



Designing and articulating the digital customer experience management model within the banking sector

Khan-Mohammad Milanlu¹, Mahmoud Mohammadian ^{*2}, Mehdi Naeimi Nezam-Abad³

1. Department of Public Administration, Ali.C. Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran
2. Department of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
3. Department of Public Administration, Ali.C. Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
*Qualitative &
Quantitative
Research*

How to cite this article:

Milanlu¹, K. M., Mohammadian ^{*}, M., & Naeimi Nezam-Abad, M. (2025). Designing and articulating the digital customer experience management model within the banking sector. Transformational Human Resources Quarterly, 4(13), 148-174.

Background and purpose: The extensive engagement of customers with digital platforms and the growing prominence of e-commerce have heightened companies' awareness of customer behaviors and activities within the digital domain. The objective of this research is to develop and elucidate a digital customer experience management model within the banking sector.

Research method: This research employed a mixed-methods approach integrating both qualitative and quantitative methodologies. Qualitative data were gathered through twelve semi-structured interviews conducted with academic experts specializing in marketing, business, and digital banking. The qualitative data were analyzed utilizing grounded theory, applying open, axial, and selective coding procedures. For the quantitative component, confirmatory factor analysis was performed using Partial Least Squares (PLS) software.

Findings: Qualitative analysis revealed six primary categories: the establishment of macro digital policies; the development of a digitally-centered organizational framework; the management and assessment of digital transformation initiatives; the configuration of structures centered on enhancing the customer digital experience; the design of a strategic digital banking ecosystem; and the enhancement of digital performance management within the quantitative sector. Exploratory factor analysis verified the validity and reliability of the proposed model. The findings indicate that the implementation of this model may facilitate the optimization of digital services.

Conclusion: To achieve success in managing the digital experience of customers, banking institutions must synchronize their overarching policies and operational procedures with a digital strategy.

Keywords: management, digital experience, customer, Banking industry



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
38

NUMBER OF FIGURES
1

NUMBER OF TABLES
10

Corresponding author:

Email: mohammadiann@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2550-6388

Introduction

Currently, numerous prominent global corporations with substantial financial and market valuations, including Apple, Microsoft, Alphabet, Meta, Alibaba, and Tencent, employ business models rooted in digital platforms (Ferrer et al., 2018; Simsek et al., 2022). Such developments reflect the increasing integration of digital structures across various organizational types, including financial startups, traditional companies, and new banking institutions, with many industries actively seeking to incorporate digital platforms into their operational frameworks (Kapoor et al., 2021; Modi et al., 2020; Pandey and Rupnavar, 2022; Ritz et al., 2023). Evans and Gower (2016) assert that the proliferation of digital platforms has dissolved traditional market boundaries and fostered novel approaches to customer influence (Sabrian et al., 2020). Notably, contemporary consumers demonstrate heightened engagement with information and communication technologies to facilitate their daily activities. Particularly during and subsequent to the COVID-19 pandemic and its associated economic, social, and technological transformations, the propensity for and utilization of such technologies among consumers have significantly increased, thus presenting ample opportunities for further scholarly inquiry (Oliveira et al., 2023).

Digital customer experience management is recognized as a vital component for enhancing business performance. It involves overseeing the interactions between organizations and their customers, which is especially evident within frameworks such as relationship marketing strategies and customer relationship management (Makudza, 2021). In the digital era, consumers increasingly seek interactions with brands that afford them superior experiences (Lemon and Verhoef, 2016). The theoretical and practical contributions of the present study are noteworthy. From a theoretical standpoint, this research enriches the existing literature by proposing a comprehensive, context-specific model for managing customers' digital experiences within the banking sector. By integrating concepts from customer relationship management and digital marketing, the study introduces a novel framework capable of addressing existing research gaps concerning factors influencing customers' digital experiences in Iranian banking institutions. Furthermore, by presenting an integrated perspective on the interplay among technology, organizational structures, and customer behavior within the digital environment, this research contributes to the development of a data-driven theory in digital financial services management.

Practically, the findings offer valuable guidance for banking executives and policymakers within the financial industry. The results enable banks to enhance the quality of their customer interactions through the development of customer-centric digital strategies, thereby fostering increased satisfaction and loyalty. Additionally, the criteria established in this study can serve as benchmarks for evaluating the effectiveness of digital investments made by banks. Policymakers may also utilize these insights to formulate appropriate regulatory standards for digital banking services. An additional application of this work involves the development of a model to assess the digital maturity of financial institutions, which can bolster the competitiveness of Iranian banks vis-à-vis foreign competitors and FinTech startups. Ultimately, implementing the study's recommendations can contribute to reducing operational costs by optimizing customer-centric digital processes.

Research Methodology

The present study adopts an applied-developmental design in terms of its purpose and employs a descriptive-survey methodology. The research approach utilized is a mixed exploratory approach, integrating qualitative methods (grounded data theory) with quantitative techniques. Data collection instruments included interviews and questionnaires to address the research questions. Given the developmental nature of the research and the necessity to identify variables for model construction, an inductive approach was employed. Subsequently, the proposed model was tested through thematic analysis, with its validity assessed via confirmatory factor analysis using PLS software. This stage involved quantitative methods. To facilitate data collection, observational methods of organizational behaviors related to the research topic and exploratory interviews with academic experts in marketing management, business management, and digital banking trends were conducted.

In this study, purposive (non-probability) sampling was implemented through a strategy of multiple purposive methods. Sampling continued until data saturation was achieved, meaning no new information or features emerged. To identify key concepts, a total of twelve interviews were performed with academic experts in marketing management, business management, digital banking trends, as well as marketing managers, information technology managers, and practitioners active within the digital banking sector. The interview data were analyzed using the coding technique based on Strauss and Corbin's approach. In the subsequent stage, confirmatory factor analysis was employed to determine the validity of the proposed model.

Finding

The qualitative phase yielded a total of 707 open codes, which were subsequently categorized into 121 distinct open codes. In the subsequent stage, these 121 open codes were further refined into a more abstract level of categorization, resulting in the identification of 42 secondary codes. During the final phase of coding, known as selective coding, the central categories were consolidated into six overarching final categories. From among the identified factors, the selective coding paradigm was applied to elucidate the linear relationships between secondary codes and the central codes of the study, encompassing causal conditions, background conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Furthermore, utilizing a designed questionnaire and employing confirmatory factor analysis within PLS software, the proposed model was validated. The data-driven factors within the model demonstrated mutual influence, thereby supporting the validity of the research model.

Conclusion

According to the research findings and the configuration of the paradigmatic model within the data-based theory, the category of "Determining Digital Macro Policies" has been identified as the initiating factor of this process. This selective category, which concurrently influences other categories and governs their operational dynamics, oversees the approaches and strategic orientations that the country's banking sector must critically consider within its digital transformation. For instance, within this category, discussions pertain to the societal adoption of new technological lifestyles. Specifically, the preliminary step for the banking sector involves

investigating and assessing the extent to which the population exhibits inclination towards digital banking services and the seriousness of their engagement. This issue is also addressed within the context of analyzing the structure of social technological culture. The significance of this matter resides in the recognition that customers are the primary beneficiaries of banking services. Consequently, it is imperative for banking decision-makers to pay particular attention to the interplay between technological advancements and social context in the formulation of policies and strategic guidelines.

