



Exploration of Predictive Models for Lean Services in Government Lean Banking Industry

Fazel Saydi

Lecture, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: fazelsaidi1366@gmail.com

Morteza Musa Khani *

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: mousakhani@srbiau.ac.ir

Sediqeh Tootian Isfahani

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: tootian_ir@yahoo.com

Shahrazad Tayaran

Assistant Prof., Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: s_tayaran@iauec.ac.ir

Abstract

Objective

Based on macroeconomic indicators, a significant portion of the world's gross domestic product comes from the services sector. The \$2.7 trillion share of services in large economies and its increasing growth since 2011, according to UN accounts, highlight the undeniable importance of the services sector. In line with this perspective, previous researchers have shown that lean-based approaches can facilitate the efficient and development-oriented growth of the services sector. Producers' move towards lean-based strategies in services has been reported to exceed 30%, a significant factor in maintaining competitiveness and gaining a competitive advantage in the service industry. The concept of lean first emerged in the industry with a focus on eliminating waste from production and refining it. However, this concept has entered the theoretical literature of organizations on the one hand, and on the other hand, it has appeared in the public domain, such as public administration and governance. Therefore, concepts such as lean government and lean services are outcomes of this concept. The present study aims to identify and validate a predictive model of lean services in the context of lean government in the banking industry.

Methodology

In terms of paradigm, this research is interpretive during the model discovery phase and confirmatory during the model testing phase, and it is generally pragmatic. The research sample for the qualitative phase consists of experts in the academic field, including

university professors, faculty members, and banking industry managers. A total of 15 experts were interviewed to collect qualitative data. The research questionnaire was developed based on exploratory factor analysis to collect quantitative data. In the quantitative section, using G*Power sample size determination software with an alpha level of 0.01 and a power test of 85%, 190 individuals were selected as the final sample for the research. The research approach is mixed, and the strategy employed is thematic analysis. Clark's method (2006) was used to analyze the data with MAXQDA software. The path analysis of the discovered model was also examined using variance-based structural equation modeling algorithms with SPSS version 24 and SmartPLS version 3.

Findings

The results of the data analysis show that 32 indicators and 7 variables in the context of 6 theories were identified and validated as predictors of lean services for the realization of lean government in the Iranian banking industry. Therefore, factors such as lean improvement strategy, lean cultural transformation, development of lean capabilities, lean management methods, lean work methods, and lean contextual factors can facilitate the realization of lean services.

Conclusion

The banking industry is one of the driving forces of the economy and the engine of every society. Therefore, paying attention to the banking sector and its growth and development is an inevitable necessity. In particular, in the field of banking services, this is important due to the nature of financial and monetary services. Economic liberalization, globalization, and increasing competitiveness in financial services have forced banks to enhance and expand their services to maintain a competitive position. In the present study, the predictive theories of lean services with a lean government approach in the Iranian banking industry were identified through exploratory research, based on the natural conditions of Iranian society. Also, a conceptual model of predictors and a model for the application of lean services to the Iranian banking industry were introduced.

Keywords: Lean services, Lean government, Banking industry, Thematic analysis

Citation: Saydi, Fazel; Musa Khani, Morteza; Tootian Isfahani, Sediqeh & Tayaran, Shahrazad (2024). Exploration of Predictive Models for Lean Services in Government Lean Banking Industry. *Journal of Business Management*, 16(3), 691- 720. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.347732.4436> (in Persian)

Journal of Business Management, 2024, Vol. 16, No.3, pp. 691- 720

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.347732.4436>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: September 04, 2022

Received in revised form: July 02, 2023

Accepted: September 19, 2023

Published online: September 28, 2024





اکتشاف مدل پیش بین‌های خدمات ناب فراروی دولت ناب در صنعت بانکداری

فاضل سیدی

دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: fazelsaidi1366@gmail.com

مرتضی موسی خانی*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
mousakhani@srbiau.ac.ir

صدیقه طوطیان اصفهانی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:
tootian_ir@yahoo.com

شهرزاد طیاران

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه:
s_tayaran@iauec.ac.ir

چکیده

هدف: براساس شاخص‌های اقتصادکلان، کسر قابل توجهی از تولید ناخالص اقتصاد جهان را بخش خدمات تشکیل می‌دهد. سهم ۲/۷۰ تریلیون دلاری خدمات در اقتصادهای بزرگ و رشد فزاینده آن از سال ۲۰۱۱ به این سو، بر اساس اسناد حساب‌های سازمان ملل، نشان از اهمیت انکارناپذیر بخش خدمات دارد. فراروی این دیدگاه، پژوهشگران پیشین نشان دادند که رویکردهای مبتنی بر ناب، می‌توانند روند توسعه محور و کارآمدسازی بخش خدمات را تسهیل کنند. حرکت تولیدکنندگان به سمت استراتژی‌های مبتنی بر ناب در خدمات را بیش از ۳۰ درصد گزارش کردند که عاملی با اهمیت در نگهداشت رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی در صنعت خدمات است. مفهوم ناب برای اولین بار با محوریت کنارزدن ضایعات از تولید و خالص‌سازی آن در صنعت ظهور و بروز کرد. با این حال این سازه از یک سو وارد ادبیات تئوری سازمان شد و از دگر سو، در حوزه عمومی همچون مدیریت عمومی و حکمرانی راه پیدا کرد؛ از این رو مفاهیمی چون دولت ناب و خدمات ناب، از پیامدهای این انگاره است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتبارسنجی مدل پیش‌بین‌های خدمات ناب فراروی دولت ناب، در صنعت بانکداری اجرا شده است.

روش: پژوهش حاضر به لحاظ پارادایم‌شناسی در بخش اکتشاف مدل، تفسیری و در بخش آزمون مدل، اثبات‌گرا و به لحاظ کلی پراگماتیسم و به لحاظ مخاطب‌شناسی کاربردی است. نمونه پژوهش در بخش کیفی، خبرگان حوزه دانشگاهی شامل اساتید دانشگاه اعضای هیئت‌علمی و مدیران صنعت بانکداری بودند که در مجموع، از ۱۵ خبره برای جمع‌آوری داده‌های کیفی به مصاحبه اقدام شد. پرسش‌نامه پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های کمی، مطابق با تحلیل عاملی اکتشافی تدوین شد. دربخش کمی نیز با استفاده از نرم‌افزار جی‌پاور که برای تعیین حجم نمونه استفاده می‌شود، در سطح آلفای ۱/۰ و توان آزمون ۸۵.۰ درصد، ۱۹۰ نفر به‌عنوان نمونه نهایی پژوهش بررسی شدند. رویکرد پژوهش آمیخته و استراتژی به‌کارگرفته شده، تحلیل مضمون است. برای تحلیل داده‌ها از روش

کلارک (۲۰۰۶) در نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شد. آزمون تحلیل مسیر مدل اکتشاف‌شده نیز مطابق با الگوریتم مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور با استفاده از نرم‌افزارهای اسپاس‌اس نسخه ۲۴ و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ بررسی شد.

یافته‌ها: برآیند خروجی تحلیل داده‌ها، شناسایی و اعتبارسنجی ۳۲ شاخص و ۷ متغیر، در قالب ۶ تئوری، به‌عنوان پیش‌بین‌های خدمات ناب فراروی تحقق دولت ناب در صنعت بانکداری ایران بود. بنابراین عواملی چون استراتژی بهبود ناب، تحول فرهنگی ناب، توسعه قابلیت‌های ناب، شیوه‌های مدیریت ناب، شیوه‌های کاری ناب و عوامل زمینه‌ای ناب، می‌توانند تحقق خدمات ناب را تسهیل کنند.

نتیجه‌گیری: صنعت بانکداری از پیشران‌های اقتصاد و موتور محرک هر جامعه‌ای است. از این رو توجه به بخش بانکداری و رشد و توسعه آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به‌طور خاص، در حوزه خدمات بانکی، این امر به‌دلیل ماهیت خدمت‌رسانی مالی و پولی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا آزادسازی اقتصادی، جهانی‌شدن و رقابت‌پذیری فزاینده در خدمات مالی، بانک‌ها را ناگزیر کرده است که خدمات خود را با هدف نگهداشت موقعیت رقابتی افزایش و توسعه دهند. در پژوهش حاضر، تئوری‌های پیش‌بین خدمات ناب با رویکرد دولت ناب در صنعت بانکداری ایران، از طریق پژوهش اکتشافی، مبتنی بر شرایط زیست طبیعی جامعه ایران احصا شد. همچنین، مدل مفهومی پیش‌بین و مدل کاربست خدمات ناب، به صنعت بانکداری ایران معرفی شد.

کلیدواژه‌ها: خدمات ناب، دولت ناب، صنعت بانکداری، تحلیل مضمون.

استناد: سیدی، فاضل؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ طوطیان اصفهانی، صدیقه و طیاران، شهرزاد (۱۴۰۳). اکتشاف مدل پیش‌بین‌های خدمات ناب فراروی دولت ناب در صنعت بانکداری. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۳)، ۶۹۱-۷۲۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۷

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.347732.4436>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۶۹۱-۷۲۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

گزارش صندوق بین‌المللی پول (۲۰۲۲) نشان‌دهنده کاهش رشد اقتصادی جهانی از ۶/۱ درصد به ۳/۶ درصد است؛ از این رو وضعیت اقتصاد جهانی رو به نزول قرار دارد. پیش‌بینی‌های انجام شده در سال ۲۰۲۳ نیز کاهش حدود ۳/۳ درصد در اقتصادهای پیشرفته و ۸/۷ درصدی در کشورهای در حال توسعه چون ایران را نشان می‌دهد (مای^۱، ۲۰۲۲؛ پوچت^۲، ۲۰۲۲). مبتنی بر شاخص‌های اقتصاد کلان، کسر قابل توجهی از تولید ناخالص اقتصاد جهان را بخش خدمات تشکیل می‌دهد. سهم ۷۰/۲ تریلیون دلاری خدمات در اقتصادهای بزرگ و رشد فزاینده آن از سال ۲۰۱۱ به این سو، بر اساس اسناد حساب‌های سازمان ملل، گویای اهمیت انکارناپذیر بخش خدمات است. آمارها و داده‌های پیمایش انجام شده، از افزایش ۷۰ درصدی بخش خدمات در اروپا و ۸۰ درصدی در آمریکا حکایت می‌کند (گوپتا و شارما^۳، ۲۰۱۸؛ آندرس لویز، گونزالس رکونا و سانز لوبرا^۴، ۲۰۱۵). این روند در کشورهای در حال توسعه همچون ایران نیز حاکم است؛ زیرا گزارش یانسن و استیوز^۵ (۲۰۱۷)، از ارزش افزوده ۸۰ درصدی بخش خدمات در اقتصادهای نوظهور حکایت دارد. در ایران نیز بخش خدمات، در سیاست‌های توسعه ملی و به‌طور خاص در صنعت بانکداری، سهم مهمی دارد.

آمارهای رسمی بانک مرکزی نشان می‌دهد که بخش خدمات اولویت تسهیلات‌دهی را معطوف به خود کرده است. مطابق با این گزارش، ۴۳ درصد از کل تسهیلات پرداختی در بخش تأمین سرمایه در گردش منابع بانکی، در سال ۱۴۰۰ به خدمات تخصیص یافته است که از این آمار، بیش از ۶۸ درصد تسهیلات پرداختی به بخش خدمات، مربوط به سرمایه در گردش بوده است. بنابراین داده‌های واقعی، اهمیت بخش خدمات در سیاست‌گذاری‌های صنعت بانکداری و الزام نگرشی نو به حوزه خدمات را بیش از پیش نمایان می‌کند. از این رو شناسایی روش‌ها و استراتژی‌های مبتنی بر رویکردی جدید با هدف ترقی و توسعه صنعت خدمات از یک سو، مدنظر پژوهشگران و سازمان‌های تحقیقاتی قرار گرفته و از سوی دیگر، مورد تأکید نحل‌های متنوع حکمرانی و سیاست‌گذاران عمومی جوامع است.

