



An Integrated Lean–Agile Model in Public Governance: A Meta-Synthesis-Based Theoretical Reconstruction

Reza Rostamzadeh^{*1}, Hero Isavi¹, Shirvan Keivani¹, Mina Ezmiri¹

1. Department of Management, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran.

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Rostamzade, R*, Isavi, H., & Keivani, SH. Ezmiri, M (2026). An Integrated Lean–Agile Model in Public Governance: A Meta-Synthesis-Based Theoretical Reconstruction

Human Resources Quarterly, 5(18), 95-121.

Publisher:

Rafsanjan Islamic Azad University

Background and Objective: Public sector organizations increasingly operate in environments characterized by heightened turbulence, institutional complexity, and escalating citizen expectations. These challenges necessitate the simultaneous cultivation of operational efficiency and strategic flexibility. The Lean–Agile paradigm offers a powerful framework to synergize systematic waste elimination with dynamic administrative responsiveness. Accordingly, this study aims to reconstruct and develop an integrated Lean–Agile model specifically tailored for public governance using a qualitative meta-synthesis approach.

Methods: This study adopts an applied-developmental and qualitative research design executed via a systematic meta-synthesis framework. The research population encompassed peer-reviewed studies published in prestigious international scientific databases between 1998 and 2025. Following a rigorous screening protocol based on predefined inclusion and exclusion criteria, an initial pool of 171 studies was filtered down to a purposive sample of 23 high-relevance articles. Data were extracted through systematic documentary analysis and processed using open and axial coding. This process yielded 124 initial codes, which were iteratively categorized and synthesized based on conceptual and thematic similarity.

Findings: The thematic synthesis revealed that the integrated Lean–Agile architecture in public governance is structured around 5 primary dimensions and 15 organizing components. The core dimensions include: Information Technology Infrastructure: Driving digital workflows and data-driven agility. Internal Organizational Communication: Breaking down administrative silos for rapid information flow. Strategic Financial Resource Allocation: Optimizing budgetary utilization while maintaining funding flexibility. Specialized Human Capital: Cultivating multi-skilled, adaptable, and autonomous public personnel. Knowledge Management Systems: Institutionalizing continuous learning and evidence-based decision-making. Each dimension contains specific sub-components that mutually reinforce both public-sector efficiency (Lean) and administrative velocity (Agile).

Conclusion: The simultaneous operationalization of these five dimensions expands the transformative capacity of public institutions, heightens bureaucratic responsiveness, and drives systemic performance optimization. Rather than implementing Lean and Agile principles in isolation, adopting this integrated model provides public sector leaders with a holistic, theoretically reconstructed framework to build efficient, adaptive, and knowledge-driven governance ecosystems capable of navigating modern institutional complexities.

Keywords: Lean Governance, Organizational Agility, Public Sector Management



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)


NUMBER OF REFERENCES
27


NUMBER OF FIGURES
2


NUMBER OF TABLES
10

Corresponding Author:

Email: reza.rostamzadeh@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0002-6161-7173

Introduction

In recent decades, public sector organizations have operated in increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments. Global structural shifts, rapid technological disruptions, fiscal austerity pressures, escalating citizen expectations, and systemic crises have exposed the inherent limitations of traditional bureaucratic governance models. Classical administrative systems—characterized by rigid hierarchies, centralized authority, procedural formalism, and siloed decision-making—are ill-equipped to respond effectively to rapid environmental transformations. Consequently, contemporary public management discourse has increasingly focused on alternative paradigms capable of enhancing organizational responsiveness, operational efficiency, and public value creation.

Among the most influential reform paradigms are Lean and Agile:

- **Lean Thinking:** Rooted in production systems theory, Lean emphasizes systematic waste elimination, continuous improvement, process optimization, and value delivery from the perspective of the service recipient.
- **Agile Approaches:** Conversely, Agile prioritizes strategic flexibility, iterative learning, multi-stakeholder engagement, rapid feedback loops, and decentralized, adaptive decision-making.

While Lean seeks to stabilize and optimize operational processes, Agile aims to increase organizational velocity and adaptability to external change.

Despite the growing adoption of Lean and Agile practices within public institutions, the literature reveals a significant systemic fragmentation gap. Most existing studies examine Lean and Agile independently, and practical implementations often remain confined to isolated pilot projects—particularly within information technology (IT) or frontline service delivery units—without achieving enterprise-wide transformation. Furthermore, the lack of an integrated conceptual framework has led to fragmented reforms where efficiency initiatives and adaptability efforts run in parallel rather than in synergy. This fragmentation frequently creates structural friction between standardization and flexibility, control and autonomy, or operational stability and radical innovation.

Recognizing this gap, this study develops an integrated Lean–Agile ("Leagile") model tailored specifically for public governance. By employing a qualitative meta-synthesis approach, this research systematically analyzes and synthesizes the fragmented empirical landscape to reconstruct a comprehensive, multidimensional theoretical framework. The objective is to identify the core dimensions, organizing components, and institutional enablers that collectively shape sustainable Lean–Agile transformations in the public sector.

Methodology

This study adopts an applied-developmental objective and a qualitative orientation, utilizing a systematic meta-synthesis methodology. Meta-synthesis is uniquely suited for integrating findings from distinct qualitative studies and translating isolated empirical data into higher-order theoretical constructs, moving beyond individual case contexts to build an overarching, evidence-grounded conceptual framework.

The execution architecture followed the formalized seven-stage model proposed by Sandelowski and Barroso:

1. Formulating the Core Research Question: Isolating the structural enablers of Lean–Agile integration in public management.
2. Systematic Literature Search: Conducting comprehensive queries across major international databases, including Scopus, Web of Science (WoS), and Google Scholar, covering publications from 1998 to 2025. Keywords included “Agility,” “Organizational Agility,” “Agile Government,” “Lean Organization,” and “Lean–Agile Organization.”
3. Screening and Selecting Relevant Studies: The initial search yielded 171 studies. Applying explicit inclusion criteria—relevance to public sector administration, English-language publication, full-text accessibility, and validated methodological rigor—narrowed the final sample to 23 high-relevance studies.
4. Data Extraction: Treating the full text of the 23 selected papers as qualitative raw data.
5. Synthesizing Qualitative Findings: Utilizing open and axial coding protocols. First, 124 primary codes were extracted. Through iterative comparison and conceptual abstraction, these codes were synthesized into 15 components, which were ultimately categorized into 5 overarching dimensions.
6. Ensuring Methodological Rigor (Quality Control): Reliability was validated through an independent double-blind inter-coder agreement process. A second researcher coded the same material without prior exposure to the primary scheme. Cohen’s Kappa coefficient was calculated to evaluate coder alignment, yielding a value of 0.752 (Statistically Significant at $p < 0.001$), indicating substantial, high-tier qualitative reliability.
7. Presenting Final Results: Constructing the integrated Leagile public governance framework.

Findings

The qualitative meta-synthesis mapped the conceptual architecture of Lean–Agile public governance into five interrelated dimensions. Each dimension balances the structural discipline of Lean with the dynamic adaptability of Agile.

I. Information Technology (IT) Infrastructure

IT functions as the baseline operational enabler of the Leagile framework, converting traditional bureaucratic processes into automated, responsive digital workflows.

- Systemic Architecture Alignment: Ensures that technological tools are directly embedded within the overarching strategic objectives rather than deployed as isolated digital solutions.
- Process Orientation Across Levels: Standardizes and streamlines cross-departmental workflows, maximizing value stream mapping and eliminating redundant administrative waste.

- **Participatory Decision-Making Structures:** Utilizes data portals to decentralize information access, allowing lower-level public managers to make rapid, informed decisions.
- **Implementation Process Clarification:** Provides clear, digitized roadmaps that guide teams through iterative agility sprints without disrupting baseline public service reliability.

II. Internal Organizational Communication

This dimension establishes the relational, cultural, and communicative ecosystem necessary to balance administrative coordination with structural flexibility.

- **Agility Maturity Assessment:** Institutionalizes diagnostic mechanisms to continuously evaluate the organization's readiness and capacity for operational change.
- **Identification of Agility Drivers:** Maps internal and external environmental pressures (e.g., regulatory shifts, public crises) to align communication strategies.
- **Active Employee Participation:** Breaks down rigid, top-down communication silos, fostering cross-functional collaboration, collective ownership, and grass-roots innovation.
- **Velocity in Institutional Responsiveness:** Optimizes information feedback loops, ensuring that citizen grievances and operational data are transmitted rapidly to decision-makers.

III. Strategic Financial Resources

Addressing the material and economic foundations of public-sector transformation, this dimension ensures fiscal efficiency while funding innovation.

- **Knowledge-Based Economy Orientation:** Directs capital investments toward intangible organizational assets, such as advanced analytics, digital literacy, and intellectual capital.
- **Public Sector Entrepreneurship:** Fosters a proactive, opportunity-seeking mindset within budgetary limits, encouraging managers to design innovative public service delivery models.
- **Resource Availability & Budgetary Flexibility:** Balances Lean cost-optimization with Agile financial reserves, ensuring the availability of strategic funds to pivot during unexpected institutional crises.

IV. Specialized Human Resources (Human Capital)

This dimension transforms public sector personnel into highly analytical, adaptive, and resilient actors who drive and stabilize organizational change.

- **Goal-Oriented Model Design:** Aligns individual performance expectations with predictable, measurable public value outcomes, preserving strict institutional accountability.
- **Competency Generalizability:** Develops multi-skilled, cross-functional public servants capable of seamlessly transitioning across different organizational units and tasks.

- **Sensitivity Analysis Capabilities:** Trains personnel in proactive risk assessment, enabling them to anticipate environmental uncertainties, model variations, and buffer operational disruptions.

V. Institutional Knowledge Management

Knowledge management acts as the continuous learning engine, integrating Lean's focus on continuous improvement (*Kaizen*) with Agile's emphasis on iterative feedback loops.

- **Organizational Learning Mechanisms:** Embeds systemic reflection and post-project reviews into the administrative routine to capture lessons learned.
- **Knowledge-Oriented Personnel Culture:** Incentivizes employees to actively share tacit knowledge, insights, and operational shortcuts across departmental boundaries.
- **Institutionalized Organizational Memory:** Constructs robust digital knowledge repositories to preserve experiential insights, ensuring that institutional wisdom is retained despite staff turnover.

Conclusion

This study advances public management theory by providing an integrated, meta-synthesis-grounded Lean–Agile framework. The reconstructed model reconciles classical administrative dichotomies—such as efficiency versus flexibility, control versus autonomy, and structural stability versus radical change—proving that Lean and Agile principles are deeply complementary rather than contradictory. Lean provides the necessary operational discipline, waste reduction, and process stabilization, while Agile injects the requisite adaptability, stakeholder engagement, and swift responsiveness. The framework indicates that successful public sector transformation cannot be achieved through superficial or fragmented implementations. Deploying isolated digital tools or detached agility workshops yields minimal long-term value and risks generating institutional friction. Instead, sustainable reform requires multidimensional alignment across all five identified dimensions: digital infrastructure, communicative culture, strategic financial design, adaptive human capital, and institutionalized knowledge management.

For policymakers and public sector executives, this model serves as a practical, holistic architectural roadmap for organizational redesign:

- **Coordinate Comprehensive Reform:** Rather than approving siloed efficiency mandates or detached IT pilots, leaders can utilize this framework to simultaneously synchronize technological, structural, and cultural upgrades.
- **Design Responsive Systems:** In an era defined by rapid macroeconomic fluctuations and shifting civic demands, public institutions must move away from obsolete, hyper-bureaucratic models.