Additionally, this category encompasses the development of a comprehensive perspective on digital financial services within the banking industry. Regardless of the importance of transitioning towards digitalization in service and operational structures, progress without clear guidance and strategic outlooks may be infeasible, overly challenging, or potentially lead to organizational confusion. A confused structural framework naturally diminishes customer motivation to engage with digital platforms. Therefore, it is an essential internal and structural requirement for banks to formulate and formalize their digital vision through a strategic document that delineates medium- and long-term goals. Such a document will facilitate a profound understanding and recognition of customer engagement during the development and expansion of digital banking services. The findings in this section align with the research conducted by Rahman and Islam (2022), Kasri et al. (2022), Kitsweis et al. (2021), Khan (2022), Alenmer et al. (2022), Bapat et al. (2022), Rahman et al. (2023), Saurabh et al. (2022), Campbell et al. (2023), and Blanchard (2023).

Based on the results of this study, it is recommended to adopt a globally recognized model for managing customer digital experiences. At the managerial level of digital banking operations, a customer-centric digital service perspective should be prioritized. Banks are advised to enhance efforts toward energizing and dynamizing the digital customer engagement center. The technological and digital proficiency levels of employees should be meticulously evaluated, and an internal reservoir of digital talents and expertise should be cultivated within the organization. The enhancement of digital experiences will be further examined from the perspective of bank employees, with an emphasis on advancing digital human resource management within the banking sector.



طراحی و تبیین مدل مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری

خان محمد میلانلو^۱، محمود محمدیان^{۲*}، مهدی نعیمی نظام آباد^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

۲. گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهش کیفی و کمی

نحوه استناد به

مقاله:

میلانلو، خ. م.، محمدیان^{*}، م. و نعیمی نظام آباد، م. (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدل مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۴ (۱۳)، ۱۷۴-۱۴۸.

زمینه و هدف: حضور گسترده مشتریان در بسترهای دیجیتالی و فراگیری تجارت الکترونیک، موجب گردیده شرکت‌ها نسبت به رفتارها و کنش‌های مشتریان در محیط دیجیتال آگاهی یابند. هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری می باشد.

روش تحقیق: این مطالعه به روش کیفی-کمی انجام شد. داده‌های کیفی از ۱۲ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی در حوزه‌های بازاریابی، کسب و کار و بانکداری دیجیتال جمع‌آوری و با استفاده از نظریه داده بنیاد، طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در بخش کمی از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار PLS استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های کیفی شش مقوله اصلی را شناسایی کرد: تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی، توسعه ارگانیزم دیجیتال محور، مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی، ساختار تجربه گرای دیجیتال مشتریان، زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال، بهبود مدیریت عملکرد دیجیتال در بخش کمی، تحلیل عاملی اکتشافی روایی و پایایی مدل را تأیید کرد و نتایج نشان داد که اجرای این مدل می‌تواند به بهینه‌سازی خدمات دیجیتال بینجامد.

نتیجه گیری: بانک‌ها برای موفقیت در مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان باید سیاست‌گذاری‌های کلان و عملیات اجرایی خود را با رویکرد دیجیتال همسو کنند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، تجربه دیجیتال، مشتری، صنعت بانکداری

مقدمه

امروزه، بسیاری از شرکت‌های مطرح جهانی با ارزش مالی و بازاری بالا مانند اپل، مایکروسافت، آلفابت^۱، متا، علی‌بابا و تنست^۲ از مدل‌های کسب و کاری مبتنی بر پلتفرم‌های دیجیتالی بهره می‌گیرند (فرهیر^۳ و همکاران، ۲۰۱۸؛ شیمشک^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). این تحولات ناظر بر همه‌گیری روزافزون ساختارهای دیجیتالی در شرکت‌ها، استارت‌آپ‌های مالی، شرکت‌های سنتی، و بانکداری‌های نوین می‌باشند و صنایع گوناگون در پی ادغام‌پذیری پلتفرم‌های دیجیتالی در مدل‌های کسب و کاری خود هستند (کاپور^۵ و همکاران، ۲۰۲۱؛ مودی^۶ و همکاران، ۲۰۲۰؛ پاندی و روپناوار^۷، ۲۰۲۲؛ ریتز^۸ و همکاران، ۲۰۲۳). به گفته ایوانز و گاوری^۹ (۲۰۱۶)، به‌واسطه رشد پلتفرم‌های دیجیتالی، مرزهای بازارها شکسته شده و رویکردهای جدیدی به‌منظور تأثیرگذاری بر مشتریان پدیدار گشته است (صابریان^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۰). بالاخص اینکه امروزه مشتریان استفاده روزافزونی در بکارگیری فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جهت انجام امور روزمره‌شان را نشان داده‌اند. به‌خصوص در جریان و پس از همه‌گیری کووید-۱۹ و تغییرات اقتصادی، اجتماعی، و فناورانه‌ی آن، گرایش و استفاده مردم از این فناوری‌ها افزایش داشته و این فرصتی برای پژوهش بیشتر فراهم نموده است (اولیویرا^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۳).

مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از بهبود عملکرد کسب و کار محسوب می‌گردد. مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان ناظر بر روابط میان کسب و کارها با مشتریان می‌باشد که در رویکرد استراتژی بازاریابی رابطه‌مند و یا مدیریت ارتباط با مشتریان نمود بیشتری می‌یابد (ماکودزا^{۱۲}، ۲۰۲۱). مشتریان در عصر دیجیتال به‌دنبال تعامل با برندهایی هستند که تجربیات متعالی را برای آنان امکان‌پذیر سازند (لیمون و ورهوف^{۱۳}، ۲۰۱۶). مشتریان به‌سرعت با جایگزین‌های عرضه‌شده در بستر دیجیتال سازگار می‌شوند. در واقع، مشتریان در یک فضای چندگانه دیجیتالی درگیر شده، که غالباً توسط انگیزه‌های جذاب در ورود و کاربرد برانگیخته می‌گردند (رانگاسوامی^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۹) و تجربه مشتری به عنصری ضروری برای موفقیت برند در مرکز فعالیت‌های شرکت موردتوجه قرار گرفته است (ایلدیریم و اردیل^{۱۵}، ۲۰۲۴).

¹ Alphabet

² Tencent

³ Fehrer

⁴ Şimşek

⁵ Kapoor

⁶ Mody

⁷ Pandey & Rupnawar

⁸ Wirtz

⁹ Evans & Gawer

¹⁰ Saberian

¹¹ Oliveira

¹² Makudza

¹³ Lemon & Verhoef

¹⁴ Rangaswamy

¹⁵ Yıldırım & Erdil

سازمان‌ها و برندهای گوناگون در تلاشند تا به نیازهای مشتریان به‌نحو مطلوب پاسخ داده، و بازارها را با طراحی و ارائه تجربیات منحصربه‌فردی که فراهم‌آورنده مزیت رقابتی برای‌شان باشد و به اهداف کسب و کار (نگهداشت مشتری و قابلیت-سودآوری) منتهی شود، شکل دهند (بولتون^۱ و همکاران، ۲۰۲۱) و این امر بسیار ضروری است که اکوسیستم‌های فناورانه به منظور رقابت‌پذیر ماندن و کسب سهم بازار، پویایی ساختارهای دیجیتالی خود را توسعه دهند (راماسوندرام^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