فراروی این دیدگاه، پژوهشگران پیشین نشان دادند که رویکردهای مبتنی بر ناب، می‌توانند روند توسعه‌محور و کارآمدسازی بخش خدمات را تسهیل کنند. همان‌گونه که مرتز و همکاران (۲۰۱۷) حرکت تولیدکنندگان به سمت استراتژی‌های مبتنی بر ناب در خدمات را بیش از ۳۰ درصد گزارش کردند که عاملی با اهمیت در نگهداشت رقابت‌پذیری و کسب مزیت رقابتی در صنعت خدمات است. مفهوم ناب برای اولین بار، در دهه ۱۹۹۰ با محوریت کنار زدن ضایعات از تولید و خالص‌سازی آن در صنعت ظهور کرد؛ با این حال، این سازه از یک سو وارد ادبیات تئوری سازمان شد و از دگر سو در حوزه عمومی، همچون مدیریت عمومی و حکمرانی نمود پیدا کرد. از این رو، مفاهیمی همچون دولت ناب و خدمات ناب از پیامدهای این انگاره است (اور^۶، ۲۰۰۵؛ دشموک و جین^۷، ۲۰۲۲؛ هاینز، هالوگ و ریچ^۸، ۲۰۰۴؛

1. Mai

2. Pochet

3. Gupta & Sharma

4. Andrés-López, González-Requena, Sanz Lobera

5. Janssen & Estevez

6. Orr

7. Deshmukh & Jain

8. Hines, Holweg & Rich

کریستنسن و اسرائیلسن^۱؛ زاروب و اگورووا^۲؛ کایادو، کاروچا، گولارت و تورتورلا^۳؛ ۲۰۲۰؛ تدوال و تام هالستروم^۴؛ ۲۰۱۳؛ سوناریانتو و سیاه^۵، ۲۰۱۹).

در این بین، دولت ناب مفهومی فناورمحور، کارآمد و منعطف و پاسخی در جهت عرضه خدمات ناب است. این مفهوم، به دلیل روش‌ها و تکنیک‌های مبتنی بر تکامل مدیریت الکترونیکی، از مهم‌ترین رویکردهای نو در حوزه مدیریت، جهت فائق آمدن بر چالش‌های پیش روی حوزه خدمات، به خصوص در صنعت بانکداری است (لوکیچ، و میرکوویچ^۶، ۲۰۱۴). روش‌های دولت ناب بر کارایی و کسب ارزش مشتری متمرکز است؛ به همین دلیل، در این رویکرد توجه به ارزش‌های عمومی عاملی اهمیت دارد (لودویکزاک^۷، ۲۰۱۸).

جهش روش‌های ناب از تولید به خدمات با حساسیت خاصی مواجه است؛ به کارگیری موفق آن، تردیدآمیز است و به پیش‌زمینه‌های هم‌سازگار سیستم‌های ناب با صنعت نیاز دارد تا خدمات ناب شکل گیرد (تورتورلا، نارایانامورتی، گودینیو فیلهو، پورتیولی استوداچر و مک کاولی^۸، ۲۰۲۰). در این دیدگاه حرفه‌ای‌سازی خدمات ناب با تمرکز بر بهینه‌سازی فرایند روش‌های ناکارآمد، غایت پارادایم مبتنی بر ناب در بخش خدمات، همچون صنعت بانکداری است. تأمل برانگیز خواهد بود که اگر بدانیم زیربنای اصلی خدمات ناب، در احترام به مشتری (ارزش مشتری) و تمرکز بر بهبود مستمر در عرضه خدمات است (سروون^۹، ۲۰۱۵). در تعریفی تحلیلی، خدمات ناب را حذف هزینه‌ها و ضایعات از فرایند عرضه خدمات دانسته‌اند؛ به گونه‌ای که با ایجاد ارزش، رضایت‌مندی مشتری را جلب کند؛ به همین دلیل، در حال حاضر شاهد پیشرفت در ویژگی‌ها، روش‌های پیاده‌سازی و معیارهای ارزیابی خدمات ناب هستیم. اجرای موفق برنامه‌های ناب، به شکل کلی مبهم است؛ اما صنعت بانکداری از حوزه‌هایی است که رویکردهای ناب در آن موضوعیت عملیاتی دارد؛ زیرا پژوهش‌ها نشان می‌دهد که به کارگیری روش‌های ناب در این صنعت، عاملی در بهبود عملکرد و حذف هزینه‌های اضافی شده است، به شکلی که برخلاف خلأ پژوهش‌های داخلی، تحقیقات بین‌المللی زیادی در ژورنال‌های معتبر به بررسی خدمات ناب در صنعت بانکداری پرداخته‌اند (گونگ و یانسن^{۱۰}، ۲۰۱۵؛ هدایتی، تاریگان و تاریگان^{۱۱}، ۲۰۱۹؛ وانگ و چن^{۱۲}، ۲۰۱۰). بانک‌ها با عرضه خدمات مالی ارتباط دوسویه با مشتریان برقرار می‌کنند. خدمات بانکی در بسترهای متنوعی عرضه می‌شود؛ اما عرضه خدمات با زمان زیاد و کم‌کیفیت ناراضی‌ی مشتریان را در پی خواهد داشت؛ از این رو به کارگیری روش‌های خدمات ناب، می‌تواند در افزایش کیفیت و کاهش زمان و هزینه‌های مشتریان نقش چشمگیری

1. Kristensen & Israelsen
2. Zaruba & Egorova
3. Caiado, Carocha, Goulart & Tortorella
4. Thedvall & Tamm Hallström
5. Sunaryanto & Syah
6. Lukic & Mirkovic
7. Ludwiczak
8. Tortorella, Narayanamurthy, Godinho Filho, Portioli Staudacher & Mac Cawley
9. Cervone
10. Gong & Janssen
11. Hidayati, Tarigan & Tarigan
12. Wang & Chen

داشته باشد (باستانی و جهان^۱، ۲۰۲۱). در این دیدگاه، مطالبات مشتریان برای کسب خدمات با کیفیت از یک طرف و کاهش هزینه‌ها از منظری دیگر، از چالش‌های پیش روی صنعت بانکداری است. از این حیث استقرار استراتژی‌هایی جهت پاسخ‌گویی سریع و مطلوب به این نیاز، ادامه حیات بانک‌ها را در فضای پرتلاطم و رقابتی بازارهای مالی امکان پذیر خواهد کرد (پیرسی، و ریچ^۲، ۲۰۰۹).

مدل اکتشاف‌شده بر دو چرخه مفهومی و چرخه عملی متمرکز است. در چرخه مفهومی، بر عملکرد مناسب جهش از تولید ناب به خدمات ناب در صنعت بانکداری در ایران با در نظر گرفتن ویژگی‌های ذاتی خدمات تأکید می‌شود. چرخه عملی تضمین می‌کند که چرخه مفهومی در اهداف مفید، مطابق با دولت ناب اجرا می‌شود. گوپتا و شارما (۲۰۱۶) طی مروری سیستماتیک بر مبانی نظری خدمات ناب، بیان کردند که عواملی همچون فقدان تعریف واحد (مفهوم‌سازی) برای درک و کاربرد ناب در بخش خدمات، شناسایی چالش‌ها و موانع استقرار و اجرای خدمات ناب، فقدان مدل‌ها و چارچوب‌های استاندارد مفهومی خدمات ناب، محدود بودن تحقیقات تجربی (آزمون تئوری‌های اکتشاف شده)، تحقیقات اندک در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم بر اساس شرایط فرهنگی، زیستی و اقتصادی - سیاسی حاکم بر این جوامع و نقش آثار زیست‌محیطی به‌کارگیری ناب در عرضه خدمات ناب، گپ‌های پژوهشی نظری حوزه خدمات ناب است که پژوهش‌های اکتشافی بیشتری را می‌طلبد. با توجه به آنچه بیان شد، این مطالعه براساس پیش‌فرض‌های پراگماتیسم و با رویکرد آمیخته (اکتشافی و آزمون) می‌تواند به پُر کردن برخی از این شکاف‌ها کمک کند و به غنی‌سازی آن بینجامد. از منظر عملیاتی نیز، مدل اکتشاف شده، در پاسخ‌گویی به نیازهای صنعت بانکداری در ایران طراحی شده است؛ زیرا به لحاظ ضرورت و اهمیت آن نیز مطابق با گزارش مرکز رتبه‌بندی پژوهش‌های صنعت بانکداری (ایرانک)، تا سال ۱۴۰۰، بیش از ۱۳۰۴۴۷۶ پژوهش در قالب طرح پژوهشی، مقاله و رساله و پایان‌نامه در حوزه صنعت بانکداری کشور انجام شده است. براساس آخرین رتبه‌بندی پژوهش‌های انجام گرفته در چهار محور بانکداری اسلامی، بانکداری الکترونیک، بازاریابی خدمات بانکی و صنعت بانکداری، اگرچه انواع خدمات بانکی به‌صورت موردی ارزیابی و بررسی شده است؛ اما سازه خدمات ناب و دولت ناب، هیچ‌کدام در پژوهش‌های انجام شده در نظام بانکداری کشور وجود ندارد. بنابراین شناسایی راهبردهای توسعه‌محور، همچون نحله‌های جدید از خدمات ناب بر اساس پارادایم دولت ناب در نظام بانکی کشور، ضرورت انکارناپذیری است که تحقیقات کاربردی در این حوزه را می‌طلبد. از این منظر پژوهش حاضر می‌تواند به طراحی مدلی مطلوب از پیشایندهای خدمات ناب در صنعت بانکداری ایران در بستر فرهنگی خاص خود منجر شود. با توجه به موارد ذکر شده و بیان حوزه‌ها، تاریخچه، تعاریف، نظریه‌های مختلف پیرامون این حوزه و شناسایی خلأهای پژوهشی و نیز منفعت این حوزه برای علم از دیدگاه‌های مختلف، سؤال‌های اصلی پژوهش مطرح می‌شود:

- شاخص‌های پیش‌بین خدمات ناب براساس دولت ناب در صنعت بانکداری کدام است؟
- متغیرهای پیش‌بین خدمات ناب براساس دولت ناب در صنعت بانکداری کدام است؟
- مدل پیش‌بین‌های خدمات ناب براساس دولت ناب در صنعت بانکداری کدام است؟

پیشینه نظری پژوهش

خدمات ناب

تاریخچه ورود مفاهیم ناب به حوزه خدمات را می‌توان در دیدگاه‌های لویت (۱۹۷۲، ۱۹۷۶) و چیس و گاروین (۱۹۸۹) از طریق اعمال تفکر ناب جهت صنعت‌گرایی و مشتری‌محوری در خدمات جست‌وجو کرد (رافائلا و آرنالدو، ۲۰۱۹)؛ با این حال، در بستر تاریخی، بهره‌گیری از فرایند ناب را می‌توان نشئت‌گرفته از استراتژی‌های مبتنی بر تفکر ناب، برای اصلاح تولید ناب در سیستم تولید تویوتا دانست. از این رو، مبنای اساسی ورود ناب به خدمات نیز از بخش تولید سرچشمه می‌گیرد (تیهان و تاکر^۱، ۲۰۱۰). در این مسیر با ورود روش‌های مبتنی بر ناب، خدمات ناب با تمرکز بر کاهش ضایعات و هزینه‌های برجای مانده از ناکارآمدی، عرضه خدمات را رشد می‌دهد. ادبیات پژوهش نشان‌دهنده به‌کارگیری اصول ناب در بخش خدمات برای ارتقای عملکرد عملیاتی است؛ اما پژوهشگران نه‌تنها موفقیت، بلکه شکست برنامه‌های ناب را در بخش خدمات گزارش کرده‌اند (کامفو، ۲۰۲۱). مفهوم خدمات به فعالیت‌های ناملموسی اطلاق می‌شود که از ارتباطات دوسویه بین عرضه‌کنندگان خدمات و مشتریان شکل می‌گیرد. در این بین، خدمات ناب به گسترش و به‌کارگیری روش‌ها و رویکردهای ناب در صنایع خدماتی اشاره دارد؛ بنابراین در خدمات ناب شاهد شناسایی و حذف ضایعات از فرایند عرضه خدمات باکیفیت و مطلوب به مشتریان هستیم (گوپتا، شارما و ساندر^۲، ۲۰۱۶). در طراحی خدمات با مواردی همچون چرخه عمر خدمات، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، اهداف و عناصر طراحی خدمات، انتخاب مدل مناسب، مدل هزینه، تجزیه و تحلیل سود و ریسک مواجهیم. از این رو خدمات ناب، شناسایی ضایعات و خالص‌سازی هریک از مفاهیم یاد شده را در برمی‌گیرد. به عبارتی خدمات ناب، کنار زدن پیچیدگی‌ها از این فرایند و شفاف‌سازی آن است (اکمه^۳، ۲۰۱۷).

