

تدوین و ارزیابی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در نظام بانکداری ایران (مطالعه موردی: بانک صادرات ایران)

■ محمد حسین پورشال^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران

شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

■ شادان وهابزاده منشی^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

■ زهرا علی پور درویشی^۳

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

■ عبدالحسین کرمپور^۴

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران شمال،

دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

10.22034/jtd.2025.2064949.2015

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و ارزیابی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری انجام شد. روش تحقیق به صورت آمیخته اکتشافی و با بهره‌گیری از دو رویکرد کیفی و کمی طراحی گردید. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. جامعه آماری این بخش شامل ۱۲ نفر از خبرگان حوزه بازاریابی و مدیران بانک صادرات ایران بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران و معاونان بانک صادرات ایران بود که با استفاده از قاعده تحلیل توان کوهن و نرم‌افزار G*Power حجم نمونه ۱۴۰ نفر برآورد شد. در گام نخست، به منظور شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی و ارائه مدل، از نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) استفاده گردید. سپس مدل پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی اعتبارسنجی شد. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA و تحلیل کمی با نرم‌افزار SMART PLS انجام پذیرفت. نتایج نشان دادند که شرایط علی شامل چابکی سازمانی، چابکی منابع انسانی و رویکردهای نوین دیجیتال بنیان‌های اصلی شکل‌گیری پدیده محوری یعنی چابکی بازاریابی هستند. در این میان، تحول دیجیتال نقش زمینه‌ای و زیرساختی ایفا می‌کند و فقدان آن اثربخشی تغییرات نظام بانکی را تضعیف می‌سازد. از سوی دیگر، موانع بانکداری دیجیتال به عنوان شرایط مداخله‌گر می‌توانند بر سرعت و کیفیت استقرار بازاریابی چابک اثر منفی بگذارند. در ادامه، عوامل مذکور بر استراتژی بازاریابی دیجیتال اثر گذاشته و اتخاذ این راهبردها منجر به پیامدهایی نظیر بهبود عملکرد مالی، توسعه صنعت بانکداری، ارتقای نوآوری سازمانی و بهبود تجربه مشتری می‌شود.

واژگان کلیدی: چابکی بازاریابی، تحول دیجیتال، صنعت بانکداری، بانک صادرات ایران

۱- مقدمه

تحول دیجیتال به مثابه یک پارادایم نوین، چارچوب‌های سنتی بانکداری ایران را دگرگون ساخته و مسیر رقابت را بر پایه داده‌محوری و نوآوری فناورانه بازتعریف کرده است (صیادیان، ۱۴۰۴). در بستر تحول دیجیتال، فناوری‌های داده‌محور، اکوسیستم‌های باز، بانکداری موبایلی و ظهور بازیگران نوینی همچون فین‌تک‌ها و نئوبانک‌ها، انتظارات مشتریان را از دریافت خدمات صرف به تجربه‌ای یکپارچه، شخصی‌سازی‌شده و بلادرنگ تغییر داده‌اند (میشرا^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). اکنون دسترسی شبانه‌روزی، خدمات کم‌هزینه و تعامل چندکاناله بدون وقفه به عنوان شاخص‌های کلیدی تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال مطرح است و عدم انطباق با این تحولات می‌تواند به کاهش اعتماد و وفاداری مشتریان منجر شود (مودلی و چادهوری^۲، ۲۰۲۴).

در این میان، بازاریابی به عنوان یکی از عرصه‌هایی که بیشترین دگرگونی را از رهگذر فناوری تجربه کرده است، در پرتو تحول دیجیتال مرزهای سنتی خود را پشت سر گذاشته و به یک نظام داده‌محور، تعاملی و ارزش‌آفرین بدل شده است (زارعی و همکاران، ۱۴۰۳). نظامی که فراتر از تبلیغ و ترویج، بر شخصی‌سازی عمیق، طراحی سفر چندکاناله مشتری، پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده و خلق تجربه‌های بلادرنگ استوار است (تونی^۳، ۲۰۲۵). در ادامه این روند، باید توجه داشت که چنین دگرگونی‌هایی در حوزه بازاریابی جدای از تحولات بنیادین‌تر در سطح کلان سازمانی نیست، بلکه خود بازتابی از تغییرات ساختاری ناشی از دیجیتالی‌شدن به‌شمار می‌رود (حدادی و همکاران، ۱۴۰۳). به بیان دیگر، تحول دیجیتال به عنوان پارادایمی کلیدی، با ادغام فناوری‌های نوین در فرآیندها و مدل‌های سازمانی، زیرساخت‌هایی چون کلان‌داده، هوش مصنوعی، بلاک‌چین، اینترنت اشیا و رایانش ابری را به خدمت گرفته و از رهگذر تقویت چابکی، انعطاف‌پذیری و یادگیری، مسیر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را هموار می‌سازد (مزرعه‌فراهانی و همکاران، ۱۴۰۴). صنعت بانکداری به عنوان یکی از ارکان حیاتی نظام اقتصادی، در دهه‌های اخیر بیش از سایر بخش‌ها تحت تأثیر تحولات فناورانه قرار گرفته و با شتابی چشمگیر مسیر گذار از بانکداری سنتی به بانکداری دیجیتال را طی کرده است (میونیرا^۴،

۲۰۲۵). این تحولات با دگرگون‌سازی بنیادین الگوهای کسب‌وکار، مرزهای کلاسیک بانکداری را پشت سر گذاشته و بانک‌ها را ناگزیر ساخته است تا در ابعاد ساختاری، فرآیندی و راهبردی بازآفرینی کنند. فناوری‌های نوین از جمله کلان‌داده، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و زیرساخت‌های ارتباطی هوشمند، انتظارات مشتریان را به سطحی فراتر از گذشته ارتقا داده و آنان را خواهان تجربه‌هایی شخصی‌سازی‌شده، خدمات لحظه‌ای، شفافیت بیشتر و تعامل دوسویه با بانک‌ها کرده است (خاشعی ورنامخواستی و همکاران، ۱۴۰۳). در چنین شرایطی، چابکی بازاریابی به عنوان یک قابلیت راهبردی مطرح است که با تکیه بر انعطاف‌پذیری، سرعت تصمیم‌گیری، داده‌های لحظه‌ای، یادگیری مستمر و نوآوری، توان بانک‌ها را در انطباق با محیط متغیر و بهره‌گیری از فرصت‌های فناورانه افزایش می‌دهد (اصلاحچی و کریمی، ۱۴۰۳). این رویکرد امکان واکنش سریع در برابر تهدیدات رقابتی و همسویی با نیازهای پویا را فراهم کرده و مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند. پیوند بازاریابی چابک با تحول دیجیتال مدلی نوین از ارزش‌آفرینی در بانکداری ارائه می‌دهد که علاوه بر تقویت سازگاری فناورانه، زمینه پیش‌بینی روندهای آینده، توسعه خدمات نوین و ارتقای تجربه مشتری را فراهم می‌سازد. بنابراین، طراحی و اعتبارسنجی مدلی جامع و بومی برای چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال، ضرورتی علمی و عملی است که می‌تواند شکاف میان دانش نظری و نیازهای اجرایی بانک‌ها را پر کرده و چارچوبی مؤثر برای مدیران در مسیر تحول و نوآوری ایجاد کند (رانی^۵ و همکاران، ۲۰۲۵). لزوم حرکت به سوی بانکداری چابک را می‌توان از دو منظر وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تحلیل کرد. در وضعیت مطلوب، چابکی سازمانی به عنوان توانایی بانک در واکنش سریع و اثربخش به تغییرات و تحرکات بازار در محیطی پرتلاطم و رقابتی تعریف می‌شود؛ محیطی که با تغییرات مداوم و با سرعت بالا همراه است و جلب رضایت مشتریان مستلزم انعطاف‌پذیری، نوآوری و پیش‌فعالی در ارائه خدمات نوین می‌باشد. در چنین شرایطی، چابکی به بانک این امکان را می‌دهد که ضمن درک پویایی‌ها و بی‌ثباتی‌های محیط کسب‌وکار، آنها را به مثابه فرصتی برای بازتعریف راهبردها و اتخاذ جهت‌گیری‌های نوین استراتژیک تلقی کرده و مسیر رشد و توسعه را هموار سازد (ماتاولی^۶ و همکاران،

^۵ Rani

^۶ Mataveli

^۱ Mishra

^۲ Muduli & Choudhury

^۳ Toni

^۴ Munira

۲۰۲۴). با این حال، وضعیت کنونی نظام بانکی نشان می‌دهد که ضعف در شناخت جامع و دقیق شرایط درونی و بیرونی، و در پی آن تأخیر در انتخاب و اجرای راهبردها و سیاست‌های مناسب، منجر به کاهش بهره‌وری و از دست رفتن سهم بازار شده است (تقی‌نسب و منصوریان، ۱۴۰۳). پیامد این کاستی‌ها در سطح عملیاتی به کمبود منابع، کاهش توان تسهیلات‌دهی و اختلال در ایفای نقش بانک‌ها در روان‌سازی چرخه اقتصادی کشور منجر می‌شود؛ در سطح کلان نیز این ناکارآمدی می‌تواند پیامدهای اجتماعی و اقتصادی گسترده‌ای برای جامعه به همراه داشته باشد. افزون بر این، گستردگی جغرافیایی فعالیت‌های بانکی، تعدد شعب، حجم بالای کارکنان و مشتریان، ساختارهای طولی و سلسله‌مراتب مدیریتی پیچیده و تغییرات سریع در فناوری‌های نوین بانکی و نیازهای مشتریان، ضرورت حرکت به سمت چابکی در نظام بانکداری را دوچندان ساخته است (صوفی و همکاران، ۱۴۰۴). بر این اساس می‌توان اذعان داشت تحول دیجیتال به عنوان ابزاری کلیدی، بستر دستیابی به چنین چابکی را در اختیار نظام بانکی قرار می‌دهد. هرچند بانکداری کشور در سال‌های اخیر به سوی دیجیتالی شدن حرکت کرده است، اما این تغییرات غالباً به دیجیتالی‌سازی خدمات سنتی محدود مانده و کمتر شاهد تحول بنیادین در مدل‌های کسب‌وکار و به‌ویژه در ساختارهای بازاریابی بانک‌ها بوده‌ایم. این عدم همسویی میان تلاش‌های دیجیتالی‌سازی و بازنگری در نظام بازاریابی، موجب شده است ظرفیت‌های واقعی تحول دیجیتال در تحقق چابکی بازاریابی به‌طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نگیرد. در حالی که چابکی بازاریابی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دستاوردهای تحول دیجیتال می‌تواند سرعت شناسایی نیازهای مشتریان، توسعه خدمات نوین و پاسخگویی مؤثر به انتظارات آنان را به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد. از این‌رو، بازاریابی چابک در بستر بانکداری دیجیتال می‌تواند با تکیه بر قابلیت‌های فناوری، تجربه‌ای منحصربه‌فرد برای مشتریان خلق کرده و مسیر دستیابی به اهداف مشتری‌محور نظام بانکی را هموار سازد. بر همین اساس، پژوهش حاضر به این سوال اصلی پاسخ می‌دهد که مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران و به طور مشخص در بانک صادرات ایران، چگونه و اعتبار آن به چه میزان است؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- چابکی بازاریابی

چابکی بازاریابی مفهومی نوین در ادبیات مدیریت و بازاریابی است که از اوایل دهه ۲۰۱۰ با الهام از اصول توسعه نرم‌افزار چابک شکل گرفت و نخستین بار در قالب «مانیفست بازاریابی چابک» در سال ۲۰۱۲ معرفی شد. این رویکرد به سرعت جایگاه خود را در سازمان‌های پیشرو یافت و اکنون به عنوان یکی از محورهای کلیدی تحول در بازاریابی شناخته می‌شود (هاوریل^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). چابکی بازاریابی فرآیندی تکرارشونده، داده‌محور و تجربی است که بر پایه آزمون‌های کوچک و مستمر، تحلیل سریع نتایج، یادگیری سازمانی و اصلاح مداوم کمپین‌ها شکل می‌گیرد. هدف اصلی این رویکرد، واکنش سریع و اثربخش به تغییرات بازار و خلق ارزش افزوده برای مشتریان در محیطی پویا و رقابتی است. در این چارچوب، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده جایگزین روش‌های سنتی شده و بازاریابان می‌توانند با بهره‌گیری از بازخورد آنی مشتریان و تحلیل مستمر محیط، راهبردهای بازاریابی خود را به‌طور مداوم بهبود بخشند (بالامورگان^۲ و همکاران، ۲۰۲۵).

چابکی بازاریابی به‌عنوان بخشی از قابلیت‌های فراپویا، فراتر از انعطاف‌پذیری معمول سازمانی عمل کرده و امکان شناسایی سریع فرصت‌ها، بازپیکربندی منابع و اجرای فوری اقدامات را فراهم می‌آورد. این ویژگی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر و رقابت فشرده، بقا و رشد خود را تضمین کنند (آقازاده و فلاحي، ۱۴۰۳). ابعاد اصلی چابکی بازاریابی در سه محور قابل شناسایی است: منطق چابک که به توانایی تفکر منعطف و آینده‌نگر در مواجهه با تحولات بازار اشاره دارد، یادگیری چابک که بر تولید دانش جدید از طریق آزمایش‌های مستمر و بازخورد سریع تأکید می‌کند، و اقدام چابک که بیانگر قابلیت اجرای سریع و اثربخش تصمیمات در شرایط متغیر است. ترکیب این ابعاد موجب می‌شود بازاریابی چابک نه تنها به ابزاری برای ارتقای رقابت‌پذیری و نوآوری تبدیل شود، بلکه به عنوان مدلی پویا برای همسویی راهبردهای بازاریابی با شرایط پیچیده و پرتلاطم محیطی عمل نماید (جهان‌دیده و همکاران، ۱۴۰۲).