By embedding the integrated Lean–Agile framework into the core of public administration, state institutions can successfully cultivate the operational efficiency and strategic resilience required to deliver sustainable, high-performing public governance.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Reza Rostamzadeh; Methodology: Shirvan Keivani, Mina Ezmiri; Formal Analysis: Shirvan Keivani; Writing – Original Draft: Hero Isavi; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Reza Rostamzadeh.

ACKNOWLEDGMENTS

The authors received no specific financial support or funding for this research. The authors would like to express their sincere gratitude to the anonymous reviewers for their valuable and insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

OPEN ACCESS

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution, and reproduction in any medium or format, provided that appropriate credit is given to the original author(s) and the source, a link to the Creative Commons license is provided, and any changes made are indicated.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

POSITIVE AI STATEMENT

Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improving the readability of this manuscript. AI was not used for idea generation, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Reza Rostamzadeh, PhD (Corresponding Author), is an Associate Professor of Supply Chain Management (SCM) at Islamic Azad University, Urmia. He has served as the Head of the Department of Management and as the Dean of the Faculty of Humanities, and has also worked as a supply chain consultant. Dr. Rostamzadeh received his PhD and completed his postdoctoral studies at Universiti Teknologi Malaysia. His research interests include Supply Chain Management, Multi-Criteria Decision Making (MCDM), Operations Management, and Entrepreneurship. Corresponding Author: Email: reza.rostamzadeh@iaau.ac.ir



الگوی یکپارچه ناب چابک در حکمرانی دولتی: بازسازی نظری مبتنی بر فراترکیب

رضا رستم زاده^{۱*}، هیرو عیسوی^۱، شیروان کیوانی^۱، مینا ازمیری^۱

^۱. گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

رستم زاده، ر. *، عیسوی، ه.، کیوانی، ش. و ازمیری، م. (۱۴۰۵). الگوی یکپارچه ناب چابک در حکمرانی دولتی: بازسازی نظری مبتنی بر فراترکیب. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۵ (۱۷)، ۹۵-۱۲۱.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

واژگان کلیدی: سازمان ناب، سازمان چابک، سازمان های دولتی

زمینه و هدف: سازمان های دولتی در مواجهه با تحولات محیطی، پیچیدگی های نهادی و افزایش انتظارات شهروندان نیازمند ارتقای هم زمان کارایی و انعطاف پذیری هستند. رویکرد ناب چابک به عنوان چارچوبی تلفیقی، امکان هم افزایی میان حذف اتلاف و افزایش چابکی سازمانی را فراهم می کند. از این رو، هدف این پژوهش ارائه الگوی یکپارچه ناب چابک در سازمان های دولتی با استفاده از رویکرد فراترکیب می باشد.

روش تحقیق: این پژوهش از نظر هدف، توسعه ای و از نظر ماهیت، کیفی بود و به صورت مطالعه فراترکیب انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه مطالعات منتشر شده در پایگاه های علمی معتبر بین المللی در بازه زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۵ بود که از میان ۱۷۱ مطالعه شناسایی شده، تعداد ۲۳ پژوهش بر اساس معیارهای پذیرش و به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شد. داده ها از طریق تحلیل اسنادی گردآوری و با بهره گیری از کدگذاری باز تحلیل شدند؛ در این فرآیند ۱۲۴ کد استخراج و سپس بر اساس تشابه مفهومی دسته بندی و ترکیب گردیدند. **یافته ها:** یافته ها نشان داد که الگوی ناب چابک در سازمان های دولتی در قالب ۵ بعد و ۱۵ مؤلفه قابل تبیین بود. ابعاد شناسایی شده شامل تکنولوژی اطلاعات، ارتباطات درون سازمانی، منابع مالی سازمان، منابع انسانی متخصص و مدیریت دانش بودند که هر یک مشتمل بر مؤلفه های مشخصی در راستای تحقق کارایی و چابکی سازمانی بودند.

بحث و نتیجه گیری: به کارگیری هم زمان ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده موجب تقویت ظرفیت تحول، افزایش پاسخگویی و ارتقای عملکرد سازمان های دولتی خواهد شد. استقرار این الگو زمینه شکل گیری حکمرانی کارآمد، منعطف و دانش بنیان را در بخش عمومی فراهم خواهد ساخت.

مقدمه

تحولات چند دهه اخیر در حوزه مدیریت عمومی نشان می‌دهد که الگوهای کلاسیک بوروکراتیک، مبتنی بر سلسله‌مراتب سخت، تمرکزگرایی و رویه‌های استاندارد، در مواجهه با محیط‌های پیچیده، پویا و مبتنی بر عدم قطعیت کارآمدی پیشین خود را از دست داده‌اند. جهانی شدن، تحول دیجیتال، افزایش انتظارات شهروندان نسبت به کیفیت و سرعت خدمات عمومی و تجربه بحران‌هایی نظیر همه‌گیری کووید-۱۹، دولت‌ها را با ضرورت بازتعریف ظرفیت‌های سازمانی مواجه ساخته است. در چنین بستری، گفتمان «دولت چابک» و «دولت ناب» به‌عنوان دو جریان فکری اثرگذار در ادبیات مدیریت دولتی معاصر مطرح شده‌اند که هر یک به‌نحوی در پی ارتقای کارایی، پاسخگویی و ارزش‌آفرینی عمومی هستند (مرگل، گاناپاتی و ویتفورد، ۲۰۲۰؛ توماژویچ و همکاران، ۲۰۲۳).

رویکرد چابک، که در ابتدا در حوزه توسعه نرم‌افزار شکل گرفت، به تدریج به عرصه حکمرانی عمومی تسری یافته و به‌عنوان الگویی برای تصمیم‌گیری تدریجی، یادگیری مستمر، تعامل نزدیک با ذی‌نفعان و انعطاف‌پذیری ساختاری مورد توجه قرار گرفته است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که چابکی می‌تواند ظرفیت تطبیق‌پذیری دولت‌ها را در شرایط بحران و تغییرات سریع محیطی افزایش دهد و کیفیت حکمرانی را ارتقا بخشد (توماژویچ و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، مطالعات تجربی حاکی از آن است که پیاده‌سازی چابکی در سازمان‌های دولتی با چالش‌های نهادی، مقرراتی و فرهنگی جدی مواجه است؛ به‌گونه‌ای که در بسیاری موارد، چابکی در سطح ابزارهای پروژه‌ای باقی مانده و به تحول نهادی عمیق منجر نشده است (بکستر و همکاران، ۲۰۲۳؛ نویمان، کیرکلیس و شوت، ۲۰۲۴).

به موازات آن، رویکرد ناب با تأکید بر حذف اتلاف، تمرکز بر ارزش از منظر ذی‌نفع و بهبود مستمر فرآیندها، در بخش عمومی گسترش یافته است. مرورهای نظام‌مند نشان می‌دهد که به‌کارگیری ناب و شش سیگما در سازمان‌های دولتی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت شهروندان منجر شود (راجرز و آنتونی، ۲۰۱۹). همچنین مطالعات حوزه پروژه‌های دولتی و ساخت‌وساز عمومی نشان داده‌اند که ناب می‌تواند بهره‌وری و پایداری عملیاتی را تقویت کند، اما تحقق این ظرفیت‌ها مستلزم تغییرات ساختاری و فرهنگی عمیق است (سیمونسن، هررا و آتسیو، ۲۰۲۳؛ بیگوانتو و همکاران، ۲۰۲۴). افزون بر این، پژوهش اندرسون و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که برداشت‌های متفاوت از مفهوم ناب در بخش عمومی، مانع شکل‌گیری فهمی یکپارچه و نهادمند از این رویکرد شده است.

اگرچه هر یک از دو رویکرد ناب و چابک به‌طور مستقل مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند، بررسی تحلیلی ادبیات نشان می‌دهد که این دو جریان غالباً به‌صورت منفک مطالعه شده‌اند و کمتر تلاش نظام‌مندی برای تلفیق مفهومی و عملی آن‌ها در بستر سازمان‌های دولتی صورت گرفته است. در حالی که ناب بر کارایی فرآیندی، استانداردسازی هوشمند و حذف اتلاف تمرکز دارد و چابک بر انعطاف‌پذیری، نوآوری تدریجی و پاسخ سریع به تغییرات تأکید می‌کند، فقدان چارچوبی یکپارچه می‌تواند به بروز تنش‌های اجرایی میان کنترل و انعطاف، ثبات و پویایی و استانداردسازی و خلاقیت منجر شود. تحلیل انتقادی ابوخمیس و همکاران (۲۰۲۲) نیز مؤید آن است که ترکیب ناب و چابک می‌تواند خلأهای مدیریتی را پوشش دهد، اما این ترکیب نیازمند طراحی مدل مفهومی منسجم است.

در ادبیات داخلی نیز اگرچه تلاش‌هایی برای طراحی مدل دولت ناب صورت گرفته است (سیدی و همکاران، ۱۴۰۳)، تمرکز اصلی بر ابعاد ناب بوده و ظرفیت‌های مکمل چابکی به‌صورت نظام‌مند ادغام نشده است. از سوی دیگر، مطالعات چابکی در بخش عمومی عمدتاً بر پروژه‌های فناوری اطلاعات یا واحدهای خاص متمرکز بوده و کمتر به سطح کلان سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. این وضعیت

بیانگر یک شکاف پژوهشی مشخص است: فقدان الگوی نظری و عملی یکپارچه‌ای که بر پایه ترکیب نظام‌مند یافته‌های پژوهشی، بتواند ابعاد، مؤلفه‌ها و الزامات استقرار «ناب‌چابک» را در سازمان‌های دولتی تبیین کند.

اهمیت نظری این مسئله در آن است که ادبیات موجود درباره تحول در مدیریت دولتی، همچنان با دوگانه‌سازی‌های مفهومی میان کارایی و انعطاف‌پذیری، کنترل و خودمختاری و استانداردسازی و نوآوری مواجه است. توسعه یک الگوی ناب‌چابک می‌تواند به همگرایی این دوگانه‌ها کمک کرده و چارچوبی تلفیقی برای تبیین نحوه تعامل کارایی عملیاتی و پویایی راهبردی در سازمان‌های دولتی ارائه دهد. چنین الگویی می‌تواند به غنای نظریه‌های حکمرانی تطبیقی، مدیریت تحول و ارزش عمومی بیفزاید و پیوندی مفهومی میان ادبیات ناب، چابک و حکمرانی خوب برقرار سازد (مرگل، گاناپاتی و ویتفورد، ۲۰۲۰؛ توماژویچ و همکاران، ۲۰۲۳).

از منظر کاربردی، فقدان یک چارچوب تلفیقی، تصمیم‌گیران دولتی را با مجموعه‌ای از توصیه‌های پراکنده و گاه متعارض مواجه ساخته است. در غیاب مدلی جامع، سازمان‌ها ممکن است به اجرای پروژه‌های جزیره‌ای ناب یا چابک بسنده کنند که فاقد انسجام راهبردی و پایداری بلندمدت هستند. این وضعیت نه تنها منجر به اتلاف منابع می‌شود، بلکه می‌تواند مقاومت سازمانی نسبت به اصلاحات آتی را افزایش دهد. در مقابل، طراحی یک الگوی ناب‌چابک مبتنی بر شواهد می‌تواند مبنایی برای بازطراحی ساختارها، فرآیندها، نظام‌های ارزیابی عملکرد و فرهنگ سازمانی فراهم آورد. تداوم وضعیت کنونی، که در آن ناب و چابک به صورت منفک و گاه سطحی اجرا می‌شوند، پیامدهایی فراتر از ناکارآمدی عملیاتی دارد. استمرار شکاف میان انتظارات شهروندان و عملکرد دولت، کاهش اعتماد عمومی، افزایش هزینه‌های مبادله و کندی در پاسخ به بحران‌ها از جمله پیامدهای احتمالی این وضعیت است. در جهانی که روندهای دیجیتالی‌شدن، دولت الکترونیک و حکمرانی داده‌محور با شتاب در حال گسترش است، سازمان‌های دولتی فاقد الگوهای مدیریتی تطبیقی و کارآمد، در معرض عقب‌ماندگی نهادی قرار خواهند گرفت.

