israelsen, 2014) و از سوی دیگر به حوزه‌های عمومی همچون مدیریت عمومی ناب، حکمرانی ناب، دولت ناب و خدمات ناب هستیم (Caiado, Carocha, Goulart & Tortorella, 2020; Thedvall & Tamm Hallström, 2013; Zaruba & Egorova, 2016; Sunaryanto & Syah, 2019; Vanichchinchai, 2021). بنابراین حکمرانی ناب و در گامی کاربردی‌تر دولت ناب انگاره‌ای است که بر بهبود کیفیت و حجم خدمات عمومی از طریق کارآمدسازی و منطقی‌سازی نظام اداری تأکید می‌کند. همان‌گونه که سیمامورا و سیاه<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) بیان می‌کنند، دولت ناب در کاهش

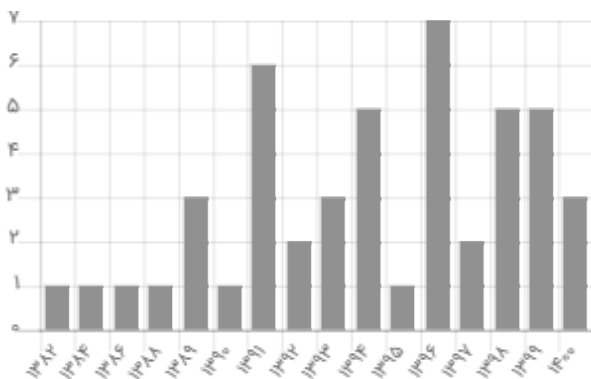
1. Simamora & Syah

پیچیدگی‌های دستگاه اداری - اجرایی و روان‌سازی رویه‌های کاری نقشی حیاتی دارد (quoted from Caiado, 2020)

تمرکز دولت ناب بر پیشرفت‌های کاری مبتنی بر فناوری، طرز عمل وظایف اداری، حذف هزینه‌های اضافی و کسب ارزش‌افزوده خدمات از طریق شکل‌دهی به نظام اداری و پویایی آن، با به‌کارگیری حکمرانی فناوری اطلاعات و پلتفرم‌هاست. به‌عبارتی دولت ناب با بهبود بازطراحی در عملکرد جریان‌های عملی، اجرای بهتر پروژه‌های عمومی را امکان‌پذیر می‌کند. این امر در پاسخ به ضعف‌ها و چالش‌های موج‌های سنتی‌تر نظیر دولت الکترونیک و دولت تحول‌آفرین است. لذا هدف اساسی‌تر در دولت ناب کاهش پیچیدگی و ابهام‌زدایی از نظام اداری با ساده‌سازی ساختارها و فرایندهاست (Cohen, Mizrahi & Vigoda-Gadot, 2022). دولت ناب بر راهکارهای هوشمندانه متمرکز است؛ زیرا استفاده از منابع محدود نیازمند فرایندهای نظام‌مند و پویایی است که خارج از روش‌ها و نهادهای فعلی باشد تا بتواند دستیابی به نظام اداری هوشمند را محقق کند (Nguyen et al., 2020). دولت ناب با اجرا و به‌کارگیری پلتفرم‌های عمومی - خصوصی زمینه‌های ارتقای همکاری بین ذی‌نفعان سازمان را در جهت تحقق افزایش خدمات بیشتر با کار کمتر فراهم می‌کند (Shaw, Achuthan, Sharma & Grainger, 2020). با این حال، خسارت‌های برآمده از پیامدهای منفی بوروکراسی جریان توسعه را کند می‌کند و گاهی با کنترل بیش از حد، به انحراف از قوانین منجر می‌گردد. این امر به‌دلیل توسعه سازمان‌های بوروکراتیک خواهد بود؛ زیرا از یک سو شاهد ابزاری شدن نظام اداری برای تحقق اهداف جریان‌های سیاسی حاکم و از سوی دیگر برای اعمال قدرت هستیم (Eisenstadt, 1959).

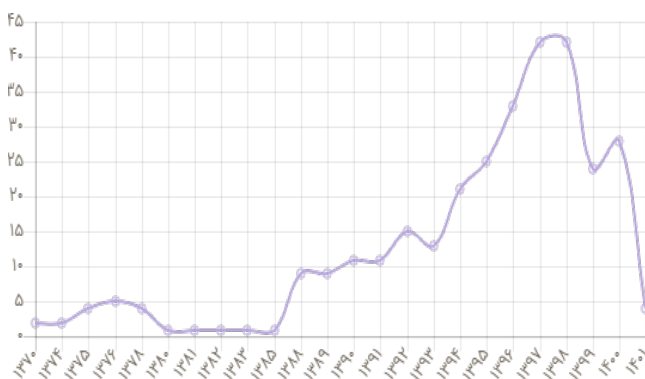
این مسئله در نظام اداری ایران نیز به‌مراتب بیشتر است. به همین سبب اصلاح نظام اداری در دستور کار نظام حکمرانی کشور قرار گرفته و سند راهبردی سیاست‌های کلی نظام اداری تدوین و ابلاغ شد. در این راستا، تحقق دولتی کارآمد، اثربخش، متعهد به آرمان‌ها و متکی به اعتماد مردم (به‌عنوان سرمایه اجتماعی) و نیز چابک در ساختارها، انعطاف‌پذیر در فرایندها و پیشران توسعه هدف‌گایی سند راهبردی و فرادستی سیاست‌های کلی نظام اداری است. مطابق این سند، کاهش ۱۲ درصد از حجم دولت و کسب حداکثر رتبه ۷۰ در هوشمندسازی نظام اداری منطبق با رتبه‌بندی مرکز آمار سازمان ملل تا سال ۱۳۹۹ پیش‌بینی شده بود. وضعیت موجود در سال ۱۴۰۱ بیانگر تحقق نیافتن برنامه و انحراف از اهداف برنامه است. نکته تأمل‌برانگیز دیگر در این بین، انجام شدن حجم وسیعی از پژوهش‌های تجربی و اهتمام محققان پیشین است که با بسط دانش و نشر اطلاعات، به تلاشی فزاینده در این خصوص دست زده‌اند (قاسمی، معمارزاده‌طهران، جزئی، صیاد و حسن‌زاده، ۱۴۰۱؛ محمدزاده کلاتی، معمارزاده‌طهران، کاملی، سیدنقوی و کاظمی، ۱۴۰۰؛ طوطیان‌اصفهانی، رجبی فرجاد و تقوی، ۱۴۰۰). برای مثال مقالات نمایه‌شده در پایگاه علم

نت‌نشان می‌دهد طی سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۴۰۰، بیش از ۴۸ پژوهش در زمینه‌های مختلف در حوزه نظام اداری کشور انجام شده است. شکل ۱ بیانگر این فرایند است. همچنین شکل ۲ جست‌وجوی این مفهوم را در پایگاه ایران‌داک نشان می‌دهد که بیش از ۲۵۵ پایان‌نامه و رساله به‌نگارش درآمده است. بنابراین از یک سو با وجود انجام شدن حجم زیادی از پژوهش‌ها و از سوی دیگر تدوین برنامه‌های بلندمدت از سوی خط‌مشی‌گذاران و تلاش مجریان برای اصلاح نظام اداری، همچنان با کژکارکردها، ضعف‌ها و چالش‌های عمده‌ای نظیر پیچیدگی زیاد، ناکارآمدی، کاهش در عرضه خدمات جدید و فساد اداری مواجهیم.



