



فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی

دوره سوم، شماره یازدهم، پائیز ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۷۹-۹۵

## دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی (یک مطالعه مروری)

فاضل سیدی<sup>۱</sup>

مرتضی موسی‌خانی<sup>۲</sup>

صدیقه طوطیان‌اصفهانی<sup>۳</sup>

شهرزاد طیاران<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۰۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تبیین و تحلیل دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی است. دولت ناب، به‌عنوان سازه‌ای جدید، جذاب و در حال رشد است. از دلایل اصلی آن می‌توان به گزارش‌های مثبت نتایج و به‌کارگیری آن در تحقیقات پیشین نام برد. محققان در تلاش برای واکاوی جنبه‌های پنهان و تاریک آن در سال‌های اخیر بوده‌اند. اهمیت و ضرورت نظری و کاربردی به‌کارگیری دولت ناب در پیامدهای مثبتی است که در فرایند توسعه و تحول در فرایندهای اجرایی، عملیات و اقدامات دولت شکل می‌گیرد. از این منظر عواملی چون ارائه راهکارهایی هوشمندانه، ارتقای کار بیشتر و حداقل منابع مصرفی، بازمهندسی در وظایف با هدف کاهش در وظایف غیر ضروری، از پیامدهای قابل‌تأمل و اساسی رویکرد دولت ناب در امر حکمرانی است. روش تحلیل پژوهش حاضر مروری و توصیفی است. مطالعات بررسی شده مقالات معتبر دولت ناب طی ۲۰ سال اخیر است. نتایج نشان‌دهنده واکاوی مبانی نظری حوزه دولت ناب بیانگر وجود جنبه‌های متنوع دولت ناب و نقش تأثیرگذار آن در حکمرانی است.

### کلمات کلیدی

حکمرانی، دولت ناب، مرور ادبیات

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. fazelsaidi1366@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) tootiansedighe1401@gmail.com

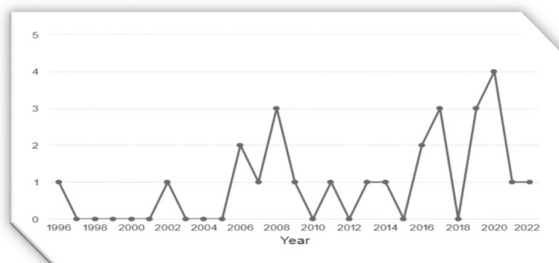
۳- گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. mousakhani@srbiau.ac.ir

۴- گروه مدیریت صنعتی، واحد الکترونیکی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. s\_tayaran@iauec.ac.ir

حکمرانی مفهومی است که بر تنظیم اداره امور متمرکز است. لذا در حکمرانی رابطه دولت-شهروند از طریق سازوکار فرآیندهای نهادهای دولتی و غیردولتی و مدنی شکل می‌گیرد. (عبداله نسب ومیرزاده، ۱۴۰۱) در حال حاضر نهاد دولت ناگزیر از تغییرات اساسی در بافتار ساختاری دولت، تحول در فرآیندهای اجرایی، کاهش بار اداری و رشد نوآوری از طریق استاندارد سازی فرایندها است. دولت‌ها در شرایط فعلی به دلیل بحران‌های نوظهور همچون بحران‌های مالی، اقتصادی، تغییرات اقلیمی و بحران‌های ناشی از مسائل عمومی غیرقابل پیش‌بینی همچون پاندمی کرونا، از یک‌سو در تنگنای فشارهای مالی و کارآمدی و از سوی دیگر در معرض انتظارات اجتماعی در خصوص نیازمندی به خدمات عمومی مطلوب قرار گرفته‌اند. سیر تحول و جهش از ساختارهای سنتی به مدرن و ضرورت نو سازی و طراحی و استراتژی‌های کاری جدید در بخش دولتی، کاربست روش‌ها و تکنیک‌های ناب را با ارزش کرده است. (یانسن و استیوز، ۲۰۱۳) در این شرایط به دلیل آشفتگی‌های مالی فزاینده در بازارهای مالی دولت‌ها، نیازمند به‌کارگیری روش‌های بخش خصوصی در دولت هستند. این امر به کاهش اندازه و هزینه‌های عملیاتی دولت منجر شده است. لذا دولت‌ها نیازمند کوچک شدن از طریق انجام فعالیت بیشتر با تأکید بر هدر رفت منابع کمتر شده است. (بهاروسا و همکاران، ۲۰۱۱) ناب، در دهه ۱۹۹۰ در صنعت ظهور کرد. اگرچه ناب یک ابتکاری نو با هدف خالص سازی فرایند تولید است، اما نتایج اثرگذار آن، محققین را بر آن داشت تا روش‌ها، تکنیک‌ها و رویکردهای مبتنی بر ناب را در حوزه‌های متنوع مورد ارزیابی و پژوهش‌های تجربی قرار دهند. از این‌رو این مفهوم پا را فراتر گذاشته و در حوزه‌های نظری-تحقیقاتی دیگری چون خدمات ناب، مدیریت ناب، رهبری ناب و غیره نیز وارد شد. براین اساس با تمرکز بر نقش حکمرانی ما با سازه دولت ناب مواجهه هستیم. (اور، ۲۰۰۵؛ دشموک و جین ۲۰۲۲، هاینز و همکاران ۲۰۰۴؛ کریستنسن و همکاران، ۲۰۱۴؛ زاروب و آگوئرو، ۲۰۱۶؛ کایادو و همکاران، ۲۰۲۰، تدوال و همکاران، ۲۰۱۳؛ سوناریانتو و سیاه، ۲۰۱۹) دولت ناب بر عرضه خدمات دولتی از طریق سازوکاری ساده و آسان و کنار زدن ضایعات اداری-اجرایی استوار است. تمرکز اساسی در دولت ناب توسعه و بهبود در عملیات نهادهای دولتی است. از این حیث به دلیل پیچیدگی‌های ماهیت محور بخش دولتی، دولت ناب تلاش می‌کند با بروز رسانی در قوانین و رویه‌های حاکم و تغییر در فرآیندهای اجرایی از طریق به‌کارگیری پلتفرم‌ها به عرضه خدمات مطلوب بپردازد و روابط دولت-شهروند را تسهیل کند. (سیمامورا و سیاه، ۲۰۲۰) از این‌رو دولت ناب جریان‌های اجرایی و عملیاتی دولت را بهتر می‌کند. این امر با کاهش پیچیدگی‌ها، انعطاف‌پذیری در ساختارها و عملیاتی سازی حکمرانی فناوری اطلاعات شکل

## دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی/اسیدی، طوطیان اصفهانی، موسی‌خانی و طیاران

می‌گیرد (پرادو و بوستامانته، ۲۰۲۰؛ کوهن و همکاران، ۲۰۲۲) اهمیت و ضرورت نظری و کاربردی به‌کارگیری دولت ناب در پیامدهای مثبتی است که در فرایند توسعه و تحول در فرایندهای اجرایی، عملیات اقدامات دولت شکل می‌گیرد. از این منظر عواملی چون ارائه راهکارهایی هو شمندانه (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰) ارتقای کار بیشتر و حداقل منابع مصرفی (شاو و همکاران، ۲۰۱۹) بازمهندسی در وظایف با هدف کاهش در وظایف غیرضروری (بهاروسا و همکاران، ۲۰۱۱) از پیامدهای قابل‌تأمل و اساسی رویکرد دولت ناب در امر حکمرانی است. به‌طور کلی تغییر در بافتار فرهنگی و ساختار بوروکراسی مبتنی بر دولت ناب از طریق تغییر در نقش اساسی تنظیم‌کنندگی به‌مثابه ارکستراسیونی دولت، شکل‌دهی به یک همکاری و تعامل سازنده بین شهروندان و دولت را فراهم می‌آورد. از این رو در دولت ناب نقش ارکستراسیون تفاوت ماهوی با نقش سیاست‌گذاری و نظارت دولت و پاروزنی خواهد داشت. بدین روی تنظیم چشم‌انداز و تمرکز اعضا بر بسیج منابع، تفویض اختیار، سازمان‌دهی نقش‌ها و مشاغل، تسهیل و ادغام نقش‌ها در بین اعضا و همچنین اشتراک‌گذاری دانش در بین اعضای شبکه و یادگیری در سطح شبکه شکل خواهد گرفت. لذا ما با یک هماهنگی و یکپارچگی در بخش‌های مختلف دولت ناب را شاهد هستیم. در رویکرد دولت ناب امکان‌هماهنگی بیشتر بین ذینفعان و به‌کارگیری قابلیت‌های ترکیبی کنش‌گران را فراهم می‌گردد. کمک متقابل به یکدیگر برای انجام کارهای بیشتر با هدر رفت منابع کمتر از طریق پلتفرم‌های عمومی خصوصی در دولت ناب موردنظر است. (شو و همکاران، ۲۰۱۹) دولت ناب، به‌عنوان سازه‌ای جدید، جذاب و در حال رشد است. از دلایل اصلی می‌توان به گزارش‌های مثبت از به‌نتایج و به‌کارگیری آن در تحقیقات پیشین نام برد. لذا محققان در تلاش برای وا‌کاوی جنبه‌های پنهان و تاریک آن در سال‌های اخیر بوده‌اند. گزارش تحقیقات منتشر شده نشان می‌دهد پژوهش‌هایی که پیرامون مفهوم ناب در حوزه دولت و حکمرانی منتشر شده بیش از ۱۱۳۶ مورد است که از سال ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۲ تنها ۲۲ مقاله به‌طور 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 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 مورد کاوی بیشتری گزارش شده است. بنابراین کنکاش پیرامون دولت ناب بیانگر وجود خلأهای تحقیقاتی و ضرورت غنی‌سازی مبانی نظری دولت ناب است. جدول (۱) نشان‌دهنده بخشی از خلأهای تحقیقاتی پیشین دولت ناب است.

جدول ۱: خلأهای پژوهش

شکاف تحقیقاتی	تبیین شکاف تحقیقاتی	پاسخ به شکاف تحقیقاتی
خلأهای نظری	شناخت مؤلفه‌ها و متغیرهای انتزاعی و مفهومی و روابط آن‌ها مبتنی بر کانتکست‌های متنوع	غنی‌سازی ادبیات نظری به دلیل ماهیت اکتشافی درشناسایی شاخص‌ها و متغیرهای انتزاعی و مفهومی
خلأ نقد روش‌شناسی در پژوهش	تحقیقات پیشین مبتنی بر استراتژی پژوهشی مورد کاوی است	نظریه‌پردازی و اعتبارسنجی اثبات‌گرا با محوریت شناسایی عوامل پیش‌بینی و پیامدها با استراتژی داده بنیاد
خلأ کانتکستی پژوهش	تحقیقات اندک در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم بر اساس شرایط فرهنگی، زیستی و اقتصادی – سیاسی حاکم بر این جوامع	انجام پژوهش در کشور در حال توسعه (ایران) و امکان‌سازی مطالعه تطبیقی
خلأ تحقیقات بومی‌سازی و کاربردی	عدم کاربردی‌سازی تحقیقات پیشین از طریق شناسایی مدل‌هایی در پاسخگویی به نیاز کاربردی سازمان‌های دولتی	کاربردی‌سازی پژوهش به دلیل آزمون مدل در سازمان‌های دولتی ایران و ایجاد مخزن دانش کاربردی
خلأ شناخت مدل‌های مفهومی و نظری	فقدان مدل‌ها و چارچوب‌های استاندارد	طراحی مدل مفهومی و استانداردسازی از طریق شناسایی و اعتبارسنجی شاخص‌ها
خلأ تحقیقات تجربی	فقدان و محدودیت تحقیقات تجربی زیاد	جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی و اعتبارسنجی تجربی