در صورت طراحی و برنامه‌ریزی درست در زمینه تجارب مشتریان، بانک‌ها می‌توانند از این تجربیات در راستای اهداف بازاریابی خود استفاده نمایند و از امکان انتقال مشتریان به سوی رقبا جلوگیری نمایند (ریزا و ویایانتی^۳، ۲۰۲۴). یکی از مشکلات بانکداری دیجیتال در ایران این است که فضای رقابتی کمتری در ارائه خدمات نوین به مشتریان وجود دارد. به عبارتی، بانک‌ها این ادعا را دارند که مشتریان به‌طور واقعی برای آنان اهمیت دارد و قصد دارند بکوشند تا خدمات نوین و مبتنی بر فناوری به مشتریان عرضه کنند، اما آنچه در عمل مشاهده می‌شود این است که چنین خدماتی کمتر ارائه می‌شود و چون خدمات براساس نیازهای و خواسته‌های مشتریان طراحی و ارائه نمی‌شوند بالتبع جذابیتی هم برای مشتریان نخواهند داشت. دلیل آن هم به این مطلب بازمی‌گردد که ساختار بانکداری کشور اساساً بر محور رقابت در زمینه ارائه خدمات به مشتریان تعریف نشده است و هیچ توجهی به مشتری و ترجیحات و تجربیات واقعی آنان نمی‌شود. تمرکز بر بهبود تجربه دیجیتال مشتری و برخورداری از استراتژی مدیریت تجربه دیجیتال مشتری یکی از اقداماتی است که بانک‌های دولتی و خصوصی از طریق آن می‌توانند با ارائه تجربه‌های برتر به مشتریان موجب ارتقاء عملکرد بازاریابی‌شان شوند.

اهمیت نظری و عملی پژوهش حاضر از چند جنبه حائز توجه است. از منظر نظری، این مطالعه با ارائه مدلی جامع و بومی برای مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری، به غنی‌سازی ادبیات این حوزه کمک می‌کند. پژوهش حاضر با ترکیب نظریه‌های مدیریت ارتباط با مشتریان و بازاریابی دیجیتال، چارچوبی نوین ارائه می‌دهد که می‌تواند شکاف تحقیقاتی موجود در زمینه عوامل مؤثر بر تجربه دیجیتال مشتریان در بانکداری ایران را پر کند. از جنبه عملی یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای مدیران بانک‌ها و سیاست‌گذاران صنعت مالی باشد. نتایج این مطالعه به بانک‌ها کمک می‌کند تا با طراحی استراتژی‌های دیجیتال مشتری‌محور، کیفیت تعاملات خود با مشتریان را بهبود بخشند و به افزایش رضایت و وفاداری آنان دست یابند. همچنین، معیارهای ارائه شده در این تحقیق می‌تواند مبنایی برای سنجش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال بانک‌ها قرار گیرد. از سوی دیگر، این پژوهش به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا استانداردهای مناسب برای خدمات دیجیتال بانکی را تدوین کنند. لذا سؤال اصلی که این پژوهش درصدد پاسخگویی به آن می‌باشد که چه مدلی را می‌توان در ارتباط با مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری طراحی نمود؟

¹ Bolton

² Ramasundaram

³ Riza & Wijayanti

مبانی نظری

امروزه فناوری تقریباً تمامی حوزه‌های جامعه را دربر گرفته است (شِرر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹)، و همه‌گیری فناوری‌های دیجیتال باعث ترغیب مردم به استفاده از فناوری‌های دیجیتالی به منظور فعالیت‌های متنوع و مختلف پردازند (رفیق^۲ و همکاران، ۲۰۲۰) و حتی باعث شده است که بسیاری از کسب و کارهای بزرگ و کوچک جهت ورود به حوزه دیجیتال متمایل شوند (جنسن و واگنر^۳، ۲۰۱۸). بانکداری دیجیتال شکلی از یک بانک مجازی است که تمامی فعالیت‌های بانکی را به صورت آنلاین ارائه می‌دهد. به واسطه دسترسی بهتر به داده‌ها و اطلاعات، کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری، پیشرفت فناوری‌های دیجیتالی در سراسر جهان به‌طور چشمگیری عملیات بانکداری را اصلاح کرده است و توجه به توسعه خدمات بانکداری دیجیتال مورد توجه بیشتر بانک‌ها و توسعه‌دهندگان این قبیل خدمات قرار گرفته است (احمد و سور^۴، ۲۰۲۳).

رهبران صنایع معتقدند که تجارب خاطره‌انگیز مشتریان باعث برجسته‌تر شدن در صنعت و شهرت سازمانی در محیط بازار می‌گردد. تجربه مشتری یکی از عناصر مهم ارزیابی مشتریان در صنعت بانکداری به شمار می‌رود. در صورت طراحی و برنامه‌ریزی درست در زمینه تجارب مشتریان، بانک‌ها می‌توانند از این تجربیات در راستای اهداف بازاریابی خود استفاده نمایند و از امکان انتقال مشتریان به سوی رقبا جلوگیری نمایند (ریزا و ویایانتی^۵، ۲۰۲۴). در دنیای در حال تغییر که مشتریان همراه با دانش عمیق‌تر و ایده‌های بزرگ‌تر مبتنی بر دیجیتالی‌شدن تکامل یافته‌اند، نسبت به آنچه که برندها فراتر از خواسته‌هایشان ارائه می‌دهند، حساس‌تر شده، و تجربه مشتری به عنصری ضروری برای موفقیت برند در مرکز فعالیت‌های شرکت مورد توجه قرار گرفته است (ایلدریم و اردیل^۶، ۲۰۲۴). ایجاد مزیت رقابتی در ارائه خدمات بانکداری دیجیتالی بدون استفاده از راهکارهای جدید متصور نیست و برای حفظ مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها، نیاز به بهبود روش‌های بازاریابی و استفاده از روش‌های خلاق و نوآور است. بانک‌ها و شرکت‌های ارائه‌دهنده پرداخت و خدمات مالی ملزم به اصلاح رویه‌های بازاریابی و راهکارهای جذب مشتری هستند. از این رو، خدمات نوین در صنعت بانکداری و پرداخت‌های دیجیتالی به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر تعیین‌کننده در برتری‌های رقابتی، باید از دیدگاه نوینی مورد ارزیابی و بازنگری دقیق‌تری قرار گیرد (مولر^۷ و همکاران، ۲۰۲۴).

مدیریت ارتباط با مشتری، مفهوم جدیدی در ارتباط با مشتریان در نظر گرفته می‌شود و اکنون به عنوان مؤلفه مهم و اولویت اصلی برای سازمان‌ها مطرح است (دیف^۸، ۲۰۱۹). مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیکی به معنای استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به منظور ارائه خدمات مطلوب‌تر و ارزش‌آفرینی برای کسب و کار در طی چرخه عمر ارتباطی است

¹ Scherer

² Rafique

³ Jensen & Wagner

⁴ Ahmed & Sur

⁵ Riza & Wijayanti

⁶ Yıldırım & Erdil

⁷ Müller

⁸ Deif

(چاترجی^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). هدف مدیریت ارتباط با مشتری الکترونیک، جذب و حفظ مشتریان (به ویژه مشتریان با ارزش)، در بستر فناوری اطلاعات، به منظور بهبود خدمات مشتری با ایجاد یک رابطه قوی با آن‌ها در زمان مناسب است. تجربه مشتری به عنوان پاسخ درونی و ذهنی در برابر با هرگونه ارتباط مستقیم و غیرمستقیم با یک شرکت، تعریف می‌گردد (کماث^۲ و همکاران، ۲۰۱۹) و مدیریت تجربه مشتری به ذهنیت‌های فرهنگی نسبت به تجارب مشتریان، جهت‌گیری‌های استراتژیک در طراحی تجارب مشتریان و قابلیت‌های شرکت برای تکرار پیوسته تجارب مشتریان با هدف دستیابی و پایداری وفاداری بلندمدت مشتریان اشاره دارد (هامبرگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۷). در نتیجه شناسایی معیارها و روش‌های مناسب مدیریت تجربه دیجیتال مشتری که بتواند دغدغه‌های پیچیدگی فزاینده بازار کنونی را در نظر بگیرد نیاز است (کاندامپولی^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