۲-۲- تحول دیجیتال

تحول دیجیتال مفهومی کلیدی در ادبیات مدیریت و فناوری است که نخستین بار در سال ۲۰۰۰ مطرح و در دهه بعد با

^۲ Balamurugan

^۱ Haverila

پژوهش‌های وسترمن و همکاران بسط یافت. این مفهوم از همان آغاز با «انقلاب صنعتی چهارم» گره خورد؛ انقلابی که در سال ۲۰۱۱ تحت عنوان «صنایع ۴٫۰» در آلمان معرفی شد و بیانگر ورود به نسلی نو از صنعت بر پایه هوشمندسازی، یکپارچگی دیجیتال و اتکای گسترده بر فناوری‌های نوظهور بود. انقلاب صنعتی چهارم نه صرفاً به‌کارگیری ابزارهای فناوری، بلکه تغییری بنیادین در مدل‌های کسب‌وکار، زنجیره‌های ارزش و الگوهای مدیریت را رقم زد و مرزهای سنتی فعالیت‌های اقتصادی و سازمانی را دگرگون ساخت (حبیبی، ۱۳۹۴). تحول دیجیتال در معنای عمیق خود بازتعریف شیوه‌های انجام کسب‌وکار بر پایه فناوری‌های نوین است؛ تغییری که تنها به دیجیتالی‌سازی خدمات محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم بازآفرینی استراتژی‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی است. این تحول نه تنها بنگاه‌های اقتصادی بلکه نهادهای عمومی و غیرانتفاعی را نیز تحت تأثیر قرار داده و به باور بسیاری از صاحب‌نظران، در آینده نزدیک پذیرش آن شرط لازم برای بقا و رقابت‌پذیری خواهد بود (هاورکا و مولر^۱، ۲۰۲۵).

امروزه اهمیت تحول دیجیتال در دو بعد علمی و عملیاتی مشهود است. در سطح علمی، این حوزه به یکی از جریان‌های پرشتاب پژوهشی بدل شده و از منظرهای گوناگون همچون استراتژی، رهبری، نوآوری، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در سطح عملیاتی نیز سازمان‌ها با اتکا بر فناوری‌هایی نظیر کلان‌داده، اینترنت اشیا، رایانش ابری، شبکه‌های اجتماعی، هوش مصنوعی و حسگرهای هوشمند می‌کوشند فرآیندها را بهینه‌سازی، خدمات را شخصی‌سازی، تعامل با مشتریان را تقویت و تجربه‌ای نوین برای ذی‌نفعان خلق نمایند (شیرانی، ۱۴۰۴).

۲-۳- نظام بانکداری

نظام بانکداری به‌عنوان شالوده‌ای بنیادین در ساختار اقتصادی کشور، نقش محوری در هدایت جریان سرمایه، تخصیص بهینه منابع و تسهیل مبادلات مالی بر عهده دارد. این نظام به دلیل ماهیت پویا و رقابتی خود، همواره در معرض تغییرات فناورانه، الزامات نظارتی و نیازهای متحول مشتریان قرار می‌گیرد. بنیان نظری بانکداری بر عناصر کلیدی همچون اعتماد، شفافیت، مدیریت ریسک و کارایی خدمات استوار است که استمرار رشد و پایداری اقتصادی را تضمین می‌سازد. با گسترش فناوری‌های نوین و شتاب گرفتن روند تحول

دیجیتال، نظام بانکی از الگوهای سنتی فاصله گرفته و به سوی مدل‌های نوآورانه، هوشمند و مبتنی بر خدمات دیجیتال حرکت کرده است. در این مسیر، مفاهیمی همچون بانکداری الکترونیک، بانکداری باز و بانکداری هوشمند جایگاهی استراتژیک یافته‌اند و بانکداری معاصر را از یک نهاد صرفاً مالی به بستری فناورانه، خلاق و ارزش‌آفرین برای ارتقای تجربه مشتری و افزایش رقابت‌پذیری تبدیل کرده‌اند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۳).

۳- پیشینه پژوهش

ساداتی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان بررسی اثر قابلیت نوآوری مبتنی بر داده بر مزیت رقابتی با نقش میانجی چابکی بازاریابی انجام دادند. نتایج نشان داد که نوآوری داده‌محور از طریق تقویت چابکی بازاریابی قادر است مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. به‌کارگیری هوشمندانه داده‌ها در کنار شناسایی سریع فرصت‌ها و اجرای چابک اقدامات بازاریابی، امکان انطباق سریع راهبردها، جذب و نگهداشت مشتری و ارتقای رضایت و وفاداری آنان را فراهم می‌آورد.

حدادی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان تبیین ابعاد استراتژی نوآوری بانک‌ها با تمرکز بر تحول دیجیتال به بررسی ابعاد مختلف نوآوری سازمانی در صنعت بانکداری پرداختند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های اصلی استراتژی نوآوری شامل نوآوری در مدل کسب‌وکار، فناوری، خدمات، ساختار سازمانی و تعامل با مشتری است که در پرتو تحول دیجیتال بازتعریف شده‌اند. همچنین این پژوهش بر نقش کلیدی رهبری تحول‌آفرین، زیرساخت‌های فناورانه و فرهنگ نوآورانه در تحقق این ابعاد تأکید می‌کند.

عابدینی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان طراحی مفهوم سیستم‌پذیری شرکتی در پیاده‌سازی و اجرای رویکرد بازاریابی چابک به بررسی سازوکارهای ساختاری، انسانی و فناورانه موردنیاز برای اجرای موفق این رویکرد پرداختند. نتایج نشان داد شاخص‌هایی همچون سازگاری ساختار و منابع انسانی، انعطاف‌پذیری قوانین و رویه‌ها، ظرفیت مدیریت دانش، سطح پردازش داده‌های بازاریابی و توانمندی مدیریتی در حمایت از چابکی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند.

اصلاحی و کریمی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان شناسایی و دسته‌بندی ابعاد چابکی در بانکداری الکترونیک با رویکرد کانو؛ مطالعه موردی بانک قرض‌الحسنه مهر ایران، ابعاد چابکی را از دیدگاه مشتریان بررسی کردند. تحلیل داده‌ها با استفاده

از رویکرد کانو سه گروه از الزامات مشتری شامل الزامات اساسی، الزامات عملکردی و الزامات انگیزشی را آشکار ساخت که عناصری همچون سرعت پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری خدمات و تعامل دیجیتال را دربر می‌گرفت.

کرمشاهی و مقصودپور (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر کیفیت حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی بر چابکی بانک‌ها انجام دادند نتایج نشان داد که بهبود کیفیت حاکمیت شرکتی اثر مثبت و معناداری بر چابکی بانک‌های ایران دارد. ارتقای سازوکارهای مدیریتی، نظارتی و ساختار مالکیت موجب افزایش توانایی بانک‌ها در واکنش سریع به تغییرات محیطی شده و شرایط لازم برای حفظ و تقویت مزیت رقابتی را فراهم می‌کند.

جهان‌دیده و بهرام‌زاده (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر قابلیت دیجیتال بر عملکرد صادرات شرکت با نقش میانجی اکتشاف، بهره‌برداری، چابکی زنجیره تأمین، چابکی عملیاتی و چابکی بازاریابی به تحلیل نقش این متغیرها در ارتقای عملکرد صادراتی پرداختند. نتایج نشان داد قابلیت‌های دیجیتال با تقویت فرآیندهای اکتشاف و بهره‌برداری و افزایش چابکی در ابعاد مختلف زنجیره تأمین، موجب بهبود معنادار عملکرد صادراتی می‌شوند. این یافته‌ها بیانگر اهمیت دیجیتالی‌سازی در ایجاد و توسعه مزیت رقابتی بین‌المللی شرکت‌ها است.

پروبجاکتی^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بانکداری: نقش رهبری تحول‌آفرین و تحول دیجیتال در چابکی سازمانی و تاب‌آوری شرکتی به بررسی روابط میان این متغیرها پرداختند. نتایج داد رهبری تحول‌آفرین با تقویت تحول دیجیتال زمینه ارتقای چابکی سازمانی را فراهم می‌کند و این چابکی به‌طور غیرمستقیم منجر به افزایش تاب‌آوری شرکتی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود. این یافته‌ها بر اهمیت به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین و سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری‌های دیجیتال تأکید دارند.

میونیرا (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان تحول دیجیتال در بانکداری: مرور نظام‌مند روندها، فناوری‌ها و چالش‌ها با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند ادبیات، بیش از ۸۰ منبع علمی را در حوزه تحول دیجیتال بانکداری بررسی کرد. نتایج سه محور اساسی را شناسایی نمود: روندهای نوظهور مانند

بانکداری باز و خدمات موبایلی، فناوری‌های تحول‌ساز همچون هوش مصنوعی، بلاک‌چین و تحلیل کلان‌داده، و چالش‌های اجرایی نظیر مقاومت سازمانی، امنیت سایبری و نابرابری فناوریانه.

هو^۲ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان آیا تحول دیجیتال موجب بهبود سلامت مالی بانک‌ها می‌شود؟ شواهدی از بانک‌های تجاری چین، تأثیر دیجیتالی‌شدن را بر شاخص‌های مالی بانک‌ها مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد دیجیتال‌سازی فرآیندهای بانکی باعث ارتقای نسبت کفایت سرمایه، کاهش ریسک اعتباری و افزایش بازدهی دارایی‌ها می‌شود. همچنین بانک‌هایی با سطح بالاتر تحول دیجیتال در برابر شوک‌های اقتصادی عملکرد مقاوم‌تری دارند. شن^۳ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان آیا تحول دیجیتال کارایی هزینه‌ای بانک‌های تجاری را بهبود می‌بخشد؟ شواهدی از چین، اثر فناوری‌های دیجیتال بر بهره‌وری عملیاتی بانک‌ها را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد تحول دیجیتال از طریق ابزارهایی مانند اتوماسیون فرآیندها، تحلیل پیشرفته داده و خدمات دیجیتال مشتری‌محور، به کاهش قابل‌توجه هزینه‌های عملیاتی و بهبود بهره‌وری منابع منجر می‌شود.

یایوسد^۴ و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تبدیل فناوری دیجیتال به استراتژی بازاریابی همه‌جانبه: چشم‌اندازی راهبردی از انعطاف‌پذیری، چابکی و سازگاری برای کسب‌وکارها» نشان دادند که پذیرش فناوری بازاریابی همه‌جانبه بر سه نتیجه اصلی استوار است: انعطاف‌پذیری فعال که به کسب‌وکارها امکان واکنش پیش‌دستانه به تغییرات را می‌دهد، چابکی واکنشی که توانایی پاسخ سریع به شرایط محیطی را تقویت می‌کند، و سازگاری انفعالی که سازمان را قادر می‌سازد با شرایط جدید هماهنگ شود.

ابروکواه-لاربی^۵ (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان تبدیل بازاریابی متاورس به چابکی راهبردی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از طریق نقش‌های میانجی فناوری بازاریابی همه‌جانبه و هوش مشتری انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد بازاریابی متاورس از طریق فناوری‌های همه‌جانبه مانند واقعیت مجازی، افزوده و ترکیبی و همچنین از مسیر هوش مشتری شامل تعامل مشتری، جذب و حفظ مشتری و هم‌جذب دانش می‌تواند به ایجاد چابکی راهبردی منجر شود. این اثرگذاری

⁴ Yawised

⁵ Abrokwhah-Larbi

¹ Probojakti

² Hu

³ Shen

از طریق توسعه اجتماع برند، بازاریابی تجربی و شخصی سازی تقویت شده و نهایتاً به مدیریت تجربه مشتری، خلق مشترک ارزش و نوآوری در فرآیندها می انجامد.

۳-۱- مقایسه و تحلیل شکاف مطالعات پیشین

با مرور پیشینه پژوهش های مرتبط می توان دریافت که اگرچه مطالعات متعددی به ابعاد گوناگون چابکی، بازاریابی چابک و تحول دیجیتال پرداخته اند، اما همچنان شکاف های مهمی در این حوزه وجود دارد. بخش عمده ای از تحقیقات به بررسی اثرگذاری نوآوری داده محور بر مزیت رقابتی (ساداتی و همکاران، ۱۴۰۳)، تبیین ابعاد استراتژی نوآوری با تأکید بر تحول دیجیتال (حدادی و همکاران، ۱۴۰۳) یا الزامات سیستمی و ساختاری برای اجرای بازاریابی چابک (عابدینی و همکاران، ۱۴۰۳) پرداخته اند، در حالی که تمرکز اصلی آنها بر بخشی از پدیده و نه بر طراحی مدلی جامع بوده است. برخی مطالعات نیز ابعاد چابکی را از منظر مشتریان در بانکداری الکترونیک بررسی کرده اند (اصلاحچی و کریمی، ۱۴۰۳) یا نقش حاکمیت شرکتی در ارتقای چابکی بانک ها را واکاوی نموده اند (کرمشاهی و مقصودپور، ۱۴۰۲)، اما در این تحقیقات رابطه مستقیم و نظام مند میان تحول دیجیتال و چابکی بازاریابی به طور خاص در صنعت بانکداری تبیین نشده است.