مأخذ: محاسبات تحقیق

## دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی/سیدی، طوطیان اصفهانی، موسی‌خانی و طیاران

لذا در تحقیقات گذشته بر کارکردگرایی این مفهوم تأکید شده است. چراکه سازه دولت ناب به‌عنوان ابزاری مدیریتی برای رشد، کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی عملیات دولت است. نکته قابل تأمل در این‌بین ضرورت گسترش تکنیک‌ها، روش‌ها و استراتژی‌های مربوط به ناب از بخش خصوصی به بخش دولتی است به دلیل اینکه عواملی چون تعادل دقیق قوانین کاری مدیریت و روابط کار برای ارتقاء بهبود کارایی و هزینه در بخش دولتی با بخش خصوصی تفاوت‌های اساسی دارد از این منظر مدیران و رهبران دولتی در استقرار دولت ناب با چالش‌های اجرای دولت ناب مواجه خواهند بود. (اسکارسون، ۲۰۰۸) براین اساس به دلیل اهمیت دولت ناب به‌عنوان راهبردی جدید در حکمرانی، مرور ادبیات نظری پیشین با رویکرد سیستماتیک و واکاوی آن از حیث مبانی تئوریک این امکان را به محققان آتی خواهد داد تا زوایای پنهان و جنبه‌های تاریک دولت ناب را شناسایی و مورد کنکاش تحقیقاتی قرار دهند. در پژوهش حاضر تلاش شده تا رویکردها، روش‌ها، استراتژی‌ها و خلأهای تحقیقاتی دولت ناب واکاوی و تبیین گردد. این امر به بهینه‌سازی و توسعه دولت ناب کمک خواهد کرد. هم‌چنین می‌تواند انجام تحقیقات بعدی را برای محققان آتی تسهیل کند. از طرفی به دلیل مرور سیستماتیک پژوهش حاضر، تلاش شده است برخی جنبه‌ها، ابهام‌زدایی شده و جنبه‌های کمتر مورد توجه قرار گرفته در ادبیات شناسایی و معرفی گردد. در این راستا از طریق کنکاش عمیق ادبیات پیشین و واکاوی مبانی نظری دولت ناب تلاش می‌گردد ابتدا به فهم شناسی این سازه از طریق مروری بر مبدأ تاریخی و موضوعی آن و نیز تشریح و کاوی روش‌ها، تکنیک‌ها و استراتژی‌های دولت ناب، به شناسایی خلأها و جنبه‌های تاریک بپردازیم و با غنی‌سازی مبانی نظری و معرفی آن به محققین بعدی برای انجام تحقیقات تجربی بیشتر به رشد و توسعه ابزارها و لوازمات عملیاتی سازی دولت ناب در بهبود حکمرانی کمک گردد.

### **مفهوم شناسی دولت ناب**

همسان‌سازی نظری دولت ناب و مدیریت ناب در ادبیات پیشین حکمرانی موردنظر محققان قرار دارد. به عبارتی تأثیرات شگرفی که به‌کارگیری دولت ناب در افزایش راندمان کاری و تحقق اهداف سازمان دارد گرایش به کاربری آن را بیش‌ازپیش انکارناپذیر کرده است. چراکه این امر از طریق افزایش بهره‌وری عملیاتی و کاهش هزینه‌های عملیاتی انعطاف‌پذیری بیشتر و تنظیم بین فعالیت‌های اجرایی می‌تواند رضایت شهروندان را در پی داشته باشد. (گریچوک و همکاران، ۲۰۱۱) در دولت ناب جریان تغییر نقش دولت از تصدی‌گری و سیاست‌گذاری و پاروونی به تنظیم‌کنندگی بین‌بخشی تسهیل می‌گردد. به عبارتی دولت ناب نشان‌دهنده تغییر از پاروونی دولت به تنظیم‌کنندگی به‌مثابه رهبر

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۳، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲

ارکستراسیونی است. این امکان از طریق به‌کارگیری و توسعه ابزارهای فناوری محور و پلتفرم‌ها شکل می‌گیرد؛ بنابراین امکان ارتباطات دوسویه بین نهادهای خدمت رسان بخش دولتی و شهروندان از طریق نرم‌افزارهای داده محور مشترک ایجاد می‌گردد. در دولت ناب، مشارکت شهروندان از طریق تعامل دوسویه بر اساس ارزش‌های تعامل محور متمرکز است که در یک سوی آن کاربران و شهروندان و در سوی دیگر آن نهادهای عمومی و خدمت رسان خواهد بود. لذا دولت ناب با پیاده‌سازی و به‌کارگیری پلتفرم‌های عمومی-خصوصی زمینه‌های ارتقا همکاری بین ذینفعان سازمان را در جهت تحقق افزایش خدمات بیشتر با کار کمتر، شکل می‌دهد. (نورو، ۲۰۲۰، شاو و همکاران، ۲۰۱۹) در دولت ناب تعامل بین شهروندان و بخش مدیریت دولتی از طریق فضاهای فیزیکی به فضای ارتباطات مجازی تکنولوژیک محور تغییر می‌کند چراکه در دولت ناب با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیریت دولتی خواهد توانست به‌صورت یکپارچه ارائه خدمات را به شکل خدمات دیجیتال ترکیب کند و به‌صورت شفاف و متمرکز در اختیار کاربر قرار دهد بنابراین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان سیر تحول در بخش دولتی از دولت الکترونیک تا دولت ناب را امکان‌پذیر می‌کند. (اسگویر، ۲۰۱۵)