بر این اساس، مسئله اساسی پژوهش حاضر آن است که در پرتو پراکندگی و ناهمگونی ادبیات موجود، چگونه می‌توان با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، مؤلفه‌ها، ابعاد و روابط مفهومی میان اصول ناب و چابک را در بستر سازمان‌های دولتی شناسایی و در قالب یک الگوی منسجم و بومی‌پذیر صورت‌بندی کرد؟ پاسخ به این پرسش مستلزم تحلیل نظام‌مند مطالعات پیشین، استخراج مضامین کلیدی و تلفیق آن‌ها در چارچوبی نظری است که بتواند هم‌زمان الزامات کارایی، انعطاف‌پذیری و ارزش‌آفرینی عمومی را پوشش دهد. چنین تلاشی می‌تواند گامی مؤثر در جهت توسعه دانش مدیریت دولتی و ارائه راهکارهای عملی برای تحول سازمان‌های دولتی باشد.

مبانی نظری

رویکرد ناب ریشه در تحولات نظام‌های تولیدی اواخر قرن بیستم دارد و به مثابه پارادایمی برای حذف اتلاف، تمرکز بر ارزش از منظر مشتری و بهبود مستمر فرآیندها شناخته می‌شود. مبانی نظری ناب، بر هم‌راستاسازی جریان ارزش، استانداردسازی هوشمند، مشارکت کارکنان و حل نظام‌مند مسئله استوار است. مقایسه تطبیقی ناب با مدیریت کیفیت جامع و شش سیگما نشان می‌دهد که اگرچه این رویکردها در هدف بهبود کیفیت و عملکرد مشترک‌اند، ناب بیش از سایرین بر جریان‌سازی و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده تمرکز دارد (اندرسون، اریکسون و تورستنسون، ۲۰۰۶). همچنین تحلیل‌های اولیه درباره مزایای تفکر ناب در صنایع فرآیندی تأکید می‌کند که ناب نه صرفاً مجموعه‌ای از ابزارها، بلکه یک منطق سیستمی برای بازطراحی عملیات است که می‌تواند به کاهش هزینه،

افزایش سرعت و ارتقای کیفیت منجر شود (ملتون، ۲۰۰۵). این بنیان نظری، ناب را به عنوان چارچوبی ساختاری برای ارتقای کارایی عملیاتی معرفی می کند.

با این حال، توسعه ادبیات ناب در دهه های اخیر نشان داده است که موفقیت آن وابسته به زمینه و زیرساخت سازمانی است. مارودین و ساورین (۲۰۱۵) تأکید می کنند که مدیریت موانع اجرای ناب نیازمند درک زمینه ای از فرهنگ، ساختار و بلوغ سازمانی است و انتقال مکانیکی ابزارهای ناب اغلب به نتایج سطحی منجر می شود. پژوهش های مرتبط با تولید سبز و پایدار نیز نشان داده اند که تلفیق ناب با اهداف زیست محیطی و اجتماعی مستلزم شناسایی و اولویت بندی موانع ساختاری، اقتصادی و فرهنگی است (کومار و همکاران، ۲۰۱۶؛ میتال و سانگوان، ۲۰۱۴؛ میلار و راسل، ۲۰۱۱). افزون بر این، تحلیل های مربوط به مدیریت زنجیره تأمین سبز نشان می دهد که عملکرد پایدار زمانی محقق می شود که محرک ها، رویه ها و شاخص های عملکرد به صورت یکپارچه طراحی شوند (میکلی و همکاران، ۲۰۲۰). این یافته ها بیانگر آن است که ناب در صورت عدم پیوند با زیرساخت نهادی و راهبردی، به پروژه های مقطعی تقلیل می یابد.

در سوی دیگر، مفهوم چابکی از دل تحولات سیستم های تولیدی انعطاف پذیر و بازیگر بندی پذیر سربر آورد. مهربانی، اولسوی و کورن (۲۰۰۰) با طرح سیستم های تولید بازیگر بندی پذیر، بر ضرورت طراحی ساختارهایی تأکید کردند که بتوانند در مواجهه با تغییرات بازار به سرعت خود را بازآرایی کنند. کید (۲۰۰۰) نیز با ارائه دو تعریف از چابکی، آن را هم به مثابه توانایی پاسخ سریع به تغییر و هم به عنوان ظرفیت پیش دستانه برای خلق فرصت های نو تبیین کرد. این بنیان های نظری، چابکی را فراتر از انعطاف پذیری عملیاتی دانسته و آن را قابلیت پویا برای یادگیری، نوآوری و انطباق مستمر معرفی می کنند. در همین راستا، سینگ و وینود (۲۰۱۷) نشان داده اند که پیوند چابکی با پایداری می تواند چارچوبی برای برنامه ریزی راهبردی فراهم آورد که هم زمان به عملکرد اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی توجه دارد.

توسعه نظریه چابکی در سطح سازمانی نیز با الگوهای حکمرانی نوین همراه بوده است. رابرتسون (۲۰۰۶) با معرفی هولاکراسی، ساختاری برای حکمرانی چابک پیشنهاد می کند که در آن توزیع اختیار و نقش های پویا جایگزین سلسله مراتب سنتی می شود. در حوزه تحول دیجیتال دولت، لوکس و همکاران (۲۰۲۱) مدلی فرآیندی برای تحول چابک در پروژه های دولت الکترونیک ارائه کرده اند که بر مراحل یادگیری تدریجی، بازخورد مستمر و انطباق ساختاری تأکید دارد. همچنین تجربه به کارگیری رویکردهای نوین چابک در محیط های دانشگاهی و نوآوری نشان می دهد که چابکی نیازمند تغییر در ذهنیت، فرهنگ و سازوکارهای تصمیم گیری است (ریس و همکاران، ۲۰۱۹). این مجموعه مبانی نظری، چابکی را به عنوان قابلیت پویا و چندسطحی معرفی می کند که تحقق آن مستلزم بازطراحی ساختار، فرآیند و فرهنگ سازمانی است.

ادبیات تلفیقی ناب و چابک، که در قالب مفهوم «لی اجایل» مطرح شده است، تلاشی برای هم افزایی کارایی عملیاتی و انعطاف پذیری راهبردی به شمار می رود. کریشنامورتی و یاوخ (۲۰۰۷) با طرح زیرساخت سازمانی لی اجایل نشان می دهند که سازمان ها می توانند از طریق تفکیک نقاط جداسازی و طراحی ماژولار فرآیندها، هم زمان از مزایای ناب در ثبات عملیات و از مزایای چابک در پاسخ به نوسانات بهره مند شوند. این رویکرد بیانگر آن است که ناب و چابک نه دو پارادایم متعارض، بلکه دو منطق مکمل اند که در صورت طراحی زیرساخت مناسب، می توانند به مزیت رقابتی پایدار منجر شوند. توماس (۲۰۱۸) نیز با توسعه شبکه کیفیت یکپارچه برای عملیات ناب، بر ضرورت هم پیوندی استانداردسازی با یادگیری مستمر تأکید می کند که از منظر نظری به همگرایی ناب و چابک نزدیک است.

با وجود این، ادبیات موانع و محرک‌های پیاده‌سازی نشان می‌دهد که تحقق چنین تلفیقی با پیچیدگی‌های قابل توجهی همراه است. کولاتونگا و همکاران (۲۰۱۳) و نیز کومار و همکاران (۲۰۱۶) نشان داده‌اند که مقاومت فرهنگی، محدودیت منابع، نبود حمایت مدیریتی و عدم هم‌راستایی راهبردی از جمله موانع اصلی اجرای مفاهیم نوین تولید و مدیریت هستند. این یافته‌ها مؤید آن است که طراحی یک مدل ناب‌چابک مستلزم توجه به عوامل زمینه‌ای، ظرفیت‌های نهادی و سازوکارهای حکمرانی است. افزون بر این، چارچوب‌های معناشناختی سیستم‌های تولید (پوتنیک و پوتنیک، ۲۰۱۰) تأکید می‌کنند که هر تحول سازمانی نیازمند بازتعریف معانی، نمادها و روابط درون‌سیستمی است؛ امری که در سازمان‌های دولتی با پیچیدگی بیشتری همراه خواهد بود.

در نتیجه، مبانی نظری ناب، چابک و رویکردهای تلفیقی نشان می‌دهد که کارایی پایدار در سازمان‌های پیچیده، نه از طریق تمرکز صرف بر استانداردسازی و کنترل، و نه از رهگذر انعطاف‌پذیری بدون قاعده حاصل می‌شود، بلکه نیازمند طراحی زیرساختی است که ثبات عملیاتی را با پویایی راهبردی پیوند دهد. این همگرایی نظری، زمینه مفهومی لازم برای توسعه الگوی ناب‌چابک در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌سازد؛ الگویی که بتواند با در نظر گرفتن موانع، محرک‌ها و الزامات نهادی، چارچوبی منسجم برای ارتقای کارایی، انعطاف‌پذیری و پایداری حکمرانی ارائه دهد.

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، تمرکز پژوهش‌های تجربی بر تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های اجرای رویکردهای مدیریت نوین در بخش عمومی شدت یافته است. بهاروسا، یانسن، زویدرویک و کلیونیک (۲۰۲۵) در یک مرور نظام‌مند درباره چابکی دولت دیجیتال نشان دادند که دولت‌ها برای مواجهه با پیچیدگی‌های تحول دیجیتال نیازمند توسعه قابلیت‌های چابکی در ساختارها، فرآیندها و سازوکارهای تصمیم‌گیری هستند و بر همین اساس دستور کار پژوهشی برای توسعه چارچوب‌های حکمرانی چابک در دولت ارائه کردند. در همین راستا، نویمان، کیرکلیس و شوت (۲۰۲۴) با انجام یک مطالعه موردی تطبیقی درباره پذیرش رویکرد چابک در سازمان‌های دولتی نشان دادند که اجرای موفق روش‌های چابک در بخش عمومی به عواملی مانند رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و سازوکارهای حاکمیتی سازگار با تغییر وابسته است. نتایج این مطالعات بیانگر آن است که حرکت به سمت الگوهای مدیریتی چابک می‌تواند کارایی و نوآوری در خدمات عمومی را افزایش دهد، هرچند تحقق کامل آن مستلزم اصلاح ساختارها و فرآیندهای سنتی حکمرانی است. نویمان، کیرکلیس و شوت (۲۰۲۴) در یک مطالعه تطبیقی پذیرفتن چابکی در دولت‌های مختلف را مورد بررسی قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که موفقیت چابکی تا حد زیادی وابسته به زمینه نهادی، سازوکارهای نظارتی و سازگاری با ساختارهای رسمی است؛ در غیاب هم‌سویی میان این عوامل، اجرای چابک به سطوح ابزاری محدود می‌شود و اثر تحول‌آفرین آن کاهش می‌یابد. به‌طور مشابه، کولر، دراتشمیت و گروسمن (۲۰۲۴) از منظر کارکنان بخش عمومی در آلمان روایت‌های متنوعی از مفهوم چابکی را تحلیل کردند که نشان داد فهم و برداشت‌های متفاوت از چابکی می‌تواند نحوه استقرار و ادراک موفقیت آن را دگرگون کند. این مطالعات نوظهور، ضرورت نگاه زمینه‌محور و توجه به فرهنگ و ساختارهای نهادی را در پژوهش‌های مرتبط با تحول سازمانی در بخش عمومی برجسته می‌سازند.