از سوی دیگر، بخش قابل توجهی از پژوهش های خارجی بر کارکردهای تحول دیجیتال در ارتقای عملکرد صادراتی (جهان دیده و بهرامزاده، ۱۴۰۲)، تاب آوری شرکتی و مزیت رقابتی پایدار (پریوجاکی و همکاران، ۲۰۲۵)، مرور روندها و فناوری های تحول ساز (میونیرا، ۲۰۲۵)، یا بهبود سلامت مالی و کارایی هزینه ای بانک ها (هو و همکاران، ۲۰۲۵)؛ شن و همکاران، ۲۰۲۵) متمرکز بوده اند. هرچند این مطالعات نشان دهنده اهمیت تحول دیجیتال در بهبود کارکردهای سازمانی هستند، اما فاقد مدلی یکپارچه اند که به طور مستقیم پیوند بین تحول دیجیتال و چابکی بازاریابی را در صنعت بانکداری بررسی کند. همچنین، تحقیقات نوین پیرامون فناوری های بازاریابی همه جانبه (یاوینسد و همکاران، ۲۰۲۴) و بازاریابی متاورس (ابروکواه-لاری، ۲۰۲۴) بیشتر به چشم اندازهای فناورانه و تأثیر آن بر چابکی راهبردی پرداخته اند و کمتر به آزمون تجربی و اعتبارسنجی مدل های کاربردی در محیط بانکی پرداخته اند.

تأمل دقیق بر پیشینه پژوهش ها نشان می دهد که سه شکاف اصلی در حوزه پیوند میان چابکی بازاریابی و تحول دیجیتال

در صنعت بانکداری وجود دارد که نیازمند بررسی عمیق تر است.

نخست، فقدان مدلی جامع و یکپارچه است. اغلب مطالعات پیشین تنها به یک بُعد از موضوع پرداخته اند؛ برای مثال، برخی بر نوآوری داده محور یا استراتژی نوآوری متمرکز بوده اند و برخی دیگر بر الزامات سیستمی یا ابعاد مشتری محور چابکی تأکید کرده اند. با این حال، تاکنون چارچوبی منسجم که بتواند رابطه علی و چندبعدی میان تحول دیجیتال و چابکی بازاریابی را در قالب یک مدل مفهومی روشن سازد، ارائه نشده است. این کاستی موجب شده است که ادبیات موضوع فاقد الگوی مرجع باشد و نتواند مبنایی نظری و کاربردی برای سازمان های بانکی فراهم آورد.

دوم، کمبود پژوهش های تجربی در بستر بانک های ایرانی است. هرچند برخی مطالعات داخلی به بررسی چابکی سازمانی یا تأثیر متغیرهای فناورانه بر عملکرد بانک ها پرداخته اند، اما بیشتر این تحقیقات یا در سطح مفهومی باقی مانده اند یا به استفاده از داده های غیرایرانی محدود شده اند. از این رو، هنوز شواهد کافی مبتنی بر داده های واقعی بانک های ایران برای اعتبارسنجی مدل های پیشنهادی وجود ندارد. این ضعف تجربی باعث می شود نتایج تحقیقات پیشین برای تصمیم گیری مدیران بانکی در فضای بومی کشور چندان قابل اتکا نباشد.

سوم، عدم وجود چارچوبی بومی و یکپارچه است که بتواند همزمان به دو دسته نیازها پاسخ دهد: از یک سو الزامات فناورانه و ساختاری سازمان های بانکی، و از سوی دیگر، انتظارات و نیازهای پویا و در حال تغییر مشتریان. بیشتر پژوهش های خارجی به بیان کلیات پرداخته اند و در زمینه بومی سازی مدل ها برای صنعت بانکداری کشورهایی با شرایط خاص اقتصادی، فرهنگی و نهادی - مانند ایران - کمتر اقدامی صورت گرفته است. در نتیجه، فقدان مدلی که بتواند به طور همزمان اقتضائات محیط بومی و الزامات جهانی تحول دیجیتال را لحاظ کند، همچنان محسوس است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران می کوشد این خلأها را پر نماید. این مطالعه ضمن ادغام رویکردهای نظری و تجربی، تلاش دارد الگویی ارائه کند که هم از پشتوانه علمی برخوردار باشد و هم قابلیت اجرا در شرایط واقعی نظام بانکی ایران را داشته باشد؛ الگویی که بتواند مسیر مناسبی برای ارتقای رقابت پذیری، افزایش

رضایت مشتریان و بهبود عملکرد بانکها در عصر دیجیتال فراهم آورد.

۴- روش پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی-توسعه‌ای است و با هدف تدوین و ارزیابی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، با تمرکز موردی بر بانک صادرات ایران، انجام شده است. از منظر روش‌شناسی، مطالعه حاضر در زمره پژوهش‌های غیرآزمایشی و توصیفی-پیمایشی قرار دارد که به‌صورت مقطعی اجرا گردیده است.

جامعه پژوهش در بخش کیفی این مطالعه شامل دو گروه اصلی از خبرگان بود که انتخاب آن‌ها با دقت و بر اساس معیارهای علمی صورت گرفت. گروه نخست، خبرگان دانشگاهی با تخصص در حوزه‌های بازاریابی و فناوری اطلاعات بودند که تسلط علمی و پژوهشی آن‌ها امکان تحلیل عمیق مفاهیم نظری و ارائه دیدگاه‌های جامع در خصوص ارتباط میان چابکی بازاریابی و تحول دیجیتال را فراهم ساخت. گروه دوم، خبرگان صنعتی متشکل از مدیران ارشد و کارشناسان بازاریابی بانک صادرات ایران بودند که با برخورداری از تجربه‌های عملی در مدیریت بازاریابی و آشنایی نزدیک با چالش‌ها و فرصت‌های صنعت بانکداری، داده‌های ارزشمندی در حوزه کاربردی و اجرایی پژوهش ارائه دادند.

برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از چارچوب پیشنهادی میلر^۱ و همکاران (۲۰۱۰) استفاده شد که شامل پنج معیار کلیدی است: کلیدی بودن افراد در حوزه تخصصی مرتبط با پژوهش، شهرت علمی و حرفه‌ای در زمینه بازاریابی و فناوری‌های دیجیتال، تسلط نظری بر مباحث نوین مدیریت و بازاریابی، تنوع دیدگاه به‌منظور پوشش حداکثری زوایای مختلف مسئله پژوهش، و در نهایت انگیزه مشارکت به‌عنوان عامل مهم در همکاری فعالانه در فرایند مصاحبه و تبادل نظر.

نمونه‌گیری بر اساس این معیارها و با رویکرد نمونه‌گیری نظری در چارچوب روش‌شناسی گراندت تئوری (نظریه داده‌بنیاد) انجام شد. در این رویکرد، انتخاب افراد نه به‌صورت تصادفی، بلکه با هدف غنی‌سازی داده‌ها و دستیابی به اشباع نظری صورت گرفت. بدین ترتیب، ترکیب خبرگان دانشگاهی و صنعتی موجب شد پژوهش از هر دو منظر نظری و کاربردی غنا یافته و زمینه‌ای مناسب برای طراحی و اعتبارسنجی مدل

پارادایمی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری فراهم شود.

فرایند تحلیل کیفی مبتنی بر کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که به‌صورت هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها پیش رفت. به‌منظور اطمینان از اعتبار تحلیل‌ها، فرایند کدگذاری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ نقطه‌ای که در آن مصاحبه‌های جدید منجر به استخراج مفاهیم نو نمی‌شود. اشباع نظری در مصاحبه دهم محقق شد، با این حال برای اطمینان مضاعف، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت و در مجموع ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مورد تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار مکمل و مکمل‌ساز استفاده شد تا هم جنبه‌های اکتشافی و هم اعتبارسنجی مدل به‌طور دقیق پوشش داده شود.

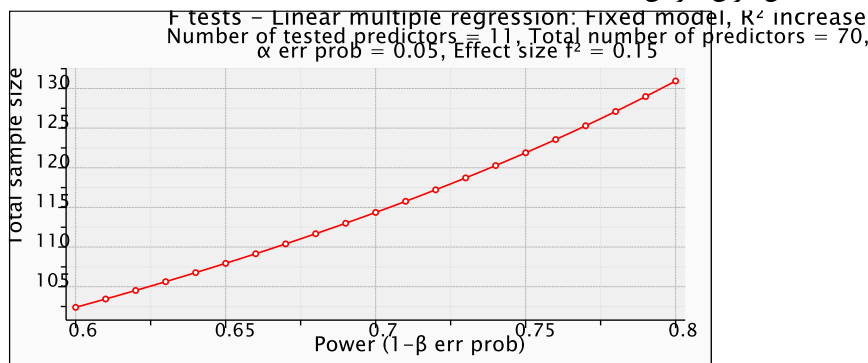
بخش کیفی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته): در این مرحله، ابزار اصلی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با شش پرسش محوری بود که به‌گونه‌ای طراحی شدند تا ابعاد کلیدی چابکی بازاریابی و تحول دیجیتال در صنعت بانکداری را آشکار سازند. این پرسش‌ها بر اساس ادبیات نظری و چارچوب مفهومی اولیه تنظیم شدند، اما انعطاف لازم برای طرح پرسش‌های تکمیلی و پیگیری بسته به جریان گفتگو نیز در نظر گرفته شد. مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری با خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد بانکی انجام شد، با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط گردید و سپس به‌طور کامل پیاده‌سازی شد. برای افزایش دقت و اعتبار داده‌ها، از تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و کنترل هم‌تایان پژوهشی استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده در نرم‌افزار MAXQDA وارد شده و با رویکرد گراندت تئوری مورد کدگذاری باز، محوری و گزینشی قرار گرفتند.

بخش کمی (پرسشنامه محقق‌ساخته): بر اساس نتایج مرحله کیفی و کدهای نهایی استخراج‌شده، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته تدوین شد. این پرسشنامه شامل ۱۱ بُعد اصلی (برآمده از مقولات محوری) و ۷۰ گویه بود که برای سنجش در سطح عملیاتی طراحی گردید. مقیاس پاسخ‌دهی از نوع طیف لیکرت ۵ درجه‌ای انتخاب شد تا حساسیت اندازه‌گیری و تفکیک‌پذیری داده‌ها افزایش یابد. روایی محتوایی پرسشنامه از طریق نظر خبرگان تأیید و ضریب CVI و CVR برای هر گویه بررسی شد. همچنین پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) محاسبه و تأیید گردید.

در مجموع، بهره‌گیری از ترکیب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق‌ساخته، این امکان را فراهم آورد که پژوهش از هر دو منظر اکتشاف نظری و آزمون تجربی تقویت شود و مدل نهایی از اعتبار کافی برخوردار باشد.

(۲۰۱۳) و نرم‌افزار G*Power استفاده شد. چون پرسشنامه پژوهش شامل ۱۱ عامل اصلی و ۷۰ گویه است، با استفاده از قاعده تحلیل توان در سطح اطمینان ۹۵٪ با اندازه اثر ۰/۱۵ و قدرت آماری ۸۰٪ حداقل حجم نمونه ۱۳۱ نفر برآورد گردید که برای اطمینان بیشتر ۱۴۰ پرسشنامه گردآوری شد.

جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران بانک صادرات ایران است. برای برآورد حجم نمونه از قاعده تحلیل توان کوهن



شکل ۱- برآورد نمونه با روش اندازه اثر و تحلیل توان کوهن

بالایی برخوردار بود و این امر امکان تعمیم‌پذیری نتایج را افزایش می‌داد.

در این مطالعه، بانک‌های صادرات ایران در شهر تهران به‌عنوان چارچوب اصلی نمونه‌گیری تعریف شدند. هر بانک به‌عنوان یک خوشه مستقل محسوب شد و پس از انتخاب خوشه‌ها، مدیران هر بانک به‌صورت تصادفی ساده برگزیده شدند. برای تضمین صحت و اعتبار داده‌ها، پژوهشگر با در دست داشتن معرفی‌نامه رسمی از دانشگاه، به‌صورت حضوری به شعب منتخب بانک صادرات مراجعه کرده و اقدام به توزیع و گردآوری پرسشنامه‌ها نمود. این فرآیند به‌صورت نظام‌مند و پیوسته انجام شد تا ضمن رعایت اصول اخلاقی پژوهش، کیفیت داده‌های جمع‌آوری‌شده نیز تضمین گردد.

در نهایت، روند نمونه‌گیری تا دستیابی به حجم نمونه موردنظر ادامه یافت و تعداد ۱۴۰ پرسشنامه معتبر گردآوری شد. این حجم نمونه متناسب با اهداف پژوهش و با در نظر گرفتن ملاحظات آماری، کفایت لازم را برای تحلیل داده‌ها و آزمون مدل مفهومی تحقیق فراهم آورد.

لازم به ذکر است که روش نمونه‌گیری در این پژوهش به‌صورت دومرحله‌ای (خوشه‌ای - تصادفی) به‌کار گرفته شد تا هم از کارآمدی لازم برخوردار باشد و هم امکان دسترسی به نمونه‌ای معتبر و نماینده فراهم گردد. در این نوع روش، در شرایطی که فهرست کامل افراد جامعه آماری قابل دسترس نباشد، ابتدا جامعه مورد مطالعه به خوشه‌هایی تقسیم می‌شود و سپس نمونه‌گیری در دو مرحله صورت می‌گیرد. در گام نخست، فهرستی از خوشه‌ها تهیه و به‌عنوان چارچوب نمونه‌گیری مورد استفاده قرار گرفت. هر خوشه به‌مثابه یک واحد مستقل در نظر گرفته شد و از میان آن‌ها تعدادی به‌طور تصادفی انتخاب گردید. باید توجه داشت که هرچه حجم خوشه‌ها بزرگ‌تر باشد، دقت نمونه‌گیری کاهش می‌یابد، بنابراین در این پژوهش تلاش شد خوشه‌ها با دقت بیشتری تعریف و انتخاب شوند.