### **ناب در دولت چگونه است؟**

اگرچه مفهوم ناب منشأی در تولید و به‌طور اخص در شرکت تویوتا دارد اما محدوده این سازه دیگر به حوزه صنعت و تولید تعلق ندارد. بلکه مفهوم ناب با محوریت به حداقل رساندن ضایعات از فرآیندهای کاری و به‌طور خاص فرآیندهای تولید امروزه در بخش خدمات نیز مورد تأکید و توجه قرار دارد. دولت به‌عنوان مهم‌ترین نهاد اجتماعی جامعه که به‌عنوان بزرگ‌ترین عرضه‌کننده خدمات شناخته می‌شود می‌تواند از روش‌های مبتنی بر ناب بهره برد از این حیث مفهوم دولت ناب با پذیرش تکنیک‌ها، استراتژی‌ها و روش‌های مبتنی بر ناب پدید آمده است. (ال امر و هوسان، ۲۰۱۸) ناب مفهومی است که بر حل مشکلات از طریق افزایش کارایی در فرآیندهای عملیاتی و اجرایی و ارتقا کیفیت کالا و خدمات متمرکز است. به عبارتی تمامی فرایندهای اداری، اجرایی و کاری سازمان‌همچون نهادهای دولتی می‌توانند از روش‌ها و استراتژی‌های مبتنی بر ناب بهره برند. لذا دولت به‌عنوان مهم‌ترین نهاد اجتماعی، با به‌کارگیری تکنیک‌های ناب می‌تواند برنامه‌های اجرایی را خود را بهتر عمل کند. چراکه در دولت ناب فرایندهای عملیاتی آسان‌سازی و خالص‌سازی شده و عرضه خدمات بهبود می‌یابد. (ویلیامز و دوری، ۲۰۱۷) نکته قابل تأمل به عملکرد ناب برمی‌گردد. چراکه اگرچه عملکرد ناب بر پیاده‌سازی ناب از طریق توسعه استانداردها متمرکز است؛ اما اجرایی کردن آن‌هم در بخش دولتی و هم بخش خصوصی با چالش‌هایی مواجه است. اولاً عملکرد ناب بر استراتژی‌ها و اهدافی که از طریق فناوری اطلاعات انجام

## دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی/سیدی، طوطیان اصفهانی، موسی‌خانی و طیاران

می‌شود متمرکز است که این امر با فرایند بهبود ناب ارتباط برقرار نمی‌کند. دوم اینکه در عملکرد ناب تصمیمات مدیریتی از فرایندهای فیزیکی و ابزارها و روش‌های کاری حمایت اجرایی ندارد؛ و سوم اینکه سیستم‌های اطلاعات از بهبود فرآیندهای ناب پشتیبانی عملیاتی نمی‌کند. (کرول، ۲۰۰۷)

### سیر تحول و توسعه از دولت الکترونیک تا دولت ناب

واکاوی و کنکاش ادبیات نظری سازه دولت ناب نشان‌دهنده سیر تحول و توسعه آن دارد. به‌گونه‌ای که این سازه در حال افزایش شهرت تئوریک در دل حوزه‌های حکمرانی است. این امر مبتنی بر پارادایم جدیدی است که جهش روش‌های مبتنی بر بخش خصوصی به بخش عمومی قرار دارد. با این حال جوهره اصلی دولت ناب را تفکر ناب تشکیل می‌دهد. تفکر ناب امکان بهینه‌سازی فعالیت‌ها، افزایش اثربخشی تدریجی در روندهای کاری و توسعه و بهبود جریان ارزش مورد انتظار را در ساختارهای نهاد دولت تسهیل می‌کند. (لودویک زاک، ۲۰۱۸) دولت ناب در پاسخ به ضعف‌ها و کژکاردهای دولت الکترونیک و دولت تحول‌آفرین وارد عرصه حکمرانی گردید. به عبارتی ادبیات تئوریک دولت ناب را تکمیل‌کننده و توسعه‌دهنده پارادایم‌های سنتی‌تر همچون دولت الکترونیک می‌داند. بدین روی نهادهای اجرایی با کاربست پلتفرم‌های که منطبق با نیازها و مأموریت سازمانی باشند، فرایند تعامل با دیگر سازمان‌های دولتی، کسب‌وکارهای بخش خصوصی و بدنه اجتماعی مردمی را تسهیل می‌کنند. شکل (۲) نشان‌دهنده فرایند توسعه و تغییر از دولت الکترونیک به دولت ناب است. (یانسن و استوز، ۲۰۱۳)



شکل (۲) فرایند تحول دولت ناب

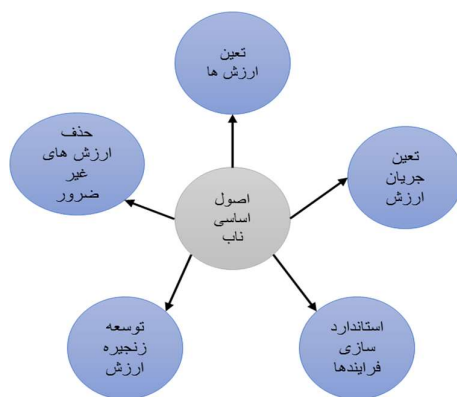
در دولت الکترونیک عامل کلیدی را فناوری اطلاعات و ارتباطات شکل می‌دهد. در صورتی که عامل کلیدی در دولت تحول‌آفرین تمرکز بر فرآیندهای کسب‌وکار است؛ اما در دولت ناب عامل کلیدی در کاهش عدم قطعیت و پیچیدگی است. از حیث اهداف در دولت الکترونیکی بهبود در خدمات از طریق فناوری و در دولت تحول‌آفرین اهداف نوآوری خدمات و تغییرات سازمانی است. در حالی که در دولت ناب هدف اساسی کاهش مدیریت و تقویت ارتباطات بخش عمومی، بهبود کیفیت خدمات است. به کارگیری ابتکارات در دولت الکترونیک بر رویکرد از پایین به بالا، ایجاد و کاربرد فناوری اطلاعات و

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۳، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲

ارتباطات و در دولت تحول‌آفرین از بالا به پایین، متمرکز بر تغییر ساختار و فرآیند است. در حالی که در دولت ناب مرکزیت بر همکاری سازمان‌ها، بخش‌های سازمانی، شبکه‌سازی است. (لوکیچ و میرکویچ، ۲۰۱۴) در این رویکرد جدید نهاد دولت به‌مثابه رهبر ارکسترسیون نقش ایفا می‌کند؛ بنابراین دولت ناب با تنظیم‌کنندگی و هماهنگ بخشی از طریق پلتفرم‌ها، نهادهای اجرایی و واحدهای عملیاتی را در عرضه خدمات ناب یاری می‌کند. این امر برخلاف چالش‌های موجود در دولت الکترونیکی خواهد باید. چراکه در دولت ناب محوریت بر مشارکت شهروندان و شکل‌دهی ارزش‌های تعاملی است. (نورو، ۲۰۲۰).