مطالعات سال‌های قبل نیز به تحلیل اجرای رویکردهای ناب و چابک در حیطه بخش عمومی پرداخته‌اند. در سال ۲۰۲۳، بکستر و همکاران با بررسی پروژه‌های فناوری اطلاعات دولتی، چالش‌های نهادی در پذیرش چابکی را آشکار ساختند و نشان دادند که قواعد

رسمی، الزامات تدارکاتی و ساختارهای کنترل، با منطق تکرارشونده و آزمایش محور چابک تعارض دارند و مانع تحقق تغییرات ساختاری عمیق می شوند. هم چنین سیمونسن، هرا و آتسیو (۲۰۲۳) در یک مرور نظام مند به بررسی مزایا و دشواری های پیاده سازی ناب در بخش عمومی پرداختند و نتیجه گرفتند که اگرچه ناب می تواند منافع قابل توجهی در بهبود عملکرد، کاهش اتلاف و افزایش هماهنگی ایجاد کند، فقدان چارچوب های نهادی همسو به عنوان مانع اصلی بروز یافته است. بیگوانتو و همکاران (۲۰۲۴) نیز به بررسی نقش ناب در پروژه های عمرانی و پایداری عملیاتی پرداختند و تأکید کردند که تحقق بهره وری و پایداری در پروژه های دولتی منوط به اصلاحات ساختاری است. این خطوط پژوهشی نشان دهنده گرایش روزافزون به تحلیل انتقادی و تجربی اجرای این رویکردها در محیط های واقعی بخش عمومی هستند. در سال های اخیر، پژوهش های بین المللی نیز به نقش ارزش های چابک در بهبود حکمرانی در شرایط بحران پرداخته اند. توماژویچ و همکاران (۲۰۲۳) در یک پیمایش بین المللی نشان دادند که ارزش های مرتبط با چابکی، مانند همکاری، شفافیت و پاسخ گویی تدریجی، می توانند در شرایط عدم قطعیت شدید، همچون دوران کوید-۱۹، به تقویت شاخص های حکمرانی خوب کمک کنند. این یافته ها اهمیت تطبیقی پژوهش های مقایسه ای را در فهم ظرفیت های چابک برای بهبود عملکرد دولت در مواجهه با بحران های غیرمنتظره برجسته می سازد. پیشنهاد مطالعات بین المللی نشان می دهد که گرچه چابکی به عنوان ابزار تحول حکمرانی امیدبخش است، اما تحقق عملی آن نیازمند بسترسازی نهادی، مشارکت ذی نفعان و تغییرات فرهنگی عمیق در سازمان های دولتی است.

پژوهش های قدیمی تر نیز زیرساخت های نظری و تجربی لازم برای درک بهتر تطورات اخیر فراهم کرده اند. مرگل، گاناپاتی و ویتفورد (۲۰۲۰) در مقاله ای مبسوط چابکی را نه فقط به عنوان مجموعه ای از روش ها، بلکه به عنوان «یک شیوه جدید برای حکمرانی» معرفی کردند که می تواند ساختارها، فرآیندها و فرهنگ بخش عمومی را دگرگون سازد. این رویکرد راهبردی چابک، اهمیت تقویت یادگیری سازمانی، تعامل با ذی نفعان و پاسخ گویی تدریجی را در افزایش کارایی و مشروعیت دولت برجسته کرد. راجرز و آتونی (۲۰۱۹) نیز با مرور تجربیات ناب و شش سیگما در بخش عمومی نشان دادند که بهره گیری از این رویکردها می تواند به بهبود کیفیت و قابلیت اطمینان خدمات منجر شود، اما برای تبدیل آن ها به ابزارهای تحول راهبردی، نیازمند حمایت های نهادی و سرمایه گذاری در توانمندسازی منابع انسانی هستیم. این پیشنهادها نشان می دهند که تحلیل های نوین بر پایه مبانی نظری و تجربی قوی شکل گرفته و در مسیر تازیدی قرار دارند، اما همچنان شکاف های مفهومی و کاربردی در تلفیق رویکردهای ناب و چابک در بخش عمومی وجود دارد که پژوهش های آینده باید به آن پردازند.

جدول ۱. پیشنهاد پژوهش (الگوی سازمان های ناب و چابک)

منبع	هدف	یافته های اصلی
نویمان، کیرکلیس و شوت (۲۰۲۴)	بررسی تطبیقی پذیرش چابکی در سازمان های دولتی	موفقیت چابکی وابسته به هم راستایی با ساختارهای رسمی، نظام های ارزیابی عملکرد و زمینه نهادی است؛ اجرای سطحی بدون تغییرات ساختاری به تحول پایدار منجر نمی شود.
کولر، دراتشمیت و گروسمن (۲۰۲۴)	تحلیل روایت های کارکنان بخش عمومی درباره چابکی	برداشت های متفاوت از مفهوم چابکی بر نحوه اجرا و میزان موفقیت آن اثرگذار است؛ شکاف روایی می تواند مانع نهادینه سازی شود.
بیگوانتو و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی نقش ناب در پروژه های دولتی با تأکید بر پایداری	ناب می تواند بهره وری و پایداری عملیاتی را تقویت کند، اما تحقق آن نیازمند اصلاحات ساختاری و حمایت مدیریتی است.

سیمونس، هرا و آتسیو (۲۰۲۳)	مرور نظام‌مند مزایا و چالش‌های اجرای ناب در بخش عمومی	کاهش اتلاف و بهبود هماهنگی از مزایا است؛ موانع نهادی و مقاومت فرهنگی از چالش‌های اصلی محسوب می‌شود.
بکستر و همکاران (۲۰۲۳)	شناسایی چالش‌های نهادی در پذیرش چابکی در پروژه‌های IT دولتی	قواعد رسمی و نظام تدارکات عمومی با منطق آزمایش‌محور چابک تعارض دارد و منجر به چابکی نمایی می‌شود.
تومازویچ و همکاران (۲۰۲۳)	بررسی نقش ارزش‌های چابک در حکمرانی طی بحران کووید-۱۹	ارزش‌های چابک مانند همکاری و انعطاف‌پذیری، حکمرانی خوب را در شرایط بحران تقویت می‌کند، مشروط به وجود زیرساخت نهادی مناسب.
اندرسون و همکاران (۲۰۲۳)	تحلیل ادراک کارکنان از ناب در بخش عمومی	برداشت‌های دوگانه ابزارمحور و تحول‌گرا از ناب مانع شکل‌گیری فهم یکپارچه و نهادمند می‌شود.
ابوخمیس و همکاران (۲۰۲۲)	تحلیل انتقادی ترکیب ناب و چابک در سازمان‌ها	تلفیق ناب و چابک می‌تواند شکاف‌های مدیریتی را پوشش دهد، اما مستلزم چارچوب مفهومی منسجم است.
لوکس و همکاران (۲۰۲۱)	ارائه مدل فرآیندی برای تحول چابک در دولت الکترونیک	تحول چابک نیازمند مراحل تدریجی، بازخورد مستمر و یادگیری سازمانی است.
مرگل، گاناپاتی و ویتفورد (۲۰۲۰)	تبیین چابکی به‌عنوان شیوه‌ای نوین برای حکمرانی	چابکی مستلزم بازتعریف نقش دولت، ساختارهای شبکه‌ای‌تر و تعامل نزدیک با ذی‌نفعان است.
میکلی و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی محرک‌ها و عملکرد در زنجیره تأمین سبز	عملکرد پایدار نیازمند هم‌راستایی محرک‌ها، رویه‌ها و شاخص‌های عملکرد است؛ زمینه سازمانی نقش تعدیل‌گر دارد.
راجرز و آنتونی (۲۰۱۹)	مرور کاربرد ناب و شش سیگما در بخش عمومی	ناب و شش سیگما کیفیت خدمات عمومی را بهبود می‌دهد، اما نیازمند حمایت نهادی و سرمایه انسانی است.
سینگ و وینود (۲۰۱۷)	مدل‌سازی چابکی همراه با پایداری در برنامه‌ریزی کسب‌وکار	پیوند چابکی و پایداری موجب بهبود عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی می‌شود.
مارودین و ساورین (۲۰۱۵)	مدیریت موانع اجرای ناب با توجه به زمینه	موفقیت ناب وابسته به شرایط زمینه‌ای، فرهنگ و بلوغ سازمانی است.
اندرسون، اریکسون و تورستسون (۲۰۰۶)	مقایسه ناب، شش سیگما و مدیریت کیفیت جامع	ناب بر جریان ارزش و حذف اتلاف تمرکز دارد و از نظر فلسفی با TQM و شش سیگما همپوشانی دارد اما رویکرد سیستمی‌تری به عملیات ارائه می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از لحاظ ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی و بر اساس جمع‌آوری داده‌ها اسنادی است. از منظر روش انجام پژوهش تحلیلی-توصیفی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. در میان مطالعات کیفی، روش «فراترکیب کیفی» رویکردی منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها است که مهمترین و متداولترین روش شناسی برای ترکیب نتایج پژوهش‌های کیفی و مطالعات موردی است. این فرایند محققان را قادر می‌سازد یک پرسش تحقیق مشخص را شناسایی کرده و سپس به دنبال یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد کیفی برای بررسی پرسش‌های تحقیق باشند (آروین^۱ و همکاران، ۲۰۱۱). نقطه قوت روش فراترکیب در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های

1 Erwin

مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. این روش یک روش کیفی، مهندسی و شکل دهی مجدد بوده و بر یکپارچه سازی نتایج کیفی، یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز است. از این رو برای فهم عمیق موضوع پژوهش و ترکیب تفسیری از یافته‌ها بسیار مفید است. از میان مدل‌های اجرای روش فراترکیب، در این پژوهش از الگوی هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو^۱ بهره گرفته شده است که در پژوهش‌های فراترکیب بیشترین استفاده را دارد و شامل مراحل ۱: تنظیم سؤال‌های پژوهش، ۲: بررسی نظام مند اصول پژوهشی، ۳: جستجو و انتخاب ۴: استخراج اطلاعات مقالات، ۵: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی، ۶: کنترل کیفیت کدهای استخراجی، ۷: ارائه یافته‌ها است. برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل کلیه پژوهش‌های صورت گرفته (اعم از پژوهشی و مروری) در زمینه الگوی سازمان ناب چابک بوده است. این نحوه گردآوری داده‌ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است. در فراترکیب متن پژوهش‌های گذشته (اعم از مروری و پژوهشی) به عنوان داده‌ها محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه الگوی سازمان ناب چابک در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی و بر اساس کلیدواژه‌های تعریف شده به شرح جدول ۲ می‌باشد. برای جستجوی مقالات منتشر شده، کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۵ بررسی شدند.

جدول ۲. پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌ها

پایگاه‌های اطلاعاتی	کلیدواژه‌ها	معادل فارسی کلیدواژه‌ها
SCOPUS Web of Science (WOS) Google Scholar	Agile strategic management Agility organization agility Agile government Lean Organization Agile Lean Organization	مدیریت استراتژیک چابک چابکی چابکی سازمانی دولت چابک سازمان ناب سازمان ناب چابک

روایی و پایایی: نگاه به روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی متفاوت از پژوهش‌های کمی است. مبنای روایی این پژوهش روایی نظری بود و برای دستیابی به آن از راهکارهای تکثرگرایی نظری با استفاده از رویه‌ها و منابع چندگانه برای کمک به درک بهتر پدیده و کاربرد نظر متخصصان استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی پژوهش، علاوه بر محقق که به کدگذاری اولیه اقدام کرده، محقق دیگری همان متن را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری کرده است. داده‌های حاصل در قالب یک ماتریس دوبعدی شامل کدگذاران و کدهای آنها تنظیم و در نهایت ضریب کاپا محاسبه می‌شود. در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، توافق بالا بین این دو کدگذار را نشان می‌دهد که بیان کننده پایایی است. برای سنجش میزان توافق بین دو کدگذار از آزمون کاپا که به کاپای کوهن معروف است استفاده می‌شود. ضریب کاپا بین ۱+ تا ۱- تغییر می‌کند که مقدار ۱+ در آن به معنی توافق کامل بین کدگذاران و ۱- به معنای عدم توافق و مقدار صفر نیز ناشی از شانس و تصادفی بودن توافق است (مارش^۲ و همکاران، ۲۰۰۸).