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۱. رشد مقالات چاپ‌شده در پایگاه علم نت



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۲. رشد پایان‌نامه‌های چاپ‌شده در پایگاه ایران داک

## جدول ۱. نمونه تحقیقات پیشین در حوزه نظام اداری ایران

پایگاه داده	نویسنده و سال	عنوان پژوهش
	توکلی و نوربخش (۱۳۹۹)	راهبردهای توانمندسازی کارکنان در نظام اداری ایران
علم نت	محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و حمیدی (۱۳۹۹)	تأملی بر بُعد مدیریتی نظام اداری ایران
	کارگرشورکی، میرغفوری، سلطانی و زارع احمدآبادی (۱۳۹۹)	آینده پژوهی وقوع نظام اداری هم‌گرا در ایران
	مهربانی مجد (۱۳۹۹)	حقوق شهروندی و سازمانی در نظام اداری ایران
	عابدینی اردکانی و سلطانی (۱۳۹۶)	بررسی رابطه نظام اداری و توسعه سیاسی در جمهوری اسلامی ایران
ایران داک	عظیمی و هاشمی (۱۳۹۵)	نظام اداری صحیح در میانه میدان آرمان و واقعیت با نگرش به نظام اداری و سیاسی جمهوری اسلامی ایران
	کارگر شورکی، میرغفوری، زارع احمدآبادی و سلطانی، (۱۳۹۵)	آینده‌نگاری فناوری‌های هم‌گرا در نظام اداری ایران
	سلیم‌زاده، الوداری دلیر (۱۳۹۸)	بررسی استقرار دولت الکترونیک (اولین عنوان برنامه تحول نظام اداری ایران) در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران



پرسش اساسی این است که چرا با وجود تحقیقات گسترده و اقدامات قانونی و اجرایی، اصلاح نظام اداری به‌شکل واقعی کمتر اتفاق افتاده است. هرچند به این پرسش از ابعاد مختلف می‌توان پاسخ داد، محققان باور دارند نبود رویکردی نو از برنامه‌های کاربردی مدیریت دولتی در دستگاه اجرایی کشور که بتواند تغییرات عملیاتی واقعی را پدید آورد، یکی از مهم‌ترین دلایل است. بنابراین دولت ناب با خالص‌سازی در حدود کاری، تغییر در فرم و بافتار سازمان، پیشنهادی جدید است. مرور پایگاه‌های علمی - پژوهشی کشور دو نتیجه داشت: اولاً سازه دولت ناب به‌دلیل اوضاع فرهنگی سیاسی، اقتصادی و اجتماعی کشور تا کنون بومی‌سازی نشده است. به عبارت دیگر تا کنون پژوهشی انجام نشده که به معرفی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و تئوری‌های دولت ناب که منطبق با شرایط زمانی و مکانی ایران باشد، بپردازد؛ ثانیاً معرفی دولت ناب به‌عنوان راهکاری نو به جامعه علمی و نظام مدیریتی کشور با هدف اصلاح عملیاتی نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی نیز اولین بار است که مورد آزمون تجربی قرار گرفته است. به‌طور کلی دولت ناب در اجرایی کردن، دست‌کم

پنج بند از مواد سیاست‌های نظام اداری موضوعیت نظری - عملیاتی دارد. این سازه می‌تواند در اصلاح و کاربردی کردن مواد ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵ و ۱۷ موضوعیت اجرایی داشته باشد. لذا در تحقیق حاضر، با هدف مسئله‌محوری، به شناسایی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و روش‌های مبتنی بر دولت ناب و کاربست آن پرداخته شد. بنابراین در این پژوهش سعی شده است با این تحقیق اکتشافی، از یک سو راهکاری جدید، بومی و عملیاتی در تحقق اصلاح نظام اداری کشور معرفی گردد و از سوی دیگر به غنی‌سازی مبانی نظری دولت ناب افزوده شود. پرسش‌های پژوهش عبارت است از:

شاخص‌های دولت ناب کدام است؟

مؤلفه‌های دولت ناب کدام است؟

عملیاتی‌سازی دولت ناب در راستای اصلاح نظام اداری چگونه خواهد بود؟

## ۲. پیشینه تحقیق

**آبادو و بلانکین برگر<sup>۲</sup> (2022)** در تحقیقی با عنوان عملکرد سازمان ناب و عمومی: ابتکار دولت ناب در وزارت خدمات بهداشتی، چگونگی افزایش کارایی با رویکردهای تغییر طرز فکر در میان کارکنان و رهبری با به‌کارگیری اصول ناب را بررسی کردند. مطالعه آن‌ها از حیث روش‌شناسی پژوهشی اکتشافی با به‌کارگیری استراتژی موردی بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از چندین ابزار همچون نظرسنجی، داده‌های آرشیوی، صورت‌جلسات جلسه و گزارش‌های سالانه برای ارزیابی استفاده شد. طبق نتایج پژوهش، چارچوب برنامه دولت ناب همسو با اهداف اجرایی است و این مؤسسه به اهداف دستور اجرایی دست یافته است.

**سیمامورا و سیاه (2020)** در مطالعه‌ای با عنوان توسعه دولت ناب در خدمات عمومی بر روی انتشار نامه سوابق پلیس در اداره پلیس ایالتی جمهوری اندونزی، بر اجرای دولت ناب در خدمات تکیه کردند. در این مقاله، به‌لحاظ روش‌شناسی، از روش‌های کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها نیز شامل تصاویر، تحلیل اسناد، یادداشت‌ها و گزارش‌ها بود. نتایج تحقیق کاهش کل زمان تکمیل سرویس عرضه خدمات از طرف خدمات‌دهنده از ۱۸۵ دقیقه به ۳۰ دقیقه و از سوی کاربر سرویس از ۱۷۱ دقیقه تا ۴۰ دقیقه کاهش را نشان داد. همچنین ارزش‌افزوده از سوی خدمات‌دهنده از ۳۶٫۸ درصد به ۴۰ درصد و از سوی کاربر خدمات از ۲۱٫۶ درصد به ۳۲٫۵ درصد افزایش یافته است.

**لودویک‌زاک<sup>۳</sup> (2018)** در مقاله‌ای با عنوان استفاده از دولت ناب در بهبود خدمات در ادارات

2. Abaidoo & Blankenberger

3. Ludwiczak

دولتی، یک جریان ارزش از مدیریت عمومی و خدمات عمومی را مورد بررسی تجربی قرار دادند. هدف از این پژوهش عرضه امکانات استفاده از دولت ناب برای بهبود خدمات در مدیریت دولتی در لهستان بود. به لحاظ روش‌شناسی، این تحقیق یک پژوهش موردی است. محققان در پایان راه‌حل‌های حذف ضایعات فرایندهای کاری و موانع اصلی برای ساده‌سازی اقدامات را در قالب ابزار نقشه‌برداری جریان ارزش (VSM) تبیین کردند.

**یانسن و استوز (2013)** در پژوهشی با نام دولت ناب و حکمرانی مبتنی بر پلتفرم - انجام کارهای بیشتر با کمتر، فرایند سیر تحول دولت ناب را نشان دادند. بر این اساس، دولت ناب به نیازهای شکل‌یافته مبتنی بر موج‌های سنتی رویکرد دولت الکترونیک پاسخ می‌دهد؛ لذا تغییراتی که از دولت الکترونیک به دولت تحول‌آفرین و در نهایت به دولت ناب شکل گرفته، تبیین شده است. همچنین در این مقاله پلتفرم‌های دولت ناب معرفی شده است. طبق گفته محققان، پلتفرم‌ها نقاط محوری در دولت ناب‌اند که مورد استفاده بازبگران عرصه عمومی همچون نهادها، کاربران و بخش خصوصی قرار می‌گیرد. از حیث روش‌شناسی نیز، این پژوهش در حیطه تحقیقات مروری قرار دارد. طبق یافته‌های این مطالعه، هرچند دولت ناب مجموعه‌ای از ابزارها، رویکردی برای کاهش هزینه‌ها و بهبود خدمات است، مبنای اساسی در جامعه این است که با همکاری و هم‌افزایی می‌توان از مشکلات اجتماعی کاست. این امر با به‌کارگیری توانمندی‌های اجتماعی رخ می‌دهد؛ بنابراین دولت ناب به دلیل ماهیت خود می‌تواند این امر را تحقق بخشد.