#### جریان ارزش محور دولت ناب

جریان ارزش و ایجاد آن یکی از محوری‌ترین مؤلفه‌های اساسی در دولت ناب است. در دولت ناب مدیران و رهبران سازمان به‌صورت مستمر بر خلق ارزش تمرکز می‌کنند. در این بخش زمانی خلق ارزش شکل می‌گیرد که ارائه ارزش‌ها مبتنی بر خواسته و نیازها و انتظارات شهروندان، بهبود اقدامات و گام‌های فرایند عملیاتی آن و کنار زدن عواملی است که خلق ارزش را با چالش مواجه می‌کند. در این راستا سیستم مدیریت ناب بر نتایج حاصل از جریان ارزش متمرکز است. تا اطمینان حاصل گردد که تحقق جریان ارزش به شکل آسان شکل‌گرفته و فرایند اجرایی درست عمل می‌کند. (کاتکو، ۲۰۱۳) در این راستا ووماک و جونز (۱۹۹۶) بر ارزش‌های حاکم در رویکردهای مبتنی بر ناب چون دولت ناب تأکید دارند. در این مدل ارزش‌ها همان اهداف اساسی سازمان است. شکل (۳) نشان‌دهنده ابعاد اصول اساسی ناب است.



شکل (۳) فرایند جریان ارزش در دولت ناب



## دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی/سیدی، طوطیان اصفهانی، موسی‌خانی و طیاران

بر اساس این رویکرد در گام اول نیاز به تعیین ارزش‌ها است. ارزش‌هایی که اساس آن ترجیح‌های مشتری-شهروند خواهد بود. تأکید بر ارزش‌ها در بخش دولتی در تحقیقات زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. لذا اهمیت جریان ارزش در شکل‌گیری ناب غیرقابل انکار است. (چی و کافمن، ۲۰۰۶) دولت‌ها نیاز دارند در سیاست‌ها و تعیین اولویت‌ها برای ارزش‌ها متمرکز شوند که خواسته مشتری یا شهروندان باشد. در بخش دولتی ارزش‌های شهروندان عرضه خدمات مطلوب، با کیفیت و ارزان از طریق سازوکارهای آسان و راحت است. دوم تعیین فرایندهای اجرایی کردن ارزش‌ها یا جریان ارزش است. این بخش اشاره بر گام‌هایی استوار است که عرضه خدمات یا محصول را برای مشتری یا شهروندان عملیاتی می‌کند. لذا در این گام‌های فرایندهای کاری جز به جز تعیین و استانداردسازی می‌گردد. نکته قابل تأمل شناسایی چالش‌ها در هر گام از فرایندهای ارزش است. در این بخش ضرورت دارد، ضایعات هر بخش شناسایی و حذف گردد. در این گام سوم فرایندهای جریان ارزش در بخش دوم بایستی استانداردسازی گردد و عملکردهای هر بخش مبتنی بر استانداردها ارزیابی گردد. این امر به روان‌سازی و توسعه مداوم فرایند کاری متمرکز است. در گام چهارم جریان ارزش‌ها یعنی فرایندهای کاری که باید انجام شود ضرورت دارد به یک پیوستار بدل شده و رویدادهای از طریق زنجیره ارزش انجام گردد. در این بخش تمرکز بر تقاضای مشتری و شهروندان اساس کار است. در گام پنجم تمرکز بر حذف ارزش‌های غیر ضروری و چالش‌برانگیز است. در این گام مراحل فرایند عرضه کالا و خدمات به صورت تعدادمراحل هر بخش مبتنی بر زمان‌بندی و اطلاعات عملیاتی خواهد بود. این امر بایستی به صورت مستمر در جهت ارائه خدمات کاهش یابد؛ بنابراین هدف در این گام عرضه سریع، شفاف و به شکل آسان همراه با اطلاعات کافی به مشتریان و شهروندان است. (رادنور، ۲۰۱۰)

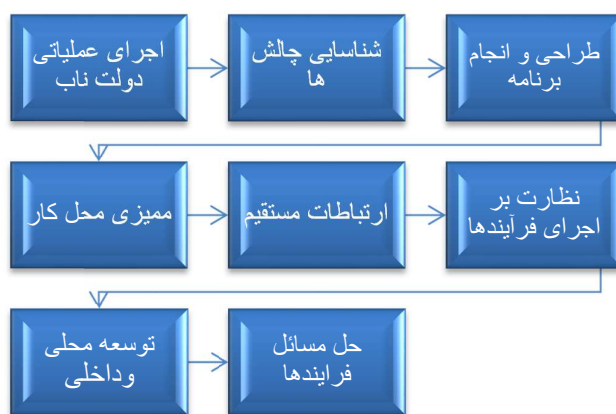
### **اجرای دولت ناب**

دولت ناب در صحنه اجرا با چالش‌ها و مسائل متنوعی روبرو است. این امر به دلیل عدم آشنایی کافی از مشکلات اجرایی است. اجرای دولت ناب نیازمند، اطلاعات و ارتباطات و فرآیندهای تصمیم‌گیری دارد. در این بین نکته کلیدی در موفقیت اجرای دولت ناب ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های دولتی است. در گام اول ایجاد فرهنگ‌سازمانی و آماده‌سازی سازمان برای اجرای یک رویکرد جدید است. در این بخش تنظیم استراتژی سازمان، شکل دادن به رهبری، رفتارهای مطلوب و مشارکت کارکنان و آموزش کارکنان نقش‌های کارکردی دارد. گام دوم سطح فنی اجرای دولت ناب است. این گام که برنامه‌های عملیاتی در دل استراتژی‌ها قرار می‌گیرد از اهمیت بالایی برخوردار است. چراکه بدون آن نمی‌توان به اجرای دولت ناب امیدوار بود. در این مدل سه‌گام نخست با هدف