1 Sandelowski & Barroso

2 Marsh

روش فراترکیب: فراترکیب برای یکپارچه سازی مطالعات مختلف در یک زمینه و برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آنها به کار می‌رود. این روش به مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آنها بستگی دارد. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام مند و جامع برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را به وجود می‌آورد. در راستای روش شناسی پژوهش در این تحقیق از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو استفاده شده است.

یافته های پژوهش

مرحله نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش: تنظیم سؤال‌های پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند ضمن ایجاد دید جامع، از چارچوب پژوهش خارج نشوند.

جدول ۳. پارمترها و پرسش‌های اصلی پژوهش

پارامتر	پرسش‌های پژوهش
What (چیستی کار)	شناسایی عناصر، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و مفاهیم مطرح در ادبیات مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک
Who (جامعه مورد مطالعه)	مقالات مختلف که در آنها بیشتر به تشریح و شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک پرداخته شده است.
How (چگونگی روش)	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده، تحلیل لسانی
When (محدودیت زمانی)	کلیه آثار موجود بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۵ میلادی

مرحله دوم: بررسی نظام مند اصول پژوهشی؛ در این مرحله پژوهشگر به طور نظام مند به جستجوی مقاله‌های منتشر شده در ژورنال‌های مختلف می‌پردازد بررسی کلیدواژه‌ها از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و متن پژوهش‌ها به صورت جداگانه در همه پایگاه‌های داده یاد شده در بخش جامعه و نمونه آماری صورت گرفت. در این پژوهش معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق جدول ۴ تعیین شده است. همچنین مقاله‌های پژوهش از لیست مجله‌ها در جدول ۵ انتخاب شده‌اند.

جدول ۴. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات در گام دوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان تحقیقات	مطالعات انگلیسی	مطالعات غیر انگلیسی
زمان تحقیقات	تحقیقات منتشر شده از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۵	تحقیقات غیر از این تاریخ
اعتبار مطالعات	مقاله‌های چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین المللی	پایگاه‌های اطلاعاتی شخصی، نظرات شخصی
دسترسی به مقاله	دسترسی به متن کامل مقاله چاپ شده	عدم دسترسی به متن کامل مقاله
موضوع مطالعه	ابعاد، تعاریف، مدل‌ها و عوامل مؤثر بر چابکی سازمانهای دولتی	غیر از موارد اشاره شده

جدول ۵. فهرست مجله‌ها با فراوانی تعداد مقاله‌ها از هر مجله

مجله	تعداد
Business Horizons	۱
Human Resource Management Review	۲
Government Information Quarterly	۴
EEE Transactions on Engineering Management	۲
International Business Review	۱
Information and Software Technology	۲
Journal of Information Systems Engineering and Management	۱
International Journal of Project Management	۱
Journal of International Management	۲
International Journal of Educational Development	۲
Journal of Organizational Effectiveness	۱
Cleaner Waste Systems	۱
Materials Today: Proceedings	۱
International Journal of Educational Development	۱

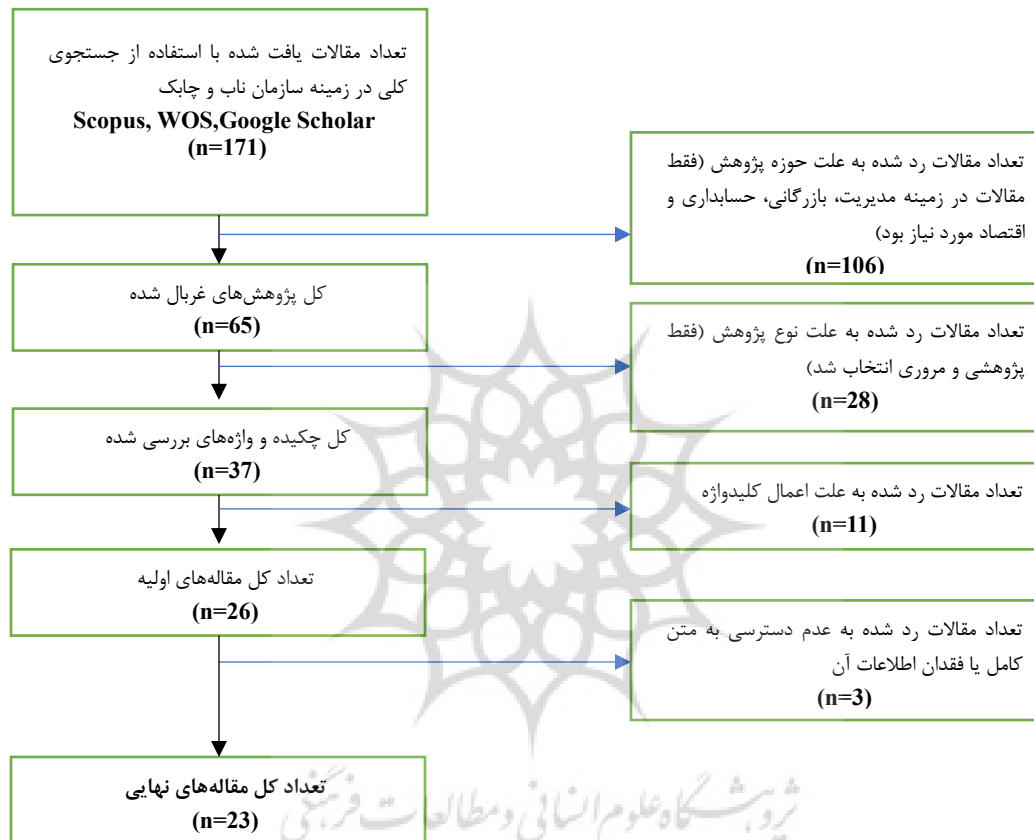
جدول ۶. فهرست کنفرانس‌های برگزار شده

نام کنفرانس	تعداد
IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management ۲۰۲۲ (IEEM)	۱

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب؛ در ابتدای فرایند جستجو پژوهشگر می‌بایست مشخص کند که آیا مقاله‌های یافت شده متناسب با پرسش پژوهش هستند یا خیر. به منظور رسیدن به این هدف مجموعه مقاله‌های منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند. در این مرحله در هر بازبینی تعدادی از مقاله‌ها که در راستای پرسش‌های تحقیق نبودند، رد می‌شود. در نتیجه این مقالات در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. فرایند بازبینی به این ترتیب انجام می‌پذیرد که پژوهشگر پارامترهای مختلفی مانند: «عنوان»، «چکیده»، «محتوا» و «کیفیت» مقاله‌ها را در نظر می‌گیرد. تعداد مقاله‌ها و منابعی که یافت شد به استثنای مقالاتی که برای استفاده در بخش پیشینه مورد بررسی قرار گرفت ۱۷۱ مقاله و منبع بود. که در نهایت ۲۳ مقاله و منبع مورد تحلیل قرار گرفت. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق با جدول زیر تعیین شده است. شیوه غربالگری مقاله‌ها بر اساس این برنامه در شکل ۱ آورده شده است.

جدول ۷. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقاله‌ها در گام سوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
عنوان مقالات	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه	عناوین غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای چکیده	چکیده‌های مرتبط با موضوع مطالعه	چکیده‌های غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای متن	محتوای مرتبط با موضوع مطالعه	محتوای غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت روش شناختی مطالعه	نمرات بالاتر از ۳۰	نمرات پایین‌تر از ۳۰



شکل ۱. نتایج جستجو و چگونگی انتخاب مقالات مناسب

به محض اینکه مقالات جهت تناسب خودشان با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی باید کیفیت روش شناختی مطالعات ارزیابی گردد. برای بررسی کیفیت روش شناختی مطالعه‌ها از «برنامه مهارت ارزیابی حیاتی» استفاده شده است. این برنامه شامل ۱۰ سؤال است که به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارند: (۱) اهداف پژوهش، (۲) منطق روش، (۳) طرح پژوهش، (۴) روش نمونه برداری، (۵) جمع آوری داده‌ها، (۶) انعکاس پذیری (رابطه محقق و شرکت کنندگان)، (۷) مطالعات اخلاقی، (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها و (۱۰) ارزش پژوهش می‌باشد (کیوانی و رستم زاده، ۱۴۰۲).

در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این پرسش‌ها یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی روبریک، پژوهشگر می‌تواند هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) است حذف کند. در این قسمت از مجموع مقاله‌های ارزیابی شده در این فرایند تعداد ۱ مقاله، امتیازی زیر ۳۰ کسب نموده و از فرایند تحقیق حذف گردید.

مرحله چهارم استخراج اطلاعات مقالات؛ بعد از شناسایی پژوهش‌های مورد نظر کلیه متن این مقالات به عنوان یک داده برای پاسخگویی به سؤال در نظر گرفته شد. بنابراین داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند. به دلیل کیفی بودن داده‌ها، از کدگذاری باز استفاده شده است. این نوع کدگذاری دقیقاً با مرحله اول کدگذاری‌ها در پژوهش‌هایی که از روش نظریه داده بنیاد استفاده می‌کنند مشابه است. در این شیوه کدگذاری، کدها از متن مقاله استخراج می‌شود (کدگذاری مرتبه اول) و سپس بر روی این کدهای استخراج شده مجدداً کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد که مفاهیم را شکل می‌دهد (کدگذاری مرتبه دوم) و در نهایت بر روی مفاهیم نیز کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد تا مقوله‌ها حاصل شود (متن - کد - مفهوم - مقوله). برخی از کدهای استخراج شده به همراه منبع هریک در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. نمونه‌ای از واحدهای معنایی و کدهای استخراج شده

اصل متن	منبع	کد استخراجی
"انقلاب دیجیتال" به سرعت در حال تحول است صنایع، اقتصادها و جوامع در حال تغییر، چالش سازمان‌ها و الزام آن‌ها به انعطاف پذیری در ساختار خود و سازگاری با شرایط متغیر برای باقی ماندن در رقابت [۱]. تمرکز بسیاری از سازمان‌ها تلاش آن‌ها بر مدیریت ناب (LM) (یا تفکر ناب) و متدولوژی چابک (AM)، همانطور که هر دو متدولوژی می‌توانند برای سازمان‌هایی که به دنبال یک بهبود عملکرد [۲]. از این رو، این مطالعه به صورت زیر بوده است: برای تعیین اینکه آیا مدیریت ناب و روش شناسی چابک (Lean - Agile) می‌تواند با موفقیت انجام شود. که در یک سازمان ETO اجرا شده است.	لارسون و همکاران (۲۰۲۲)	انعطاف پذیری سازگاری تغییر انطباق و پاسخگویی تفکر ناب بهبود عملکرد رقابت تحول
چابکی استراتژیک به نظر می‌رسد مانند، ارائه یک معمای عمل واقعی برای مدیران تعریف شده، همچنین به عنوان "توانایی بهره برداری، و یا ایجاد تغییر الگوهای استقرار منابع در یک تفکر هدفمند، اما همچنین راه سریع و چابک به جای گروگان ماندن به برنامه‌های از پیش تعیین شده پایدار و مدل‌های کسب و کار موجود بکار رفته است.. در واقع، در حالی که چابکی شرکت را با توجه به تغییرات خارجی شکل دهد. همزمان، با بازآرایی سیستم سازمانی و استراتژی آن بر اساس تغییرات محیطی به صورت پاسخگو، می‌توان تهدیدات خارجی را به فرصت برای سازمان تبدیل کرد.	دوز و کوشین ۲۰۲۰	توانایی بهره برداری ایجاد تغییر رویکرد پویا تغییرات سریع در محیط یادگیری سریع تغییرات بازار بازآرایی سیستم سازمانی تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها

تغییر سازمانی رهبری فرهنگ و ارزشها خدمت به مشتری فناوری اطلاعات مدیریت عملکرد مدیریت زنجیره تأمین	مطالعات علوم اجتماعی لندن	ابعاد چابکی در بخش دولتی: بنا به نظر مؤسسه ابعاد چابکی در سازمانهای دولتی عبارتند از: تغییر سازمانی، رهبری، فرهنگ و ارزشها، خدمت به مشتری، فناوری اطلاعات، دولت الکترونیک، مدیریت عملکرد و در نهایت مدیریت زنجیره تأمین
کسب و کار با سرعت سازگاری آگاهانه واکنش به تحولات وقایع غیر منتظره فرصت‌های بازار نیازهای مشتری	(کاید، ۲۰۰۰)	کاید یکی از جامع‌ترین تعاریف چابکی سازمان را به صورت زیر ارائه می‌کند: سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت، سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیر منتظره و پیش‌بینی نشده، فرصت‌های بازار و نیازمندی‌های مشتری را دارد
بهبود ارتباطات تمایل به تغییر دولت الکترونیک تحول چابک محصولات دیجیتال	لوکس و همکاران ۲۰۲۱	پروژه‌های دولت الکترونیک در مدیریت عمومی اغلب به دلیل عدم ارتباط و الزامات نامشخص شکست می‌خورند. علاوه بر این، کاربران معمولاً در توسعه محصولات دیجیتال دخالتی ندارند. تحول چابک یک رویکرد امیدوارکننده برای بهبود ارتباطات و تمایل به تغییر در مورد الزامات در پروژه‌های دولت الکترونیکی ارائه می‌دهد.

مرحله پنجم: تجزیه تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی؛ در پژوهش حاضر ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان کد در نظر گرفته می‌شود سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند که به این ترتیب مفاهیم پژوهش شکل می‌گیرد. این مرحله که شاید حساس‌ترین مرحله فراترکیب باشد، باید با دقت خاصی انجام پذیرد. یافته‌های این گام مبنایی برای مدل نهایی پژوهش به شمار می‌رود و باید در ترکیب آنها دقت داشت. در این پژوهش داده‌ها از مجموع ۲۳ مقاله منتخب به شیوه کدگذاری گردآوری گردید. فرایند شناسایی کدها به صورت رفت و برگشتی بود، به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی استخراج شدند. سپس با تحلیل متن مقاله‌ها و ایجاد مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به ادبیات مراجعه شد تا معادل کدهای مطرح شده در مقاله‌ها، در ادبیات نیز جست‌جو شود. در این مرحله تعداد ۱۲۴ کد شناسایی گردید. در مرحله بعدی به تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مؤلفه‌ها پرداخته شد. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند. در این مرحله کدهای استخراج شده در قالب ۱۵ مؤلفه و مؤلفه‌های شناسایی شده در سطح بالاتری در قالب ۵ بعد طبقه‌بندی شدند. در سطح بالاتری در قالب ۵ بعد طبقه‌بندی شدند. نتایج آن در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹. مؤلفه‌ها و کدهای استخراج شده و منابع آن

مفهوم	بعد	مؤلفه	کد استخراجی	منبع
الگوی سازمان ناب و چابک در سازمان‌های دولتی	تکنولوژی اطلاعات	بهره گیری از رویکرد سیستمی	بهبود مستمر و هدفمند، تغییر سازمانی، روش‌های ساختاری، مدیریت کیفیت جامع، دسترسی به اطلاعات، دولت الکترونیک	لوکس و همکاران (۲۰۲۱)، دوز و کوشین (۲۰۲۰)، توماس و همکاران (۲۰۱۸)، فونتانا و همکاران (۲۰۲۰)، رایس و همکاران (۲۰۱۹)، گرینیک و همکاران (۲۰۱۵)، مارتین (۲۰۱۸)، ساین و همکاران
		رویکرد تصمیم گیرهای مشارکتی	فرهنگ و ارزشها، یکپارچگی، چابکی سازمانیتصمیم گیری، هماهنگی برای تصمیم گیری، اشتراک دانش تصمیم، بهبود تصمیم گیری، ارزیابی تصمیمات مشترک،	
		فرآیندگرایی در سطوح و واحدهای	تغییر پارادایم، توسعه کاربر محور، مدیریت عمومی، بازآرایی سیستم سازمانی، فرایند تعریف شده،	
		تبیین فراگرد تحقق چابکی	ایجاد تغییر، سیستم تحول، ابزار بهبود، توسعه نرم افزار چابک، تغییرات سریع در محیط، فرایندهای چابک	
	ارتباطات درون سازمانی	ارزیابی سطح بلوغ چابکی	رهبری، خدمت به مشتری، کنترل کیفیت، فناوری اطلاعات، مدیریت عملکرد، مدیریت زنجیره تأمین	ناگل و داو (۱۹۹۱)، دوز و کوشین (۲۰۲۰)، مارتین (۲۰۱۸)، لاسون و همکاران (۲۰۲۲)، توماس و همکاران (۲۰۱۸)، فونتانا و همکاران (۲۰۲۰)، بنفیلد ۲۰۱۳، توماس و همکاران (۲۰۱۸)
		شناسایی پیشرانهای چابکی	رویکرد پویا، توانایی بهره برداری، تفکر ناب، رقابت، سرعت عملکرد مطلوب، پیاده سازی چابک، تصمیم گیری چابک، تطابق فردی، تطبیق پذیری، تغییرات سریع در محیط کسب و کار، تکنولوژی و اتوماسیون، تنوع و شدت منابع، تغییر و پویایی در محیط کسب و کار، کیفیت بالا، تحول چابک	
		مشارکت کارکنان	انعطاف پذیری، سازگاری، تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها، بهبود عملکرد، مشارکت اجتماعی، بهبود ارتباطات	
		سرعت در پاسخگویی	انعطاف پذیری و پاسخگویی، انطباق و پاسخگویی، تغییر و انطباق پذیری سریع، انعطاف‌پذیری و سرعت در واکنش، پاسخگویی سریع به مشتریان، تصمیمگیری سریع، اجرای سریع تغییرات،	
	منابع مالی سازمان	اقتصاد دانش بنیان	هزینه‌های پایین تر و بهره وری، جنبش کارآفرین، تغییرات بازار، کمبود منابع	توماس و همکاران (۲۰۱۸)، مونتوانی و همکاران (۲۰۲۰)، رایس و همکاران (۲۰۱۹)، درمندرا و همکاران (۲۰۲۳)، مارتین (۲۰۱۸)
		کارآفرین بودن سازمان	خدمات دیجیتال، عملیات ناب، بهبود خدمات تیمهای کاری، ترویج فرهنگ سازمانی منعطف و چابک، خودسازماندهی، محصولات نوآورانه، تولید ایده‌ها	
		حجم منابع مالی و تجهیزات موجود	ابزار و تکنیک‌ها، توسعه نرم افزار، راه حل‌های دیجیتال، ابتکار عمل،	
	منابع انسانی متخصص	هدفمند بودن مدل براساس نتایج قابل پیش بینی	تعمیل به تغییر، توانمندی تکامل، توانمندی برای یادگیری و تغییر، توانایی در تغییرات سازمانی، محیط غیر قابل پیش بینی، تجزیه و تحلیل نتایج،	لوکس و همکاران (۲۰۲۱)، توماس و همکاران (۲۰۱۸)، مونتوانی و همکاران (۲۰۲۰)، پونتیک و همکاران (۲۰۱۲)، رایس و همکاران (۲۰۱۹)، گرینیک و همکاران (۲۰۱۵)
		قابلیت تعمیم پذیری ویژگی‌های مدل	مدیریت عمومی، بهبود خدمات عمومی، بهبود مشارکت اجتماعی	
		قابلیت تحلیل حساسیت	نتایج، درک پذیرش تغییر، استراتژی‌های تجزیه و تحلیل، فرمت ترکیبی	
مدیریت دانش	یادگیری سازمانی	یادگیری سریع، اشتراک گذاری دانش، الگوهای یادگیری و تعامل، هماهنگی، ارتباطات و همکاری، تجدید و تجدیدنظر مداوم، یادگیری سریع، بهبود مستمر، یادگیری و توسعه،	یادگیری سریع، اشتراک گذاری دانش، الگوهای یادگیری و تعامل، هماهنگی، ارتباطات و همکاری، تجدید و تجدیدنظر مداوم، یادگیری سریع، بهبود مستمر، یادگیری و توسعه،	دوز و کوشین (۲۰۲۰)، بنفیلد (۲۰۱۳)، گرینیک و همکاران (۲۰۱۵)، کاید و همکاران (۲۰۰۰)، مونتوانی و همکاران (۲۰۲۰)، توماس و همکاران (۲۰۱۸)
		پرسنل دانش مدار	توانمندسازی منابع انسانی، مهارت‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان، انگیزش کارکنان، الگوهای یادگیری و تعامل،	
		دانش سازمانی	توانمندی تغییر، یادگیری پروژه گرا، زمینه آموزش	

مرحله ششم: کنترل کیفیت کدهای استخراج شده؛ در ارزیابی کیفیت مطالعات تحقیق اصلی، محقق از ابزار ارزیابی تحقیق کیفی گلین برای ارزیابی مطالعات استفاده می‌کند که شامل سؤال‌هایی است که کمک می‌کند تا بررسی‌ها معقول به نظر برسد. علاوه بر این برای سنجش پایایی کدهای استخراج شده از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به صورتی که علاوه بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است پژوهشگر دیگری نیز همان متنی که خود پژوهشگر کدگذاری نموده را بدون اطلاع از کدهای وی به طور جداگانه کدگذاری می‌کند. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد نشان دهنده توافق بالای این دو

کدگذار می‌باشد. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شد. مقدار شاخص با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰.۰۰۰ عدد ۰.۷۵۲ محاسبه شد که در جدول ۱۰ نشان داده شده است. با توجه به کوچکتر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین، استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