در گام دوم، از درون خوشه‌های منتخب، نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده انجام پذیرفت تا بدین ترتیب همه اعضای جامعه درون هر خوشه، شانس برابر برای انتخاب داشته باشند. انتخاب روش تصادفی ساده در مرحله دوم از آن جهت اهمیت داشت که جامعه آماری بخش کمی پژوهش از درجه همگنی

به منظور تعیین روایی پژوهش موارد زیر براساس پیشنهاد گوبا و لینکلن^۱ مورد بررسی قرار گرفت:

نخست، در ارتباط با تناسب، یافته‌های پژوهش پس از پالایش نهایی در اختیار چهار نفر از متخصصان بازاریابی قرار گرفت و تأیید ایشان اخذ شد. همچنین مدل استخراج شده به چهار نفر از مشارکت‌کنندگان مصاحبه ارائه و بازخوردهای تکمیلی آنان اعمال گردید تا سازگاری نتایج با واقعیت‌های میدانی تضمین شود. در خصوص کاربردی بودن، نتایج پژوهش در حوزه عملی صنعت بانکداری، به‌ویژه در زمینه توسعه چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال، توانست بینش تازه‌ای ارائه کرده و به‌عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری و طراحی راهبردهای نوین بازاریابی عمل کند.

از نظر مفهوم‌پردازی، خبرگان پژوهش اعتبار مفهومی مقولات و ابعاد شناسایی شده را تأیید کردند و نشان دادند که مدل به‌طور نظام‌مند قادر به تبیین روابط میان مقوله‌هاست. معیار زمینه‌مندی مفاهیم نیز با توجه به اینکه داده‌ها مستقیماً از تجارب واقعی مدیران و کارشناسان بانک صادرات ایران استخراج شدند، محقق گردید و بدین ترتیب مدل از بستر فرهنگی، ساختاری و محیطی صنعت بانکداری کشور نشأت گرفته است.

در حوزه منطق، ساختار نهایی مدل با تکیه بر الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) تدوین شد تا از توالی، انسجام و یکپارچگی لازم برخوردار باشد. همچنین در رعایت عمق تلاش شد جزئیات داده‌ها، ابعاد و مؤلفه‌ها با تشریح مبسوط در چارچوب نظری و مدل مفهومی انعکاس یابد.

در زمینه انحراف، برخی یافته‌های پژوهش که در ادبیات پیشین مطرح نشده بود، اما توسط خبرگان به‌طور مکرر تأیید شد، در مدل لحاظ گردید تا جامعیت آن افزایش یابد. نهایتاً، در خصوص بداعت، پژوهش حاضر با ارائه مدلی بومی و نوآورانه در حوزه چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، توانست خلأ مطالعات داخلی را پوشش دهد و سهمی در توسعه دانش این حوزه ایفا کند.

در خصوص حساسیت پژوهشگر، توجه ویژه‌ای به دیدگاه‌ها، تجارب و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. پژوهشگر ضمن درک اهمیت موضوع، تلاش کرد تا تمامی ابعاد مطرح شده توسط خبرگان و مدیران بانکی را با دقت و جدیت بررسی کرده و از هرگونه پیش‌داوری یا تقلیل مفهومی پرهیز نماید. این حساسیت موجب شد داده‌های استخراج شده با

واقعیت‌های میدانی همخوانی داشته و اعتبار پژوهش تقویت شود.

همچنین در ارتباط با معیار استناد به یادداشت‌ها، پژوهشگر علاوه بر ضبط کامل مصاحبه‌ها، همزمان به ثبت یادداشت‌های میدانی پرداخت. این یادداشت‌ها شامل نکات کلیدی، برداشت‌های اولیه، حالات غیرکلامی مصاحبه‌شوندگان و توضیحات تکمیلی بود که در تحلیل داده‌ها و مرحله کدگذاری نقش اساسی ایفا کرد. بدین ترتیب، امکان بازخوانی دقیق‌تر داده‌ها، جلوگیری از فراموشی جزئیات و افزایش انسجام تحلیل‌ها فراهم شد.

به این ترتیب، رعایت حساسیت پژوهشگر و استناد به یادداشت‌ها نه تنها دقت تحلیل را افزایش داد، بلکه به استحکام نظری و شفافیت بیشتر در تدوین مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال کمک کرد.

به منظور تعیین پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپا و روش کدگذاری موازی استفاده شد. جاکوب کوهن در سال ۱۹۶۰ شاخص کاپا را معرفی کرد که شامل رابطه ۱ است:

رابطه ۱:

$$\text{kappa} = \text{Pi} = (\text{PAo} - \text{PAE}) / (1 - \text{PAE}) = 0.89$$

$$\text{PAo} = 750$$

$$\text{PAE} = 100$$

مقدار PAo نمایانگر میزان توافق دو ارزیاب است.

مقدار PAE نیز نمایانگر میزان توافق مورد انتظار است.

اندازه ی ضریب کاپا توافق بین دو کدگذار را نشان می‌دهد برای بررسی پایایی تحقیق، توسط پژوهش گر دیگری که متخصص بازاریابی دیجیتال بود، کدگذاری انجام گرفت. تعداد کل کدها ۸۹۱ عدد گزارش شد. که در ۶۰۲ عدد کد توافق وجود داشت و تعداد کدهایی که ممکن است به صورت تصادفی انتخاب شده باشند ۱۰۰ عدد بود. در نتیجه ضریب کاپا ۰/۸۹ به دست آمد که نشان از پایایی تقریباً کامل این پژوهش دارد.

در بخش کیفی، برای تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده‌بنیاد^۲ با رویکرد نظام‌مند بهره‌گیری شده و پردازش داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تخصصی MaxQda انجام گرفت. در گام بعد، جهت اعتبارسنجی مدل پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید.

^۲ Grounded Theory

^۱ Guba & Lincoln

۵- یافته‌های پژوهش

شرکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۱۲ نفر بودند که در دو گروه اصلی قرار داشتند؛ ۳ نفر (۲۵٪) از اعضای هیئت علمی دانشگاه و ۹ نفر (۷۵٪) از مدیران ارشد و مدیران بازاریابی بانک صادرات. این ترکیب شرایطی فراهم کرد تا دیدگاه‌های نظری و تجربی همزمان در پژوهش منعکس شود. از نظر جنسیت، ۱۰ نفر (۸۳٪) مرد و ۲ نفر (۱۷٪) زن بودند. در توزیع سنی، یک نفر (۸٪) کمتر از ۴۵ سال، ۷ نفر (۵۸٪) در گروه سنی ۴۶ تا ۵۰ سال و ۴ نفر (۳۴٪) بالای ۵۱ سال قرار داشتند. این پراکندگی سنی امکان انعکاس دیدگاه‌های متنوع در مراحل مختلف حرفه‌ای را فراهم آورد. از نظر تحصیلات، ۱۱ نفر (۹۲٪) دارای مدرک دکتری و ۱ نفر (۸٪) دارای کارشناسی ارشد بودند که نشان‌دهنده سطح بالای تخصص علمی مشارکت‌کنندگان است. همچنین در خصوص سابقه کاری، ۳ نفر (۲۵٪) کمتر از ۱۰ سال تجربه، ۵ نفر (۴۲٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال تجربه و ۴ نفر (۳۳٪) بیش از ۱۶ سال سابقه داشتند.

در بخش کمی این مطالعه از دیدگاه ۱۴۰ نفر از مدیران و معاونین بانک صادرات ایران استفاده شد. از منظر جنسیت ۸۴ نفر (۶۰٪) مرد و ۵۶ نفر (۴۰٪) زن بودند. از منظر سن ۱۹ نفر (۱۳،۵٪) کمتر از ۴۵ سال، ۴۲ نفر (۳۰٪) بین ۴۵ تا ۵۰ سال، ۴۴ نفر (۳۱،۵٪) ۵۰ تا ۵۵ سال و ۳۵ نفر (۲۵٪) بیش از ۵۵ سال سن داشتند. از منظر تحصیلات ۳۱ نفر (۲۲٪) مدرک کارشناسی، ۶۵ نفر (۴۶،۵٪) مدرک کارشناسی ارشد و ۴۴ نفر (۳۱،۵٪) مدرک دکتری داشتند. از منظر سابقه کاری ۲۸ نفر (۲۰٪) کمتر از ۱۰ سال، ۴۳ نفر (۳۱٪) ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴۷ نفر (۳۳،۵٪) ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۲ نفر (۱۵،۵٪) بیش از ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

برای تبیین مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری، مجموعه‌ای از مصاحبه‌های

گام دوم: کدگذاری محوری

در این مرحله، کدهای استخراج‌شده از فرایند کدگذاری باز سازماندهی و در قالب سازه‌های مفهومی کلان‌تر تجمیع شدند. پدیده محوری چابکی بازاریابی به‌عنوان کانون اصلی تحلیل انتخاب گردید و کلیه کدهای مرتبط در چارچوب سازه‌های معنادار و همبسته دسته‌بندی شدند تا ساختاری منسجم و منظم از مفاهیم به دست آید. در این میان، استراتژی بازاریابی دیجیتال به‌عنوان یکی از سازه‌های کلیدی شناسایی شد که نقشی راهبردی در تسریع تحقق چابکی بازاریابی ایفا کرده و

نیمه‌ساختاریافته با اساتید دانشگاهی متخصص و مدیران ارشد بانک صادرات انجام پذیرفت. داده‌های حاصل، پس از آماده‌سازی و بازبینی اولیه، با بهره‌گیری از نرم‌افزار MaxQDA و بر مبنای رویکرد نظریه داده‌بنیاد در چارچوب الگوی نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) تحلیل شدند. روند تحلیل در سه گام اساسی پیش رفت: نخست کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم اولیه و استخراج شاخص‌ها، سپس کدگذاری محوری برای دسته‌بندی و برقراری ارتباط میان مقولات، و در نهایت کدگذاری گزینشی جهت یکپارچه‌سازی یافته‌ها و تدوین مدل نهایی.

گام اول: کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، متون مصاحبه‌ها چندین بار به‌صورت دقیق مطالعه شدند تا داده‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تجزیه گردند. این واحدها که عموماً جملات یا بخش‌هایی مرتبط با مفاهیم کلیدی بودند، کدگذاری شده و سپس کدهای مشابه بر اساس هم‌معنایی و قرابت مفهومی در قالب مقوله‌های منسجم دسته‌بندی شدند. فرایند کدگذاری به‌طور تدریجی و همزمان با ورود هر مصاحبه جدید بازبینی و اصلاح شد تا اعتبار و جامعیت داده‌ها تضمین شود.

پیش از ورود داده‌ها به محیط نرم‌افزار، متون مصاحبه‌ها در قالب فایل‌های متنی و پس از اصلاح نگارشی و پاک‌سازی اولیه آماده گردیدند تا کیفیت و انسجام داده‌ها حفظ شود. در این مرحله، در مجموع ۴۰۶ کد اولیه استخراج شد که پس از حذف موارد تکراری و ادغام کدهای مترادف، به ۷۰ کد باز نهایی تقلیل یافت. این مرحله، مبنای اصلی شکل‌گیری چارچوب مفهومی اولیه را فراهم ساخت و نقش محوری در شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال ایفا نمود.

علاوه بر آن، پیامدهای مالی و غیرمالی متعددی بر عملکرد بانک صادرات برجای می‌گذارد.

فرایند کدگذاری محوری با ایجاد ارتباطات مفهومی میان مقوله‌ها، امکان درک روابط علی میان ابعاد مختلف را فراهم نمود و به تدوین چارچوبی دقیق‌تر و نظام‌مند برای مدل پژوهش منجر شد. این مرحله نقش اساسی در توسعه نظری مدل ایفا کرد و بستری برای تبیین شبکه‌ای از ارتباطات میان شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها فراهم آورد.

گام سوم: کدگذاری گزینشی

در این مطالعه، مرحله کدگذاری گزینشی مطابق با رویکرد نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد به‌منظور یکپارچه‌سازی و سازماندهی نهایی داده‌ها اجرا شد. در این گام، سازه‌های شناسایی شده در فرایند کدگذاری محوری بازتعریف و در قالب شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری محوری، راهبردها و اقدامات و پیامدها طبقه‌بندی شدند. این فرایند موجب شد تمامی داده‌های پراکنده و متنوع در چارچوبی یکپارچه و منسجم قرار گیرند و ارتباط میان ابعاد مختلف به‌صورت نظام‌مند آشکار شود.