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۳، شماره ۱۱، پائیز ۱۴۰۲

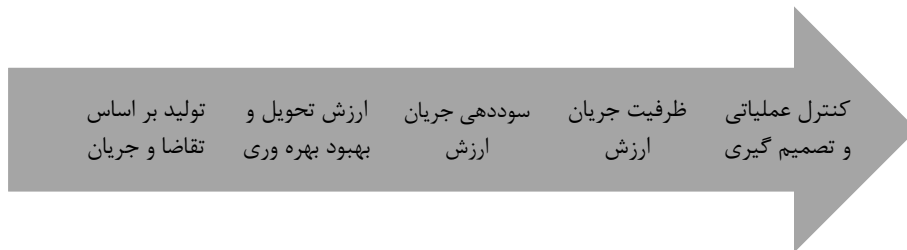
تمرکزگرایی، ایجاد مشارکت کارکنان و تسریع در پیشبرد اجرای ناب معرفی شده است. عوامل چهارم و پنجم برای نظارت در اجرای دولت ناب و عوامل ششم و هفتم تضمین‌کننده کاربرد پایه‌های اساسی ناب در فرایندهای کاری روزانه است. شکل (۴) نشان‌دهنده فرایند اجرای دولت ناب است. (والچاک،

۲۰۱۶)



شکل (۴) فرایند اجرای دولت ناب

باین حال اجرای دولت ناب با موانعی همراه است. لذا بدون در نظر داشتن این عوامل موفقیت اجرای دولت ناب با ابهام مواجه است. والچاک (۲۰۱۲) عوامل داخلی اثرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز دولت ناب را عدم رقابت بین سازمان‌ها بخش عمومی، عدم نیاز به تأمین مالی شخصی فعالیت، مشکل در تجزیه و تحلیل محصول تحت ارزش مرتبط با آن، شرایط قانونی کار، حذف مؤثر زباله از فرایندهای کاری، تأثیرگذاری بر عملکرد موسسه‌های بخش دولتی توسط ذینفعان و عوامل خارجی دانش محدود مدیران سازمان‌های بخش دولتی در زمینه راه‌حل‌های مدرن بخش خصوصی، امکانات محدود در تفویض اختیارات، عدم هم‌سازگاری سیستم‌های دولتی با مکانیزم‌های انگیزشی همچون پاداش‌های مؤثر برای انجام بهتر کارها و اجرای ضعیف وظایف توسط کارکنان معرفی می‌کند. به‌طور کلی اجرای عملیاتی ناب متمرکز بر عواملی چون ایجاد، نگهداری و بهبود جریان ارزش است. از این حیث عامل موفقیت عملیاتی ناب در بخش دولتی نیز شناخت جریان کاری، استانداردسازی‌های کاری و تعیین فرایند سیستماتیک جریان ارزش و ارزیابی مستمر برای اطمینان از بهبود جریان ارزش در دولت ناب است. شکل (۵) الگوی سیستم مدیریت ناب را نشان می‌دهد. سیستم مدیریت ناب امکان شکل‌دهی به اجرایی و عملیاتی سازی دولت ناب را تسهیل می‌کند. (کاتکو، ۲۰۱۳)



شکل ۵: سیستم مدیریت ناب

### نقش کلیدی حاکمیت فناوری اطلاعات در دولت ناب

حاکمیت فناوری اطلاعات یکی از سازه‌های جذاب در تحقیقات حوزه سازمان‌های خصوصی و عمومی است. این امر به دلیل رشد فزاینده فناوری و نقش و اثر مثبتی است که تکنولوژی بر عملکرد و بهره‌وری سازمان دارد. به عبارتی تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از حاکمیت فناوری اطلاعات بهره می‌برند توانستند به نتایج بهتر و مطلوبی دست یابند. لذا مفهوم حاکمیت فناوری اطلاعات و اکاوی ابعاد و ویژگی‌ها، عوامل زمینه‌ساز و عوامل مؤثر بر آن مورد توجه محققین قرار گرفته است. (خامس، ۲۰۲۳؛ المقتری و همکاران، ۲۰۲۳؛ سینگ و الحولیل، ۲۰۲۳) نکته قابل تأمل در این بین ضرورت و نیاز بخش دولتی به استفاده از بسترهای تکنولوژی در عملکردهای عملیاتی خود است. همان‌گونه که ریس (۲۰۰۶) بیان می‌دارد به‌طور کلی اینترنت و کاربست تکنولوژی سازی فرایندهای کاری نقش اساسی و محوری در بهبود عملکرد دولت و سیاست دارند. از این حیث اجرای کارکردی فناوری اطلاعات و ارتباطات در رویه‌ها و فرایندهای کاری بخش دولتی به‌طور پیوسته در تحقیقات مورد ارزیابی قرار گرفته و به‌طور فزاینده رشد کرده است. در این نظرگاه ارتباط دوسویه و عمیقی بین فناوری اطلاعات و دولت ناب وجود دارد. به عبارتی در دولت ناب با کاربست فناوری و توسعه آن تلاش می‌گردد عرضه خدمات عمومی در سریع‌ترین زمان و با کنار زدن فرآیندهای زائد کاری شکل گیرد. لذا ادبیات پیشین نقش اساسی برای فناوری اطلاعات در دولت ناب گزارش کرده است؛ بنابراین با شکل‌دهی به حاکمیت فناوری اطلاعات در دولت ناب، زمینه‌های شکل‌گیری دولت به‌مثابه پلتفرم ایجاد می‌شود. در واقع دولت -پلتفرم پیامد استقرار حاکمیت فناوری اطلاعات در دولت ناب است. (گینانجار و سیاح، ۲۰۱۹؛ کنتی و همکاران، ۲۰۲۲؛ یانسن و استیوز، ۲۰۱۳؛ استایرین و اندرسن، ۲۰۲۰)

### بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله یک دیدگاه ساختاریافته از دولت ناب عرضه شده است. سیر تحول تکنولوژیکی سازی