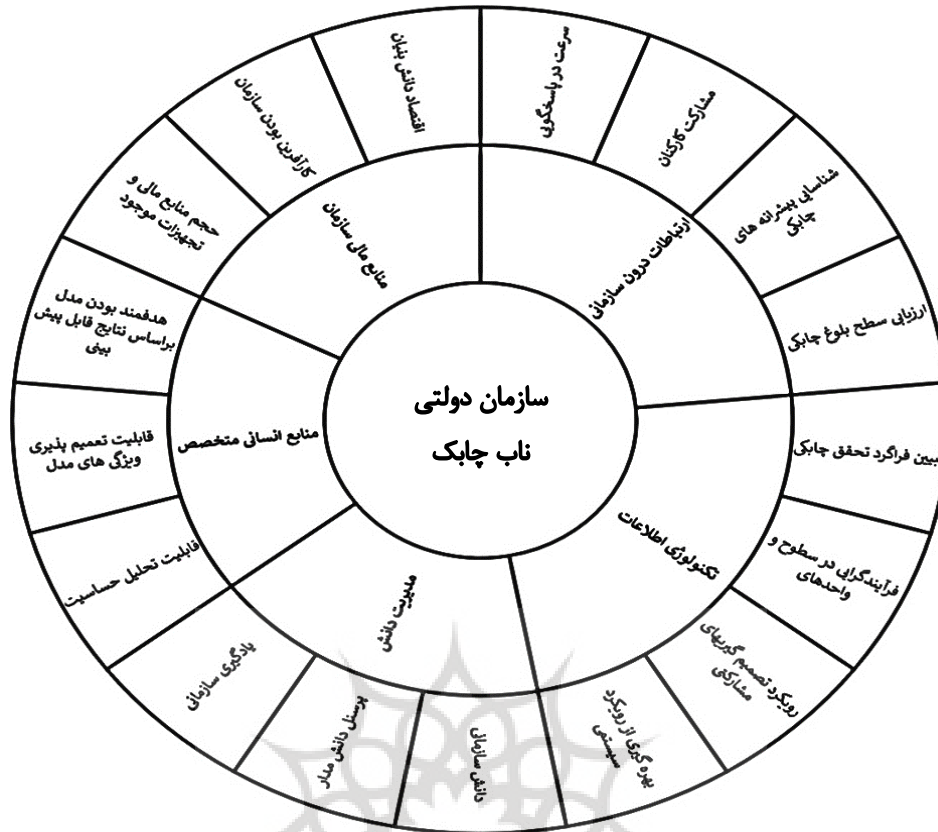
جدول ۱۰. مقدار اندازه توافق بین دو کدگذار

سطح معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰.۰۰۰	۰.۰۸۵	۰.۷۵۲	ضریب کاپای مورد توافق
		۱۲۴	تعداد مورد معتبر

مرحله هفتم: ارائه یافته؛ بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده، در نهایت ۵ بعد و ۱۵ مؤلفه در رابطه با عوامل ناب چابک در سازمانهای دولتی شناسایی شدند که ۴ مؤلفه بهره‌گیری از رویکرد سیستمی، رویکرد تصمیم‌گیریهای مشارکتی، فرآیندگرایی در سطوح و واحدهای و تبیین فراگرد تحقق چابکی در قالب تکنولوژی اطلاعات؛ ۴ مؤلفه ارزیابی سطح بلوغ چابکی، شناسایی پیشرانهای چابکی، مشارکت کارکنان و سرعت در پاسخگویی در قالب ارتباطات درون سازمانی؛ ۳ مؤلفه اقتصاد دانش بنیان، کارآفرین بودن سازمان و حجم منابع مالی و تجهیزات موجود در قالب منابع مالی سازمان؛ ۳ مؤلفه هدفمند بودن مدل براساس نتایج قابل پیش‌بینی، قابلیت تعمیم‌پذیری ویژگی‌های مدل و قابلیت تحلیل حساسیت در قالب منابع انسانی متخصص؛ و در نهایت، ۳ مؤلفه یادگیری سازمانی، پرسنل دانش‌مدار و دانش سازمانی در قالب عوامل مدیریت دانش مؤثر بر سازمانهای دولتی ناب چابک معرفی شدند. شکل ۲ مدل ناب چابک در سازمانهای دولتی را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی ناب چابک در سازمانهای دولتی انجام گرفت. با توجه به اهمیت مسئله پژوهش و همچنین مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی الگوی ناب چابک در سازمانهای دولتی احساس گردید. در این پژوهش برای دستیابی به هدف مورد نظر، پس از مرور ادبیات سازمانهای دولتی ناب چابک و شناسایی ۲۳ مقاله منتخب، با روش کیفی فراترکیب و با استفاده از روش کدگذاری، عوامل مؤثر بر سازمانهای دولتی ناب چابک استخراج گردیدند.



شکل ۲. الگوی نهایی ناب چابک در سازمانهای دولتی

تکنولوژی اطلاعات در الگوی سازمان ناب چابک (مطالعه سازمانهای دولتی) نقش مهمی را ایفا می کند. یکی از شاخص های این عامل، بهره گیری از رویکرد سیستمی است. با استفاده از این رویکرد، تکنولوژی اطلاعات به سازمان کمک می کند تا به عنوان یک سیستم یکپارچه در نظر گرفته شود. این به معنای درک بهتر سازمان به عنوان یک مجموعه از زیرسیستم ها و تعاملات میان آنها است. با استفاده از این رویکرد، سازمان می تواند ساختار و فرآیندهای خود را بهبود بخشد و به گونه ای طراحی کند که ارتباطات و هماهنگی بین اجزای مختلف بهبود یابد. به عنوان مثال، فرض کنید یک سازمان دولتی قصد دارد فرآیند مجوزدهی را بهبود بخشد. با استفاده از تکنولوژی اطلاعات و بهره گیری از رویکرد سیستمی، سازمان می تواند یک سیستم مجوزدهی اتوماسیون شده را پیاده سازی کند. این سیستم می تواند به طور مدون و هماهنگ فرآیند مجوزدهی را از ثبت درخواست تا صدور مجوز را کنترل کند. با این روش، فرآیند مجوزدهی سریع تر، شفاف تر و کارآمدتر خواهد بود و همچنین از اطلاعات مرتبط در تمام مراحل استفاده خواهد شد. بنابراین، تکنولوژی اطلاعات در الگوی سازمان ناب چابک (مطالعه سازمانهای دولتی) با بهره گیری از رویکرد سیستمی می تواند بهبود عملکرد سازمان را ارتقا دهد و فرآیندها و ارتباطات داخلی را بهبود بخشد.

ارتباطات سازمانی مؤثر، فرصتهایی را برای کارکنان ایجاد می کند تا نظرات، ایده ها و پیشنهادات خود را با سایر اعضای سازمان به اشتراک بگذارند. با داشتن یک فرهنگ سازمانی که از مشارکت کارکنان حمایت کند و با استفاده از ابزارهای ارتباطی مدرن مانند پلتفرم های داخلی، نرم افزارهای تیمی و ایمیل های داخلی، کارکنان به راحتی می توانند ایده ها و نظرات خود را با سایر اعضای سازمان به اشتراک بگذارند. این ارتباطات باعث افزایش شفافیت و هماهنگی در سازمان می شوند و می توانند به بهبود فرآیندها و اتخاذ تصمیمات

بهتر کمک کنند. با توجه به اینکه در سازمان ناب چابک معمولاً تیم‌های کوچک و خودسازماندهی وجود دارند، ارتباطات میان اعضای تیم بسیار اساسی است. ارتباطات مستقیم و باز وجود داشته باشند، از اهمیت و تأثیر بیشتری بر روی مشارکت کارکنان برخوردار خواهند بود. در نتیجه، سازمان‌های ناب چابک با توجه به اهمیت مشارکت کارکنان و استفاده از ارتباطات سازمانی مؤثر، می‌توانند توانمندی خلاقیت و نوآوری را در سازمان تقویت کرده و به بهبود عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمان دست یابند.

منابع مالی سازمان با شاخص‌های اقتصاد دانش بنیان، کارآفرین بودن سازمان و حجم منابع مالی و تجهیزات موجود، همگی عوامل مهمی هستند که در تحقق اهداف و عملکرد سازمان تأثیرگذارند. اولاً، منابع مالی سازمان با شاخص‌های اقتصاد دانش بنیان ارتباط مستقیم دارد. آیا سازمان بودجه‌ای قابل توجه برای انجام تحقیق و توسعه در اختیار دارد؟ آیا میزان سرمایه‌گذاری در فناوری و نوآوری کافی است؟ منابع مالی قابل توجه در این زمینه می‌توانند سازمان را توانمند کنند تا به روش‌های پیشرو و تکنولوژی‌های نوین دست یابد و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهد. ثانیاً، کارآفرین بودن سازمان نیز در تحقق اقتصاد دانش بنیان بودن تأثیرگذار است. آیا سازمان تمرکز خود را بر روی ایجاد و توسعه فرصت‌های کارآفرینانه دارد؟ آیا فرهنگ کارآفرینی در سازمان ترویج می‌شود و کارکنان تشویق به ایده‌پردازی و اجرای آنها می‌شوند؟ با تشویق کارآفرینی در سازمان، امکان دریافت منابع مالی برای اجرای ایده‌های نوین و توسعه فناوری‌های پیشرو فراهم می‌شود. سوماً، حجم منابع مالی و تجهیزات موجود نیز نقش مهمی در اقتصاد دانش بنیان بودن سازمان دارد. آیا سازمان بودجه‌ای قابل توجه برای سرمایه‌گذاری در تجهیزات پیشرفته و فناوری‌های نوین دارد؟ آیا تجهیزات و منابع موجود به اندازه کافی برای تحقق اهداف سازمانی استفاده می‌شود؟ با داشتن منابع و تجهیزات مناسب، سازمان می‌تواند بهبود فرآیندها، افزایش بهره‌وری و توسعه فناوری‌های برتر را در پیش بگیرد. با توجه به این تحلیل، منابع مالی سازمان، شاخص‌های اقتصاد دانش بنیان، کارآفرین بودن سازمان و حجم منابع مالی و تجهیزات موجود همگی به طور ترکیبی می‌توانند تأثیر قابل توجهی در عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان داشته باشند. منابع مالی قوی و استفاده از شاخص‌های اقتصاد دانش بنیان، سازمان را قادر می‌سازد تا در تحقق اهداف خود با تمرکز بر نوآوری و تکنولوژی پیشرو، تفاوتی را با سایر رقبای ایجاد کند. همچنین، کارآفرین بودن سازمان و تشویق کارکنان به ایده‌پردازی و اجرای آنها، منجر به ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه و توسعه فناوری‌های نوین می‌شود. در نهایت، حجم منابع مالی و تجهیزات موجود نیز تأثیرگذار است؛ زیرا منابع قابل توجهی به سازمان ارائه می‌دهد تا به تحقق اهداف خود برسد و فناوری‌های پیشرفته و تجهیزات مدرن را مورد استفاده قرار دهد. به طور کلی، این عوامل با یکدیگر در ارتباط هستند و ترکیبی از آنها می‌تواند به سازمان کمک کند تا در مسیر اقتصاد دانش بنیان قرار گیرد و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهد. همچنین، این ترکیب می‌تواند به سازمان امکان بیشتری برای نوآوری، توسعه فناوری و بهبود عملکرد بدهد.

منابع انسانی متخصص با شاخص‌های هدفمند بودن مدل بر اساس نتایج قابل پیش‌بینی، قابلیت تعمیم، پذیری ویژگی‌های مدل و قابلیت تحلیل حساسیت می‌توانند در بهبود عملکرد و اثربخشی مدل تأثیرگذار باشند. منابع انسانی متخصص با شاخص‌های هدفمند بودن مدل، بیانگر این است که آیا تیم توسعه مدل با داشتن افراد متخصص و ماهر، به طور کامل درکی از هدف و نیازهای مدل دارند؟ آیا افراد توانایی تحلیل و تفسیر نتایج مدل را دارند و قادر به ارائه راهکارهای بهبود و بهینه‌سازی مدل هستند؟ با داشتن منابع انسانی متخصص و هدفمند، می‌توان بهبود عملکرد و دقت مدل را ارتقا داد و نتایج پیش‌بینی دقیق‌تری را به دست آورد. قابلیت تعمیم نیز در تحلیل مدل بسیار مهم است. آیا مدل قابلیت تعمیم و اعمال به دسترس‌ها و وضعیت‌های جدید را دارد؟ آیا مدل از پارامترها و ویژگی‌های جدید در زمان تحلیل استفاده می‌کند و به درستی به نتایج جدید و پیش‌بینی‌ها واکنش نشان می‌دهد؟ با داشتن قابلیت تعمیم، مدل قادر است به طور مستمر با تغییرات در داده‌ها و شرایط زندگی و کسب و کار سازگار شود و دقت و قابلیت پیش‌بینی خود

را حفظ کند. قابلیت تحلیل حساسیت مدل نیز در تحلیل آن بسیار اهمیت دارد. آیا مدل قابلیت تحلیل حساسیت به تغییرات در ورودی‌ها و پارامترها را دارد؟ آیا با تغییر در ورودی‌ها و پارامترها، نتایج پیش‌بینی مدل به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر می‌کند؟ با داشتن قابلیت تحلیل حساسیت، می‌توان بهترین راهکارها و تغییرات را برای بهبود مدل و افزایش دقت و پیش‌بینی آن شناسایی کرد. در کل، منابع انسانی متخصص می‌توانند با تحلیل و بررسی شاخص‌های هدفمند بودن مدل، قابلیت تعمیم، پذیری ویژگی‌های مدل و قابلیت تحلیل حساسیت، بهبود و بهینه‌سازی عملکرد مدل را تسهیل کنند و نتایج قابل پیش‌بینی و دقیق‌تری را به دست آورند.