از این رو مدیریت و تحلیل تجربه دیجیتالی مشتریان در تعاملاتشان با بانک‌ها یکی از موضوعات مهمی است که مورد توجه بسیاری از محققان این حوزه قرار گرفته است (امباما^۵ و همکاران، ۲۰۱۸؛ امباما و ازپوئه^۶، ۲۰۱۸). تجربه دیجیتال مشتری به مجموع تصورات و ادراکات مبتنی بر تعاملات صورت گرفته در طول سفر کامل مشتریان با بستر دیجیتال یا پلتفرم‌های دیجیتالی اشاره دارد (عبدالقادری^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). تجربه دیجیتالی ناظر بر پاسخ‌های ذهنی و شناختی مشتریان است که به واسطه‌ی اتصالات آنلاین و آفلاین با بسترهای دیجیتالی یک کسب و کار برقرار می‌سازند. برای درک بهتر تجربه دیجیتال مشتریان می‌بایست لحظات تماس و یا نقاط مختلف تماس را با پلتفرم دیجیتالی مورد ارزیابی قرار گیرد (صابریان و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان، نقش مهمی در افزایش تجارب مشتری و جذب مشتریان در حین ایجاد یک ارتباط قوی میان مشتری - شرکت ایفاء می‌نماید (باتات^۸، ۲۰۲۲).

در واقع، به تعبیر ودل^۹ و همکاران (۲۰۲۰)، هدف مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان، بهبود تجربه دیجیتالی آنان از طریق ادغام فناوری‌های نوین دیجیتالی در فضای خدمات است. در حقیقت، هدف مدیریت تجارب مشتریان توسعه این بینش است که پویایی‌ها و مکانیسم‌های مربوط به یکپارچه‌سازی‌های فناورانه‌ی مختلف در بستر خدماتی‌شان چگونه می‌تواند به جذب مشتریان، برقراری ارتباط بلندمدت و تقویت برند کسب و کار منجر شود (باتات و حامدی^{۱۰}، ۲۰۲۳).

¹ Chatterjee

² Kamath

³ Homburg

⁴ Kandampully

⁵ Mbama

⁶ Mbama & Ezepue

⁷ Abdelkader

⁸ Batat

⁹ Wedel

¹⁰ Batat & Hammedi

پیشینه پژوهش

باتوجه به موضوع تحقیق، خلاصه ای از مطالعات انجام شده در جدول ۱، آمده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
۱	اصلاحی و همکاران (۱۴۰۳)	شناسایی ابعاد و پیامدهای تجربه دیجیتال مشتری به روش پدیدارشناسی	تجربه دیجیتال مشتری در خرید اینترنتی شامل مقولاتی از قبیل خدمات پشتیبانی، ارزش لذت جویانه، ارزش منفعت طلبانه، امنیت سایت، امنیت پرداخت، تجربه پرداخت، فرار، احساسی، قیمت، تبلیغات، محصول، تجربه راحتی، تجربه یادگیری، تبادل، اعتبار، سئو، محتوای ارائه، کارکرد سایت و طراحی سایت می باشد
۲	طلوعی و همکاران (۱۴۰۳)	ارائه مدل قصد خرید و تجربه مشتریان بر رفتار مشتریان در شبکه های مجازی	نشان داد که ابعاد قصد خرید و تجربه مشتریان با تأثیر بر رفتار مشتریان، بر درک بهتر ذهن و عوامل تجربی در بین سیستم های بانکی می تواند باعث افزایش رضایت، وفاداری و اعتماد شود.
۳	خداداد حسینی و همکاران (۱۴۰۳)	تجربه زیسته مشتریان از کانال های جستجوی محصول و انگیزه های خرید آنلاین	مؤلفه های زیر را برای ویژگی های خرید فایده باور (خرید هوشمندانه، مشهود بودن نتایج مصرف، جایگزین داشتن و پردازش هدف مند)؛ و برای ویژگی های خرید لذت جویانه (کاربرد تفریحی، نامشهود بودن نتایج مصرف، نبود جایگزین و پردازش ساده اطلاعات) ارائه دادند
۴	کاظم پور و پارسامعین (۱۴۰۲)	تأثیر مدیریت تجربه کامیابانه مشتریان نسل Z در بانکداری الکترونیکی	ویژگی های محیطی از جمله ادراک مشتری از سیستم خدمات، عوامل فردی، و امکانات نرم افزاری بر تجربه مشتریان تأثیر می گذارند
۵	عابدی و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی مدل تجربه واقع شده خرید آنلاین مشتریان دیجی کالا در شرایط VUCA	تغییرات مکرر در قیمت ها، میزان ارز و دیگر عوامل می تواند برای مشتریان تردید و تنش ایجاد کند و در نهایت، منجر به تجربه های منفی شود
۶	دشتی پور و همکاران (۱۴۰۱)	ارائه الگوی مدیریت تجربه مشتریان در کانال های توزیع چند گانه در صنعت بانکداری	مؤلفه های عوامل سازمانی، محیطی، روان شناختی، بازاریابی و ارتباطی منجر به ایجاد تجربه بهتری در میان مشتریان می شود.
۷	بات و مظفر (۲۰۲۴)	واقعیت افزوده بانکداری دیجیتال نوین است - اثر تجربه برند واقعیت افزوده بر وفاداری به برند	تجربه واقعیت افزوده مشتری از برند بانک در چهار بعد تجربه حسی، تجربه عاطفی، تجربه ذهنی و تجربه رفتاری می تواند به طور مستقیم بر رضایت و به طور غیر مستقیم بر قصد ادامه با اپلیکیشن واقعیت افزوده و وفاداری به برند بانک اثر گذار باشد.
۸	خاشان و همکاران (۲۰۲۴)	تجربه هوشمند مشتری، قدردانی مشتری، تبلیغات دهان به دهان مثبت و نیت رفتاری ادامه دار با خدمات بانکداری هوشمند	در توسعه خدمات بانکداری هوشمند می بایست به وجوه مختلف تجربه هوشمند مشتری همچون مزیت نسبی، لذت ادراک شده، شخصی سازی ها، کنترل ادراک شده و تعامل ادراک شده توجه داشت تا بدین طریق بتوان سطح قدردانی مشتری و نیت رفتاری مثبت آن را با بانک افزایش داد
۹	چاوهان و همکاران (۲۰۲۲)	تجربه مشتری در بانکداری دیجیتال: مرور نظری و جهت گیری های تحقیقات آتی	تجربه مشتری با کدهایی همچون مقولات کاربردی (کیفیت عملکردی، اعتماد و راحتی)، مقولات مکانیکی (ویژگی های وب سایت، طراحی وب سایت، قابلیت استفاده درک شده) و مقولات انسانی (بررسی شکایات مشتری) مشخص می شود.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج تحقیق
۱۰	نگوین و همکاران (۲۰۲۲)	اثرات تجربه مشتری مرتبط با بانکداری دیجیتال بر عملکرد مالی بانک‌ها در طول دوره‌ی همه‌گیری کووید-۱۹	در طول قرنطینه، بانکداری دیجیتال به نقطه تماس اصلی مشتری تبدیل شد و تبلیغات دهان‌به‌دهان توانست در رابطه میان تجربه مشتری و عملکرد مالی با عنوان متغیر میانجی ایفای نقش نماید
۱۱	لوی (۲۰۲۲)	دلبستگی برند بانکی (تجربه عاطفی) در مسیر وفاداری به خدمات بانکداری دیجیتال	پلتفرم دیجیتال (وبسایت در مقابل برنامه‌ها) مورد استفاده مشتری، میزان تأثیر پلتفرم‌ها به بانک را بر درگیری روان‌شناختی با پلتفرم‌های خدماتی تعیین می‌کند