بر اساس نتایج این مرحله، مدل مفهومی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری شکل گرفت که متشکل از ۶ کد گزینشی، ۱۱ کد محوری و ۷۰ کد باز بود. این ساختار نهایی چارچوبی جامع و دقیق برای تحلیل پدیده مورد مطالعه فراهم ساخت و زمینه را برای ارائه مدل مفهومی معتبر و بومی در حوزه چابکی بازاریابی در بستر بانکداری دیجیتال مهیا نمود. جزئیات مربوط به این کدها در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱- کدگذاری گزینشی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط علی	چابکی سازمانی	۱. حمایت و آگاهی مدیران بانکی از چابکی سازمانی
		۲. ساختارهای انعطاف‌پذیر صنعت بانکداری
		۳. فرهنگ پذیرش تغییرات
		۴. سرعت در ارائه خدمات بانکی به مشتریان
		۵. تسهیل در دسترسی به سیستم خدمات بانکی
		۶. اطلاع‌رسانی سریع و به‌موقع به مشتریان
	چابکی منابع انسانی	۷. تخصص‌گرایی در استخدام منابع انسانی شعب یا ستاد
		۸. همسویی منابع انسانی با استراتژی‌های صنعت بانکداری
		۹. ارتقاء سطح ظرفیت و پذیرش منابع انسانی
		۱۰. ایجاد تیم‌های متخصص در صنعت بانکداری
		۱۱. به‌روزرسانی دانش فناورانه منابع انسانی
		۱۲. اتخاذ سیاست‌های انگیزشی جهت افزایش مشارکت منابع انسانی
رویکردهای نوین دیجیتال	رویکردهای نوین دیجیتال	۱۳. دیجیتالی شدن خدمات بانکی
		۱۴. تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان
		۱۵. سواد و آگاهی دیجیتال
		۱۶. وجود نوآوری‌های فناورانه
		۱۷. تولید ارزش مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال
پدیده محوری	چابکی بازاریابی	۱۸. افزایش بازدهی و کاهش مدت زمان انجام امور بانکی
		۱۹. درک نیازهای فعلی و بالقوه مشتریان بانکی
		۲۰. سازگاری برنامه‌های بازاریابی با تغییرات محیطی
		۲۱. پاسخگویی به نسبت شرایط و تقاضای رشد استراتژیک بانک
		۲۲. ایجاد تنوع در ارائه خدمات تخصصی بانکی
		۲۳. استفاده از کانال‌های ارتباطی چندگانه با مشتری
		۲۴. رفع ضعف‌های رویکردهای سنتی مدیریت
		۲۵. ارزش‌آفرینی در بازار خدمات
شرایط زمینه‌ای	تحول دیجیتال در صنعت بانکداری	۲۶. مدیریت تحول دیجیتال
		۲۷. فناوری‌های دیجیتال
		۲۸. استعدادهای دیجیتال
		۲۹. اجرای فرآیندهای تحول دیجیتال
		۳۰. فرهنگ تحول دیجیتال
		۳۱. ساختار تحول دیجیتال
		۳۲. نوآوری دیجیتال
		۳۳. خدمات دیجیتال

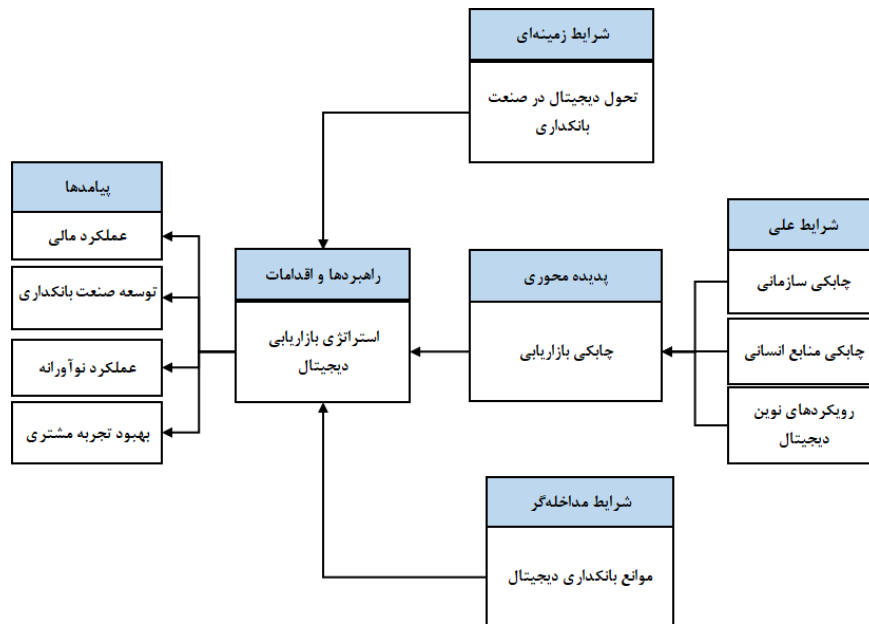
کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط مداخله‌گر	موانع بانکداری دیجیتال	۳۴. برداشت اشتباه از بحث تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال
		۳۵. مقاومت صنعت بانکداری در حالت سنتی و پایدار
		۳۶. محدودیت دسترسی به فناوری دیجیتال روز
		۳۷. وجود محدودیت‌های قانونی
		۳۸. چالش تحریم‌های اعمال شده
		۳۹. عدم ریسک‌پذیری بانک
		۴۰. عدم آشنایی مدیران صنعت بانکداری با حوزه تحول دیجیتال
		۴۱. تشدید رقابت دیجیتال در صنعت
راهندها و اقدامات	استراتژی بازاریابی دیجیتال	۴۲. ایجاد و حفظ ارتباط مفید متقابل با مشتریان از طریق ابزارهای نوین ارتباطی
		۴۳. به‌کارگیری فناوری هوش مصنوعی و رباتیک آنلاین
		۴۴. سهولت تبادل خدمات با هدف تأمین اهداف مشتری و بانک
		۴۵. مدیریت محتوای دیجیتال
		۴۶. بازاریابی از طریق پست الکترونیکی و موتورهای جستجوی مختلف
		۴۷. بهبود تعاملات بین مشتریان و بانک
		۴۸. بازاریابی از طریق شبکه و رسانه‌های اجتماعی
		۴۹. افزایش بازگشت سرمایه در صنعت بانکداری
پیامدها	عملکرد مالی	۵۰. افزایش حجم سپرده‌گذاری مشتریان
		۵۱. مولد نمودن سرمایه‌های راکد
		۵۲. مدیریت بودجه و کاهش هزینه‌ها
		۵۳. ارتقاء جذب سرمایه‌های جدید
		۵۴. افزایش بازپرداخت بدهی‌ها، دیون و وام‌های معوقه
		۵۵. رشد و شکوفایی اقتصادی کشور
		۵۶. گسترش سهم بازار صنعت بانکداری
		۵۷. سازماندهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها
	توسعه صنعت بانکداری	۵۸. ایفای وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی صنعت بانکداری
		۵۹. تسهیل در معاملات تجاری و بین‌المللی
		۶۰. کسب مزیت رقابتی پایدار
		۶۱. افزایش خلاقیت و نوآوری منابع انسانی
	عملکرد نوآورانه	۶۲. تمایز در ارائه خدمات بانکی نسبت به رقبا
		۶۳. نوآوری در فرایندهای انجام امور
		۶۴. پذیرش فناوری‌های جدید و دانش‌محور
		۶۵. ارائه راهکار خلاقانه به چالش‌های محیطی
		۶۶. بهبود جذب و نگهداشت مشتریان
	بهبود تجربه مشتری	۶۷. افزایش رضایت مشتریان
		۶۸. تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل
		۶۹. سفارشی سازی خدمات برای مشتریان
		۷۰. ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان

شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها را فراهم ساخته و نشان می‌دهد که هر یک از این مؤلفه‌ها چگونه در تحقق چابکی بازاریابی در بستر تحول دیجیتال ایفای نقش می‌کنند. بدین ترتیب،

بر اساس نتایج ارائه‌شده در جدول مربوطه، مدل پارادایمی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری تدوین گردید و در شکل ۳ به تصویر کشیده شد. این مدل به‌عنوان چارچوبی جامع، امکان تحلیل و تبیین روابط میان

مدل پارادایمی ارائه شده نه تنها ابعاد نظری پدیده را به صورت منسجم تبیین می کند، بلکه به عنوان نقشه ای مفهومی می تواند راهنمایی مؤثر برای مدیران و سیاست گذاران بانکی

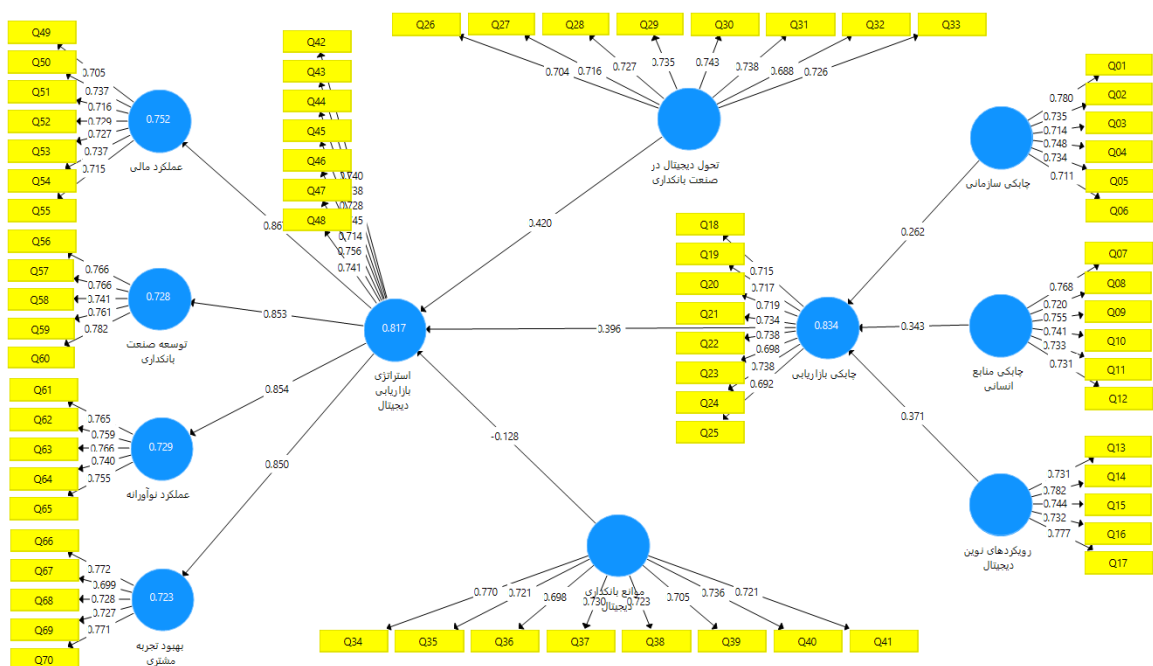
در مسیر پیاده سازی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال باشد.



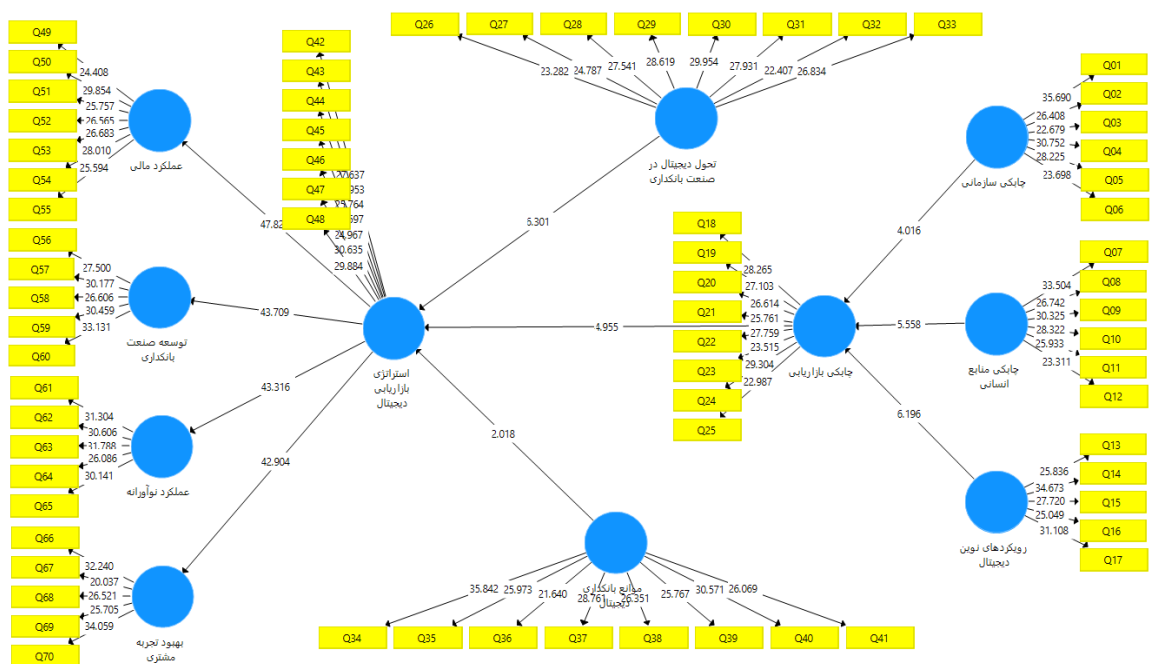
شکل ۲- مدل پارادایمی چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

پس از طراحی مدل پارادایمی پژوهش، فرآیند اعتبارسنجی مدل با بهره گیری از روش حداقل مربعات جزئی انجام پذیرفت. در این مرحله، مدل اندازه گیری و ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از برآورد استاندارد ضرایب مسیر در قالب نمودار مدل در حالت تخمین استاندارد در شکل ۴ ارائه شده است. به منظور بررسی

معناداری روابط بین سازه ها، روش بوت استراپینگ به کار گرفته شد و آماره t مربوط به هر مسیر محاسبه گردید؛ نتایج این تحلیل در قالب نمودار مدل همراه با مقادیر آماره t در شکل ۵ نمایش داده شده است. این تحلیل ها امکان ارزیابی روابط علی در مدل و بررسی برازش الگوی پیشنهادی را فراهم ساختند.