دولت ناب

دولت ناب ره‌یافتی جدید در دل مدیریت عمومی جدید است که بر سیر تحول، تغییر و توسعه دولت الکترونیکی و دولت تحول‌آفرین با هدف نفوذ در رویه‌های کاری در نظام خدماتی چون بانکداری متمرکز است. به عبارتی، دولت ناب پاسخی در جهت ضعف‌ها و آسیب‌های موج‌های پیشین و تکمیل‌کننده و توسعه‌دهنده تکنولوژی‌سازی و حاکمیت فناوری است (یانسن و استیوز، ۲۰۱۳). دولت ناب به آن جنبه از تئوری ناب اشاره می‌کند که بر جنبه‌های عرضه خدمات عمومی، همچون نظام بانکداری متمرکز است. دولت ناب مفهومی در حال رشد است و ماهیت اساسی آن، بهبود کارایی عملیات نهادها و سازمان‌های دولتی است. این امر در عمل به‌عنوان خدمات دولتی بیان شده است. بنابراین زمانی که دولت در فرایند اجرایی‌سازی برنامه‌ها، رویکردها و استراتژی‌های خدمات دولتی، همچون برنامه‌های پولی و مالی به عرضه خدمات می‌پردازد، تلاش می‌کند با شناسایی ضایعات و حذف آن، خدمات عمومی مطلوبی را ارائه کند که به دولت ناب نزدیک‌تر شده است. دولت ناب مفهومی است که با خالص‌سازی فرایند خدمات توسط نهادهای دولتی شناخته می‌شود؛ با این حال

1. Teehan & Tucker
2. Gupta, Sharma & Sunder
3. Ekeme

نکته تأمل برانگیز آنجاست که بخش دولتی، به دلیل ماهیت عمومی و پیچیدگی‌های خاص خود، برای به‌کارگیری رویکرد ناب با حساسیت مواجهه است. به همین جهت بازمهندسی در قوانین با هدف تعادل قوانین اداری و روابط مدیریت و کار نقش کلیدی دارد (سیمامورا و سیاه^۱، ۲۰۲۰).

خدمات بانکداری و اصول ناب

با رشد و توسعه فناوری‌های نو و ضرورت تحولات فزاینده در خواسته‌ها و نیازهای مشتریان خدمات، صنعت بانکداری نیز نیازمند تحولی واقعی براساس روش‌های نو در عرضه خدمات است (شاه حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). در این نظریه نظام بانکداری با چالش ناکارآمدی از طریق فرایندهای کاری کند و مستعد خطا مواجه است. بر این اساس، مدیران و رهبران بانک‌ها به دنبال تغییر در استراتژی‌هایی هستند که امکان شکل‌گیری ارزش و کاهش ریسک و منابع را تسهیل کند. از این رو، به استقرار برنامه‌های ناب در صنعت بانکداری توجه و تأکید می‌شود. در حال حاضر روش‌های مبتنی بر ناب با محوریت کسب ارزش بیشتر و هدر رفت منابع کمتر، به‌طور فزاینده‌ای در صنعت بانکداری به‌کار گرفته می‌شود. نکته چالش برانگیز، اطمینان از نتایج حاصل از برنامه‌های ناب در بانکداری است؛ زیرا تحقیقات پیشین نتایج مبهمی را گزارش می‌کند. با این حال خدمات ناب در بانکداری موضوعیت دارد. به همین جهت مدیران و رهبران بانک‌ها به دنبال کسب موفقیت‌آمیز روش‌های ناب و به‌طور خاص، خدمات ناب در نظام بانکداری هستند (دوس سانتوس و کابریتا^۲، ۲۰۱۶). در واقع، رشد و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و اثرگذاری آن بر صنعت بانکداری، خدمات بانکی متنوعی همچون خودپرداز، بانکداری الکترونیک، موبایل بانک، پیامک/تلفن بانک را در دسترس مشتریان قرار داده است (صالیحو، متین، حجریزی و آهینتی^۳، ۲۰۱۹).

دولت ناب و خدمات بانکداری

در سال‌های ابتدایی دهه ۱۹۹۰، روش‌ها و تکنیک‌های مبتنی بر ناب در صنعت بانکداری وارد شد. در این زمینه رویکردهایی نو به مدیریت فرایندها و فعالیت‌های صنعت بانکداری نظیر خدمات ناب و دولت ناب شکل گرفت (بال و فردریش، ۲۰۱۶). دولت ناب مفهومی تقریباً جدید است که بر کنار زدن هرگونه ضایعات از فرایندهای کاری و عرضه خدمات در بخش‌های مختلف نظیر خدمات حوزه بانکداری متمرکز است. بنابراین دولت ناب بر عرضه خدمات با کیفیت، شفاف و کارآمد توجه دارد. از این رو صنعت بانکداری به دلیل ماهیت رقابت‌پذیری، نیازمند دستیابی و به‌کارگیری این مفاهیم است. دولت ناب در فرایند اجرایی بر نمودار زمانی و ابزارهای لازم و فرایند جریان اندازه‌گیری تأکید دارد. در این استراتژی دولت ناب بر مصرف ناب، ارزیابی ارزش افزوده و طرح سری زمانی می‌پردازد که می‌تواند صنعت بانکداری را در عرضه خدمات با کیفیت و مطلوب یاری دهد (سیمامورا و سیاه، ۲۰۲۰).

1. Simamora & Syah
2. dos Santos & Cabrita
3. Salihu, Metin, Hajrizi & Ahineti

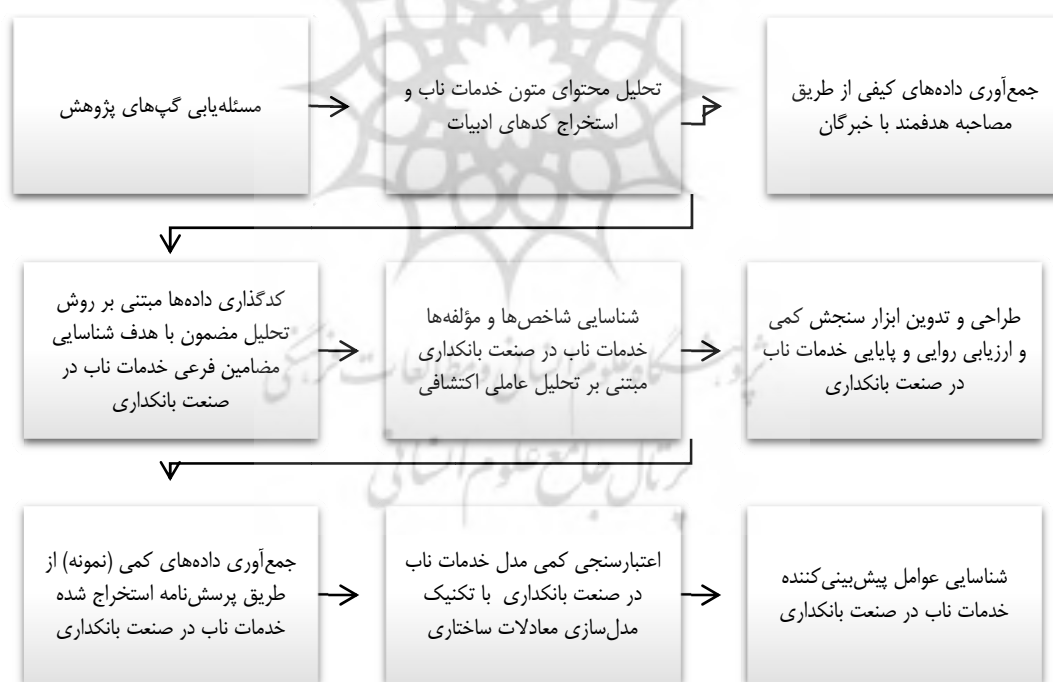
پیشینه تجربی پژوهش

تورتولا و همکاران (۲۰۲۰) طی پژوهشی، بر نقش اثر همه‌گیری کووید ۱۹ و پیامدهای کاری مرتبط با آن، بر رابطه بین اجرای ناب و عملکرد خدمات تمرکز کردند. برای این منظور، پژوهشگران سازمان‌هایی که حداقل ۲ سال از پیاده‌سازی اصول ناب را گذرانده‌اند، به‌عنوان نمونه بررسی شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز تکنیک‌های چند متغیره استفاده کرده‌اند. نتایج نشان داد که سازمان‌هایی که خدمات ناب را به‌طور گسترده‌تری پیاده‌سازی کرده‌اند، به احتمال زیاد از آثاری که کووید ۱۹ بر محیط‌های کاری گذاشته است، کمتر آسیب دیده‌اند؛ با وجود اینکه این به نظر نمی‌رسد که فاصله‌گذاری اجتماعی، تأثیرهای خدمات ناب را بر عملکرد و کیفیت تقویت کند. رافائلا و آرنالدو (۲۰۱۹) نیز با بررسی‌های مبتنی بر رویکرد کمی و کیفی و مصاحبه عمیق، به شناسایی دلایل شکست روش‌های ناب در یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات پی بردند. در واقع نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که روش‌های ناب در اجرا به کار رفته است؛ اما تغییرات عملیاتی در آن دیده نمی‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که نحوه سازمان‌دهی فرایند پیاده‌سازی ناب، می‌تواند تغییراتی را در نتایج اجرای ناب ایجاد کند و اینکه شرایط برای شکست اجرای ناب، ممکن است در فرایند اجرای ناب ایجاد شود. گوپتا و شارما (۲۰۱۸) نیز طی مطالعه‌ای، به سنجش روایی و پایایی شاخص‌های خدمات ناب اقدام کردند. بدین منظور داده‌های کمی ۴۲۳ نفر از متخصصان بخش خدمات جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که اکثر خدمات، روش‌های بهبود ناب/فرایند را برای افزایش تعالی/عملکرد عملیاتی و رضایت مشتری به کار برده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که همه چارچوب‌ها سطح بالایی از قابلیت اطمینان را نشان می‌دهند. در پژوهش دیگر، کاودور و همکاران (۲۰۱۸) روشی را برای استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی، همراه با نقشه‌برداری جریان ارزش (VSM)، برای طراحی سیستم‌های خدمات ناب ارائه دادند. پژوهشگران این پژوهش نشان دادند که مدل‌های شبیه‌سازی برای نتایج نقشه‌های مربوط به حالات فعلی و آینده توسعه داده شده‌اند. نتایج نشان‌دهنده مزایای طرح پیشنهادی برای وضعیت آینده است. علاوه‌براین، استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی همراه با VSM برای اعتبارسنجی وضعیت‌های فعلی و آینده به تصمیم‌گیرندگان اجازه می‌دهد تا تحلیل‌های جامعی را روی سیستم انجام دهند و نتایج آماری به‌دست آورند. مرتز و همکاران (۲۰۱۷) نیز طی پژوهشی به تدوین مدلی برای خدمات ناب، سیستم محصول - خدمات زمان واقعی با اصول و شیوه‌های ناب پرداختند. همچنین شاخص‌های ناب برای بهبود عملکرد مراحل چرخه حیات سیستم محصول - خدمات استخراج کردند. روش استخراج قوانین ناب پیشنهادی (LeanREM) از طریق مطالعه موردی کاهش اتلاف انرژی و کاهش زمان نگهداری هم‌زمان در یک شرکت قالب‌سازی سنجش و تأیید شد. گونگ و یانسن (۲۰۱۵) به دنبال بررسی مزایا و چالش‌های نوآوری در خدمات ناب مبتنی بر مطالعه موردی، نشان دادند که نوآوری خدمات ناب مزایای زیادی به همراه دارد. همچنین عمده چالش‌های آن در ضعف‌های پیاده‌سازی اصول ناب است. از این رو، این پژوهش می‌تواند دیدگاهی نو برای درک وضعیت نوآوری خدمات ناب به ادبیات پژوهش اضافه کند. آندرس لویز و همکاران (۲۰۱۵) طی مطالعه خود تلاش کردند که با تمرکز بر ویژگی‌های ذاتی خدمات، همچون «ناملموس بودن، فناپذیری، تفکیک‌ناپذیری، تغییرپذیری و عدم مالکیت» به باز تعریف روش‌های ناب در حوزه خدمات بپردازند تا امکان دستورالعمل‌هایی برای اجرای خدمات ناب پیشنهاد کنند که از این طریق امکان ارزیابی ناب در محیط‌های خدمات شکل گیرد. البته این محدودیت‌ها را نیز رد نمی‌کنند که این