تحقیقات اخیر در حوزه تجربه دیجیتال مشتری نشان می‌دهد عواملی مانند خدمات پشتیبانی، امنیت، طراحی سایت، و ارزش‌های لذت‌جویانه و منفعت‌طلبانه نقش کلیدی در بهبود تجربه خرید اینترنتی دارند. در بانکداری دیجیتال، تجربه هوشمند مشتری شامل شخصی‌سازی، کنترل و تعامل ادراک‌شده، و ابعاد عاطفی و ذهنی مانند دلبستگی به برند بر وفاداری و رضایت مشتری تأثیر گذارند. همچنین، تبلیغات دهان‌به‌دهان و عملکرد مالی بانک‌ها در شرایط بحران به‌طور مستقیم با تجربه مشتری مرتبط هستند. به‌طور کلی، مدیریت مؤثر تجربه دیجیتال مشتری نیازمند توجه همزمان به عوامل فنی، روان‌شناختی و بازاریابی است تا بتواند به نتایج مطلوبی مانند افزایش اعتماد و وفاداری بینجامد. علاوه بر این، مطالعات تأکید می‌کنند که ویژگی‌های فردی مشتریان مانند انتظارات، انگیزه‌ها و سبک پردازش اطلاعات، و عوامل محیطی مانند تغییرات اقتصادی می‌توانند تجربه دیجیتال را تحت تأثیر قرار دهند. در صنعت بانکداری، فناوری‌های نوین مانند واقعیت افزوده با تقویت تعامل حسی و عاطفی مشتریان، مسیر جدیدی برای بهبود وفاداری به برند گشوده‌اند. همچنین، کانال‌های چندگانه توزیع و یکپارچه‌سازی خدمات در افزایش رضایت مشتری نقش کلیدی ایفا می‌کنند. در نهایت، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برای موفقیت در فضای دیجیتال، سازمان‌ها باید به‌صورت مستمر الگوهای رفتاری مشتریان را تحلیل کرده و راهبردهای خود را با نیازهای در حال تغییر آن‌ها هماهنگ سازند.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی بود. رویکرد مورد استفاده در این پژوهش آمیخته اکتشافی می‌باشد که ترکیبی از روش‌های کیفی (نظریه داده بنیاد) و کمی است. برای پاسخگویی به سوال‌های پژوهش از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. با توجه به سیر توسعه نیاز پژوهش برای کشف متغیرهای موجود در پژوهش به منظور طراحی مدل از روش استقرایی استفاده شد. در مرحله بعد، مدل شناسایی شده با استفاده از تحلیل تم، به بوتۀ آزمون گذاشته شد و اعتبار آن با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار PLS تعیین گردید. این مرحله

متضمن استفاده از روش های کمی بود. برای تشریح بدین منظور و برای جمع آوری داده ها از ابزار مشاهده کنش های سازمانی مربوط به موضوع تحقیق و مصاحبه اکتشافی از خبرگان دانشگاهی در زمینه مدیریت بازاریابی، مدیریت کسب و کار، و گرایش های مرتبط با حوزه ی بانکداری دیجیتال استفاده شد.

در این پژوهش، از روش نمونه گیری هدفمند (غیراحتمالی) و با استفاده از راهبرد ترکیب روش های هدفمند چندگانه استفاده شد. بدین ترتیب که انتخاب نمونه ها تا جایی که دیگر اطلاعات جدید یا ویژگی های جدیدی در کار نباشد، انجام می شود. برای شناسایی مفاهیم، در مجموع ۱۲ مصاحبه از خبرگان دانشگاهی در زمینه مدیریت بازاریابی، مدیریت کسب و کار، و گرایش های مرتبط با حوزه ی بانکداری دیجیتال و نیز مدیران بازاریابی، مدیران فناوری اطلاعات و کسانی که در حوزه بانکداری دیجیتال مشغول به فعالیت بودند، صورت پذیرفت. جهت تحلیل داده های مصاحبه از تکنیک کدگذاری مبتنی بر رهیافت استراوس و کوربین بهره گرفته شد. در مرحله دوم برای تعیین اعتبار مدل و استفاده از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه کارکنان سطوح شغلی شعب بانک ها (۲۳ بانک دولتی و غیردولتی) در استان خراسان شمالی با محوریت شهر بجنورد تشکیل دادند. در مجموع نمونه ای ۳۸۴ تایی از طریق روش تصادفی سهمیه ای به انتخاب نمونه ها و توزیع پرسشنامه اقدام شد. در بخش کمی داده ها از طریق یک پرسشنامه ی محقق ساخته ۱۰۵ سؤالی مبتنی بر یافته های کیفی به دست آمد. جهت سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ و روایی پرسشنامه از آزمون KMO بهره گرفته شد.

یافته ها

تعداد کدهای باز به دست آمده در مرحله ی کیفی برابر با ۷۰۷ می باشد. در قالب ۱۲۱ کد باز دسته بندی شدند. در مرحله بعدی ۱۲۱ کد باز به دست آمده از مرحله قبل، به سطح دیگری از مقوله سازی بهبود داده شد و در نهایت ۴۲ کد ثانویه به دست آمد. در مرحله پایانی کدگذاری، یعنی کدگذاری گزینشی، مقولات محوری در ۶ مقوله ی نهایی دسته بندی شدند. کدگذاری های باز و محوری هر یک از بخش های مدل زمینه ای به شرح زیر آورده شده است:

شرایط علی مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری: شرایط علی مقولاتی هستند که بر مقوله محوری تأثیر می گذارند براساس مصاحبه های انجام شده کد محوری "تعیین خط مشی های کلان دیجیتالی" شناسایی شده و آن را به کد انتخابی وسیعتر دیگری به نام شرایط علی ارتباط داده است. مشارکت کنندگان در پژوهش اظهار داشتند شرایطی در مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری دخالت دارند به شرح جدول ۲، آورده شده است.

جدول ۲. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط علی)

مقوله محوری	کدهای ثانویه	کدهای باز
تعیین خط مشی‌های کلان دیجیتالی	توجه به ساختار سبک زندگی نوین فناوری	سبک زندگی فناورانه محور چندبعدی
		اهمیت فزاینده «زمان» در زندگی مدرن فناورانه محور
	کارکردگرایی فرآیند تصمیم- گیری و سیاست گذاری مبتنی بر عناصر ارزش گرای فناورانه	نقش سودمندی خدمات در فرآیندهای تصمیم گیری DB
		عوامل نهادی ارزش گرا در فرآیندهای تصمیم گیری DB
		توجه به محرک‌های کلیدی فناورانه مشتریان در سیاست گذاری DB
		توجه به سهولت استفاده از خدمات DB در تصمیم گیری و تعیین سیاست‌های اجرایی
		توجه به موضوعات تحولی جدید فناورانه در DB به عنوان یک اصل توسعه‌ای - ارزشمدار
	انعطاف پذیری استراتژیک در جهت گیری‌های نگرشی به دیجیتالی شدن	نگاه استراتژیک در برآورده سازی نیازهای مشتریان
		دیجیتالی شدن بسترهای سازمانی به عنوان یک ضرورت راهبردی و کارکردی
		تقویت نقش کارکردهای اقتصادی برای بانک‌ها
		بازنگری در ساختارهای IT وضعیتی چالش ساز در گرایش‌های استراتژیک بانک‌ها
امکان پذیری ساختاری در پذیرش و پیاده سازی مفروضات DB		تلاش بانک‌ها در پذیرش فناوری‌های جدید ظهور یافته با اهداف گوناگون
		بکارگیری کارکرد دوگانه مدیریت فناوری - عملیات بانکداری
		گنجایش متنوع ساختاری بانکداری دیجیتال
		ایجاد و گسترش چارچوب عملیاتی در ارائه خدمات DB
جهت گیری ایدئولوژیک بانکداری به سوی DB		گرایش به تغییر رویکرد مدیریتی بانکداری
		تفکرزدایی دولتی از بانک‌ها در DB