شکل ۳- اعتبارسنجی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری



شکل ۴- معناداری مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱- بخش اندازه‌گیری مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

سازه‌های اصلی	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
استراتژی بازاریابی دیجیتال	۰/۵۴۴	۰/۸۶۰	۰/۸۶۰	۰/۸۹۳
بهبود تجربه مشتری	۰/۵۴۷	۰/۷۹۳	۰/۷۹۴	۰/۸۵۸
تحول دیجیتال در صنعت بانکداری	۰/۵۲۲	۰/۸۶۹	۰/۸۶۹	۰/۸۹۷

سازه‌های اصلی	AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب رو (Rho)
توسعه صنعت بانکداری	۰/۵۸۳	۰/۸۲۱	۰/۸۲۲	۰/۸۷۵
عملکرد مالی	۰/۵۲۴	۰/۸۴۸	۰/۸۴۸	۰/۸۸۵
عملکرد نوآورانه	۰/۵۷۳	۰/۸۱۴	۰/۸۱۴	۰/۸۷۰
موانع بانکداری دیجیتال	۰/۵۲۷	۰/۸۷۲	۰/۸۷۲	۰/۸۹۹
چابکی بازاریابی	۰/۵۱۷	۰/۸۶۶	۰/۸۶۷	۰/۸۹۵
چابکی سازمانی	۰/۵۴۳	۰/۸۳۲	۰/۸۳۲	۰/۸۷۷
چابکی منابع انسانی	۰/۵۵۰	۰/۸۳۶	۰/۸۳۷	۰/۸۸۰
رویکردهای نوین دیجیتال	۰/۵۶۸	۰/۸۱۰	۰/۸۱۰	۰/۸۶۸

بر اساس نتایج جدول مذکور، مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها بیش از ۰/۵ بود که نشان‌دهنده تأیید روایی همگرا است. همچنین مقادیر ضریب رو، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و بدین ترتیب پایایی تمامی سازه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در بخش مدل درونی (بخش ساختاری)،

روابط میان سازه‌های اصلی بر اساس ضرایب مسیر و مقادیر آماره T ارزیابی شد. این تحلیل امکان بررسی معناداری و شدت اثر متغیرها بر یکدیگر را فراهم ساخت. خلاصه نتایج مربوط به آزمون روابط میان سازه‌های اصلی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲- اعتبارسنجی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
استراتژی بازاریابی دیجیتال ← بهبود تجربه مشتری	۰/۸۵۰	۴۲,۹۰۴	۰/۰۰۰	تایید
استراتژی بازاریابی دیجیتال ← توسعه صنعت بانکداری	۰/۸۵۳	۴۳,۷۰۹	۰/۰۰۰	تایید
استراتژی بازاریابی دیجیتال ← عملکرد مالی	۰/۸۶۷	۴۷,۸۲۵	۰/۰۰۰	تایید
استراتژی بازاریابی دیجیتال ← عملکرد نوآورانه	۰/۸۵۴	۴۳,۳۱۶	۰/۰۰۰	تایید
تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ← استراتژی بازاریابی دیجیتال	۰/۴۲۰	۶,۳۰۱	۰/۰۰۰	تایید
موانع بانکداری دیجیتال ← استراتژی بازاریابی دیجیتال	-۰/۱۲۸	۲,۰۱۸	۰,۰۴۴	تایید
چابکی بازاریابی ← استراتژی بازاریابی دیجیتال	۰/۳۹۶	۴,۹۵۵	۰/۰۰۰	تایید
چابکی سازمانی ← چابکی بازاریابی	۰/۲۶۲	۴,۰۱۶	۰/۰۰۰	تایید
چابکی منابع انسانی ← چابکی بازاریابی	۰/۳۴۳	۵,۵۵۸	۰/۰۰۰	تایید
رویکردهای نوین دیجیتال ← چابکی بازاریابی	۰/۳۷۱	۶,۱۹۶	۰/۰۰۰	تایید

از شاخص ضریب تعیین (R^2) و شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شوند. ضریب تعیین، بیانگر میزان تغییرات متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین است (چین^۱، ۱۹۹۸). از شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) نیز برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده می‌شود. این شاخص

بوسیله استون و گیزر^۲ معرفی شد و با روش بلائیند فولدینگ برآورد می‌شود. اگر مقدار (Q^2) مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. همچنین مقدار (q^2) اثر نسبی شاخص ارتباط پیش‌بین را برآورد می‌کند. در اینجا نیز سه مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) برای ارزیابی میزان تناسب استفاده می‌شود (هیر^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل (R^2) و (Q^2) در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۳- قدرت پیش‌بینی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

سازه‌های اصلی	Q2	q2	تفسیر
استراتژی بازاریابی دیجیتال	۰/۴۱۵	۰/۷۰۹	قوی

^۲ Hair

^۱ Chin

^۳ Stone & Geisser

تفسیر	q2	Q2	سازه‌های اصلی
قوی	۰/۵۹۵	۰/۳۷۳	بهبود تجربه مشتری
قوی	۰/۶۶۴	۰/۳۹۹	توسعه صنعت بانکداری
قوی	۰/۵۸۲	۰/۳۶۸	عملکرد مالی
قوی	۰/۶۴۷	۰/۳۹۳	عملکرد نوآورانه
قوی	۰/۶۷۲	۰/۴۰۲	چابکی بازاریابی

شاخص NFI باید از ۰/۶ برزگتر باشد و اگر بیش از ۰/۹ باشد خیلی مطلوب است. در نهایت خی‌دو به‌هنگار نیز بهتر است کوچکتر از ۲ یا دست‌کم کوچکتر از ۵ باشد (حییبی و جلال‌نیا، ۱۴۰۱). شاخص‌های ارزیابی برازش الگوی پژوهش در جدول زیر ارائه شده است.

برای ارزیابی برازش مدل از شاخص GOF و RMS و SRMR و NFI استفاده می‌شود. برای شاخص GoF سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است. برای شاخص RMS_theta مقادیر کوچکتر از ۰/۱۲ نشانه تناسب مدل است. شاخص SRMR نیز بهتر است زیر ۰/۱ و خیلی سخت‌گیرانه کمتر از ۰/۰۸ باشد. مقدار

جدول ۴- ارزیابی برازش مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری

شاخص	GOF	RMS_theta	SRMR	NFI	خی‌دو به‌هنگار
مقدار قابل قبول	بزرگتر از ۰/۳۶	کوچکتر از ۰/۱۲	کوچکتر از ۰/۰۸	بزرگتر از ۰/۶	کوچکتر از ۵
مقدار برآورد شده	۰/۶۳۱	۰/۱۱۰	۰/۰۵۶	۰/۷۶۵	۱/۴۸۴

در این مطالعه شاخص خی-دو به‌هنگار ۱/۴۸۴ برآورد شد که در بازه مورد انتظار قرار دارد. شاخص GOF برابر ۰/۶۳۱ بدست آمد که از ۰/۳۶ بزرگتر است. شاخص RMS_theta میزان ۰/۱۱۰ بدست آمد که از ۰/۱۲ کمتر است. شاخص می‌دهد که هرچند تقویت قابلیت‌های چابکی و دیجیتال می‌تواند مسیر حرکت بانک‌ها به سمت بازاریابی دیجیتال را تسهیل کند، اما موانعی نظیر محدودیت‌های قانونی، چالش‌های فناورانه و مقاومت سازمانی می‌توانند به‌طور جدی کیفیت و سرعت این روند را کاهش دهند.

بررسی پیامدها نشان داد که استراتژی بازاریابی دیجیتال تأثیری بسیار قوی بر خروجی‌های کلیدی سازمان دارد. به‌طور مشخص، این استراتژی بر بهبود تجربه مشتری ($\beta=0.850$ ؛ $t=42.904$)، توسعه صنعت بانکداری ($\beta=0.853$ ؛ $t=43.709$)، عملکرد مالی ($\beta=0.867$ ؛ $t=47.825$) و عملکرد نوآورانه ($\beta=0.854$ ؛ $t=43.316$) اثرگذار بوده است. ضرایب بالا و آماره‌های t بسیار بزرگ نشان‌دهنده نقش حیاتی استراتژی بازاریابی دیجیتال در ارتقای رضایت مشتریان، توسعه خدمات نوین، افزایش سودآوری و تقویت نوآوری سازمانی هستند. بنابراین، پژوهش حاضر نشان داد که طراحی و اعتبارسنجی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال، می‌تواند چارچوبی راهبردی و علمی برای بانک‌ها فراهم آورد. این مدل نشان داد که ترکیب مؤثر چابکی سازمانی، منابع انسانی و

SRMR نیز ۰/۰۵۶ محاسبه گردید که از ۰/۰۸ کمتر است و شاخص NFI نیز ۰/۷۶۵ محاسبه گردید که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین برازش مدل مطلوب است.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف تدوین و ارزیابی مدل چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال در صنعت بانکداری انجام شده است. یافته‌های مدل ساختاری نشان دادند که چابکی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۶۲ و آماره t معادل ۴,۰۱۶، چابکی منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۳۴۳ و آماره t معادل ۵,۵۵۸ و رویکردهای نوین دیجیتال با ضریب مسیر ۰/۳۷۱ و آماره t معادل ۶,۱۹۶، همگی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی بازاریابی دارند. این نتایج بیانگر آن است که سرمایه‌گذاری در توسعه قابلیت‌های سازمانی و منابع انسانی و همچنین بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، سه رکن اصلی برای تحقق بازاریابی چابک در صنعت بانکداری محسوب می‌شوند.

همچنین مشخص شد که چابکی بازاریابی ($\beta=0.396$ ؛ $t=4.955$) و تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ($\beta=0.420$ ؛ $t=6.301$) نقش مؤثری در تقویت استراتژی بازاریابی دیجیتال ایفا می‌کنند، در حالی که موانع بانکداری دیجیتال اثر منفی و معناداری بر آن داشتند ($\beta=-0.128$ ؛ $t=2.018$). این یافته نشان

رویکردهای دیجیتال، همراه با مدیریت موانع و بهره‌گیری از تحول دیجیتال، می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد مالی و غیرمالی بانک‌ها و تقویت جایگاه رقابتی آن‌ها در صنعت بانکی دیجیتال منجر شود.

در مقایسه با پیشینه پژوهش، یافته‌های این مطالعه با نتایج ساداتی و همکاران (۱۴۰۳) همسو است که نوآوری داده‌محور را عامل تقویت چابکی بازاریابی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار معرفی کردند. همچنین با پژوهش حدادی و همکاران (۱۴۰۳) همخوانی دارد که نشان دادند تحول دیجیتال ابعاد نوآوری در بانک‌ها شامل مدل کسب‌وکار، فناوری، خدمات و تعامل با مشتری را بازتعریف می‌کند. نتایج حاضر همچنین مکمل دیدگاه‌های عابدینی و همکاران (۱۴۰۳) است که شاخص‌هایی مانند سازگاری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری قوانین و ظرفیت مدیریت دانش را برای استقرار موفق بازاریابی چابک ضروری دانستند. از منظر بین‌المللی، نتایج حاضر با پژوهش جهان‌دیده و بهرام‌زاده (۱۴۰۲) همسو است که نشان دادند قابلیت‌های دیجیتال با ارتقای فرآیندهای اکتشاف و بهره‌برداری و افزایش چابکی در ابعاد مختلف موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌شوند. همچنین شباهت زیادی با نتایج پربوجاکی و همکاران (۲۰۲۵) وجود دارد که رهبری تحول‌آفرین را از طریق تقویت تحول دیجیتال عامل ارتقای چابکی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار معرفی کردند. نتایج حاضر همچنین با پژوهش هو و همکاران (۲۰۲۵) قابل مقایسه است که دیجیتال‌سازی فرایندهای بانکی را موجب بهبود نسبت کفایت سرمایه، کاهش ریسک اعتباری و ارتقای بازدهی دارایی‌ها دانستند. افزون بر این، نتایج این مطالعه با یافته‌های یاپوسد و همکاران (۲۰۲۴) که پذیرش فناوری بازاریابی همه‌جانبه را عاملی برای تقویت انعطاف‌پذیری، چابکی و سازگاری معرفی کردند نیز همراستا است.

نوآوری این پژوهش در چند محور اصلی قابل تبیین است: نخست، برای اولین بار چابکی بازاریابی در پیوند مستقیم با تحول دیجیتال در صنعت بانکداری ایران مورد مطالعه قرار گرفته و مدلی پارادایمی و بومی ارائه شده است؛ مدلی که فراتر از مطالعات پیشین صرفاً بر نوآوری داده‌محور، حاکمیت شرکتی یا ابعاد فنی تحول دیجیتال تمرکز داشتند. دوم، این پژوهش علاوه بر شناسایی روابط مفهومی، با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته و ترکیب نظریه داده‌بنیاد و مدل‌سازی معادلات ساختاری، هم طراحی نظری و هم اعتبارسنجی تجربی مدل را انجام داده و از این حیث دارای غنای روش‌شناختی است. سوم، برخلاف پژوهش‌های پیشین که

اغلب یک‌بعدی به موضوع پرداخته‌اند، این مطالعه به‌صورت همزمان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی را در قالب یک مدل جامع تبیین کرده و تصویری نظام‌مند از الزامات و پیامدهای چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال ارائه داده است. چهارم، نوآوری این تحقیق در بومی‌سازی مدل برای صنعت بانکداری ایران است که با توجه به ویژگی‌های خاص این نظام (ساختارهای گسترده، چالش‌های نهادی و نیازهای مشتریان داخلی) چارچوبی کارآمد برای مدیران و سیاست‌گذاران بانکی فراهم می‌سازد.

به این ترتیب، ارزش افزوده علمی این پژوهش در ترکیب نوآورانه مبانی نظری، روش‌شناسی پیشرفته و بومی‌سازی کاربردی نهفته است که آن را از مطالعات داخلی و خارجی پیشین متمایز می‌سازد.