روش‌ها، احتمالاً در ابزارهای فنی جهت رشد و توسعه خدمات فرایندهای صنعتی، به دلیل نامشهود بودن خدمات، انتظارات زیادی نیست. النادی و شهاب^۱ (۲۰۱۴) به دنبال اکتشاف مدلی برای اندازه‌گیری میزان ناب بودن سیستم محصول - خدمات (PSS) در شرکت‌های تولیدی انگلستان بودند. مطابق با مدل اکتشافی در مطالعه حاضر، پنج عامل توانمند ناب (رابطه با تأمین‌کننده، ناب بودن مدیریت، ناب بودن نیروی کار، تعالی فرایند و ارتباط با مشتری)، ۲۱ معیار (تحويل تأمین‌کننده، فرهنگ مدیریت، بهینه‌سازی فرایند و غیره) ۷۳ ویژگی را ارزیابی می‌کند. پیرسی و ریچ (۲۰۰۹) به دنبال ارزیابی و اعتباریابی روش‌های کمی در استفاده رویکردهای ناب در صنعت خدمات، شرکت‌های خدماتی در بریتانیا را مورد ارزیابی قرار دادند. براین مطالعه نشان داد که روش‌های ناب اولیه، مانند درک ارزش، نقشه‌برداری فرایند و حل مسئله در راستای زمینه‌های خدمات ناب نقش معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ پیش‌فرض‌های فلسفی پراگماتیسم (عملگرا) است؛ از این رو بر دو فاز پژوهشی عملیاتی به شکل نظام‌مند متمرکز است. شکل ۱ فرایند مدل عملیاتی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل عملیاتی پژوهش

در گام نخست، به لحاظ منطق پیش‌فرض‌های فلسفی، این پژوهش پراگماتیسم (عملگرا) خواهد بود. رویکرد استدلالی پژوهش در مرحله اکتشاف مدل، استقرایی (کیفی) و در مرحله دوم، آزمون مدل اثبات‌گرایی (کمی) است. از این

رو منطق استدلالی پژوهش آمیخته است. براساس نظر نیومن و همکاران^۱ (۲۰۱۴) که پژوهش را از منظر مخاطبان با پژوهش بنیادی و کاربردی تقسیم‌بندی کردند، پژوهش حاضر از نظر این نوع تقسیم‌بندی، بنیادی - کاربردی است. از آنجا که هدف پژوهش حاضر شناسایی و اعتبارسنجی عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب مبتنی بر دولت ناب در صنعت بانکداری است، استراتژی تحلیل مضمون برای شناسایی تم‌های فرعی و اصلی با هدف شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های خدمات ناب به کار گرفته شده است. در مرحله کمی و آزمون مدل نیز از آنجا که مدل پژوهش جزء مدل‌های تازه کشف شده است، در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری با تکنیک حداقل مربعات جزئی به اعتباریابی اقدام شده است (هیر، سرستد، پایپر و رینگل^۲، ۲۰۱۲). جامعه هدف این پژوهش، در بخش کیفی، خبرگان دانشگاهی (اعضای هیئت علمی) و مدیران عالی صنعت بانکداری بخش دولتی و در بخش کمی نیز، مدیران و کارشناسان یکی از بانک‌های دولتی بود. همچنین نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و روش مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. پروتکل نمونه‌گیری کیفی و تعداد نمونه، بر اساس اشباع نظری ۱۵ نفر بود. جدول ۱ پروتکل نمونه پژوهش در فاز کیفی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پروتکل نمونه پژوهش در فاز کیفی

بخش کیفی	کنشگران	وضعیت	سابقه	تعداد	بخشی از سوالات مصاحبه برای نمونه
خبرگان علمی	اعضای هیئت‌علمی گروه‌های مدیریت بانکداری دانشگاهی معتبر کشور	اعضای هیئت‌علمی گروه‌های مدیریت بازرگانی و دولتی دانشگاهی معتبر کشور	بالای ۱۰ سال	۵	نظر شما از حیث مفهوم شناسی خدمات ناب چیست؟
				۵	کدام شاخص‌ها در خدمات ناب با توجه به رویکرد دولت ناب در صنعت بانکداری وجود دارد آیا خدمات ناب در صنعت بانکداری موضوعیت دارد؟
خبرگان اجرایی	مدیران عالی بانکها		بالای ۱۵ سال	۵	شاخص‌های خدمات ناب با کدام مفاهیم نظری ارتباط دارد؟ فرایند خدمات ناب در صنعت بانکداری چگونه است؟

منبع: محاسبه‌های پژوهش

برای اعتباریابی روایی و پایایی مضامین کشف‌شده در بخش کیفی، تلاش شد از تکنیک‌های متعدد استفاده شود. بدین منظور از استراتژی تکرر مشاهده‌گران، برای تبیین روایی توصیفی و صحت گزارش‌های کیفی استفاده شد. بدین ترتیب در هر مصاحبه، حداقل دو مصاحبه‌گر حضور داشت. سپس با تطبیق داده‌هایی همچون گزارش‌های ثبت شده غربالگری شد (مکسول، ۱۹۹۲) همچنین از استراتژی بازخورد مشارکت‌کننده برای روایی تفسیری بهره گرفته شد؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام مصاحبه، گزارش‌های ثبت شده در اختیار کنشگران قرار گرفت و پس از اصلاحات مدنظر،

1. Newman et al.

2. Hair, Sarstedt, Pieper & Ringle

صحت روایی تأیید شد. همچنین از تکنیک روایی تئوریک برای هم‌سویی داده‌های کیفی جمع‌آوری شده با مبانی نظری حوزه خدمات ناب اقدام شد. بدین ترتیب، پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، به مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه اقدام شد تا از این منظر روایی آن ثبت شود. همچنین از تکنیک بازتاب‌پذیری برای جلوگیری از سوگیری بهره‌برده شد. برای اطمینان یافتن از اعتبار کدها و پایایی مدل، داده‌ها توسط ۳ محقق که دو نفر همکار و یک نفر خارج از تیم تحقیقاتی بودند، تأیید و میزان تطابق‌پذیری بیش از ۸۰ درصد برآورد شد.

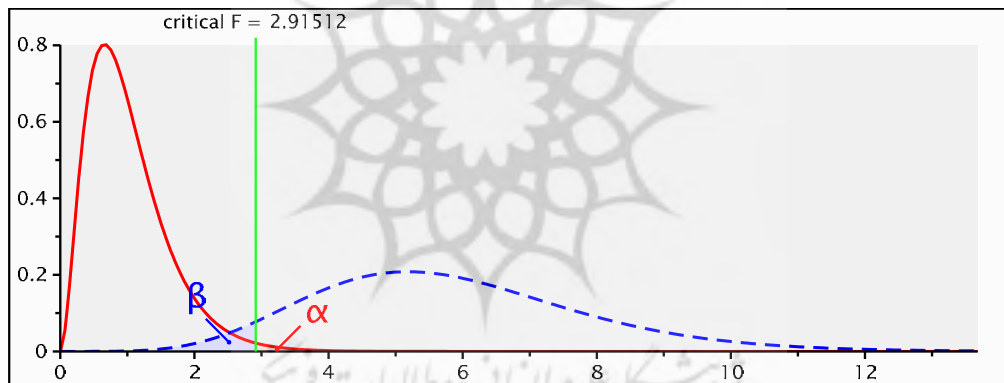
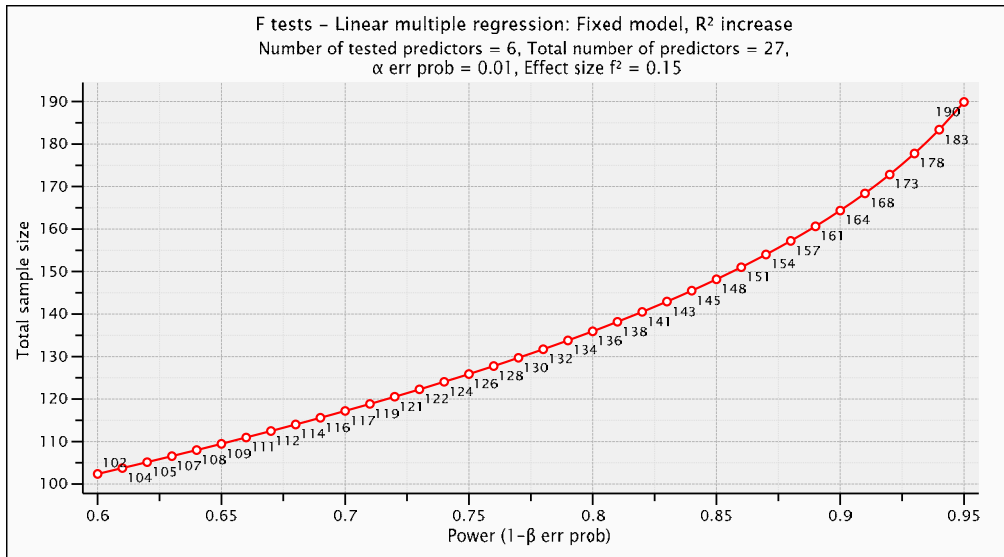
جهت شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون تکنیکی است که برای مفهوم‌سازی و تعریف عملیاتی سطح انتزاعی سازه‌ها به کار می‌رود. بدین زمینه مطابق با نظر کلارک (۲۰۰۶) تم‌های برآمده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان در ۶ گام پالایش و دسته‌بندی شد. شکل ۲ نشان‌دهنده این فرایند است.



شکل ۲. مدل تحلیل مضمون

منبع: کلارک (۲۰۰۶)

در بخش کمی پژوهش نیز واحد تحلیل مدیران و کارکنان یکی از بانک‌های دولتی بودند. به دلیل آنکه هدف پژوهش شناسایی عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب در کل سازمان است، پاسخ‌دهندگان در سطح تحلیل سازمانی ارزیابی می‌شوند. همچنین با توجه به رویکرد کمی و استراتژی آن، از نوع احتمالی است و از روش سیستماتیک استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه، به شکلی که برابری مناسب و توان تعمیم‌پذیری مطلوبی داشته باشد، از نرم‌افزار تخصصی جی‌پاور استفاده شده است. هرچه سطح خطای آلفا کمتر باشد، میزان تعمیم‌پذیری نتایج نمونه، به نمونه‌ای بزرگ‌تر افزایش می‌یابد و همچنین، هرچه توان آزمون بالاتر باشد، احتمال خطای نوع دوم کاهش می‌یابد. شکل ۳ خروجی نرم‌افزار را برای تعیین حجم نمونه پژوهش نشان می‌دهد.



شکل ۳. نمودار برآورد حجم نمونه

مطابق با شکل ۳، در سطح خطای ۰/۱ و توان آزمون ۰/۹۵ درصد و تعداد ۶ متغیر پنهان و ۲۷ متغیر آشکار، نمونه آماری پژوهش ۱۹۰ مورد برآورد شد. روایی پرسش‌نامه، پیش از جمع‌آوری نمونه نهایی، بر اساس روایی محتوایی به شکل کمی، با استفاده از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، بررسی و تأیید شد. همچنین در این بخش، پیش‌آزمونی با نمونه ۳۰ تایی انجام گرفت و پایایی آن مبتنی بر آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. اعتبارسنجی مدل اندازه‌گیری پژوهش بر اساس روایی سازه (روایی واگرا و هم‌گرا) و پایایی آن براساس آزمون‌های کرونباخ، پایایی اشتراکی و ترکیبی، پذیرفته شد. به دلیل آنکه پژوهش ماهیت اکتشافی دارد و از این حیث جزء مدل‌های تازه تولد یافته است، مدل پژوهش که نشان‌دهنده شاخص‌ها و مؤلفه‌های عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب است، با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور آزمون شد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش در دو مرحله به تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت اکتشاف مدل و نیز آزمون مدل پرداخته شده است. در بخش اول از طریق تکنیک تحلیل مضمون کلارک (۲۰۰۶) به شناسایی مضامین فرعی و اصلی یا همان شاخص‌ها و متغیرهای پژوهش اقدام شد. در این بخش، از نرم‌افزار تخصصی تحلیل داده‌های کیفی، مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰ استفاده شد. بدین منظور مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، ابتدا به صورت متن درآمد و سپس وارد نرم‌افزار شد. به کمک تکنیک تحلیل مضمون، به شناسایی شاخص‌ها (مضامین اولیه) و کدگذاری آن‌ها مبادرت شد. سپس از طریق تکنیک تحلیل حساسیت با هر یک از متغیرها اعتبارسنجی شد و در نهایت مدل پژوهش که نشان‌دهنده عوامل مؤثر (پیش‌بین) خدمات ناب است، احصا شد.