تغییرپذیری بانکداری سنتی از جریان فناوری		
دستورگیزی DB در توسعه خدمات بانکداری		
توسعه تحول دیجیتال در تمامی ارکان بانکداری	دگرگون سازی بنیان های فکری	
بانکداری دیجیتال در مرحله گذار تاریخی فناوریانه خود	بانکداری متأثر از تحول گرایی	
نقش انقلاب IT در ظرفیت بخشی به خدمات DB	دیجیتالی	
توجه به ساختارهای فرهنگی در به ثمررسانی DB	ساختار فرهنگ پذیری فناوریانه	
توجه به اثرات DB در رفاه اجتماعی	اجتماعی	
مانع زدایی رفتاری در استفاده از خدمات DB		
توجه به نقش ساختار سازمانی بانک ها در به ثمررسانی DB	پیکره بندی ساختار و فرهنگ	
توجه به نقش فرهنگ سازمانی بانک ها در به ثمررسانی DB	سازمانی همسو با DB	
لزوم تغییر چشم انداز بانکداری مبتنی بر توسعه نوآوری های دیجیتال	توسعه بخشی چشم انداز خدمات	
امکان توسعه و تنوع پذیری خدمات مالی متأثر از رشد فناوری های دیجیتال	دیجیتالی مالی	
توسعه اخلاق داده در DB		
طراحی یک سیستم ارائه خدمات دیجیتال تعهدمحور	توسعه نظام اخلاق مدار و	
عدم گرایش به طراحی سیستم های خدمات DB فاقد اصول اخلاقی	مسئولیت پذیر در DB	
پایدارسازی و مسئولیت محوری DB		
طراحی اصول و استانداردهای اخلاقی خاص DB		

شرایط زمینه ای مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری: بستر یا زمینه مجموعه مشخصه های ویژه ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می کند، یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می پذیرد. مجموعه عنصر زمینه ای در مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری شامل "توسعه ارگانیک دیجیتال محور" است، که به شرح جدول ۳، آورده شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط زمینه‌ای)

مقوله محوری	کدهای ثانویه	کدهای باز
توسعه ارگانیزم دیجیتال محور	توسعه مکانیزم‌های ادغام‌شونده‌ی چندمنظوره	توسعه سطح آمادگی قابلیت‌های گوناگون دیجیتالی
		توسعه یک چارچوب ادغام‌کننده داده‌ای با قابلیت پردازش‌گری بالا
		بالا بردن ظرفیت سیستم‌های چندعاملی
	تعامل‌گرایی تسهیل‌بخش در تغییر و پذیرش DB	توسعه بستر ارتباطی و اشتراک‌گذاری اطلاعاتی
		توسعه جو سازمانی تسهیل‌گرایانه در تغییر و پذیرش DB
		توسعه ظرفیت خلاقانه و نوآورانه سازگارپذیر با DB
	همسوسازی توانایی‌های منابع انسانی با DB	توسعه تاب‌آوری دیجیتالی کارکنان
		ارتقای سطح شرایط و پیشرفت شغلی کارکنان
		گسترش آموزش‌های شغلی و فردی در زمینه دانش و سواد دیجیتالی
	طراحی و توسعه اکوسیستم اطمینان‌بخش مشتری‌مدار دیجیتالی	توسعه امنیت داده و اطلاعات با هدف اطمینان‌بخشی خدماتی
		طراحی یک اکوسیستم مشتری‌مدار دیجیتالی در سازمان
	قابلیت‌عملیاتی‌سازی هم‌زمان فناوری‌های دیجیتالی در بانکداری	تقویت زیرساخت‌های سبدگردانی دیجیتال در DB
		بهره‌گیری از ظرفیت‌های متنوع هوش دیجیتالی در DB
		ایجاد و توسعه اختیارات دفتر دیجیتالی در مرکز فعالیت‌های DB
		توسعه زیرساخت‌های مجازی‌سازی تمامی فعالیت‌های بانکداری
	توسعه ظرفیت شناختی DB در سازمان	توسعه درک کاربردهای دیجیتالی در سازمان
		همسویی درونی میان نگرش و پیاده‌سازی DB در سازمان

شرایط مداخله‌گر مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری: شرایط ساختاری به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آنها را محدود و مقید

می‌کنند. مشارکت‌کننده‌ها مطرح می‌کنند که مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی از جمله شرایط مداخله‌گر مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری می‌باشند که در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. کدگذاری محوری داده‌های کیفی (شرایط مداخله‌گر)

مقوله محوری	کدهای ثانویه	کدهای باز
مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی	توجه به روندهای تحول‌ساز فناوریانه	توجه به اثرات فناوری‌های پیشرفته دیجیتالی
		توجه به جریان تاریخی تحول دیجیتال
	محیط‌گرایی فعال فناوریانه‌محور	تقویت ساختاری انطباق‌پذیری فناوریانه
		توجه به اثرات پویایی‌های محیط فناوریانه و قانونی بر DB
		توجه به محدودیت‌ها و موانع محیط عمومی
	اثرات فناوری در جامعه	توجه به نقش فزاینده فناوری در زندگی اجتماعی
		تعامل‌گرایی فزاینده فردی - فناوریانه
تمهیدات پیشگیرانه امنیت‌ساز دیجیتالی	لرزم توجه به توسعه تدابیر امنیت‌بخش اطلاعاتی در امور مالی مشتریان	خنثی‌سازی تهدیدهای مالی به‌واسطه تقویت آگاهی‌های کاربران
		شبکه‌سازی گسترده و متنوع دیجیتالی در محیط فعالیت
	خوشه‌بندی کنشگران فعال در اکوسیستم محیط دیجیتالی	استفاده از ظرفیت‌های هوش تجاری در محیط فعالیت
الگوگزینی در رهبری دیجیتالی		گرایش به مدیریت حکمرانی فناوری‌های دیجیتالی
	مدیریت ریسک دیجیتالی	توجه به بسترهای عدم‌توفیق‌پذیری پروژه‌های دیجیتالی در DB

راهبردهای مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری: راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند بوده و به دلیلی صورت می‌گیرند. راهبرد این پژوهش شامل زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال می‌باشد که در جدول ۵، بیان شده است.