### ۳. چارچوب نظری

#### ۳-۱. دولت ناب

طی یک دهه اخیر از زمان ظهور مفهوم دولت ناب، این سازه به شهرتی فزاینده در جهان دست یافته است. این مفهوم سیر تحول و حرکت مدیریت ناب از بخش خصوصی به مدیریت دولتی است. اصل و ذات دولت ناب تفکر ناب تشکیل می‌دهد. از این حیث، دولت ناب با عواملی همچون بهینه‌سازی فعالیت‌ها، افزایش اثربخشی تدریجی در روندهای کاری و توسعه و بهبود جریان ارزش مورد انتظار درک می‌شود (Ludwiczak, 2018). دولت ناب مفهومی است که در پاسخ به کژکارکردها و سیر تحول و توسعه دولت الکترونیک و دولت تحول‌آفرین ظهور کرد. بدین روی، نهادهای اجرایی با کاربست پلتفرم‌هایی که منطبق با نیازها و مأموریت سازمانی باشد، فرایند تعامل با دیگر سازمان‌های دولتی، کسب‌وکارهای بخش خصوصی و بدنه اجتماعی مردمی را تسهیل می‌کنند. بنابراین دولت ناب از یک سو به کاهش هزینه‌ها از طریق بهبود روان‌سازی سازمانی دست می‌یابد و از سوی دیگر با تحریک نوآوری در فرایندهای کاری به پیشرفت و توسعه عرضه خدمات و ارزیابی نائل می‌شود (Janssen & Estevez, 2013). در واقع در دولت ناب حرکت دولت از نقش پاروونی به



نقش تنظیم‌کنندگی به‌مثابه رهبر ارکستراسیون با به‌کارگیری فناوری اطلاعات و پلتفرم‌ها تغییر می‌کند. لذا ما با دولت به‌منزله پلتفرم در دل دولت ناب مواجهیم. 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. بنابراین با مجموعه‌ای از اصول و روش‌ها و ارزش‌های تعاملی بین فناوری و افراد در یک سیستم فنی - اکولوژیکی روبه‌رویم (Neverov, 2020). کاربست دولت ناب ضرورت بازمهندسی در وظایف با هدف کاهش وظایف غیرضروری، و بهینه‌سازی منابع همچون کاهش در زمان انجام فرایندهای کاری را گریزناپذیر می‌کند. همچنین برخی وظایف دستگاه اداری که به‌صورت سنتی در نهادهای دولتی انجام می‌شد، از طریق بخش خصوصی و انطباق با پلتفرم‌ها در دولت ناب امکان‌پذیر است. به همین جهت در دولت ناب اصل بر این است: انجام کارهای بیشتر با کاهش در مصرف منابع مورد انتظار (Bharosa et al., 2011).

### ۲-۳. بوروکراسی (نظام اداری)

در اوایل قرن بیستم، نارضایتی عمومی از دستگاه نظام اداری به‌دلیل پاسخ‌گو نبودن به انتظارات شهروندان و سیاست‌زدگی بوروکراسی‌ها، به اصلاحات اساسی در نظام اداری بیشتر کشورها همچون آمریکا و انگلیس انجامید. ویلسون (۱۸۸۷) با قائل شدن به پرسش‌های اداری و سیاسی استدلال می‌کند نظام اداری در درون ساختار سیاسی تعبیه شده است و کارکردهای متفاوتی دارد (Cooper, 2018). از منظر وبر، تأکید نظام اداری بر استقلال اداری و بی‌طرفی نسبت به تحولات سیاسی در نظام اداری نهفته است. لذا بر این اساس برخلاف نظر ویلسون، در مدل وبر، جدایی کامل در روابط سیاست‌مداران و مدیران اجرایی و بوروکرات‌ها شکل خواهد گرفت (Ali, 2021). با ظهور مدل عقلایی بوروکراسی در قرن نوزدهم و بیستم، کوشش‌ها درباره ماهیت، میزان نفوذ اجتماعی و کارآمدی آن در میان اندیشمندان و محققان نحل‌های فکری متعددی همچون جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و اداره امور عمومی به‌طور گسترده آغاز شد. امروزه برخی مدعی کاهش بوروکراسی‌ها در دل اقتصادهای فراصنعتی‌اند؛ اما گزارش‌ها نشان می‌دهد بوروکراسی همچنان در حال رشد و توسعه است (Amanda, 2015). هرچند مقاومت در برابر تغییرات، ناکارآمدی و گرایش به ساختارهای خشک و مکانیکی برخی پیامدهای منفی و ذاتی بوروکراسی است، بوروکراسی شکلی نظام‌مند است که بر عقلانی‌سازی مدیریت تمرکز دارد؛ زیرا روابط سازمانی، نحوه ارتباط افراد و واحدها، نظم‌دهی به فرایندهای کاری و سامان‌دهی مشاغل عوامل کارکردی سازمان‌هاست که بدون آن‌ها امکان ادامه حیات میسر نخواهد بود (Molina & Borgatti, 2021). لذا بوروکراسی انگاره‌ای از نهادهای و سازمان‌هایی است که مبتنی بر استانداردها و روش‌های قانونی، در عملیاتی‌سازی تصمیم‌ها و خطی‌مشی‌ها اقدام می‌کنند. بر این اساس، بوروکراسی هر کشوری مبتنی بر

شرایط زیست طبیعی خود شکل می‌گیرد؛ زیرا از مهم‌ترین اهداف بوروکراسی تحقق یافتن اهداف رسمی و غیررسمی سازمان است (Garcia & Burns, 2022). در این راستا، وبر بیان کرد ارزش‌های بوروکراتیک می‌تواند در محدودسازی خویشاوندگرایی و بهره‌گیری غیرقانونی از قدرت نقش داشته باشد. بنابراین ارزش‌هایی نظیر محدود کردن اختیار، افزایش کارایی، بهره‌وری، پیش‌بینی‌پذیری و شفافیت باید روزبه‌روز تقویت و نهادینه شود (Klimek, 2020).

### ۳-۳. دولت ناب و مواد سیاست‌های کلی نظام اداری

در ارتباط با موضوعی و نظری دولت ناب و نظام اداری استدلال می‌شود بند ۱۰ سیاست‌های کلی نظام اداری بر چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات اداری تأکید می‌کند. همچنین توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به‌منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی منطبق با بند ۱۵ از اهداف برنامه است. بر این اساس، دولت ناب با تمرکز بر کار زیاد از طریق کارآمدسازی، چابک و کوچک‌سازی، و تغییر و اصلاح روندها و فرایندهای کاری و اداری به‌منظور عرضه خدمات با محوریت ایجاد هماهنگی و نظارت پویا و با هدف کاهش ضایعات و هزینه‌ها از طریق تکنولوژی‌سازی و تحقق حکمرانی فناوری اطلاعات، همچون سازکارهای مبتنی بر پلتفرم، می‌تواند پاسخی مناسب در جهت تحقق این امر باشد. لذا هرچند پیدایش دولت ناب در پاسخ به ضعف‌های دولت الکترونیک و دولت تحول‌آفرین است، تغییر در نقش پاروونی به تنظیم‌کنندگی دولت در رویکرد جدید، مشارکت شهروندان را در یک ساختار اداری جدیدتر با تمرکز بر خالص‌سازی در فرایندها و روش‌ها شکل خواهد داد. از این منظر، استقرار و به‌کارگیری سازکارهای مبتنی بر دولت ناب در عملیاتی کردن مواد ۱۰ و ۱۵ سیاست‌های نظام اداری نقش کارکردی عملیاتی دارد (Neverov, 2020). بند ۱۱ سیاست‌های کلی نظام اداری بر انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات متمرکز است. بند ۱۷ سیاست‌های کلی نظام اداری بر خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به‌منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم استوار است. در این راستا، نقش دولت ناب در بهبود کیفیت خدمات با تمرکز بر حاکمیت مبتنی بر پلتفرم و کاهش هزینه‌ها (Caiado et al., 2020)، گسترش تمرکززدایی از ساختارهای اجرایی (Chalil, 2020) و انعطاف‌پذیری بیشتر (Janssen & Estevez, 2013) در ادبیات این حوزه بیان شده است. بدین سبب دولت ناب می‌تواند دسترسی به این آرمان و مقصود را تسهیل کند؛ زیرا دولت ناب به‌مثابه حاکمیت مبتنی بر پلتفرم، با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات فرصت سامان دادن کارهای بیشتر با کمترین هزینه را فراهم می‌کند؛ لذا اعتماد عمومی و رضایت شهروندان افزایش خواهد یافت (Romanelli, 2017). همچنین بند ۱۲ سیاست‌های نظام اداری توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌های اداری را به‌منظور تسریع و تسهیل در عرضه خدمات کشوری ضروری می‌داند. مرور ادبیات حوزه دولت ناب نشان می‌دهد فرایندهای سیستم‌های اداری در دولت ناب از طریق

مشارکت و توانمندسازی (Baykut, 2010) و ارزیابی مبتنی بر چرخه PDCA (طرح - انجام - بررسی - اقدام یا برنامه - انجام - بررسی - تنظیم) در کنترل و بهبود مستمر بر فرایندها (Sokovic, Pavletic & Pipan, 2010) در عرضه خدمات متمرکز است. بنابراین دولت ناب امکان شکل‌گیری تغییرات در فرایندها و روش‌های عرضه خدمات را محقق خواهد کرد.