در بخش دولتی، به شکل‌دهی مفهوم دولت ناب منجر شده است. اگرچه دولت ناب، سازه‌ای جدید در ادبیات حکمرانی است با این حال رشد فزاینده این مفهوم در حال گسترش است؛ بنابراین در دولت ناب بر به‌کارگیری آن در بخش دولتی تأکید شده است. در این پژوهش تلاش گردید ابتدا به نقش ناب در نهاد دولت پرداخته و تبیین شود چراکه نتایج حاصل از اجرایی سازی روش‌های ناب نظیر کنار زدن فرآیندهای اضافی از فرآیندهای کاری که می‌تواند به عرضه مستقیم و شفاف و بی‌واسطه منجر گردد، گزارش شده است. سپس جریان ارزش به‌عنوان محور روش‌های ناب در بخش دولتی بررسی شده است. جریان ارزش نشان‌دهنده مسیر متوالی و اقدامات گام به گام برای عملیات دولت ناب است؛ بنابراین مدیران و رهبران نیازمند شناخت دقیق و طراحی گام‌های مستمر برای ایجاد ارزش در فرآیندهای اجرایی دولت ناب است. همچنین همان‌گونه که کنکاش در سیر تحول تاریخی دولت ناب شده است نشان داده شد. سیر تحول دولت ناب و ضرورت تکامل دولت الکترونیکی و دولت تحول‌آفرین در دولت ناب تکمیل می‌گردد. به عبارتی اگرچه دولت تحول‌آفرین و دولت الکترونیک اثرات مثبتی بر عملکردهای دولت دارند با این حال ضعف‌های آنان در دولت ناب تعدیل شده و با کاربست فناوری و پلتفرم‌ها دولت ناب فرایند دولت الکترونیک را تکمیل می‌دارد. همچنین اجرایی سازی دولت ناب و عوامل مؤثر و موانع موفقیت‌آمیز آن و نقش حاکمیت فناوری اطلاعات و اکاوی گردید. دولت ناب سازی فرآیندهای اجرایی دولت طی سال‌های اخیر با رشد فزاینده پژوهش‌های تجربی مواجه بوده است این سازه در پاسخ به کژ کارکردهای دولت الکترونیک و حاکمیت فناوری اطلاعات در بخش دولتی شکل گرفته است. به عبارتی محققان تلاش کردند تا از ظرفیت‌ها و کاربست فناوری اطلاعات در پیشبرد اهداف مخصوصاً عرضه خدمات مطلوب برای شهروندان از تکنولوژی سازی بهره‌برند. لذا این امر پیامدهایی همچون کاهش هزینه، ارتقاء کارآمدسازی بخش دولتی، افزایش راندمان کاری و در نتیجه توسعه و رشد بهره‌وری را شکل داده است. نکته اول ناب به دلیل پیامدهای مثبت که در تحقیقات پیشین گزارش شده است به یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های تغییر فرآیندهای کاری در برنامه‌ها و رویکردهای مدیران و رهبران سازمان‌ها بدل شده است. از این حیث بومی‌سازی بر اساس شرایط کانتکستی همچنین شرایط فرهنگی سیاسی اقتصادی و اجتماعی هر جامعه نیازمند تحقیقات بیشتر است. در این مقاله پژوهشگران تلاش کردند با بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مختلف و عوامل اثرگذار بر رشد و توسعه دولت ناب امکان کاربست تکنیک‌ها و تاکتیک‌های مبتنی بر دولت ناب در بخش دولتی را بررسی و فرایند عملیاتی سازی آن را تسهیل کند. از طرفی تحقیق حاضر با بررسی منابع دست اول و معتبر بر اساس محققین پیشین و اکاوی و کنکاش ادبیات تئوریک دولت ناب تلاش کرد تا زوایای

## دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی/سیدی، طوطیان اصفهانی، موسی‌خانی و طیاران

پنهان و جنبه‌های تاریک دولت ناب بیش‌ازپیش نمایان گردد. و با شناسایی خلأهای تحقیقاتی، محققین آتی را به انجام پژوهش‌های تجربی بیشتر در جوامع مختلف تشویق کند چراکه ما نیازمند تحقیقات بیشتر برای فهم شناسی و اطمینان حاصل کردن از نتایج دولت ناب هستیم. بر اساس مرور ادبیات پیشین انتظار نتایج اجرایی و عملیاتی دولت ناب در بخش دولتی در جدول (۲) آمده است.

**جدول ۲: نتایج عملیاتی دولت ناب**

نتایج عملیاتی کاربست دولت ناب		مفهوم
کوچک‌سازی نهاد دولت	بهبود در عملیات و ارتقا عملکرد کاری	دولت ناب
جلوگیری از هدر رفت منابع سازمان	کاهش هزینه‌ها عملیاتی سازمان	
ارتقا شفافیت و سرعت در عرضه خدمات عمومی	کاهش ضایعات اداری و سازمانی	
تعیین ارزش و مسیران برای مشتری و شهروندان و سپس همسو کردن فرآیندهای عملیاتی و برنامه‌ها با هدف تحقق‌پذیری ارزش	بهبود در فرایند تولید و عرضه خدمات و تولید	
ارتقا و توسعه خدمات عمومی نظیر کیفیت در خدمات	هماهنگی بین بخشی و درون بخشی سازمانی	
انعطاف‌پذیری بوروکراسی	ایجاد تعامل دولت - شهروند مبتنی بر کاربست پلتفرم‌ها	
بهبود زیرسیستم‌های مدیریت سازمانی، از جمله فرآیندهای اطلاعاتی و ارتباطی آن‌ها	کارآمد سازی واحدهای نهاد اجرایی دولت	

محدودیت‌های تحقیق حاضر از چند جهت قابل تأمل است. اول اینکه اگرچه تلاش گردید منابع دسته اول و منابعی که از ارجاع بالایی برخوردار بوده موردبررسی قرار گیرد باین حال احتمال آنکه منابعی دیگر به‌دوراز نظر محققین باشد دور از تصور نیست. چراکه به دلیل ماهیت روش‌شناسی پژوهش حاضر (تحقیقات مروری) محققین تلاش کردند مقالاتی را مورد کنکاش قرار دهد که با هدف پژوهش همسان باشد؛ بنابراین محققین آتی را دعوت به مرور عمیق‌تر منابع موجود کرده تا از این طریق به غنی‌سازی مبانی نظری دولت ناب اقدام گردد. دوم اینکه قضاوت در تحلیل‌ها بر اساس منابع معتبر علمی انجام‌شده باین حال محدودیت در تبیین و تحلیل نیز دور از تصور نخواهد بود. لذا محققین آتی می‌توانند با انجام تحقیقات تجربی و با رویکرد اثبات‌گرایی اطمینان بیشتری از نتایج گزارش‌شده را ایجاد کنند .