مدیریت دانش با شاخص‌های یادگیری سازمانی، پرسنل دانش‌مدار و دانش سازمانی می‌تواند در بهبود عملکرد و افزایش قابلیت‌ها و دانش سازمانی تأثیرگذار باشد. شاخص‌های یادگیری سازمانی مهم هستند. این شاخص‌ها می‌توانند شامل مواردی مانند نرخ یادگیری، سرعت انتقال دانش، اثربخشی آموزش و پیاده‌سازی تغییرات باشند. با تحلیل این شاخص‌ها، سازمان می‌تواند پیشرفت خود در زمینه یادگیری و به اشتراک گذاری دانش را ارزیابی کند و در صورت نیاز به تغییر و بهبود، اقدامات مناسبی را به عمل آورد. پرسنل دانش‌مدار نقش مهمی در مدیریت دانش سازمانی دارند. پرسنلی که دارای دانش و تجربه قابل توجهی هستند و توانایی به اشتراک گذاری دانش را دارند، می‌توانند به عنوان منابع بسیار ارزشمندی در سازمان شناخته شوند. با تحلیل پرسنل دانش‌مدار، سازمان می‌تواند افراد را شناسایی کند که توانایی به اشتراک گذاری دانش دارند و آن‌ها را برای مواردی مانند آموزش و مشارکت در پروژه‌های استراتژیک مورد استفاده قرار دهد. دانش سازمانی نیز در تحلیل مدیریت دانش مهم است. دانش سازمانی شامل دانشی است که توسط سازمان در طول زمان جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره شده است. با تحلیل دانش سازمانی، سازمان می‌تواند دانش موجود خود را شناسایی کند، نقاط قوت و ضعف آن را تحلیل کند و برنامه‌هایی را برای بهبود و توسعه دانش سازمانی خود اجرا کند.

به طور کلی، تحلیل مدیریت دانش با شاخص‌های یادگیری سازمانی، پرسنل دانش‌مدار و دانش سازمانی می‌تواند به سازمان کمک کند تا عملکرد خود را بهبود داده و قابلیت‌های دانشی خود را تقویت کند. با توجه به نتایج پژوهش و مؤلفه‌های استخراج‌شده در الگوی یکپارچه ناب‌چابک در سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی با توسعه و به کارگیری زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یکپارچه، فرآیندهای اداری و خدمات‌رسانی خود را به صورت الکترونیکی و هوشمند طراحی نمایند تا سرعت، شفافیت و کارایی خدمات افزایش یابد. همچنین، مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با تقویت رویکرد سیستمی در طراحی و مدیریت فرآیندها، ارتباط میان واحدهای مختلف سازمان را بهبود داده و از ایجاد جزیره‌های سازمانی جلوگیری کنند.

پیشنهاد می‌شود به منظور تقویت ارتباطات سازمانی، بسترهای ارتباطی نوین مانند سامانه‌های ارتباط داخلی، شبکه‌های سازمانی و پلتفرم‌های همکاری تیمی در سازمان‌های دولتی توسعه یابد تا مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها افزایش یابد. سازمان‌های دولتی لازم است با ایجاد فرهنگ مشارکت و تعامل، کارکنان را به ارائه ایده‌ها و پیشنهادهای نوآورانه تشویق کنند و از ظرفیت تیم‌های کاری کوچک و خودسازمانده در حل مسائل سازمانی بهره بگیرند. پیشنهاد می‌شود در راستای تحقق سازمان ناب‌چابک، تخصیص منابع مالی به فعالیت‌های نوآورانه، تحقیق و توسعه و توسعه فناوری‌های نوین در سازمان‌های دولتی افزایش یابد. به منظور افزایش اثربخشی مدل‌های مدیریتی، توصیه می‌شود از نیروهای متخصص در حوزه تحلیل داده، مدیریت فرآیند و بهبود مستمر استفاده شود تا امکان تحلیل حساسیت و بهبود مستمر مدل‌های مدیریتی فراهم گردد.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: رضا رستم‌زاده؛ روش‌شناسی: شیروان کیوانی، مینا ازمیری؛ تحلیل رسمی: شیروان کیوانی؛ نگارش - پیش‌نویس اصلی: هیرو عیسوی؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: رضا رستم‌زاده.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ‌گونه بودجه یا حمایت مالی خاصی برای انجام این پژوهش دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به دلیل ارائه نظرات دقیق و ارزشمندشان صمیمانه سپاسگزاری می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافی در ارتباط با این پژوهش وجود ندارد.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است. این مجوز استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر اثر را در هر رسانه یا قالبی مجاز می‌داند، مشروط بر آن‌که به نویسنده(گان) اصلی و منبع اثر به‌طور مناسب استناد شود، پیوندی به مجوز Creative Commons ارائه گردد و در صورت اعمال هرگونه تغییر در اثر، به آن اشاره شود.

یادداشت ناشر

ناشر در خصوص ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشرشده و وابستگی‌های نهادی، بی‌طرف باقی می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبانی و بهبود خوانایی این نسخه خطی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نگارش محتوای علمی استفاده نشده است. تمامی مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی اتخاذ شده است.

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

رضا رستم‌زاده (نویسنده مسئول)، دارای مدرک دکتری، دانشیار مدیریت زنجیره تأمین در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه است. وی در سوابق علمی و اجرایی خود، ریاست گروه مدیریت و همچنین ریاست دانشکده علوم انسانی را بر عهده داشته و به عنوان مشاور زنجیره تأمین نیز فعالیت کرده است. دکتر رستم‌زاده مدرک دکتری و دوره پسادکتری خود را از دانشگاه Universiti Teknologi Malaysia دریافت کرده است. حوزه‌های پژوهشی مورد علاقه او شامل مدیریت زنجیره تأمین، تصمیم‌گیری چندمعیاره، مدیریت عملیات و کارآفرینی است. نویسنده مسئول: ایمیل: reza.rostamzadeh@iau.ac.ir

References

- AbuKhamis, F., Abdelhadi, A., Abuhijleh, A., Bender, J., Al Qasem, L., Al-Refai, Z. I., Dorjou, A., Mhaidat, F., & Sadoun, B. (2022). A critical analysis of agile and lean methodology to fulfill the project management gaps in nonprofit organizations. *Applied Sciences*, 12(11), 5467. <https://doi.org/10.3390/app12115467>
- Andersson, G., Lynch, M. P. J., Johansen, F. R., Fineide, M. J., & Martin, D. (2023). Exploring perceptions of Lean in the public sector. *Public Money & Management*, 43(1), 64–72. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1847454>
- Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, Six Sigma and Lean. *The TQM Magazine*, 18(3), 282–296.
- Baxter, D., Dacre, N., Dong, H., & Ceylan, S. (2023). Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101858. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>
- Bharosa, N., Janssen, M., Zuiderwijk, A., & Klievink, B. (2025). Navigating digital government agility: A review and research agenda. *Government Information Quarterly*, 42(3), Article 101990. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101990>
- Bigwanto, A., Widayati, N., Wibowo, M. A., & Sari, E. M. (2024). Lean construction: A sustainability operation for government projects. *Sustainability*, 16(8), 3386. <https://doi.org/10.3390/su16083386>
- Keivani, S., & Rostamzadeh, R. (2024). Providing a conceptual framework of strategic management of agile human resources with a meta-synthesis approach. *Transformational Human Resources*, 3(9), 1–27. <https://doi.org/10.30495/THR.1403.1037895> [In Persian]
- Kidd, P. (2000). Two definitions of agility. Retrieved from <http://www.CheshiireHenbury.com>
- Krishnamurthy, R., & Yauch, C. A. (2007). Leagile manufacturing: A proposed corporate infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 588–604. <https://doi.org/10.1108/01443570710750277>
- Kühler, J., Drathschmidt, N., & Großmann, D. (2024). Modern talking: Narratives of agile by German public sector employees. *Information Polity*, 29(2), 1–18. <https://doi.org/10.3233/IP-230059>
- Kumar, S., Luthra, S., Govindan, K., Kumar, N., & Haleem, A. (2016). Barriers in green Lean Six Sigma product development process: An ISM approach. *Production Planning & Control*, 27(7–8), 604–620. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1165307>
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., & Schön, E.-M. (2021). Towards a process model for agile transformation in e-government projects. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 6(1), em0132. <https://doi.org/10.29333/jisem/9571>
- Marodin, G. A., & Saurin, T. A. (2015). Managing barriers to lean production implementation: Context matters. *International Journal of Production Research*, 53(13), 3947–3962. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.980454>
- Mehrabi, M. G., Ulsoy, A. G., & Koren, Y. (2000). Reconfigurable manufacturing systems: Key to future manufacturing. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 11(4), 403–419. <https://doi.org/10.1023/A:1008930403506>
- Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing: What lean thinking has to offer the process industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(6), 662–673.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Neumann, F., Kirklies, P.-C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: A comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>
- Neumann, O., Kirklies, P. C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: A comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>

- Reis, D. A., Fleury, A. L., Bento, T., Fabbri, K., Ortega, L. M., & Bagnato, V. (2019). Application of new agile approaches at University of São Paulo innovation agency's entrepreneurship and innovation course. *Gestão & Produção*, 26(4), e4122. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4122-19>
- Robertson, B. J. (2006). Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering. *Agile Project Management Executive Report*, 1–24.
- Rodgers, B., & Antony, J. (2019). Lean and Six Sigma practices in the public sector: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(3), 437–455. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2018-0057>
- Sidi, F., Mousakhani, M., Toutian Esfahani, S., & Tayaran, S. (2024). Design and validation of the lean government model in public governance. *Public Management Research*, 18(69), 351–385. <https://doi.org/10.22111/jmr.2025.46231.6038> [In Persian]
- Simonsen, E. M., Herrera, R. F., & Atencio, E. (2023). Benefits and difficulties of implementing lean construction in the public sector: A systematic review. *Sustainability*, 15(7), 6161. <https://doi.org/10.3390/su15076161>
- Singh, A. K., & Vinodh, S. (2017). Modeling and performance evaluation of agility coupled with sustainability for business planning. *Journal of Management Development*, 36(1), 109–128. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0140>
- Soe, C.-C., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323–335. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>
- Thomas, A. (2018). Developing an integrated quality network for lean operations systems. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1367–1380. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0041>
- Tomažević, N., Kovač, P., Ravšelj, D., Umek, L., Babaoğlu, C., Bohatá, M., Hirsch, B., Kulaç, O., Nurlybaeva, G. K., & Schäfer, F.-S. (2023). The role of agile values in enhancing good governance in public administration during the COVID-19 crisis: An international survey. *Administrative Sciences*, 13(12), 248. <https://doi.org/10.3390/admsci13120248>