بخش اول (تحلیل کیفی)

در این بخش مطابق با تکنیک تحلیل مضمون، به معرفی مضامین فرعی پرداختیم. در واقع تکنیک تحلیل مضمون، شناسایی مضامین فرعی، به عنوان شاخص‌های مستخرج از فرایند کدگذاری در فاز کیفی روی مصاحبه‌های پژوهش است. جدول ۲ نشان‌دهنده مضامین فرعی عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب در صنعت بانکداری است.

جدول ۲. معرفی مضامین فرعی شناسایی شده

ردیف	مضامین فرعی	ردیف	مضامین فرعی
۱	توانمندسازی کارکنان	۱۷	تعامل مستقیم با مشتری
۲	بهبود مستمر	۱۸	بهبود روحیه کارکنان
۳	کار استاندارد	۱۹	افزایش اشتیاق با درگیر کردن آن‌ها در توسعه و اجرای بهبودهای کاری
۴	ارائه ارزش افزوده خدمات	۲۰	شناسایی مداوم روش‌های جدید و بهتر برای انجام کارها
۵	ارتباطات	۲۱	نظم و انضباط کاری
۶	پشتیبانی	۲۲	کاهش اهمال کاری
۷	تقسیم وظایف اجرایی	۲۳	افزایش سرعت خدمات همچون پردازش وام یا افتتاح حساب
۸	به موقع بودن خدمات	۲۴	قابل پیش‌بینی کردن فرایند خدمات
۹	تعهد مدیریت	۲۵	تسهیم اطلاعات
۱۰	ابزارهای مدیریت بصری	۲۶	کاهش زمان صرف شده برای انجام فعالیت‌های کاری
۱۱	آموزش مهارت‌های مورد نیاز	۲۷	کاهش هزینه کل انجام کار با حذف زمان تلف شده
۱۲	رضایت مداوم مشتریان	۲۸	عدم تأخیر در خدمات
۱۳	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری	۲۹	حذف روش‌های غیر ضروری و عرضه خدمات به شکل یک باره
۱۴	فروتنی	۳۰	کاهش ناکارآمدی سیستم‌های خدمات - به روزرسانی و تکنولوژی روز
۱۵	همکاری	۳۱	کیفیت فرایند خدمات
۱۶	مشارکت فعال با مشتریان	۳۲	افزایش سرعت در عرضه خدمات

منبع: محاسبه‌های پژوهش

خروجی مضامین نشان می‌دهد که ۳۲ مضمون به‌عنوان شاخص‌های اصلی عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب احصا شد. در گام دوم برای دسته‌بندی و تدوین مضامین اصلی، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. تحلیل عاملی اکتشافی، بررسی یک‌جنس بودن شاخص‌های هر مؤلفه را به‌شکل جداگانه امکان‌پذیر می‌کند. جدول ۳ خروجی تحلیل عاملی اکتشافی و تدوین متغیرهای اصلی خدمات ناب را نشان می‌دهد. ناگفته نماند که در فرایند کدگذاری، تلاش شد تا مدل پژوهش از جنس مدل‌های مرتبه اول، یعنی متغیرهایی که مستقیماً از طریق شاخص‌ها سنجیده می‌شوند، طراحی شود تا در فاز کمی شانس آزمون مطلوب مدل فراهم شود.

جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی مدل

نتیجه	بارتلت	KMO	متغیر
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۱۶	استراتژی‌های بهبود ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۹۹	عوامل زمینه‌ای ناب
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۸۲۰	توسعه قابلیت‌های ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۹۱۸۷۴	تحول فرهنگی ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۱۴	شیوه‌های کاری ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۴۲	استراتژی مدیریت ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۰۱	خدمات ناب

منبع: محاسبه‌های پژوهش

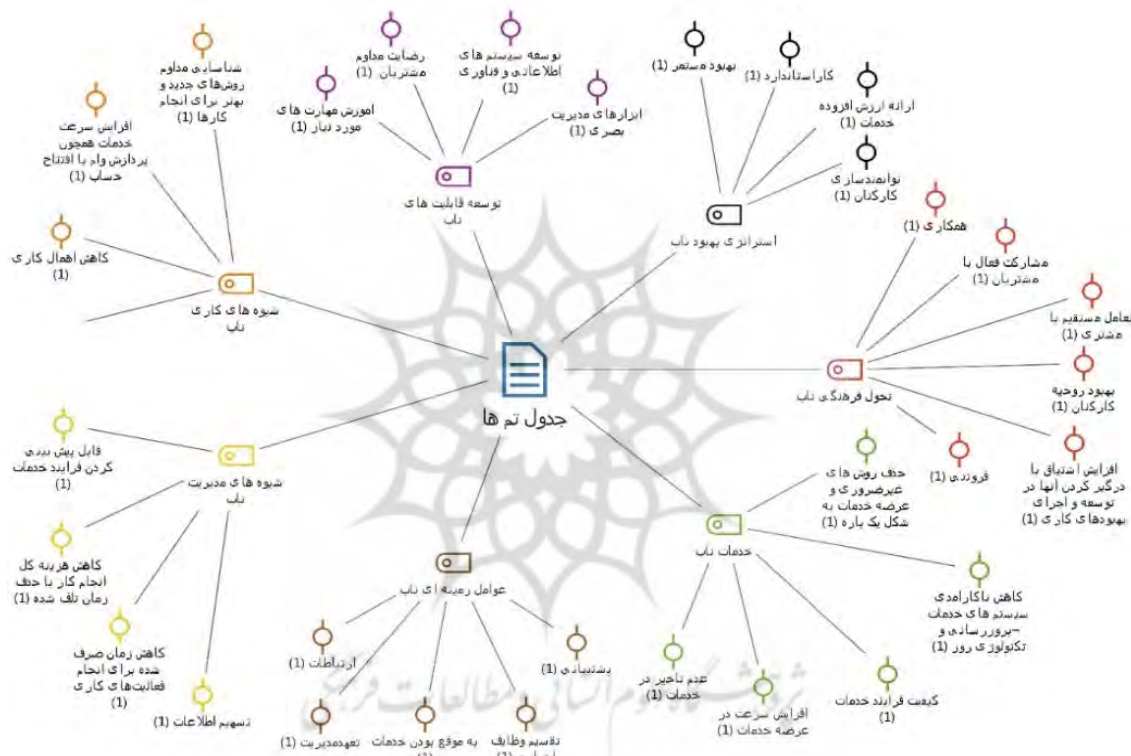
بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ضرایب تمامی متغیرها بیش از ۰/۷ است، بنابراین می‌توان بیان کرد که شاخص‌های کشف‌شده برای هر متغیر یک‌جنس هستند. همچنین ضریب بارتلت نیز کمتر از ۰/۵ است، بنابراین کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی نیز تأیید می‌شود. بدین ترتیب ۲۴ مضمون فرعی به ۴ دسته مضمون اصلی دسته‌بندی شد. جدول ۴ نشان‌دهنده این فرایند است.

جدول ۴. معرفی مضامین فرعی و اصلی شناسایی شده

مضامین اصلی	مضامین فرعی	ردیف
استراتژی‌های بهبود ناب	توانمندسازی کارکنان	۱
	بهبود مستمر	۲
	کار استاندارد	۳
	ارائه ارزش افزوده خدمات	۴
عوامل زمینه‌ای ناب	ارتباطات	۵
	پشتیبانی	۶

ردیف	مضامین فرعی	مضامین اصلی
۷	تقسیم وظایف اجرایی	
۸	به موقع بودن خدمات	
۹	تعهدمدیریت	
۱۰	ابزارهای مدیریت بصری	توسعه قابلیت‌های ناب
۱۱	آموزش مهارت‌های مورد نیاز	
۱۲	رضایت مداوم مشتریان	
۱۳	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری	
۱۴	فروتنی	تحول فرهنگی ناب
۱۵	همکاری	
۱۶	مشارکت فعال با مشتریان	
۱۷	تعامل مستقیم با مشتری	
۱۸	بهبود روحیه کارکنان	
۱۹	افزایش اشتیاق با درگیر کردن آن‌ها در توسعه و اجرای بهبودهای کاری	
۲۰	شناسایی مداوم روش‌های جدید و بهتر برای انجام کارها	شیوه‌های کاری ناب
۲۱	نظم و انضباط کاری	
۲۲	کاهش اهمال کاری	
۲۳	افزایش سرعت خدمات همچون پردازش وام یا افتتاح حساب	
۲۴	قابل پیش‌بینی کردن فرایند خدمات	شیوه‌های مدیریت ناب
۲۵	تسهیم اطلاعات	
۲۶	کاهش زمان صرف شده برای انجام فعالیت‌های کاری	
۲۷	کاهش هزینه کل انجام کار با حذف زمان تلف شده	خدمات ناب
۲۸	عدم تأخیر در خدمات	
۲۹	حذف روش‌های غیرضروری و عرضه خدمات به شکل یک باره	
۳۰	کاهش ناکارآمدی سیستم‌های خدمات - به‌روزرسانی و تکنولوژی روز	
۳۱	کیفیت فرایند خدمات	
۳۲	افزایش سرعت در عرضه خدمات	

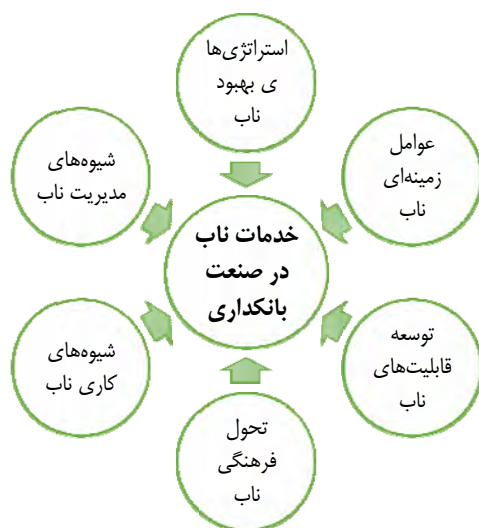
مطابق با خروجی نرم‌افزار مکس کیودا، همان گونه که ملاحظه می‌شود، مضامین فرعی (شاخص‌ها) در ۷ دسته استراتژی‌های بهبود ناب، عوامل زمینه‌ای ناب، توسعه قابلیت‌های ناب، تحول فرهنگی ناب، شیوه‌های کاری ناب و خدمات ناب قرار گرفتند. به عبارتی، عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب در صنعت بانکداری با ۷ متغیر و ۳۲ شاخص شناسایی و کشف شد. بر این اساس شکل ۴ نشان‌دهنده شاخص‌ها و متغیرهای احصا شده در قالب مدلی مفهومی از عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب در صنعت بانکداری است.



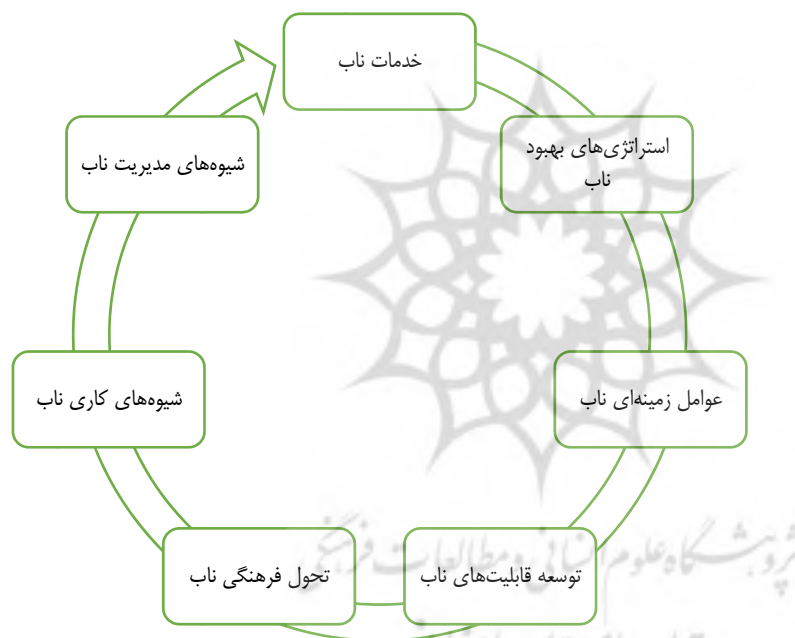
شکل ۴. نمودار درختی مضامین فرعی و اصلی

مدل پیشنهادی پژوهش

پس از شناسایی شاخص‌ها و متغیرهای پژوهش، مبتنی بر کدگذاری تکنیک تحلیل مضمون در دو بخش مضامین فرعی و اصلی و مرور بیشتر ادبیات مفاهیم کشف شده و نیز، بررسی تحلیل حساسیت در کشف مدل، روابط مدل مفهومی پژوهش، به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده خدمات ناب در صنعت بانکداری، در قالب شکل ۴ ترسیم و در ادامه به اعتباریابی آن در بخش کمی اقدام شد.