### منابع

- ۱) عبدالله نسب، محمدرضا، میرزازاده، فرامرز. (۱۴۰۱). شاخصه‌های حکمرانی خوب در نظام اسلامی: با تأکید بر اندیشه آیت‌الله شهید بهشتی. رهیافت‌های نوین در مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، ۱-۲۱.
- 2) Abdullah Nasab, Mohammad Reza, Mirzazadeh, Faramarz. (1401). Indicators of good governance in the Islamic system: with an emphasis on the thought of Ayatollah Shahid Beheshti. *New approaches in jihadi management and Islamic governance*, 1-21.
- 3) Carroll, B. J. (2007). *Lean performance ERP project management: Implementing the virtual lean enterprise*. Auerbach Publications.
- 4) Williams, H. & Duray, R. (2017). *Making IT Lean: Applying Lean practices to the work of IT*. CRC press.
- 5) Chieh, C. J. & Kaufmann, U. H. (2006). *Eight Workable Strategies for Creating Lean Government*, 1-5
- 6) 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.
- 7) Almaqtari, F. A. Farhan, N. H. Al-Hattami, H. M. & Elsheikh, T. (2023). The moderating role of information technology governance in the relationship between board characteristics and continuity management during the Covid-19 pandemic in an emerging economy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-16.
- 8) Singh, H. P. & Alhulail, H. N. (2023). Information Technology Governance and Corporate Boards’ Relationship with Companies’ Performance and Earnings Management: A Longitudinal Approach. *Sustainability*, 15(8), 6492.
- 9) Khamees, B. A. (2023). Information Technology Governance and Bank Performance: A Situational Approach. *International Journal of Financial Studies*, 11(1), 44.
- 10) 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.

- 11) Scorsone, E. A. (2008). New development: what are the challenges in transferring Lean thinking to government? *Public Money and Management*, 28(1), 61-64.
- 12) Asquer, A. (2015). E-government, M-government, L-government: Exploring future ICT applications in public administration. *Public Affairs and Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 2155-2168.
- 13) Katko, N. S. (2013). *The Lean CFO: Architect of the Lean Management System*. CRC Press.
- 14) Grycuk, A. (2011). Lean government, i.e. the concept of lean management in public administration. *BAS Analyses*, (03), 1-9.
- 15) Al-Aomar, R. & Hussain, M. (2018). An assessment of adopting lean techniques in the construct of hotel supply chain. *Tourism Management*, 69, 553-565.
- 16) Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 411-428.
- 17) Lukic, J. & Mirkovic, V. (2014). Information and Communication Technology as a Motivational Factor of Evolution From Electronic Toward" Lean" Government. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 60(1350-2019-2173), 199-208.
- 18) Katko, N. S. (2013). *The Lean CFO: Architect of the Lean Management System*. CRC Press.
- 19) Walczak M. [2012], Implementation Barriers of Lean Philosophy in Public Administration [in:] *Management Consulting for Business and Public Administration*, eds M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, V. Potočan, Cracow University of Economics Foundation, Cracow.
- 20) Walczak, M. (2016). Improving processes in public administration using lean government. *Scientific Journals of the Cracow University of Economics*, 959(11), 39-52.
- 21) Ginanjar, A. & Syah, T. Y. R. (2019). Lean government concept and design over service administration in Indonesian ID card. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(1), 11-15
- 22) Reece, B. (2006). E-government literature review. *Journal of E-government*, 3(1), 69-110.

- 23) Kenetey, G. Popesko, B. & Singh, A. (2022). Budgetary Control and Organisational Culture: The Moderating Role of Information Technology in Local Government. *Accounting and Management Information Systems AMIS 2022*, 74.
- 24) Janssen, M. & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8.
- 25) Styron, 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).
- 26) Bharosa, N. Janssen, M. Hulstijn, J. van Wijk, R. de Winne, N. & Tan, Y. H. (2011, September). Towards a lean-government using new IT-architectures for compliance monitoring. In *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 147-156).



دولت ناب، راهبردی نو در حکمرانی/اسیدی، طوطیان اصفهانی، موسی خانی و طیاران

### **Lean government, a new strategy in governance (A review study)**

Shahrazad Tayaran<sup>1</sup>

Sedighe Tootian Esfahani<sup>2</sup>

Receipt: 25/04/2023    Acceptance: 23/05/2023    Morteza Mousakhani<sup>3</sup>

Fazel Saydi<sup>4</sup>

#### **Abstract**

The purpose of the current research is to explain and analyze the lean government, a new strategy in governance. Pure government, as a new structure, is attractive and growing. One of the main reasons can be mentioned the positive reports of the results and their use in previous researches. Researchers have been trying to explore its hidden and dark aspects in recent years. The theoretical and practical importance and necessity of using the lean government is in the positive consequences that are formed in the process of development and transformation in the executive processes, operations and actions of the government. From this point of view, factors such as providing smart solutions, promoting more efficient and minimal consumption of resources, re-engineering tasks with the aim of reducing unnecessary tasks, are important consequences of the lean government's approach to governance. The analysis method of the present research is descriptive. The reviewed studies are the authentic articles of the pure government over the last 20 years. The results show that the analysis of the theoretical foundations of the pure government field indicates the existence of various aspects of the pure government and its effective role in governance.

#### **Key word**

governance, lean government, Literature Review

Department of Public Administration, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. fazelsaidi1366@gmail.com

Department of Public Administration, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) tootiansedighe1401@gmail.com

Department of Public Administration, Tehran Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. mousakhani@srbiau.ac.ir

Department of Industrial Management, Electronic Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. s\_tayaran@iauec.ac.ir