جدول ۵. کدگذاری محوری داده های کیفی (شرایط راهبردی)

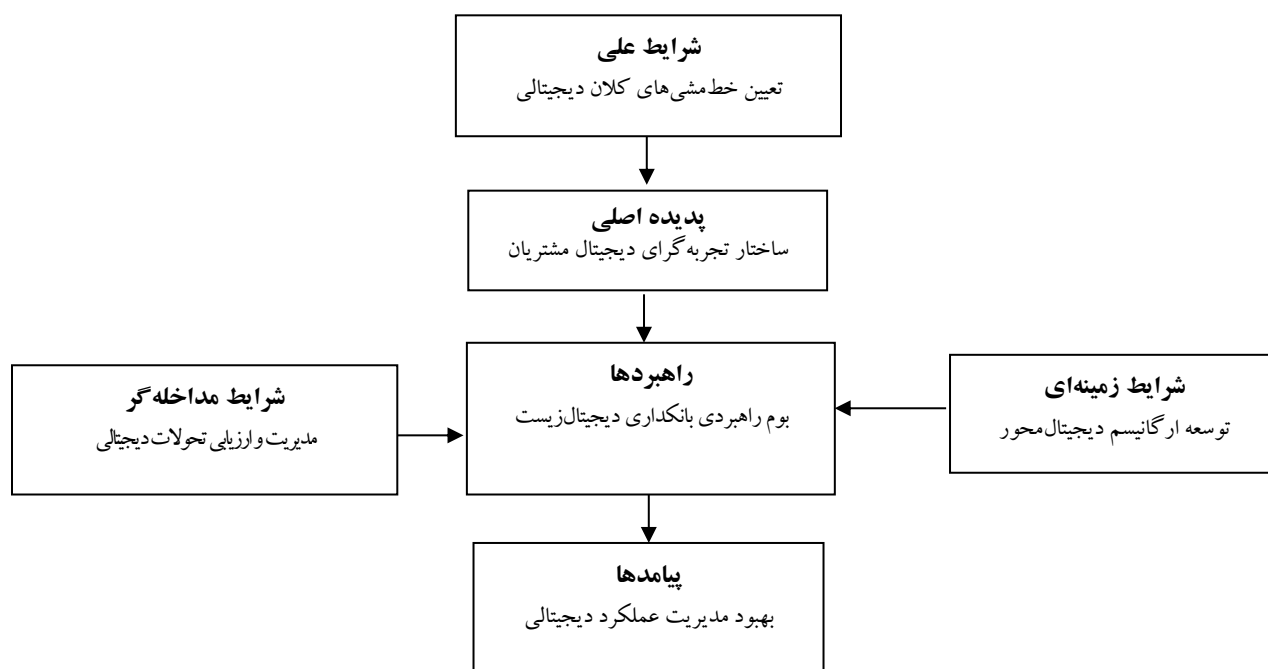
مقوله محوری	کدهای ثانویه	کدهای باز
زیست بوم راهبردی بانکداری دیجیتال	گونه شناسی رفتاری - نیازی دیجیتالی مشتریان	طراحی چارچوب پیش بینی کننده و تشخیص دهنده نیازهای دیجیتالی مشتریان
		مستندسازی اطلاعات رفتاری مشتریان
	جهت گیری پیشگامانه در توسعه DB	توسعه تفکر کارآفرین گرایی دیجیتالی
		بهینه سازی جریان های وظیفه ای کارکنان
	قابلیت نقش آفرینی دیجیتال در ساختار تعامل گرایی بین بخشی	سرمایه گذاری گسترده در DB
		توسعه نقش واسطه گری بیشتر فناوری های پیشرفته دیجیتالی در DB
		طراحی نقشه راه استراتژیک دیجیتالی
		رویکرد باز دیجیتالی
	توانمندسازی دیجیتالی مشتریان	توسعه بهره وری لذت جویانه خدماتی برای مشتریان
		طراحی چارچوب آموزش دیجیتالی مشتری محور
		توسعه سهولت استفاده از خدمات DB
	استراتژی رابطه ای مجازی	توسعه ارتباطات دیجیتالی مشتری مدار از طریق فضای مجازی
		طراحی استراتژی های مجازی محور در مدیریت رفتار مشتری
	هم آفرینی ارزش دیجیتالی مشتری مدار	استراتژی خلق ارزش دیجیتال محور
		طراحی استراتژی سفارشی سازی دیجیتالی
	ارزیابی فرصت های دیجیتالی محیطی	ارزیابی محیط تعاملی دیجیتالی
		راهبری فرصت گرایی دیجیتالی
	مدیریت کیفیت خدمات دیجیتالی	ارتقای کیفیت و بهره وری دیجیتالی
		بهینه سازی منابع زمانی و هزینه ای مشتریان

پیامدهای مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش ها و واکنش ها هستند. پیامدها را همواره نمی توان پیش بینی کرد و الزاماً همان هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع پیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه که در برهه ای از زمان پیامد به شمار می رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند. پیامد این پژوهش شامل بهبود مدیریت عملکرد دیجیتالی می باشد که در جدول ۶، بیان شده است.

جدول ۶. کدگذاری محوری داده های کیفی (پیامدها)

مقوله محوری	کدهای ثانویه	کدهای باز
بهبود مدیریت عملکرد دیجیتالی	مدیریت بهینه خدمات و منافع دیجیتالی	توسعه خدمات دیجیتالی به صرفه و مطلوب
		توسعه سهم بازار خدمات دیجیتالی
		توسعه استانداردهای باکیفیت خدمات دیجیتالی
		انتفاع سازمانی - اجتماعی از توسعه فعالیت های دیجیتالی
	تقویت جهت گیری های رفتاری مثبت مشتریان	آگاهی عمیق تر نسبت به ساختارهای وفادارساز و رضایت بخش مشتریان
		تقویت ارتباطات عاطفی میان بانک و مشتریان
		امکان دستیابی به یک تجربه مطمئن و باکیفیت برای مشتری
	بهبود ارزش های زمینه ای سازمانی	توسعه برند خدمات دیجیتالی متمایز
		بهبود سطح عملکردهای سازمانی
		بهبود زمینه های مدیریت پروژه فناوریانه
	توسعه بلوغ دیجیتالی سازمان	انطباق پذیری دیجیتالی استراتژیک محور
		تحقق بلوغ دیجیتالی
	مدیریت دیجیتالی ارتباط با مشتریان	توسعه ارتباطات چارچوب مند با مشتریان
		کاهش چالش های ارتباطی در انجام امور بانکی مشتریان
		تقویت قابلیت پاسخگویی به مشتریان
	استانداردپذیری دیجیتالی در سطح رویه ها و نیروها	بالا بردن استانداردهای کاری در فرآیندهای سازمانی
		برخورداری از یک نیروی ماهر دیجیتالی با انگیزه

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری انتخابی انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل (۱) پارادایم کدگذاری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی تحقیق را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت تجربه دیجیتال مشتریان

در مرحله دوم، میانگین، انحراف معیار و واریانس هر کدام از متغیرهای مدل طراحی شده در جدول ۷، آورده شده است.

جدول ۷. مقادیر میانگین، انحراف معیار و واریانس متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی	۳/۷۱	۰/۷۳۷۵۷	۰/۵۴۴
توسعه ارگانیک دیجیتال محور	۳/۷۶	۰/۷۶۷۲۰	۰/۵۸۹
مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی	۳/۶۶	۰/۷۱۵۶۱	۰/۵۱۲
ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان	۳/۷۵	۰/۹۱۵۰۲	۰/۸۳۷
زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال	۳/۶۴	۰/۷۵۶۱۷	۰/۵۷۲
بهبود مدیریت عملکرد دیجیتال	۳/۸۸	۰/۶۴۷۹۰	۰/۴۲۰

در ادامه بر اساس پرسشنامه طراحی شده و با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار PLS، مدل طراحی شده مورد اعتبارسنجی قرار گرفت.