شکل ۵. مدل پیش‌بین‌های خدمات ناب



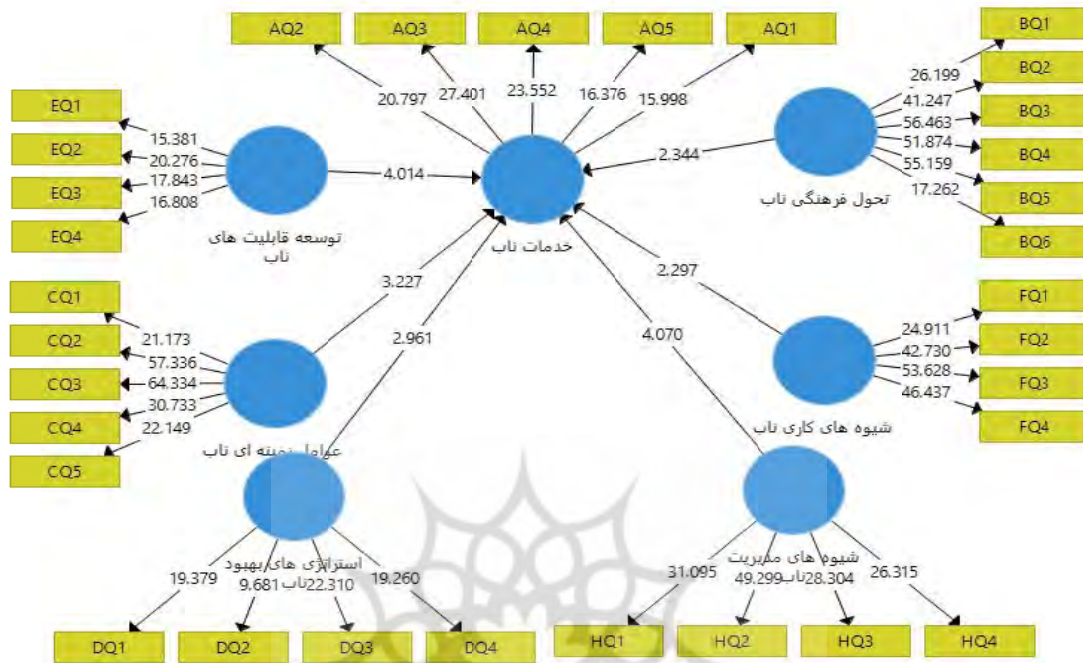
شکل ۶. مدل مفهومی کاربست خدمات ناب در صنعت بانکداری

منبع: محاسبه‌های پژوهش

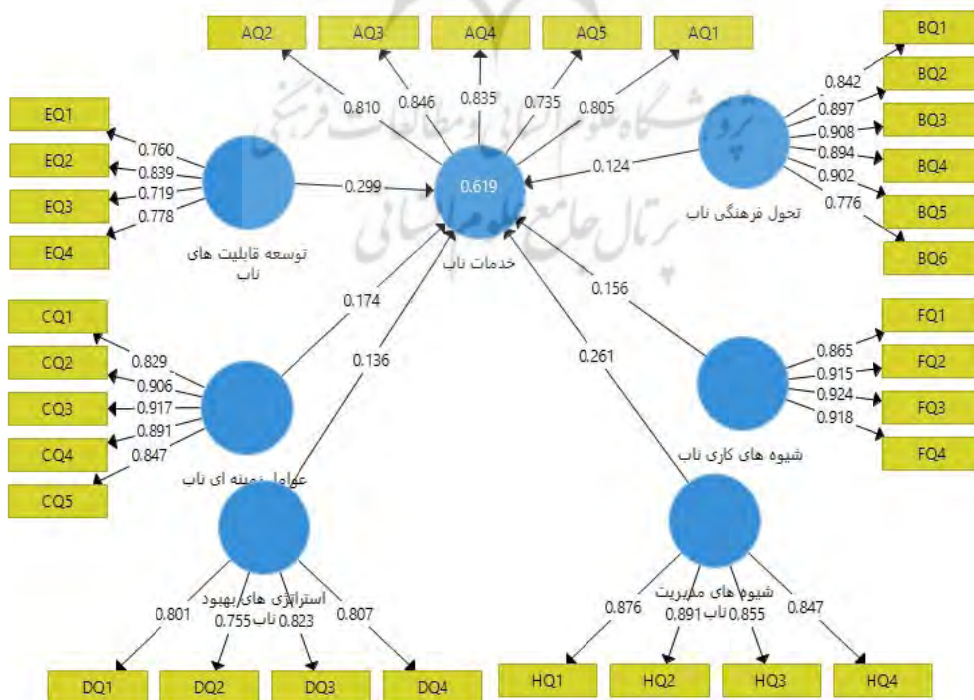
بخش دوم (تحلیل کمی)

در این گام برای آزمون مدل پژوهش به‌دست‌آمده، مطابق با دیدگاه هیر (۲۰۱۴) به مدل‌سازی معادلات ساختاری اقدام شده است. این بخش در دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تبیین شده است. از آنجا که در این پژوهش، به مفهوم‌سازی دولت ناب، یعنی شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های دولت ناب پرداخته شده است، این کار با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و بررسی روایی و پایایی مدل اکتشاف شده میسر خواهد بود. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیرهای پژوهش را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. هدف از تحلیل مسیر، شناسایی علیت (تأثیر) بین متغیرهای مدل مفهومی پژوهش است. در مدل ساختاری زیر، روابط علی بین متغیرهای پژوهش در حالت معناداری و

استاندارد ارائه شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور تکنیکی است که به بررسی تأثیر متغیرهای مکنون می‌پردازد و میزان پیش‌بینی سازه درون‌زا را از طریق دیگر متغیرها نمایان می‌کند.



شکل ۷. مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۸. مدل تحلیل مسیر در حالت معناداری

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در دو مدل ضرایب معناداری و مدل ضرایب استاندارد براساس خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ارائه شده است. مطابق با مدل معناداری (شکل ۷) مشاهده می‌شود که ضرایب معناداری تمامی روابط پیش‌بین‌های خدمات خارج از بازه $1/96 -$ و $1/96$ است؛ یعنی در سطح معنادر $0/05$ می‌توان با $0/99$ درصد احتمال تئوری‌های کشف شده را تأیید کرد. در ادامه مطابق با الگوریتم مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور، ابتدا به تحلیل یک‌جنس بودن سنج‌های سازه براساس تحلیل عاملی تأییدی پرداختیم و سپس به بررسی مدل اندازه‌گیری پژوهش اقدام کردیم. بدین منظور به گزارش پایایی و روایی سازه مدل پژوهش اقدام کردیم.

جدول ۵. مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای اکتشافی	شاخص‌های اکتشافی	بارهای عاملی	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
خدمات ناب	AQ1	۰/۸۰۵	۰/۸۶۵	۰/۹۰۳	۰/۶۵۲
	AQ2	۰/۸۱۰			
	AQ3	۰/۸۴۶			
	AQ4	۰/۸۳۵			
	AQ5	۰/۷۳۵			
تحول فرهنگی ناب	BQ1	۰/۸۴۲	۰/۹۳۶	۰/۹۵۰	۰/۷۵۹
	BQ2	۰/۸۹۷			
	BQ3	۰/۹۰۸			
	BQ4	۰/۸۹۴			
	BQ5	۰/۹۰۲			
	BQ6	۰/۷۷۶			
عوامل زمینه‌ای ناب	CQ1	۰/۸۲۹	۰/۹۲۶	۰/۹۴۴	۰/۷۷۲
	CQ2	۰/۹۰۶			
	CQ3	۰/۹۱۷			
	CQ4	۰/۸۹۱			
	CQ5	۰/۸۴۷			
استراتژی بهبود ناب	DQ1	۰/۸۰۱	۰/۸۱۰	۰/۸۷۴	۰/۶۳۵
	DQ2	۰/۷۵۵			
	DQ3	۰/۸۲۳			
	DQ4	۰/۸۰۷			
توسعه قابلیت‌های ناب	EQ1	۰/۷۶۰	۰/۷۷۸	۰/۸۵۷	۰/۶۰۱
	EQ2	۰/۸۳۹			
	EQ3	۰/۷۱۹			
	EQ4	۰/۷۷۸			
شیوه‌های کاری ناب	FQ1	۰/۸۶۵	۰/۹۲۷	۰/۹۴۸	۰/۸۲۱
	FQ2	۰/۹۱۵			
	FQ3	۰/۹۲۴			

متغیرهای اکتشافی	شاخص‌های اکتشافی	بارهای عاملی	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی CR	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
	FQ4	۰/۹۱۸			
شیوه‌های مدیریت ناب	HQ1	۰/۸۷۶	۰/۸۹۰	۰/۹۲۴	۰/۷۵۲
	HQ2	۰/۸۹۱			
	HQ3	۰/۸۵۵			
	HQ4	۰/۸۴۷			

منبع: محاسبه‌های پژوهش

براساس خروجی شکل ۸ و جدول ۵ مدل اندازه‌گیری پژوهش ملاحظه می‌شود که تمامی متغیرهای مکنون پژوهش بارهای عاملی با ضریبی بیش از ۰/۷ دارند. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش ضریبی بیش از ۰/۷ را نشان می‌دهد و همچنین ضریب پایایی اشتراکی نیز بیش از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان استدلال کرد که مدل اندازه‌گیری پژوهش، از پایایی بالایی برخوردار است (هیر و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین مطابق با نظر هیر و همکاران (۲۰۱۴)، شاخص $AV \geq 0.5$ و $CR \geq 0.7$ است. همچنین $CR > AVE$ است. بنابراین روایی هم‌گرای مدل تأیید می‌شود. درگام بعد، برای دفع سوگیری و هم‌بستگی بین شاخص‌های پژوهش (روایی واگرا)، به اجرای آزمون‌های فورنل و لارکر (جدول ۶) و اجرای ماتریس چند خصیصه و چند روش (جدول ۷) به‌عنوان مهم‌ترین آزمون‌های روایی واگرا، مقایسه پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی برای روایی هم‌گرا اقدام کردیم.

جدول ۶. فورنل - لارکر

متغیرها	استراتژی‌های بهبود ناب	تحول فرهنگی ناب	توسعه قابلیت‌های ناب	خدمات ناب	شیوه‌های مدیریت ناب	شیوه‌های کاری ناب	عوامل زمینه‌ای ناب
استراتژی‌های بهبود ناب	۰/۷۹۷						
تحول فرهنگی ناب	۰/۲۴۵	۰/۸۷۱					
توسعه قابلیت‌های ناب	۰/۲۶۷	۰/۳۷۲	۰/۷۷۵				
خدمات ناب	۰/۳۵۴	۰/۴۷۳	۰/۶۳۲	۰/۸۰۷			
شیوه‌های مدیریت ناب	۰/۲۲۸	۰/۳۸۹	۰/۴۷۵	۰/۶۲۵	۰/۸۶۷		
شیوه‌های کاری ناب	۰/۱۷۷	۰/۲۸۷	۰/۶۱۱	۰/۵۷۵	۰/۵۴۶	۰/۹۰۶	
عوامل زمینه‌ای ناب	۰/۱۲۳	۰/۳۳۷	۰/۱۸۲	۰/۴۰۴	۰/۳۳۳	۰/۱۹۵	۰/۸۷۹

منبع: محاسبه‌های پژوهش

مطابق با دیدگاه هنسلر، رینگل و سیکوویز^۱ (۲۰۰۹)، AVE هر متغیر باید بالاتر از همبستگی مربع با هر متغیر دیگر باشد. خروجی نرم‌افزار روایی واگرا را از دیدگاه این آزمون تأیید می‌کند. همچنین هنسلر، رینگل و سارستد^۲ (۲۰۱۵) با استفاده از توسعه آزمون فورنل - لارکر، شاخصی مورد اطمینان و کامل‌تر برای تأیید روایی واگرا ارائه کردند. بنابراین مطابق با این دیدگاه، به بررسی شاخص ماتریس چندخصیصه و چندروش برای اطمینان از عدم همبستگی بحرانی بین شاخص‌های سازه‌ها در مدل مبادرت کردیم.