#### ۴. روش تحقیق

این تحقیق به‌شکل گام‌به‌گام و با تأکید بر رویکرد نظام‌مند در دو فاز پژوهشی انجام شده است. شکل ۱ فرایند مدل عملیاتی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۳. مدل عملیاتی پژوهش

در گام نخست، به‌لحاظ منطق پیش‌فرض‌های فلسفی، این تحقیق عمل‌گرا<sup>۴</sup> است. رویکرد استدلالی تحقیق در فاز اکتشاف مدل استقرایی (کیفی) و در فاز دوم آزمون مدل اثبات‌گرایی

#### 4. Pragmatisme

کمی) است. بنابراین منطق استدلالی تحقیق آمیخته است. براساس نظر نیومن (۲۰۱۴) که تحقیق را از منظر مخاطبان به تحقیق بنیادی و کاربردی تقسیم کرد، پژوهش حاضر با توجه این دسته‌بندی، بنیادی - کاربردی است. از آنجا که هدف پژوهش مفهومی‌سازی و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها و متغیرهای دولت ناب است، استراتژی تحلیل مضمون برای شناسایی تم‌های فرعی و اصلی با هدف شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های دولت ناب به کار گرفته شد. همچنین به دلیل اینکه مدل تحقیق نوپا و جدید است، براساس دیدگاه هیر و دیگران (2012)، در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری مطابق با الگوریتم حداقل مربعات جزئی به اعتباریابی مدل انتزاعی اقدام شد.

جامعه هدف این پژوهش در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و مدیران عالی بخش دولتی و در بخش کمی نیز مدیران و کارشناسان ستادی یکی از وزارتخانه‌های کشور بود که با توجه به توان محقق و محدودیت زمانی، مدیران و کارکنان ستادی استان تهران نمونه در دسترس تحقیق است. نمونه‌گیری در بخش کیفی تحقیق هدفمند و روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. به دلیل ماهیت اکتشافی، از خبرگان هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مدیران عالی دولتی استفاده شده است. پروتکل نمونه‌گیری کیفی و تعداد نمونه براساس اشباع نظری بیست مورد تشکیل شد. جدول ۲ به قرار ذیل است.

#### جدول ۲. پروتکل نمونه پژوهش در فاز کیفی

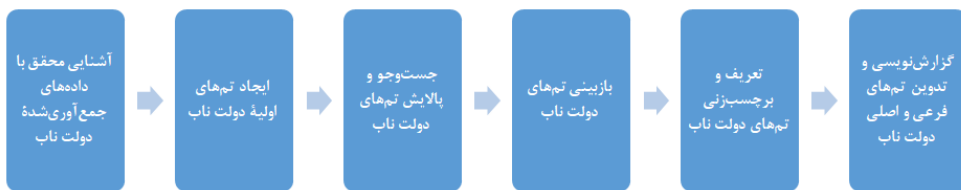
تعداد	سابقه	وضعیت	کنشگران بخش کیفی
۸	بیش از ۱۰ سال	اعضای هیئت‌علمی گروه‌های مدیریت دولتی دانشگاه‌های معتبر کشور	خبرگان علمی
۳	بیش از ۱۰ سال	اعضای هیئت‌علمی گروه‌های مدیریت بازرگانی دانشگاه‌های معتبر کشور	
۲	بیش از ۱۰ سال	مدیریت بانکی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی دانشگاه‌های معتبر کشور	
۵	بیش از ۱۵ سال	مدیران عالی بخش دولتی	خبرگان عالی
۳	بیش از ۱۵ سال	مدیران عالی بخش خصوصی	اجرایی

برای بررسی روایی و پایایی کیفی از چندین تکنیک استفاده شد. ابتدا مطابق نظر ماکسول (۱۹۹۲)، به روایی توصیفی پرداخته شد. بر این اساس، در روایی توصیفی به صحت در گزارش‌های کیفی اشاره شد. بدین منظور استراتژی تکثر مشاهده‌گران به کار گرفته شد؛

#### 5. Hair

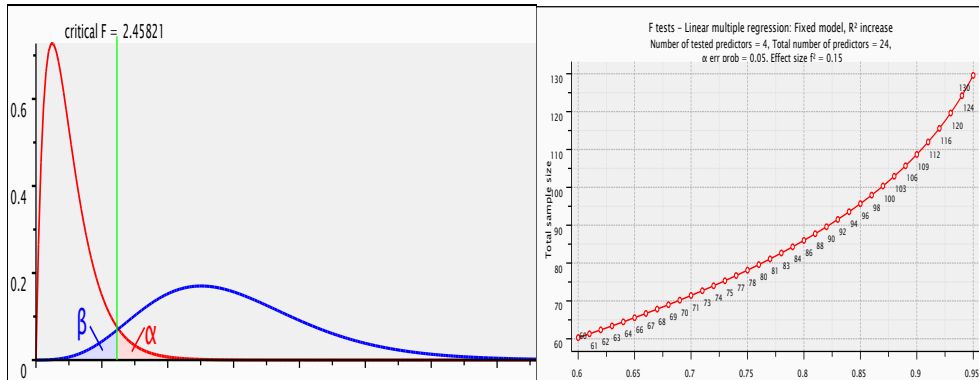
بنابراین در مصاحبه‌ها، هر بار دست‌کم دو محقق حضور داشت. پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، گزارش‌های ثبت‌شده غربالگری شد. از روایی تفسیری نیز استفاده گردید. به‌گفته کرسول، روایی تفسیری به بازنمایی دقیق مفهومی ناظر است که کنشگران در حوزه مورد پژوهش بیان می‌کنند. بدین منظور از استراتژی بازخورد مشارکت‌کننده مطابق نظر جانسون (۱۹۹۷) استفاده شد. پس از اتمام مصاحبه، گزارش‌های ثبت‌شده به کنشگران عرضه شد و پس از انجام اصلاحات مورد نظر، صحت روایی تأیید شد. از تکنیک روایی تئوریک برای همسویی داده‌های کیفی جمع‌آوری‌شده با مبانی نظری حوزه دولت ناب استفاده شد. پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، اقدام به مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه‌ای شد. همچنین با تکنیک بازتاب‌پذیری، به‌معنای بازنگری در داده‌ها و نتایج توسط کنشگران و همکاران، سوگیری‌ها شناسایی و اقداماتی برای رفع آن‌ها انجام شد. همچنین جهت اطمینان یافتن از اعتبار کدها و پایایی مدل، داده‌ها به کمک سه محقق (دو نفر همکار و یک نفر خارج از گروه تحقیق) بررسی گردید و میزان تطابق‌پذیری بیش از ۸۰ درصد برآورد شد.

برای شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های دولت ناب از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش برای مفهوم‌سازی و تعریف عملیاتی سطح انتزاعی از سازه‌ها به‌کار می‌رود. مطابق نظر کلارک (۲۰۰۶)، تم‌های برآمده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان در شش گام پالایش و دسته‌بندی شد. شکل ۲ نشان‌دهنده این فرایند است.