براساس نتایج مذکور، پیشنهادات کاربردی و اجرایی زیر ارائه می‌شود:

در خصوص بعد چابکی سازمانی به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، سطح آگاهی و حمایت مدیران بانکی از الزامات چابکی سازمانی را ارتقا دهند تا درک مشترکی از ضرورت انعطاف‌پذیری و تغییر ایجاد گردد. همچنین بازطراحی ساختارهای سازمانی به‌صورت منعطف و چابک پیشنهاد می‌شود تا امکان واکنش سریع به تحولات محیطی و نیازهای مشتری فراهم گردد. تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر پذیرش تغییرات از طریق تشویق نوآوری کارکنان، ایجاد مشوق‌های رفتاری و الگوسازی توسط رهبران بانکی، گامی اساسی در توسعه چابکی محسوب می‌شود. به مدیران توصیه می‌شود فرآیندها و سامانه‌های عملیاتی را به‌گونه‌ای بازطراحی کنند که سرعت در ارائه خدمات بانکی افزایش یافته و از تأخیرهای غیرضروری جلوگیری شود. توسعه بسترهای دیجیتال و موبایلی برای تسهیل در دسترسی به خدمات بانکی و کاهش نیاز به حضور فیزیکی مشتریان نیز ضرورت دارد. در نهایت، طراحی و استقرار سامانه‌های هوشمند اطلاع‌رسانی می‌تواند اطلاع‌رسانی سریع و به‌موقع به مشتریان را تضمین کرده و سطح رضایت و وفاداری آن‌ها را به‌طور چشمگیری افزایش دهد.

در خصوص بعد چابکی منابع انسانی به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود در فرآیند جذب و گزینش، رویکرد تخصص‌گرایی در استخدام منابع انسانی را در شعب و ستاد در اولویت قرار دهند تا توانمندی‌های تخصصی کارکنان متناسب با نیازهای فناورانه و نوین بانکداری باشد. همچنین

لازم است از طریق آموزش‌های هدفمند و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، همسویی منابع انسانی با استراتژی‌های صنعت بانکداری تقویت شود تا کارکنان در مسیر اهداف کلان سازمان حرکت کنند. ایجاد بسترهای آموزشی و حمایتی برای ارتقاء ظرفیت‌ها و افزایش سطح پذیرش منابع انسانی در مواجهه با تغییرات محیطی و فناورانه نیز ضروری است. مدیران باید تیم‌های تخصصی و چندرشته‌ای در حوزه‌های کلیدی بانکداری تشکیل دهند تا امکان حل مسائل پیچیده و طراحی خدمات نوآورانه فراهم گردد. توجه به به‌روزرسانی دانش فناورانه منابع انسانی از طریق آموزش مستمر در زمینه فناوری‌های نوین مالی و بانکی باید به یک سیاست دائمی تبدیل شود. علاوه بر این، طراحی سیاست‌های انگیزشی متنوع و عادلانه برای افزایش مشارکت فعال منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای نوآورانه می‌تواند موجب تقویت تعهد، انگیزه و انعطاف‌پذیری آن‌ها در مسیر تحقق چابکی سازمانی شود.

در خصوص بعد رویکردهای نوین دیجیتال به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود با تسریع روند دیجیتالی شدن خدمات بانکی و توسعه بسترهای آنلاین و موبایلی، دسترسی آسان‌تر و سریع‌تر مشتریان به خدمات مالی فراهم گردد. توجه به تغییرات در نیازها و خواسته‌های مشتریان از طریق تحلیل داده‌های رفتاری و بازخورد مستمر ضروری است تا طراحی خدمات بانکی همواره با انتظارات روز مشتریان همسو باشد. ارتقای سواد و آگاهی دیجیتال کارکنان و مشتریان از طریق آموزش‌های تخصصی و کمپین‌های آگاهی‌بخش می‌تواند شکاف فناورانه را کاهش داده و پذیرش راهکارهای نوین را افزایش دهد. همچنین مدیران باید با حمایت از تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های نوظهور، زمینه بهره‌برداری از نوآوری‌های فناورانه نظیر هوش مصنوعی، بلاک‌چین و کلان‌داده‌ها را در ارائه خدمات بانکی فراهم آورند. نهایتاً، تمرکز بر تولید ارزش مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال با خلق تجربه‌های شخصی‌سازی‌شده، افزایش امنیت تراکنش‌ها و بهبود سرعت و کیفیت خدمات، به تقویت جایگاه رقابتی بانک و ارتقای رضایت و وفاداری مشتریان منجر خواهد شد.

در خصوص بعد چابکی بازاریابی به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود با بازطراحی فرآیندها و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، بازدهی خدمات افزایش یافته و مدت زمان انجام امور بانکی کاهش یابد تا تجربه‌ای سریع و کارآمد برای مشتریان فراهم شود. همچنین ضروری است با استفاده از تحلیل داده‌ها و پایش مداوم رفتار مشتریان، نیازهای فعلی و

بالقوه آن‌ها شناسایی و خدمات متناسب ارائه گردد. برنامه‌های بازاریابی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که با تغییرات محیطی سازگار بوده و امکان پاسخگویی به شرایط پویا و تقاضای رشد استراتژیک بانک را فراهم کنند. ایجاد تنوع در خدمات تخصصی بانکی و توجه به سلايق و نیازهای متنوع مشتریان می‌تواند مزیت رقابتی بانک را تقویت نماید. به‌کارگیری کانال‌های ارتباطی چندگانه همچون اپلیکیشن‌های بانکی، شبکه‌های اجتماعی و وب‌سایت رسمی باید به‌منظور ارتقای تعاملات دوسویه و افزایش رضایت مشتری در دستور کار قرار گیرد. در این میان، شناسایی و رفع ضعف‌های رویکردهای سنتی بازاریابی اهمیت دارد تا بانک بتواند با اتکا بر ابزارهای دیجیتال به انعطاف‌پذیری و کارایی بالاتری دست یابد. در نهایت، تمرکز بر ارزش‌آفرینی در بازار خدمات بانکی از طریق شخصی‌سازی خدمات، نوآوری مستمر و ارتقای تجربه مشتری، زمینه‌ساز افزایش وفاداری مشتریان و تثبیت جایگاه رقابتی بانک خواهد بود.

در خصوص بعد تحول دیجیتال در صنعت بانکداری به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود با تدوین نقشه راه و تشکیل کمیته‌های تخصصی، مدیریت تحول دیجیتال را به‌صورت هدفمند هدایت کنند و با به‌کارگیری فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، بلاک‌چین و رایانش ابری، کیفیت خدمات و نوآوری را ارتقا دهند. سرمایه‌گذاری بر استعدادهای دیجیتال از طریق جذب متخصصان، آموزش مستمر و توسعه مهارت‌های فناورانه باید در اولویت قرار گیرد تا منابع انسانی توان همراهی با تغییرات را داشته باشند. اجرای فرآیندهای تحول دیجیتال نیز نیازمند بازطراحی سیستم‌های عملیاتی و افزایش بهره‌وری است و این امر تنها با ایجاد فرهنگ تحول دیجیتال و تقویت روحیه پذیرش تغییر و خلاقیت در میان کارکنان امکان‌پذیر خواهد بود. همزمان، بازآرایی ساختارهای سازمانی باید بر پایه انعطاف‌پذیری و هماهنگی با استراتژی‌های کلان بانک انجام گیرد. توسعه نوآوری دیجیتال از طریق طراحی محصولات و خدماتی مانند بانکداری باز و کیف پول الکترونیک می‌تواند مزیت رقابتی بانک را تقویت کند و در نهایت، گسترش خدمات دیجیتال مشتری‌محور با تمرکز بر سرعت، امنیت و شخصی‌سازی تجربه کاربری، رضایت و وفاداری مشتریان را افزایش داده و جایگاه بانک را در صنعت بانکی تثبیت نماید.

در خصوص بعد موانع بانکداری دیجیتال به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود با اجرای برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، از برداشتهای اشتباه نسبت به تجربه

مشتری در بانکداری دیجیتال جلوگیری کرده و درک درست از ارزش آفرینی دیجیتال ایجاد کنند. برای غلبه بر مقاومت ساختاری صنعت بانکداری در الگوهای سنتی، بازطراحی فرآیندها همراه با فرهنگ‌سازی و تبیین مزایای تحول دیجیتال ضروری است. در حوزه محدودیت دسترسی به فناوری‌های نوین، لازم است بانک از طریق همکاری با شرکت‌های فنوار و استارت‌آپ‌های فین‌تک، این شکاف را کاهش دهد. همچنین مدیران باید برای محدودیت‌های قانونی با نهادهای مقررات‌گذار تعامل سازنده داشته و پیشنهادهای اصلاحی ارائه کنند. برای مقابله با چالش تحریم‌ها، توسعه زیرساخت‌های بومی و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های داخلی می‌تواند راهکار مؤثر باشد. جهت رفع مشکل عدم ریسک‌پذیری بانک‌ها، طراحی نظام مدیریت ریسک دیجیتال و سیاست‌های حمایتی برای آزمون و پیاده‌سازی فناوری‌های نوین توصیه می‌شود. علاوه بر این، ارتقای آگاهی و دانش مدیران صنعت بانکداری در حوزه تحول دیجیتال از طریق آموزش‌های تخصصی و به‌روزرسانی دانش مدیریتی ضروری است. در نهایت، برای مواجهه با تشدید رقابت دیجیتال در صنعت، بانک باید با توسعه خدمات متمایز، نوآوری مستمر و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان، موقعیت رقابتی خود را تقویت کند.

در خصوص بعد استراتژی بازاریابی دیجیتال به مدیران بانک صادرات پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر ایجاد و حفظ ارتباط دوسویه و مؤثر با مشتریان از طریق ابزارهای نوین ارتباطی، سطح تعامل و اعتماد مشتریان را ارتقا دهند. استفاده هوشمندانه از فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی و ربات‌های آنلاین می‌تواند ضمن پاسخگویی سریع و دقیق به نیازهای مشتریان، تجربه‌ای شخصی‌سازی‌شده و کارآمد فراهم آورد. همچنین لازم است فرآیندهای بانکی به‌گونه‌ای بازطراحی شوند که سهولت در تبادل خدمات همسو با اهداف مشتری و بانک تضمین گردد.

مدیریت یکپارچه و هدفمند محتوای دیجیتال به‌ویژه در کانال‌های ارتباطی مختلف، زمینه انتقال مؤثر پیام‌های بازاریابی و اطلاع‌رسانی به مشتریان را فراهم می‌کند. بهره‌گیری از بازاریابی از طریق پست الکترونیکی و موتورهای جستجو باید به‌عنوان ابزاری کم‌هزینه و اثربخش برای جذب و نگهداشت مشتریان در دستور کار قرار گیرد. همچنین، توسعه و بهبود تعاملات بین مشتریان و بانک از طریق پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند اعتمادسازی و وفاداری مشتریان را تقویت نماید. در نهایت، تمرکز بر بازاریابی از طریق شبکه‌ها

و رسانه‌های اجتماعی با رویکردی خلاقانه و تعاملی، امکان گسترش دامنه نفوذ برند بانک، افزایش آگاهی مشتریان و ارتقای مزیت رقابتی را فراهم خواهد ساخت.

پیامدهای حاصل از استقرار چابکی بازاریابی مبتنی بر تحول دیجیتال را می‌توان در سه محور اصلی تبیین کرد. نخست، عملکرد مالی بانک‌ها بهبود می‌یابد، به‌گونه‌ای که سودآوری افزایش یافته، بازدهی دارایی‌ها ارتقا پیدا می‌کند و توان رقابتی بانک از طریق بهینه‌سازی منابع و جذب مشتریان جدید تقویت می‌شود. دوم، توسعه صنعت بانکداری تسریع می‌گردد؛ زیرا با گسترش خدمات دیجیتال، دامنه نفوذ بانک در بازار افزایش یافته و نقش نظام بانکی در تقویت زیرساخت‌های اقتصادی کشور پررنگ‌تر می‌شود. سوم، عملکرد نوآورانه بانک‌ها ارتقا می‌یابد، به نحوی که زمینه خلق خدمات و محصولات جدید فراهم شده، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین تسهیل می‌شود و توانایی بانک‌ها برای انطباق سریع با تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان افزایش می‌یابد. این سه پیامد در تعامل با یکدیگر می‌توانند مسیر پایدار و مزیت رقابتی بانک‌ها را در عصر دیجیتال تضمین کنند.

محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهش علمی در کنار دستاوردهای خود با محدودیت‌هایی همراه است که باید برای تفسیر دقیق‌تر نتایج در نظر گرفته شود. در این مطالعه، اجرای پژوهش تنها در بستر بانک صادرات ایران باعث شد تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها و نهادهای مالی با محدودیت همراه باشد. همچنین استفاده از رویکرد آمیخته با تأکید بر مصاحبه‌های کیفی و حضور تعداد محدودی از خبرگان دامنه تعمیم‌پذیری یافته‌ها را کاهش داد. گردآوری داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص نیز مانع از انعکاس اثرات پویای بلندمدت تحول دیجیتال شد. علاوه بر این، شرایط خاص محیطی مانند تحریم‌های بین‌المللی، محدودیت‌های قانونی و ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری صنعت بانکداری ایران می‌توانند بر یافته‌ها تأثیر گذاشته و تمایز نتایج را با سایر کشورها پررنگ‌تر کنند.

پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی

در پرتو این محدودیت‌ها، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده مطالعات مشابهی را در سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی انجام دهند تا امکان تعمیم نتایج فراهم گردد. استفاده از روش‌های کمی در مقیاس گسترده‌تر و بهره‌گیری از داده‌های طولی می‌تواند اعتبار و استحکام مدل را افزایش دهد. پژوهش‌های تطبیقی میان بانک‌های ایران و بانک‌های بین‌المللی نیز

می‌تواند در شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های نهادی، فرهنگی و فناورانه ارزشمند باشد. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوظهور همچون هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، بلاک‌چین و متاورس در ارتقای چابکی بازاریابی و توجه به عوامل نرم مانند رهبری تحول‌آفرین، سرمایه اجتماعی سازمانی و فرهنگ نوآورانه می‌تواند ابعاد نظری و کاربردی پژوهش‌های آتی را غنی‌تر سازد و مسیرهای تازه‌ای برای توسعه ادبیات این حوزه فراهم آورد.

تعارض منافع :

نویسندگان اعلام می‌دارند هیچ تعارض منافع در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله وجود ندارند.

سپاسگزاری:

نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش به ما یاری رساندند، تشکر و قدردانی می‌نمایند.

منابع

اصلاحچی، اشکان؛ کریمی، مصطفی. (۱۴۰۳). شناسایی و دسته بندی ابعاد چابکی در بانکداری الکترونیک با رویکرد کانو؛ مطالعه موردی بانک قرض الحسنه مهر ایران. نهمین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و مهندسی و ششمین کنگره بین المللی عمران، معماری و شهرسازی آسیا. صص ۱-۱۳. <https://civilica.com/doc/2188715>

آقازاده، هاشم؛ فلاحي، محمدباقر. (۱۴۰۳). نقش روابط بازرگانی بین الملل در اثر بازاریابی بین الملل بر چابکی بازاریابی بین الملل. مدیریت کسب و کارهای بین المللی، ۷(۱)، ۸۷-۱۰۷. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.57790.2089>

تقی‌نسب، حبیب؛ منصوریان، رضا. (۱۴۰۳). تأثیر چابکی بازاریابی بر بهره‌وری و نوآوری در آشفته‌گی بازار. چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۷(۹۴)، ۷۲-۸۱. https://www.jamv.ir/article_208371.html

جهان‌دیده، مرضیه؛ بهرام‌زاده، حسینعلی. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر قابلیت دیجیتال بر عملکرد صادرات شرکت با نقش میانجی اکتشاف، بهره‌برداری، چابکی زنجیره تامین، چابکی عملیاتی و چابکی بازاریابی. مهندسی مدیریت نوین، ۹(۱)، ۲۶-۱. <https://doi.org/10.30495/jmemiau.2023.1984770.1247>

حبیبی، آرش. (۱۳۹۴). تحول دیجیتال. بازاریابی پارس‌مدیر، ۱۱(۱)، ۱۰۲-۱۰۷.

حبیبی، آرش؛ جلال‌نیا، راحله. (۱۴۰۱). حداقل مربعات جزئی. تهران: نارون.

حدادی، حمیده؛ خسته، عباس؛ ترابی، تقی؛ شاکری، رویا. (۱۴۰۳). تبیین ابعاد استراتژی نوآوری بانک‌ها با تمرکز بر تحول دیجیتال. پژوهش‌های مدیریت راهبردی ۹۲. ۱۳-۴۶. <https://sanad.iau.ir/Journal/smr/Article/1119715/FullText>

خاشعی ورنامخواستی، وحید؛ ابراهیمی، مهدی؛ خلیل نژاد، شهرام؛ مطهری نژاد، فاطمه. (۱۴۰۳). مکانیزم‌های مولد تکامل اکوسیستم بانکداری دیجیتال. مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات ۴۸. ۳۳-۸۱.

<https://doi.org/10.22054/ims.2024.76327.2394>

زارعی، عظیم؛ معصومی، محمد؛ باقرنژاد حمزه کلائی، محمدابراهیم. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل بروز شکست خدمات براساس قیف بازاریابی و ارائه راهکارهای چابک سازی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۲ (۵۷)، ۱۶۰-۱۳۱.

<https://doi.org/10.48308/jbmp.2024.235737.1611>

ساداتی، سیده شبنم؛ ساداتی، سیده مریم؛ ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر قابلیت نوآوری مبتنی بر داده بر مزیت رقابتی با نقش میانجی چابکی بازاریابی. دومین همایش ملی بازاریابی (رویکرد نوین) <https://civilica.com/doc/2131502>

شیرانی، فواد. (۱۴۰۴). تحول دیجیتال، انتشارات نگین سپاهان صوفی، هما؛ رودساز، حبیب؛ حسین‌پور، داود؛ اصلی‌پور، حسین. (۱۴۰۴). پساآیندهای خط‌مشی بانکداری دیجیتال در نظام بانکی کشور: واکاوی خروجی‌ها و اثرات بلندمدت. مطالعات مدیریت کسب و کار، ۱۳ (۵۱)، ۵۳-۹۰.

<https://doi.org/10.22054/ims.2024.82697.2534>

صیادیان، محمدحسین. (۱۴۰۴). تأثیرگذاری تحول دیجیتال بر بهره‌وری بانک شهر، تهران: نشر رزا.

قنبری، منوچهر؛ سبزعلی یمقانی، علی؛ ربانی، یوسف؛ سبزعلی یمقانی، کبری. (۱۴۰۳). تدوین استراتژی اقیانوس آبی در صنعت خدمات بانکداری با هدف بهبود تامین خواسته‌های مشتریان و تعیین الگوی بهینه. مدیریت بازرگانی ۵۹. ۸۷-۱۱۳. <https://doi.org/10.22059/jibm.2023.353262.4517>

کرمشاهی، بهنام؛ مقصود پور، محمدعلی. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر کیفیت حاکمیت شرکتی در بانکداری اسلامی بر چابکی بانک‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری. اقتصاد و بانکداری اسلامی ۴۵. ۲۷۱-۲۹۸.

<http://mieaoi.ir/article-1-1458-fa.html>

مزرعه‌فراهمی، رضا؛ اوشک‌سرای، مریم؛ محفوظی، غلامرضا؛ طالقانی، محمد. (۱۴۰۴). به کارگیری رویکرد ساختاری-تفسیری جهت طراحی مدلی برای بانکداری پایدار. مهندسی مدیریت نوین، ۱۱ (۱)، ۱-۲۶.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jmem/Article/1123233>

Zarei, A., Masoumi, M., Baghernejad Hamzeh Kalaei, M- E. (2024). Identifying factors of service failure based on marketing funnel and providing agility solutions. Business Management Perspective, 22 (57), 131-160. (in Persian) <https://doi.org/10.48308/jbmp.2024.235737.1611>

Taghinab, H., Mansourian, R. (2024). The Effect of Marketing Agility on Productivity and Innovation in Market Turbulence. Accounting and Management Perspective, 7(94), 72-81. (in Persian) https://www.jamv.ir/article_208371.html

- Khashaei Varnamkhasti, V., Ebrahimi, M., Khalilnejad, Sh., & Motaharinejad, F. (2024). Generative mechanisms of digital banking ecosystem evolution. *Information Technology Management Studies*, 48, 33–81. (in Persian). <https://doi.org/10.22054/ims.2024.76327.2394>
- Sadati, S.Sh., Sadati, S.M., & Malek Akhlagh, E. (2024). Investigating the effect of data-driven innovation capability on competitive advantage with the mediating role of marketing agility. *Second National Conference on Marketing (New Approaches)*. (in Persian). <https://civilica.com/doc/2131502>
- Seyadian, M. H. (2025). *The impact of digital transformation on Bank Shahr's productivity*. Tehran: Roza Publications. (in Persian).
- Ghanbari, M., Sabzeali Yameghani, A., Rabbani, Y., & Sabzeali Yameghani, K. (2024). Formulating a blue ocean strategy in the banking service industry to improve customer satisfaction and determine the optimal model. *Business Management*, 59, 87–113. (in Persian). <https://doi.org/10.22059/jibm.2023.353262.4517>
- Abrokwhah-Larbi, K. (2024). Transforming metaverse marketing into strategic agility in SMEs through mediating roles of IMT and CI: theoretical framework and research propositions. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 7(1), 56-83. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-08-2023-0034>
- Balamurugan, P., Gopi, K., Srividhya, T., Ananthan, S., & Malali, A. B. (2025). Agile Marketing and Its Practices in the Current Business Landscape: A Comprehensive Literature Review. *Expanding Operations Through Agile Principles and Sustainable Practices*, 103-122. <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch007>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
- Cohen, J. E. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Haverila, M., Haverila, K. C., & McLaughlin, C. (2025). The impact of perceived knowledge on marketing agility in the context of big data: role of deployment level. *European Journal of Management Studies*, 30(1), 3-29. <http://dx.doi.org/10.1108/EJMS-06-2024-0059>
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hu, H., Wei, T., & Wang, A. (2025). Does digital transformation enhance bank soundness? Evidence from Chinese commercial banks. *Journal of Financial Stability*, 76, 101374. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2025.101374>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Sofi, H., Rudsaz, H., Hosseinpour, D., Aslipour, H. (2025). Implications of Digital Banking Policy in the Country's Banking System: An Analysis of Outputs and Long-Term Effects. *Business Management Studies*, 13 (51), 53-90. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/ims.2024.82697.2534>
- Habibi, A. (2015). Digital transformation. *Parsmadir Marketing*, 1(1), 102-107. (in Persian)
- Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143. <http://dx.doi.org/10.5958/2249-7307.2015.00036.5>
- Haddadi, H., Khamseh, A., Torabi, T., Shakeri, R. (2024). Explaining the dimensions of banks' innovation strategy with a focus on digital transformation. *Strategic Management Research* 92. 13-46. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/smr/Article/1119715/FullText>
- Jahandideh, M., Bahramzadeh, H- A. (2023). Investigating the impact of digital capability on the company's export performance with the mediating role of exploration, exploitation, supply chain agility, operational agility and marketing agility. *Modern Management Engineering*, 9(1), 1-26. (in Persian) <https://doi.org/10.30495/jmemiau.2023.1984770.1247>
- Eslahchi, A., Karimi, M. (2024). Identifying and Categorizing Agility Dimensions in Electronic Banking with Kano Approach; A Case Study of Qarz-e-Hosaneh Mehr Bank of Iran. 9th International Conference on Research in Science and Engineering and 6th International Congress on Civil Engineering, Architecture and Urban Planning of Asia. pp. 1-13. (in Persian) <https://civilica.com/doc/2188715>
- Mazrae-Farahani, R., Oshak-Saraei, M., Mahfouzi, Gh., Taleghani, M. (2025). Applying a structural-interpretive approach to design a model for sustainable banking. *Modern Management Engineering*, 11 (1), 1-26. (in Persian) <https://sanad.iau.ir/Journal/jmem/Article/1123233>
- Aghazadeh, H., Fallahi, M-B. (2024). The Role of International Business Relations in the Effect of International Market Orientation on International Marketing Agility. *International Business Management*, 7(1), 87-107. (in Persian) <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.57790.2089>
- Shirani, F. (2025). *Digital Transformation*. Isfahan: Negin Sepahan Publications.
- Kermshahi, B., & Maghsoudpour, M. A. (2023). Examining the impact of corporate governance quality in Islamic banking on banks' agility using confirmatory factor analysis and structural equation modeling. *Islamic Economics and Banking*, 45, 271–298. (in Persian). <http://mieaoi.ir/article-1-1458-fa.html>

- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), PP 670-689. <https://doi.org/10.1002/bse.4005>
- Rani, I. H., Kasali, R., Kusumastuti, R. D., & Hati, S. R. H. (2025). Continuous Organizational Agility in Banking: Unveiling New Pathways to Competitive Advantage. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-22. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-025-00452-0>
- Shen, C., Wu, J., Li, Y., & Chen, Q. (2025). Does digital transformation improve the cost efficiency of commercial banks? Evidence from China. *Finance Research Letters*, 73, 106619. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106619>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Toni, N. (2025). Supply Chain Sustainability and Financial Performance: The Role of E-Commerce, Digital Banking and Digital Marketing of SMEs. *ECONOMICS-Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 487-507. <http://dx.doi.org/10.2478/eoik-2025-0027>
- Yawised, K., Apasrawirote, D., Chatrangsan, M., & Muneesawang, P. (2024). Turning digital technology to immersive marketing strategy: a strategic perspective on flexibility, agility and adaptability for businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3), 742-766. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0169>
- Mataveli, M., Ayala Calvo, J. C., & Gil, A. J. (2024). The role of intellectual capital and service agility in banking service provision: the perspective of Brazilian export companies. *International Journal of Emerging Markets*, 19(2), 475-493.
- Mataveli, M., Ayala Calvo, J. C., & Gil, A. J. (2024). The role of intellectual capital and service agility in banking service provision: the perspective of Brazilian export companies. *International Journal of Emerging Markets*, 19(2), 475-493. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2020-0190>
- Miller, E., Cross, L., & Lopez, M. (2010). Sampling in qualitative research. *FBB research group*, 19(3), 249-261. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61990-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61990-X)
- Mishra, R., Singh, R. K., Kumar, S., Mangla, S. K., & Kumar, V. (2025). Critical success factors of Blockchain technology adoption for sustainable and resilient operations in the banking industry during an uncertain business environment. *Electronic Commerce Research*, 25(1), 595-629. <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09707-3>
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Digital technology adoption, workforce agility and digital technology outcomes in the context of the banking industry of India. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0018>
- Munira, M. S. K. (2025). Digital transformation in banking: A systematic review of trends, technologies, and challenges. *TECHNOLOGIES, AND CHALLENGES. Volume 02 ,Issue No. 01, Page No: 78-95 (January 27, 2025)*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5161354>