جدول ۷. شاخص چندخصیصه و چندروش

معناداری P Values	معناداری T Statistics	انحراف معیار	میانگین	روابط اکتشافی
۰/۰۰۰	۳/۵۷۴	۰/۰۷۷	۰/۲۷۷	تحول فرهنگی ناب ← استراتژی‌های بهبود ناب
۰/۰۰۰	۴/۰۲۵	۰/۰۸۴	۰/۳۴۶	توسعه قابلیت‌های ناب ← استراتژی‌های بهبود ناب
۰/۰۰۰	۴/۸۸۳	۰/۰۸۹	۰/۴۳۴	توسعه قابلیت‌های ناب ← تحول فرهنگی ناب
۰/۰۰۰	۵/۵۸۰	۰/۰۷۴	۰/۴۰۹	خدمات ناب ← استراتژی‌های بهبود ناب
۰/۰۰۰	۷/۲۵۶	۰/۰۷۲	۰/۵۱۷	خدمات ناب ← تحول فرهنگی ناب
۰/۰۰۰	۱۱/۱۸۶	۰/۰۶۹	۰/۷۶۷	خدمات ناب ← توسعه قابلیت‌های ناب
۰/۰۰۰	۳/۵۱۰	۰/۰۷۴	۰/۲۶۱	شیوه‌های مدیریت ناب ← استراتژی‌های بهبود ناب
۰/۰۰۰	۵/۳۵۲	۰/۰۷۹	۰/۴۰۷	شیوه‌های مدیریت ناب ← تحول فرهنگی ناب
۰/۰۰۰	۷/۰۶۰	۰/۰۸۱	۰/۵۶۴	شیوه‌های مدیریت ناب ← توسعه قابلیت‌های ناب
۰/۰۰۰	۱۱/۱۰۴	۰/۰۶۴	۰/۷۰۰	شیوه‌های مدیریت ناب ← خدمات ناب
۰/۰۲۶	۲/۲۳۷	۰/۰۹۰	۰/۲۰۶	شیوه‌های کاری ناب ← استراتژی‌های بهبود ناب
۰/۰۰۰	۳/۶۰۱	۰/۰۸۵	۰/۲۹۸	شیوه‌های کاری ناب ← تحول فرهنگی ناب
۰/۰۰۰	۱۲/۱۳۱	۰/۰۵۹	۰/۷۱۱	شیوه‌های کاری ناب ← توسعه قابلیت‌های ناب
۰/۰۰۰	۷/۶۵۷	۰/۰۸۴	۰/۶۲۷	شیوه‌های کاری ناب ← خدمات ناب
۰/۰۰۰	۶/۶۰۷	۰/۰۹۱	۰/۵۹۴	شیوه‌های کاری ناب ← شیوه‌های مدیریت ناب
۰/۰۰۳	۲/۹۸۲	۰/۰۵۴	۰/۱۹۲	عوامل زمینه‌ای ناب ← استراتژی‌های بهبود ناب
۰/۰۰۰	۴/۶۳۳	۰/۰۷۷	۰/۳۵۱	عوامل زمینه‌ای ناب ← تحول فرهنگی ناب
۰/۰۲۲	۲/۲۹۹	۰/۰۹۱	۰/۲۲۱	عوامل زمینه‌ای ناب ← توسعه قابلیت‌های ناب
۰/۰۰۰	۴/۶۸۷	۰/۰۹۵	۰/۴۲۹	عوامل زمینه‌ای ناب ← خدمات ناب
۰/۰۰۰	۳/۶۸۸	۰/۰۹۸	۰/۳۴۷	عوامل زمینه‌ای ناب ← شیوه‌های مدیریت ناب
۰/۰۳۷	۲/۰۹۷	۰/۰۹۷	۰/۲۰۲	عوامل زمینه‌ای ناب ← شیوه‌های کاری ناب

منبع: محاسبه‌های پژوهش

1. Henseler, Ringle & Sinkovics
2. Henseler, Ringle & Sarstedt

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که ضریب هر دو متغیر با هم به صورت جداگانه کمتر از ۱ است و ضریب معناداری تمامی روابط خارج از بازه ۱/۹۶ - ۱/۹۶- قرار دارد؛ بنابراین مطابق با پیشنهاد هنسler و دیگران (۲۰۱۵)، هیچ نقطه بحرانی‌ای مشاهده نمی‌شود و می‌توان روایی واگرا از دیدگاه این آزمون را تأیید کرد. در ادامه به بررسی میزان R^2 مسئله پرداختیم. این شاخص از صفر تا ۱ متغیر است و دقت پیش‌بینی مسئله پژوهش را نشان می‌دهد و بیانگر تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زاست. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای R^2 معرفی شده است (هنسلرو و همکاران، ۲۰۰۹).

جدول ۸. ضریب تعیین تعدیل شده

معناداری P Values	معناداری T Statistics	انحراف معیار	میانگین	مسئله پژوهش
۰/۰۰۰	۹/۷۹۹	۰/۰۶۲	۰/۶۱۴	خدمات ناب

منبع: محاسبه‌های پژوهش

ضریب R Square میزان تغییری را نشان می‌دهد که یک متغیر درون‌زا از متغیرهای برون‌زا می‌گیرد. ضریب خدمات ناب به‌عنوان مسئله و مفهوم محوری پژوهش ۰/۶۰۶ را نشان می‌دهد. بنابراین می‌توان بیان کرد که واریانس خدمات ناب، حدود ۶۰ درصد از سوی متغیرهای دیگر پژوهش قابل تبیین است.

برازش مدل مدل

برای تعیین برازش مدل اندازه‌گیری مطابق با نظر هیر و همکاران (۲۰۱۲) به آزمون کیفیت اندازه‌گیری مدل اقدام کردیم. این آزمون جایگزین شاخص‌های نیکویی برازش در نرم‌افزارهای کواریانس محور است که نتایج آن در جدول ۹ درج شده است.

جدول ۹. کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای پژوهش	ضرایب کیفیت
استراتژی‌های بهبود ناب	۰/۳۸۷
تحول فرهنگی ناب	۰/۶۲۴
توسعه قابلیت‌های ناب	۰/۳۳۶
خدمات ناب	۰/۴۵۷
شیوه‌های مدیریت ناب	۰/۵۳۹
شیوه‌های کاری ناب	۰/۶۳۶
عوامل زمینه‌ای ناب	۰/۶۱۱

منبع: محاسبه‌های پژوهش

مطابق با نتایج خروجی نرم‌افزار، ضرایب تمامی متغیرهای مکنون پژوهش بیش از ۰/۳۲ است و می‌توان استدلال کرد که مدل پژوهش در سطح قوی ارزیابی می‌شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

صنعت بانکداری از پیشران‌های اقتصاد و موتور محرک هر جامعه‌ای است. از این رو توجه به بخش بانکداری و رشد و توسعه آن ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به‌طور خاص، در حوزه خدمات بانکی، این امر به‌دلیل ماهیت خدمت‌رسانی مالی و پولی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا آزادسازی اقتصادی، جهانی‌شدن و رقابت‌پذیری فزاینده در خدمات مالی، بانک‌ها را ناگزیر کرده است که خدمات خود را با هدف نگهداشت موقعیت رقابتی افزایش و توسعه دهند (دوس سانتوس و کابریتا، ۲۰۱۶). در پژوهش حاضر تلاش شد تا تئوری‌های پیش‌بین خدمات ناب با رویکرد دولت ناب در صنعت بانکداری ایران، از طریق پژوهش اکتشافی، مبتنی بر شرایط زیست طبیعی جامعه ایران احصا شود. جدول ۱۰ خلاصه‌ای از روابط مدل اکتشافی از بخش کیفی و آزمون مدل در بخش کمی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. خلاصه تئوری‌های احصا شده

نتیجه	معناداری P Values	معناداری T Statistics	انحراف معیار	میانگین	تئوری‌های کشف شده (پیش‌بین‌ها)
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۰۵۳	۰/۰۴۴	۰/۱۳۷	استراتژی‌های بهبود ناب ← خدمات ناب
تأیید	۰/۰۲۴	۲/۲۶۴	۰/۰۵۵	۰/۱۳۴	تحول فرهنگی ناب ← خدمات ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۰۴۲	۰/۰۷۴	۰/۳۱۲	توسعه قابلیت‌های ناب ← خدمات ناب
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۱۶۰	۰/۰۶۳	۰/۲۵۵	شیوه‌های مدیریت ناب ← خدمات ناب
تأیید	۰/۰۲۰	۲/۳۲۶	۰/۰۶۷	۰/۱۵۱	شیوه‌های کاری ناب ← خدمات ناب
تأیید	۰/۰۰۲	۳/۱۳۵	۰/۰۵۵	۰/۱۶۹	عوامل زمینه‌ای ناب ← خدمات ناب

منبع: محاسبه‌های پژوهش

برایند خروجی تحلیل داده‌ها شناسایی و اعتبارسنجی ۳۲ شاخص و ۷ متغیر، در قالب ۶ تئوری، به‌عنوان پیش‌بین‌های خدمات ناب فراروی تحقق دولت ناب در صنعت بانکداری ایران بود؛ بنابراین عواملی چون استراتژی بهبود ناب، تحول فرهنگی ناب، توسعه قابلیت‌های ناب، شیوه‌های مدیریت ناب، شیوه‌های کاری ناب و عوامل زمینه‌ای ناب، می‌توانند تحقق خدمات ناب را تسهیل کنند.

از حیث مطالعه تطبیقی با نتایج پژوهش‌های پیشین، ملاحظه می‌شود که نتایج حاصل به تقویت مبانی نظری خواهد افزود که به تعدادی اشاره می‌شود. برای مثال در پژوهش تورنولا و همکاران^۱ (۲۰۲۰) به پیاده‌سازی اصول ناب جهت ارتباط اجرای ناب و عملکرد خدمات پرداخته شده است که با عواملی همچون شیوه‌های مدیریت ناب، شیوه‌های کاری ناب، می‌تواند از حیث نظری نزدیک باشد. رافانلا و آرنالدو (۲۰۱۹) نیز بر دلایل شکست اجرای ناب در خدمات پرداخته است. از این نگاه، احتمالاً نتایج پژوهش حاضر می‌تواند راهی برای تقویت شکست به‌کارگیری پیش‌بین‌های خدمات ناب باشد. گوپتا و شارما (۲۰۱۸) در پژوهشی به سنجش روایی و پایایی شاخص‌های خدمات ناب اقدام کردند.

شاخص‌های کشف‌شده در پژوهش حاضر نیز می‌تواند در همین راستا به ادبیات نظری کمک کند. مرتز و همکاران (۲۰۱۷) نیز به تدوین مدلی برای خدمات ناب، سیستم محصول - خدمات زمان واقعی با اصول و شیوه‌های ناب پرداختند. در این راستا، آنان شاخص‌های نابی را برای بهبود عملکرد مراحل چرخه حیات سیستم محصول - خدمات استخراج کردند که از این منظر با نتایج پژوهش حاضر در یک راستا قرار دارد؛ زیرا در پژوهش حاضر شاخص‌های عملیاتی استخراج شده است.

از سویی به دلیل بومی‌سازی پژوهش، در صورتی که مدیران، خط‌مشی‌گذاران و رهبران صنعت بانکداری، تئوری‌های اکتشاف شده را مبنای سیاست‌گذاری قرار دهند، احتمالاً می‌توانند فرایند خدمات ناب را در صنعت بانکداری امکان‌پذیرتر از پیش کنند. از پیامدهای دیگر پژوهش حاضر، می‌توان به نقش آن در غنی‌سازی ادبیات حوزه خدمات ناب و دولت ناب اشاره کرد؛ زیرا روابط اکتشافی در این پژوهش، در تحقیقات پیشین احصا نشده و شاخص‌های شناسایی شده نیز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سویی، به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش حاضر، اکتشاف مدل پژوهش مبتنی بر شرایط زیستی خاستگاه نظریه و وضعیت‌های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی این پژوهش، می‌تواند مبنایی برای مطالعات تطبیقی بین‌المللی نیز قرار گیرد. بر این اساس، پیشنهادهای پژوهش در دویخس سیاستی و کاربردی ارائه می‌شود.