شکل ۲. مدل تحلیل مضمون کلارک (۲۰۰۶)

در بخش کمی تحقیق نیز، واحد تحلیل مدیران و کارشناسان یکی از وزارتخانه‌های دولتی مستقر در شهر تهران هستند. از آنجا که هدف از این تحقیق طراحی مدل دولت ناب در کل سازمان است، پاسخ‌دهندگان در سطح تحلیل سازمانی ارزیابی می‌شوند. مطابق نظر کرسول (۲۰۱۴)، با توجه به رویکرد پژوهش کمی و استراتژی آن از نوع احتمالی است و از روش سیستماتیک استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه به‌گونه‌ای که برابری مناسب و توان تعمیم‌پذیری زیادی داشته باشد، از نرم‌افزار تخصصی G-POWER بهره گرفته شد. طبق نظر کوهن، هرچه سطح خطای آلفا کمتر باشد، میزان تعمیم‌پذیری نتایج نمونه به نمونه‌ای بزرگ‌تر افزایش می‌یابد و همچنین هرچه توان آزمون بیشتر باشد، احتمال بروز خطای نوع دوم کاهش می‌یابد. شکل ۳ خروجی نرم‌افزار برای تعیین حجم نمونه پژوهش را می‌نمایاند.



شکل ۳. نمودار برآورد حجم نمونه (منبع: محاسبات تحقیق)

براساس شکل ۳، در سطح خطای ۰/۱ و توان آزمون ۰/۹۵ درصد و تعداد ۴ متغیرهای پنهان و ۲۴ متغیرهای آشکار، نمونه آماری پژوهش ۱۳۰ مورد برآورد شد. روایی پرسش‌نامه اکتشاف‌شده پیش از جمع‌آوری نمونه نهایی براساس روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) بررسی و تأیید شد. در این بخش مبادرت به پیش‌آزمون با نمونه سی‌تایی شد و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ نیز تأیید گردید. اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری پژوهش براساس روایی سازه (روایی واگرا و هم‌گرا) و پایایی آن براساس آزمون‌های کرونباخ، پایایی اشتراکی و ترکیبی پذیرفته شد. آزمون این مدل که نشان‌دهنده شاخص‌ها و مؤلفه‌های دولت ناب است، به دلیل اینکه ماهیت اکتشافی دارد و از این حیث جزو مدل‌های نوپا و جدید است (Hair, Sarstedt, Pieper, Ringle, 2012)، با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور انجام شد.

## ۵. یافته‌های تحقیق (تجزیه و تحلیل داده‌ها)

پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق ابزار مصاحبه، داده‌ها در دو فاز تجزیه و تحلیل شد. در فاز اول، داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه با خبرگان با روش تحلیل مضمون کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا جهت شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها با پالایش و تدوین تم‌های فرعی و اصلی انجام شد. سپس در فاز دوم مدل برآمده از فاز اول (کیفی) از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس اعتبارسنجی شد.

### ۵-۱. فاز اول (تحلیل کیفی)

در این بخش، با روش تحلیل مضمون مضامین فرعی معرفی شد. در روش تحلیل مضمون، مضامین فرعی شاخص‌های شناسایی‌شده از فرایند کدگذاری در فاز کیفی انجام‌شده بر روی مصاحبه‌های پژوهش است. جدول ۳ نشان‌دهنده مضامین فرعی دولت ناب است.

## جدول ۳. معرفی مضامین فرعی شناسایی شده

ردیف	تم‌های فرعی
۱	کیفیت پلتفرم
۲	شفافیت پلتفرم
۳	اعتماد به پلتفرم
۴	کارایی پلتفرم
۵	به‌روزرسانی پلتفرم
۶	پیشرفت در اجرای خدمات
۷	تسهیل‌سازی در فرایند
۸	حذف ضایعات
۹	کاهش هزینه‌ها
۱۰	مشارکت دادن کارکنان
۱۱	مشارکت ذی‌نفعان خارجی
۱۲	کاهش پیچیدگی فرایندها
۱۳	ضایعات فرایند اداری
۱۴	نقص - خطاهای داده، اطلاعات از دست‌رفته
۱۵	تولید بیش‌ازحد - گزارش‌های غیرضروری
۱۶	انتظار بیش‌ازحد از تکمیل فرایند کاری
۱۷	استعدادهای استفاده‌نشده
۱۸	جمع‌آوری، استفاده و مدیریت اطلاعات
۱۹	کارایی و اثربخشی کاری افراد
۲۰	فعالیت‌های ارزش‌مداری - مشتری
۲۱	فعالیت‌های گام‌به‌گام
۲۲	حذف یا کاهش فعالیت‌هایی که ارزش‌افزوده‌ای برای مشتری ندارد
۲۳	جریان کاری سازمان‌یافته‌تر ایجاد کنید
۲۴	ایجاد فرهنگ بهبود مستمر که در جهت حذف زباله‌ها تلاش می‌کند

خروجی مضامین برآمده نشان می‌دهد ۲۴ مضمون به‌عنوان شاخص‌های اصلی دولت ناب احصا گردید. در گام دوم دسته‌بندی و تدوین تم‌های اصلی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. تحلیل عاملی اکتشافی امکان بررسی یک‌جنس بودن شاخص‌های هر مؤلفه را به‌شکل جداگانه امکان‌پذیر می‌کند. **جدول ۴** خروجی تحلیل عاملی اکتشافی و تدوین مؤلفه‌های اصلی دولت ناب را نشان می‌دهد.

#### جدول ۴. تحلیل عاملی اکتشافی مدل

نتیجه	بارتلت	KMO	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۱۲	سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۰۹	تسهیل‌سازی فرایندهای کاری
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۹۱۳	مدیریت ضایعات اداری - خدماتی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۹۱۴	مدیریت پیاده‌سازی

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

(منبع: محاسبات تحقیق)

براساس جدول تحلیل عاملی اکتشافی مدل، ضرایب تمام متغیرها بیش از ۰/۷ است؛ بنابراین شاخص‌های اکتشافی هر متغیر یک جنس هستند. همچنین ضریب sig بارتلت کمتر از ۰/۵ است؛ بنابراین کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی نیز تأیید می‌شود. لذا ۲۴ مضمون فرعی به ۴ دسته مضمون اصلی تقسیم شد. **جدول ۵** نشان‌دهنده این فرایند است.

#### جدول ۵. معرفی مضامین فرعی و اصلی شناسایی شده

مضامین اصلی	مضامین فرعی	ردیف
سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم	کیفیت پلتفرم	۱
	شفافیت پلتفرم	۲
	اعتماد به پلتفرم	۳
	کارایی پلتفرم	۴
	به‌روزرسانی پلتفرم	۵

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



ردیف	مضامین فرعی	مضامین اصلی
۶	پیشرفت در اجرای خدمات	تسهیل‌سازی فرایندهای کاری
۷	تسهیل‌سازی در فرایند	
۸	حذف ضایعات	
۹	کاهش هزینه‌ها	
۱۰	مشارکت دادن کارکنان	
۱۱	مشارکت ذی‌نفعان خارجی	
۱۲	کاهش پیچیدگی فرایندها	
۱۳	ضایعات فرایند اداری	
۱۴	نقص - خطاهای داده، اطلاعات از دست‌رفته	
۱۵	تولید بیش‌ازحد - گزارش‌های غیرضروری	
۱۶	انتظار بیش‌ازحد از تکمیل فرایند کاری	مدیریت ضایعات اداری - خدماتی
۱۷	استعدادهای استفاده‌نشده	
۱۸	جمع‌آوری، استفاده و مدیریت اطلاعات	
۱۹	کارایی و اثربخشی کاری افراد	
۲۰	فعالیت‌های ارزش‌مداری - مشتری	
۲۱	فعالیت‌های گام‌به‌گام	مدیریت پیاده‌سازی
۲۲	حذف یا کاهش فعالیت‌هایی که ارزش‌افزوده‌ای برای مشتری ندارند	
۲۳	جریان کاری سازمان‌یافته‌تر ایجاد کنید	
۲۴	ایجاد فرهنگ بهبود مستمر که در جهت حذف زباله‌ها تلاش می‌کند	

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مضامین فرعی (شاخص‌ها) در چهار دسته سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم، تسهیل‌سازی فرایندهای کاری، مدیریت ضایعات اداری - خدماتی و مدیریت پیاده‌سازی سامان یافت. به‌عبارتی دولت ناب با ۴ مؤلفه و ۲۸ شاخص مفهوم‌سازی و تعریف عملیاتی شد. بر این اساس، شکل ۴ نشان‌دهنده شاخص‌ها و مؤلفه‌های احصاشده در قالب مدلی مفهومی از دولت ناب، و شکل ۵ نمودار فرایند کاربست دولت ناب است.