پیشنادهای سیاستی

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، برای پیاده‌سازی خدمات ناب از طریق عوامل پیش‌بین اکتشافی، پیشنهاد می‌کنیم فرایند ۴ مرحله‌ای پیاده‌سازی ناب در دستور کار قرار گیرد. در این فرایند، گام نخست، شناسایی ارزش است. به عبارتی باید مشخص شود که چه چیزی به مشتریان خدمات بانک ارزش می‌دهد. در این گام، شاخص‌های شیوه‌های کاری ناب، همچون شناسایی مداوم روش‌های جدید و بهتر برای انجام کارها، نظم و انضباط کاری، کاهش اهمال‌کاری، افزایش سرعت خدمات، همچون پردازش وام یا افتتاح حساب، می‌تواند نقش ایفا کند. در گام دوم، نقشه جریان ارزش تدوین شود. تمام مراحل لازم برای ارائه ارزش مشتری شناسایی شده، ترسیم شود. در این مرحله شاخص‌های اکتشافی شیوه‌های مدیریت ناب در پژوهش حاضر نقش دارد؛ بنابراین مواردی همچون قابل پیش‌بینی کردن فرایند خدمات، تسهیم اطلاعات، کاهش زمان صرف‌شده برای انجام فعالیت‌های کاری، کاهش هزینه کل انجام کار با حذف زمان تلف شده، می‌تواند تأکید و به کار گرفته شود. در گام سوم، به ایجاد جریان اقدام شود. منظور از این گام، آن است که اطمینان حاصل شود که فرایند عرضه خدمات به سرعت و روان اجرا می‌شود. از این نظر نیز شاخص‌های شیوه‌های مدیریت ناب می‌تواند نقش داشته باشد. گام چهارم، بر کمال‌گرایی در عرضه خدمات ناب متمرکز است. به عبارتی باید اطمینان داشت که فرایند عرضه خدمات دائم بهبود یافته و پیش می‌رود؛ از این رو مدل کلی اکتشاف شده در پژوهش حاضر، از این جنبه تأمل‌برانگیز است.

به‌طور کلی ناب را باید به‌عنوان نوعی طرز تفکر و ابتکار عمل دانست؛ از این رو ایجاد محیط مناسب در سازمان برای پیاده‌سازی آن، اهمیت بسیار زیادی دارد. در این بخش می‌توان تحول فرهنگی ناب را نام برد که در پژوهش حاضر نیز احصا شد. بنابراین توجه به مواردی همچون فروتنی، همکاری، مشارکت فعال با مشتریان، تعامل مستقیم با مشتری،

بهبود روحیه کارکنان، افزایش اشتیاق با درگیر کردن آن‌ها در توسعه و اجرای بهبودهای کاری، می‌تواند در شکل‌گیری محیط کاری مطلوب، جهت پیاده‌سازی خدمات ناب کمک شایانی کند.

هدف اساسی در خدمات ناب، تمرکز بر از بین بردن هر چیز غیرضروری و کار مؤثر و کارآمد در فرایند عرضه خدمات است؛ از این رو شاخص‌های متغیرهایی همچون عوامل زمینه‌ای ناب و توسعه قابلیت‌های ناب، این امر را امکان‌پذیر کرد. به دیگر سخن، ایجاد ارتباطات مؤثر بین همکاران و مشتریان، پشتیبانی فراگیر از فرایندهای کاری عرضه خدمات، تقسیم وظایف اجرایی هر بخش مبتنی بر شناسایی عوامل ضروری، تمرکز و تأکید بر به‌موقع بودن خدمات و تعهد مدیریت به اجرای دقیق برنامه‌های ناب در خدمات، این امر را محقق می‌کند. به علاوه، عواملی همچون ابزارهای مدیریت بصری، آموزش مهارت‌های مورد نیاز اجرای برنامه‌های ناب، کسب رضایت مداوم مشتریان از طریق عرضه خدمات ناب و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری لازم برای پیاده‌سازی خدمات ناب در این زمینه بسیار اهمیت دارد.

پیشنهادات کاربردی

- شناسایی بانک زباله از فرایند خدمات در بانک، همچون عرضه بیش از حد تا موجودی بیش از حد، زمان انتظار طولانی، عدم استفاده بهینه از استعدادها و مهارت‌های افراد و غیره.
- طراحی پلتفرم‌های جدید براساس فرایند عرضه خدمات ناب با هدف استقرار مدیریت خدمات فناوری اطلاعات. برای نمونه، پلتفرم اسکروم^۱ در بانک در دستور کار قرار گیرد. اسکروم پلتفرم مدیریت خدمات چابک است. این پلتفرم امکان تعاملات افراد روی فرایندها و ابزار، نرم‌افزار کار روی مستندات جامع، همکاری مشتری در قراردادهای، پاسخ به تغییر در پیروی از یک برنامه را امکان‌پذیر می‌کند.
- تصویب منابع مالی در هیئت‌مدیره جهت استقرار برنامه‌های خدمات ناب.
- تشکیل کارگروه متشکل از مشاوران حوزه ناب، پژوهشگران دانشگاهی و مدیران اجرایی، برای اجرایی‌سازی خدمات ناب. بدین منظور تشکیل ساختار سازمانی فرایندگرا پیشنهاد می‌شود.
- طراحی میز خدمت چابک بر اساس پلتفرم Kanban در دستور کار قرار گیرد.
- طراحی و اجرای جدید ساختار سازمانی.
- شکل‌دهی به سازوکارهایی برای تجزیه و تحلیل تقاضا در مقابل ظرفیت‌های عرضه خدمات.
- بهبود استانداردهای عملیاتی رویه‌ها در فرایندهای کلیدی عرضه خدمات بانک، از طریق شاخص‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر.

پژوهش حاضر نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. اگرچه تلاش شد تا از سوگیری، روایی و پایایی پژوهش اطمینان حاصل شود، به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش حاضر و درگیری محقق با پژوهش، عاملی همچون فقدان تفکیک یا جداسازی می‌تواند از جمله محدودیت‌های ذاتی پژوهش باشد. همچنین پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته اجرا و مدل اکتشافی در صنعت بانکداری آزمایش شد؛ با این حال محدودیت در اثربخشی با هدف تعمیم‌پذیری همچنان وجود دارد و

نیاز است که مدل پژوهش توسط پژوهشگران بعدی نیز آزمون شود و نتایج تطبیقی آن با هدف شناسایی خلأها ارائه شود. به دلیل کاربردی بودن هدف پژوهش حاضر، نتایج این پژوهش قابلیت دارد که به بانکداری دولتی در ایران تعمیم داده شود و در صورت نیاز تعمیم آن به سایر مراکز خدماتی، ضرورت دارد با احتیاط و دانش کافی این کار صورت گیرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی به تکرار این پژوهش در جامعه آماری آموزشی نیز اقدام کنند؛ زیرا این مراکز در ادبیات پژوهش ذکر شده است. از طرفی، به دلیل شرایط کرونایی، امکان انجام مصاحبه به شکل حضوری در این پژوهش مهیا نبود؛ از این رو پژوهشگران در بستر فضای مجازی (اسکایپ) با خبرگان مصاحبه کردند و امکان محدودیت در جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، دور از تصور نیست. بر این اساس، پژوهشگران آتی می‌توانند با انجام مصاحبه‌های حضوری و کدگذاری داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، نتایج خود را با شاخص‌های و روابط احصا شده در این پژوهش تطبیق دهند و از این منظر به غنای علمی خدمات ناب با رویکرد تحقق دولت ناب در صنعت بانکداری اقدام کنند.

منابع

شاه حسینی، محمدعلی؛ کیماسی، مسعود؛ شامی زنجانی، مهدی و حقیقی خواه، مریم (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر همکاری بانکها و فین تک‌ها با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات علمی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۴(۳) ۱۹۹-۲۲۷.

References

- Andrés-López, E., González-Requena, I. & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean service: reassessment of lean manufacturing for service activities. *Procedia Engineering*, 132, 23–30.
- Bastani, M. & Jahan, A. (2021). Integration of Taguchi-simulation method for improving banking services. *Sustainable Operations and Computers*, 2(May), 107–114.
- Caiado, R. G. G., Carocha, D. M., Goulart, A. K. & Tortorella, G. L. (2020). Critical successes factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review. *Production*, 30, e20200030. Mar. 18, 2020; Accepted: Sept. 14, 2020
- Cervone, H.F. (2015). Information organizations and the Lean approach to service delivery. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 31(4), 158-162.
- Deshmukh, M. & Jain, A. (2022). Lean-SE: Framework Combining Lean Thinking with the SDLC Process. In *Ubiquitous Intelligent Systems* (pp. 127-133). Springer, Singapore.
- Dos Santos, J. X. & Cabrita, M. (2016, July). Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry. In *The 2016 International Conference on Systematic Innovation*. July 20-22, 2016, Lisbon, Portugal 19, 19–30
- Ekeme, A. (2017). Implementation of Lean Banking and Continuous Improvement in an African Global Bank: The United Bank for Africa. Humanistic Management Association, *Research Paper Series*, 132, 6–17.
- Elnadi, M. & Shehab, E. (2014). A conceptual model for evaluating product-service systems leanness in UK manufacturing companies. *Procedia CIRP*, 22, 281–286.

- Gong, Y. & Janssen, M. (2015). Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(4), 364-380.
- Gupta, S. & Sharma, M. (2018). Empirical analysis of existing lean service frameworks in a developing economy. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(4), 482-505.
- Gupta, S., Sharma, M. & Sunder M.V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025-1056.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M. & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*, 5(5/6), 320-340.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Hidayati, J., Tarigan, U. P. P. & Tarigan, U. (2019). Implementation of Lean Service to Reduce Lead Time and Non Value Added Activity in a Banking Institution. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Janssen, M. & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30, S1-S8.
- Kristensen, T. B. & Israelsen, P. (2014). Performance effects of multiple control forms in a Lean organization: A quantitative case study in a systems fit approach. *Management Accounting Research*, 25(1), 45-62.
- Ludwiczak, A. (2018). Using lean government in improvement of the services in public administration on the example of Marshal's Office in Lubuskie voivodeship. *European Journal of Service Management*, 26, 145-153.
- 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, 199-208.
- Mai, N. C. (2022). *Helicopter Money and the Prospect of Implementation in Vietnam during Economic Crises* (No. rcpk4). Center for open Science.
- Newman, A. M., Bratman, S. V., To, J., Wynne, J. F., Eclov, N. C., Modlin, L. A., ... & Diehn, M. (2014). An ultrasensitive method for quantitating circulating tumor DNA with broad patient coverage. *Nature medicine*, 20(5), 548-554.
- Orr, C. (2005). Lean leadership in construction. In *13th International Group for Lean Construction Conference: Proceedings* (p. 345).

- Piercy, N. & Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54-76.
- Pochet, P. (2022). From one crisis to another: changes in the governance of the Economic and Monetary Union (EMU). *Transfer: European Review of Labour and Research*, 28(1), 119–133. <https://doi.org/10.1177/10242589221084582>
- Salihu, A., Metin, H., Hajrizi, E. & Ahinetti, M. (2019). The effect of security and ease of use on reducing the problems/deficiencies of electronic banking services. *IFAC-PapersOnLine*, 52(25), 159–163.
- Shah Hosseini, M.A., Kimasi, M., Shami Zanjani, M. & Khatikhovah, M. (2021). Identifying factors influencing the cooperation of banks and fintechs using a systematic review of scientific literature. *Business Management*, 14(2)199-227. (in Persian)
- Simamora, J. M. & Syah, T. Y. R. (2020). The Lean Government Development on Public Services over Publishing Letter Police Record at State Police Office, Indonesian Republic. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(2), 70-76.
- Sunaryanto, K. & Syah, T. Y. R. (2019). Application of Lean Thinking Development: Case Study over Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), South Tangerang Based on Lean Government. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(1), 20-26.
- Teehan, R. and Tucker, W. (2010). A simplified lean method to capture customer voice. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 175-188.
- Thedvall, R. & Tamm Hallström, K. (2013). Engaging in classifications and standardizations: lean public management in public preschools and the social insurance agency in Sweden. In *112th Annual Meeting of the American Anthropological Association (AAA)*, Chicago, USA, 20-24 November, 2013.
- Tortorella, G., Narayanamurthy, G., Godinho Filho, M., Portioli Staudacher, A. & Mac Cawley, A. F. (2021). Pandemic's effect on the relationship between lean implementation and service performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(2), 203-224.
- Vanichchinchai, A. (2022). Relationships among lean, service quality expectation and performance in hospitals. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 457-473.
- Wang, F.K. & Chen, K.-S. (2010). Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services. *Total Quality Management*, 21(3), 301–315.
- Wings, H. & Friedrich, G. (2016). Lean Banking: Weichenstellung für die Zukunft. In *Erfolgsfaktor Lean Management 2.0* (pp. 209-225). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Zaruba, N. A. & Egorova, N. N. (2016). Lean governance as a condition for the creation of intellectual coal industry. In *Coal in the 21st Century: Mining, Processing and Safety* (pp. 39-44).