## مدل پیشنهادی پژوهش



شکل ۴. مدل مفهوم‌شناسی دولت ناب (منبع: محاسبات تحقیق)



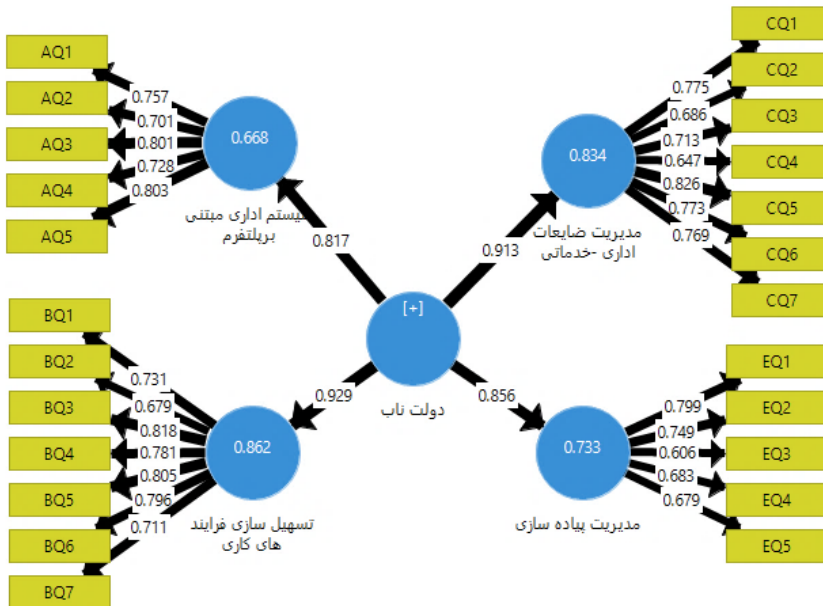
شکل ۵. مدل کاربری مفهوم دولت ناب (منبع: محاسبات تحقیق)

## ۲-۵. فاز دوم (تحلیل کمی)

در این فاز، به‌دلیل نوپایی مدل پژوهش، برای آزمون مدل، به مدل‌سازی معادلات ساختاری روی آورده شد (Hair et al., 2012). این بخش در دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تبیین شده است. از آنجا که در این تحقیق به مفهوم‌سازی دولت ناب یعنی شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های دولت ناب پرداخته شده، این امر از طریق تحلیل عاملی تأییدی و بررسی روایی و پایایی مدل اکتشاف‌شده میسر خواهد شد.

### ۲-۵-۱. مدل اندازه‌گیری پژوهش

تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و مدل اندازه‌گیری پژوهش با هدف بررسی آماری روابط مدل‌های انعکاسی معرفی شده است. مطابق این الگوریتم، اعتبارسنجی شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده از حیث تحلیل عاملی تأییدی برای متغیرهای مکنون و سنجه‌های پژوهش آزمون می‌شود. به‌عبارتی در صورتی که شاخص‌های شناسایی‌شده برای مؤلفه‌های دولت ناب دارای پایایی با ضرایب ترکیبی + اشتراکی + آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی باشد، می‌توان استدلال کرد سنجه‌های احصاشده دارای یک جنس هستند (Ringel et al., 2015).



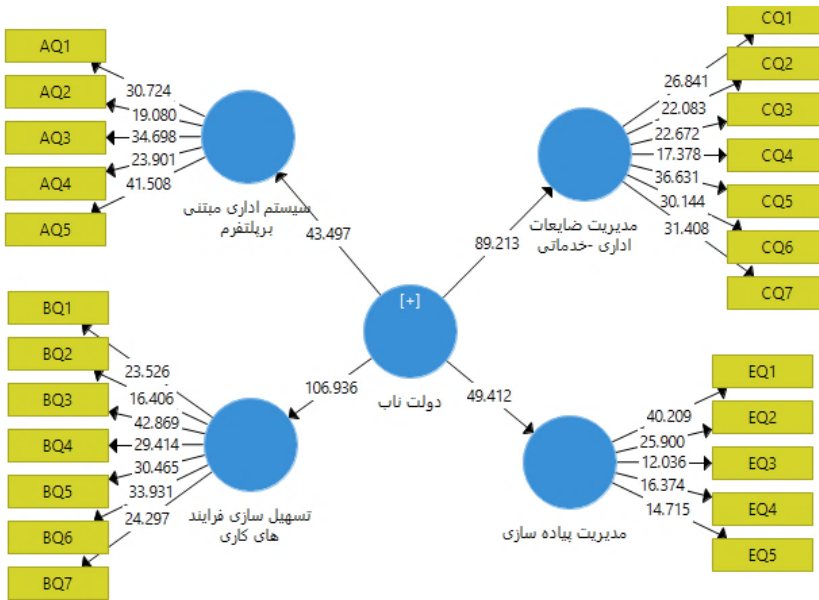
شکل ۶. مدل استاندارد (منبع: محاسبات تحقیق)

## جدول ۶. تحلیل عاملی تأییدی

سنجه‌ها	تسهیل‌سازی فراایندهای کاری	سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم	مدیریت ضایعات اداری - خدماتی	مدیریت پیاده‌سازی
AQ1		۰/۷۵۷		
AQ2		۰/۷۰۱		
AQ3		۰/۸۰۱		
AQ4		۰/۷۲۸		
AQ5		۰/۸۰۳		
BQ1	۰/۷۳۱			
BQ2	۰/۶۷۹			
BQ3	۰/۸۱۸			
BQ4	۰/۷۸۱			
BQ5	۰/۸۰۵			
BQ6	۰/۷۹۶			
BQ7	۰/۷۱۱			
CQ1			۰/۷۷۵	
CQ2			۰/۶۸۶	
CQ3			۰/۷۱۳	
CQ4			۰/۶۴۷	
CQ5			۰/۸۲۶	
CQ6			۰/۷۷۳	
CQ7			۰/۷۶۹	
EQ1				۰/۷۹۹
EQ2				۰/۷۴۹
EQ3				۰/۶۰۶
EQ4				۰/۶۸۳
EQ5				۰/۶۷۹

(منبع: محاسبات تحقیق)

براساس خروجی نرم‌افزار در **جدول ۶**، تمام شاخص‌های استخراج‌شده قابل قبول است؛ زیرا ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های هر مؤلفه ضریبی بیش از ۰/۶ را نشان می‌دهد.



شکل ۷. مدل معناداری (منبع: محاسبات تحقیق)

جدول ۷. تحلیل مسیر روابط مؤلفه‌های دولت ناب

روابط مدل	انحراف معیار	ضریب معناداری	نتیجه
دولت ناب - تسهیل‌سازی فرایندهای کاری	۰/۰۰۹	۰/۰۰۰	تأیید
دولت ناب - سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم	۰/۰۱۹	۰/۰۰۰	تأیید
دولت ناب - مدیریت ضایعات اداری - خدماتی	۰/۰۱۰	۰/۰۰۰	تأیید
دولت ناب - مدیریت پیاده‌سازی	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰	تأیید

مأخذ: محاسبات تحقیق

مطابق خروجی نرم‌افزار ملاحظه می‌شود ضریب معناداری هر چهار مؤلفه پژوهش p-Values کمتر از ۰/۵ را نشان می‌دهد؛ بنابراین معنادار است. در گام بعد، پس از اجرای مدل استاندارد، پایایی و روایی سازه تحقیق واکاوی شد. جدول ۸ نشان‌دهنده مدل استاندارد و پایایی تحقیق است.

## جدول ۸. جدول پایایی مدل

متغیرهای مکنون پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی اسپیرمن	پایایی ترکیبی CR	پایایی اشتراکی (AVE)
تسهیل‌سازی فرایندهای کاری	۰/۸۷۸	۰/۸۸۲	۰/۹۰۶	۰/۵۸۰
دولت ناب	۰/۹۴۱	۰/۹۴۵	۰/۹۴۷	۰/۵۱۲
سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم	۰/۸۱۶	۰/۸۲۷	۰/۸۷۱	۰/۵۷۶
مدیریت ضایعات اداری - خدماتی	۰/۸۶۴	۰/۸۷۰	۰/۸۹۶	۰/۵۵۳
مدیریت پیاده‌سازی	۰/۷۴۷	۰/۷۶۳	۰/۸۳۱	۰/۵۱۲

(منبع: محاسبات تحقیق)

مطابق جدول ۸، ضرایب آلفای کرونباخ همه متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۷ است؛ در نتیجه پایایی متغیرها در این آزمون تأیید می‌شود. همچنین پایایی ترکیبی ضرایب تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ را نشان می‌دهد؛ بنابراین پایایی ترکیبی مدل تأیید می‌گردد. پایایی اشتراکی تمام شاخص‌های اشتراکی بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین پایایی اشتراکی مدل تأیید می‌شود. همچنین براساس گزارش جدول ۸، مطابق نظر هیر و دیگران (2012)، شاخص  $\geq 0/5$  AV و  $CR \geq 0/7$  است. همچنین  $CR > AVE$  است؛ بنابراین روایی سازه مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد (Ringel et al., 2015).

## ۶. نتیجه

نظام اداری سالم و پویا پیشران توسعه است. از این منظر بهبود در ساختارها، فرایندها و رویه‌های دستگاه‌های اجرایی باید هر روز مورد توجه رهبران سیاسی، سیاست‌گذاران قانونی، مدیران اجرایی و پژوهشگران کشور باشد. نظام اداری ایران با ضعف‌ها و مسائل متعددی روبه‌روست. شرایط داخلی و بین‌المللی ضرورت توجه به رویکردهایی نو با هدف پاسخ‌گویی و تطبیق با وضعیت خاص امروز را گریزناپذیر کرده است. کشور در شرایط بحران اقتصادی، تغییرات زیست‌بومی و فشارهای منطقه‌ای و بین‌المللی قرار دارد و پاسخ به این چالش‌ها نیازمند نظام اداری مطلوب و کارآمد جهت اجرایی کردن سیاست‌ها و خطی‌مشی‌های مصوب است.

در پژوهش حاضر، از طریق پژوهش اکتشافی رویکردی جدید در مدیریت دولتی معرفی شد که می‌تواند در بازمهندسی و تحول نظام اداری کمک شایانی کند. همان‌گونه که خروجی پژوهش در بخش کیفی نشان می‌دهد، دولت ناب با چهار مؤلفه تسهیل‌سازی فرایندهای کاری، سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم، مدیریت ضایعات اداری - خدماتی و مدیریت پیاده‌سازی، مفهوم‌سازی و اعتبارسنجی شد. بنابراین کاربست دولت ناب در سازمان‌های دولتی فرایند عرضه خدمات و اجرایی‌سازی برنامه‌ها و سیاست‌های مصوب نظام حکمرانی کشور را تسهیل و تسریع خواهد کرد؛ همان‌گونه که به‌کارگیری روش‌ها و استراتژی‌های مبتنی بر دولت ناب در کشورهای توسعه‌یافته توانسته به امر توسعه کمک کند. یافته‌های بخش کمی تحقیق نیز حاکی از این است که ضریب معناداری هر چهار مؤلفه روابط مدل، یعنی دولت ناب - تسهیل‌سازی فرایندهای کاری، دولت ناب - سیستم اداری مبتنی بر پلتفرم، دولت ناب - مدیریت ضایعات اداری - خدماتی، دولت ناب - مدیریت پیاده‌سازی کمتر از ۰/۵ است؛ لذا با ۹۵ درصد احتمال می‌توان مدل پژوهش را تأیید کرد.

## ۷. پیشنهادها

### پیشنهادهای سیاستی

۱. دولت ناب رویکردی نو برای بازمهندسی در فرایندهای اداری و رویه‌های کاری جهت عرضه خدمات عمومی است. این تغییر نیازمند حمایت‌های سیاسی و سازمانی و قانونی‌سازی از طریق تصویب و ابلاغ بخش‌نامه‌ها به سازمان‌های عمومی و نیز مورد توجه قرار گرفتن آن در مراکز تصمیم‌گیری است. به‌عبارتی بدون حمایت‌های قانونی و حقوقی به موفقیت اجرایی کردن دولت ناب نمی‌توان امیدوار بود؛

۲. از آنجا که دولت ناب بر به‌کارگیری سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات و پلتفرم‌ها تکیه دارد، پیشنهاد می‌شود بودجه و تأمین اعتبار آن در قالب لایحه از طریق دولت تدوین و به مجلس ارائه شود تا در بودجه عمومی تصویب و ابلاغ گردد؛ زیرا نظام اداری ایران به‌طور کلی از این ابزارها بی‌بهره مانده است؛

۳. از آنجا که عملیاتی‌سازی دولت ناب نیازمند آموزش است، طراحی و تدوین آموزش پیاده‌سازی و استقرار دولت ناب برای مدیران اجرایی بسیار ضرورت دارد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مرکز آموزش مدیریت دولتی مأمور گردد کارگاه‌های برنامه‌های عملیاتی دولت ناب را آماده و اجرا کند. در این میان به چند نکته باید توجه کرد: از آنجا که دولت ناب رویکردی جدید است، مدرس تخصصی اندک‌شماری برای کاربست آن در کشور وجود دارد؛ بنابراین خود این مسئله باید بررسی شود؛ دوم اینکه دولت ناب یک برنامه

عملیاتی و ابتکاری است؛ لذا شناسایی استراتژی‌ها و آموزش فرایند پیاده‌سازی آن برای هر سازمانی متفاوت خواهد بود که خود نیازمند آموزش‌های مبتنی بر ساختار سازمان به‌شکل مجزاست؛

۴. استقرار دولت ناب زمان‌بر و طولانی‌مدت است؛ لذا پیشنهاد می‌شود این تغییر در رویکرد نظام اداری و مدیریتی کشور در سیاست‌های بالادستی و برنامه‌های توسعه‌ای نظیر سیاست‌های کلی نظام اداری مورد بررسی و تصویب قرار گیرد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

۱. تغییر در فرهنگ سازمانی با هدف کاهش مقاومت در برابر تغییرات کارکنان جهت استقرار و پیاده‌سازی دولت ناب؛

۲. آموزش‌های کاربردی مبتنی بر دولت ناب همچون کار با پلتفرم‌های طراحی‌شده از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی و آموزش‌های ضمن خدمت سازمان؛

۳. طراحی مجدد سازمانی از پایین به بالا برای تسهیل جریان فرایند بهینه و بهبود خدمات؛

۴. بهبود جریان اطلاعات از طریق نقشه‌برداری فرایندهای کاری و طراحی مجدد، حذف ضایعات و استانداردسازی وظایف و فرایندها؛

۵. تغییر و به‌روزرسانی و ادغام سیستم‌های موجود سازمان با نرم‌افزارها و پلتفرم‌ها و سیستم‌های مورد نیاز دولت ناب.

همان‌طور که بیان شد، اولین بار است که پژوهشی تجربی در حوزه دولت ناب در کشور انجام می‌شود؛ لذا امکان مطالعه تطبیقی نتایج پژوهش با تحقیقات داخلی با محدودیت مواجه است. اما مرور مطالعات انجام‌شده در نشریه‌های بین‌المللی نشان می‌دهد بیشتر تحقیقات پیشین براساس روش‌شناسی تحقیقات موردی از دولت ناب بررسی شده است این پژوهش‌ها متفاوت با این تحقیق است. در مقاله حاضر، در قالب پژوهشی نظام‌مند به شناسایی و اعتباریابی شاخص‌ها و مؤلفه‌های دولت ناب پرداخته شد که از این نظر می‌تواند به غنی‌سازی مبانی نظری دولت ناب کمک کند. همچنین پژوهش حاضر از منظر نگاه حقوقی به کاربرست دولت ناب از محدودیت‌های نظری پژوهش است. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران کاربرست دولت ناب در نظام اداری ایران را از حیث جایگاه حقوقی و ضرورت‌های آن مورد نقد و بررسی قرار دهند و راهکارهای قانونی و حقوقی جهت کاربرست آن در نظام اداری ایران عرضه کنند.



## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Abaidoo, K., & Blankenberger, B. (2022). Lean and public organization performance: The Wisconsin lean government initiative at the Wisconsin department of health services. *Public Performance & Management Review*, 1-31.
- Abedi Ardakani, M., & Soltani, L. (2020). The relationship between the administrative system and political development in the Islamic Republic of Iran (using the Joghurib Theoretical Model). *Politics Quarterly*, 50(2), 629-649. (Persain)
- Ali, S. A. M. (2021). Networks of effectiveness? the impact of politicization on bureaucratic performance in Pakistan. *The European Journal of Development Research*, 1-21.
- Amanda, K. D. (2015). Bureaucracy, sociology. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 913-918).
- Azimi, S., & Hashemi, M. (2016). *Correct administrative system between ideals and realities based on the administrative and political systems of Iran*. MA thesis, Islamic Azad University, Central Branch, Faculty of Law. (Persain)
- Baykut, L. (2010). *Opportunities for lean enterprise in public regional transportation*. ETD Archive. Cleveland State University.
- Bharosa, N., Janssen, M., Hulstijn, J., van Wijk, R., de Winne, N., & Tan, Y. H. (2011). *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).
- Boräng, F., Cornell, A., Grimes, M., & Schuster, C. (2018). Cooking the books: Bureaucratic politicization and policy knowledge. *Governance*, 31(1), 7-26.
- Caiado, R. G. G., Carocha, D. M., Goulart, A. K., & Tortorella, G. L. (2020). Critical success factors-based taxonomy for Lean Public Management: A systematic review. *Production*, 30112-154.
- Chalil, T. M. (2020). *Fiscal grants and government expenditures in post Indonesia big-bang decentralization*.
- Cohen, N., Mizrahi, S., & Vigoda-Gadot, E. (2022). Alternative provision of public health care: the role of citizens' satisfaction with public services and the social responsibility of government. *Health Economics, Policy and Law*, 17(2), 121-140.
- Cooper, C. A. (2018). Bureaucratic identity and the resistance of politicization. *Administration & Society*, 50(1), 24-36.

- Deshmukh, M., & Jain, A. (2022). Lean-SE: framework combining lean thinking with the SDLC process. In *Ubiquitous Intelligent Systems* (pp. 127-133). Springer, Singapore.
- Eisenstadt, S. N. (1959). Bureaucracy, bureaucratization, and debureaucratization. *Administrative Science Quarterly*, 302-320.
- Flumerfelt, S., & Green, C. (2022). Graduate lean leadership education: a case study of a program. In *Training Engineering Students for Modern Technological Advancement* (pp. 202-224). IGI Global.
- Garcia, R. M., & Burns, S. L. (2022). Bureaucratic politics in protected areas: The voided power projection efforts of conservation vis-a-vis forest bureaucracies in Patagonia, Argentina. *Forest Policy and Economics*, 134, 102-630.
- Garcia, R. M., & Burns, S. L. (2022). Bureaucratic politics in protected areas: The voided power projection efforts of conservation vis-a-vis forest bureaucracies in Patagonia, Argentina. *Forest Policy and Economics*, 134, 102-630.
- Ghasemi, Sh., Memarzadeh Tehran, Gh., Jazani, N., Sayad, S., & Hassanzadeh, A. (2022). A model for selecting the managers of public enterprises considering paragraphs 3 and 4 of the general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10(1), 42-72. (Persain)
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & 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*, 5(5/6), 320-340.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420-437.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8.
- Kargar Shooraki, H., Mirghafoori, H., Zareahmadabadi, H., & Soltani, A. (2016). *Future studies of convergent technology in the administrative system of Iran*. MA thesis, Yazd University, Faculty of Management and Accounting. (Persain)
- Kargar Shoorki, H., Mirghafoori, H., Soltani, A., & Zareahmadabadi, H. (2020). Future stud-

- ies of convergent administrative system in Iran. *Management of Governmental Organizations*, 8(3), 155-166. (Persain)
- Klimek, J. A. (2020). Multi-criteria assessment of the bureaucracy in Poland-the individual decision-making aspect. *Procedia Computer Science*, 176, 2434-2444.
- Klimek, J. A. (2020). Multi-Criteria Assessment of the Bureaucracy in Poland-the Individual Decision-Making Aspect. *Procedia Computer Science*, 176, 2434-2444.
- Kristensen, T. B., & Israelsen, P. (2014). Performance effects of multiple control forms in a Lean organization: A quantitative case study in a systems fit approach. *Management Accounting Research*, 25(1), 45-62.
- 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.
- Mehrabani Majd, L. (2019). Citizenship and organizational rights in Iran's administrative system. *Administrative Studies and Researches*, 7(20), 28-47. (Persain)
- Mohammadzadeh Kalati, M., Memarzadeh Tehran, Gh., Kameli, M., Naghavi, M., Kazemi, M. (2021). A model for the policies of human resources in governmental organizations of Iran considering the general administrative policies. *Macro and Strategic Policies*, under publication. (Persain)
- Mohammadi, H., Alvani, S. M., Memarzadehtehran, Gh., & Hamidi, N (2020). Considerately of Iran administrative system's managerial dimension. *Public Administration Perspective*, 11(3), 15-38. (Persain)
- Molina, J. L., & Borgatti, S. P. (2021). Moral bureaucracies and social network research. *Social Networks*, 67, 13-19.
- 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.
- Nguyen, P., Rao, R., Brown, V., McConnell, M., Barendt, N. A., Zingale, N. C., & Loparo, K. A. (2020). *A scalable pavement sensing, data analytics, and visualization platform for lean governance in smart communities*. In 2020 Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon) (pp. 313-318). IEEE.
- Nunez-del-Prado, M., & Rojas-Buřtamante, L. (2022). *Government public services presence index based on open data*. In Annual International Conference on Information Manage-

ment and Big Data (pp. 50-63). Springer, Cham.

- Orr, C. (2005). *Lean leadership in construction*. In 13th International Group for Lean Construction Conference: Proceedings (p. 345). International Group on Lean Construction.
- Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 411-428.
- Ringel, Y., Maharshak, N., Ringel-Kulka, T., Wolber, E. A., Sartor, R. B., & Carroll, I. M. (2015). High throughput sequencing reveals distinct microbial populations within the mucosal and luminal niches in healthy. *Gut Microbes*, 6(3), 173-181.
- Romanelli, M. (2017). Rethinking public organizations as knowledge-oriented and technology-driven organization. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 559-576.
- Salim Zadeh, M., Alvardari, H., & Dalir, M. (2019). *E-government in the television organizations of Iran*. MA thesis, Payam Nour University, West Branch. (Persian)
- 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.
- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476-483.
- Sunaryanto, K., & Syah, T. Y. R. (2019). Application of lean thinking development: a case study over Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), South Tangerang based on lean government. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(1), 20-26.
- Tavakoli, S., & Noorbakhsh, M. (2020). Empowering the staff in the administrative sector. *Journal of Governmental Management*, 5, 58-62. (Persian)
- Thedvall, R., & Tamm Hallström, K. (2013). *Engaging in classifications and standardizations: lean public management in public preschools and the social insurance agency in Sweden*. In 112th Annual Meeting of the American Anthropological Association (AAA), Chicago, USA, 20-24 November, 2013.

- Tootian Esfahani, S., Rajabi Farjad, H., & Naghavi, B. (2022). Designing a policy model with a general policy approach of the administrative system. *Macro and Strategic Policies*, 10(2), 272-292. (Persain)
- Vanichchinchai, A. (2021). Relationships among lean, service quality expectation and performance in hospitals. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 473-457.
- Zaruba, N. A., & Egorova, N. N. (2016). Lean governance as a condition for the creation of intellectual coal industry. In *Coal in the 21st Century: Mining, Processing and Safety* (pp. 39-44). Atlantis Press.