جدول ۸. بررسی آماری داده‌های پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب معناداری -Z/ value	ضریب مسیر/بتا	سازه وابسته/درون‌زا	سازه مستقل/برون‌زا
نرمال	۴۰۰/۶۶	۸۵۷/۰	توسعه ارگانیک دیجیتال-محور	تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی
نرمال	۴۷۳/۹۱	۸۹۸/۰	مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی	تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی
نرمال	۵/۲۵۱	۰/۳۰۴	ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان	تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی
نرمال	۳/۴۶۸	۰/۳۲۰	ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان	توسعه ارگانیک دیجیتال محور
نرمال	۲/۳۰۵	۰/۲۵۸	ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان	مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی
نرمال	۲/۶۰۴	۰/۱۹۷	زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال	توسعه ارگانیک دیجیتال محور
نرمال	۴/۱۳۸	۰/۳۱۳	زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال	مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی
نرمال	۱۲/۰۲۳	۰/۴۵۷	زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال	ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان
نرمال	۸۰/۷۲۶	۰/۸۸۱	بهبود مدیریت عملکرد دیجیتالی	زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال

بعد از تأیید ساختار عاملی سازه‌های پژوهش، جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. برای سنجش فرضیه‌های تحقیق، معادلات ساختاری استفاده شد. در این قسمت دو آماره ارائه می‌شود. یکی ضرایب روایی همگرای سازه‌های مدل کمی پژوهش هستند که با نماد AVE نشان داده می‌شود و می‌بایست مقداری بالای ۰/۵ به دست آید و دیگری، ضرایب مربوط به پایایی مرکب یا ترکیبی می‌باشد که بایستی میزانی بالای ۰/۷ را نشان دهند. در جدول ۹، نتایج این دو آماره در سطح سازه‌های مدل کمی پژوهش آورده شده است.

جدول ۹. ضرایب AVE، CR و روایی واگرا بر مبنای جذر مقادیر AVE

متغیر	AVE	روایی واگرا	سطح برازش (بالای ۰/۷)	CR
تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی	۰/۵۸۰	$\sqrt{0.580} = 0.762$	قابل قبول	۰/۹۶۰
توسعه ارگانیک دیجیتال محور	۰/۵۷۸	$\sqrt{0.578} = 0.760$	قابل قبول	۰/۹۳۰
مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی	۰/۵۴۰	$\sqrt{0.540} = 0.735$	قابل قبول	۰/۹۲۹
ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان	۰/۵۸۳	$\sqrt{0.583} = 0.764$	قابل قبول	۰/۹۲۶
زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال	۰/۵۴۱	$\sqrt{0.541} = 0.736$	قابل قبول	۰/۹۲۱
بهبود مدیریت عملکرد دیجیتال	۰/۵۷۷	$\sqrt{0.577} = 0.759$	قابل قبول	۰/۸۹۳

در ارتباط با ضریب AVE یا روایی همگرا، در سازه‌های مدل کمی پژوهش بیانگر تأییدپذیری تمامی مقادیر AVE در سطح ۰/۵ دارد. بیشترین مقادیر روایی همگرا برای سازه‌ی ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان (۰/۵۸۳) می‌باشد. ضریب AVE سایر سازه‌ها به ترتیب برابر است با تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتالی (۰/۵۸۰)، توسعه ارگانیک دیجیتال محور (۰/۵۷۸)، بهبود مدیریت عملکرد دیجیتال (۰/۵۷۷)، زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال (۰/۵۴۱)، و مدیریت و ارزیابی تحولات

دیجیتالی (۰/۵۴۰). در ارتباط با مقادیر گزارش شده ذیل آماره CR، یافته‌ها بیانگر تأییدپذیری داده‌های مربوط به این ضریب دارد. چنانکه مشاهده می‌شود، بیشترین مقدار CR مربوط به سازه‌ی تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال با مقدار ۰/۹۶۰ می‌باشد. در نهایت به بررسی نتایج فرضیه‌های پژوهش طبق جدول ۱۰، پرداخته شده است.

جدول ۱۰. بررسی نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید نتیجه فرضیه	۶۶/۴۰۰	۰/۸۵۷	«تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال» بر «توسعه ارگانیزم دیجیتال محور» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۹۱/۴۷۳	۰/۸۹۸	«تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال» بر «مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتال» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۵/۲۵۱	۰/۳۰۴	«تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال» بر «ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۳/۴۶۸	۰/۳۲۰	«توسعه ارگانیزم دیجیتال محور» بر «ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۲/۳۰۵	۰/۲۵۸	«مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتال» بر «ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۲/۶۰۴	۰/۱۹۷	«توسعه ارگانیزم دیجیتال محور» بر «زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۴/۱۳۸	۰/۳۱۳	«مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتال» بر «زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۱۲/۰۲۳	۰/۴۵۷	«ساختار تجربه‌گرای دیجیتال مشتریان» بر «زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال» تأثیر می‌گذارد.
تأیید نتیجه فرضیه	۸۰/۷۲۶	۰/۸۸۱	«زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال» بر «بهبود مدیریت عملکرد دیجیتال» تأثیر می‌گذارد.

براساس جدول ۱۰، عوامل شناسایی شده در مدل بر یکدیگر تأثیرگذار بوده است، بنابراین می‌توان گفت مدل تحقیق مورد تأیید می‌باشد.

نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش ناظر بر چارچوبی است که می‌تواند در کلیت الگوی پارادایمی و نیز در ذیل هر مقوله محوری به عنوان یک جهت سیاست‌گذاری در حوزه‌ی تجربیات دیجیتال مشتریان در صنعت بانکداری موردتوجه فعالان حوزه‌ی بانکداری قرار بگیرد. مطابق با یافته‌های تحقیق و چیدمان الگوی پارادایمی در نظریه داده‌بنیاد، مقوله‌ی «تعیین خط‌مشی‌های کلان دیجیتال» به عنوان آغازگر این جنبش تلقی شده است. این مقوله‌ی گزینشی که بر مقولات دیگر نیز اثرگذار و بر کارکرد آنان نیز تعیین‌کننده است ناظر بر رویکردها و جهت‌گیری‌هایی است که صنعت بانکداری کشور می‌بایست در زیست دیجیتال خود آنان را موردتوجه جدی قرار دهد. به عنوان مثال، در ذیل این مقوله صحبت از سبک زندگی نوین فناورانه جامعه می‌باشد. یعنی اولین اقدام برای بانکداری کشور این موضوع است که بررسی و کنکاش کند که تا چه حد مردم جامعه به سوی خدمات بانکداری دیجیتال گرایش دارند و از این میزان چقدر به‌طورجدی آن را دنبال می‌کند. حتی این بحث در ذیل مقوله توجه به ساختار فرهنگ‌پذیری فناورانه اجتماعی نیز مطرح گشته است. اهمیت این موضوع در جایی است که مشتریان به عنوان ذینفعان اصلی و عمده بانکداری محسوب می‌گردند. بنابراین، بسیار حائز اهمیت است که تصمیم‌گیران بانکداری به

رابطه فناوری با بستر اجتماعی در سیاست‌گذاری‌ها و تعیین خط‌مشی‌های استراتژیک توجه ویژه‌ای مبذول دارند. مورد دیگری که در ذیل این مقوله می‌توان مدنظر داشت، توسعه‌بخشی چشم‌انداز خدمات دیجیتالی مالی در صنعت بانکداری است. هرچقدر هم که واجب باشد بانکداری به سوی دیجیتالی‌سازی ساختار خدماتی و فعالیتی خود برود، بدون یک راهنما و دورنما یا غیرممکن خواهد بود و یا بسیار دشوار و یا حتی ممکن است دچار سردرگمی شود. وقتی ساختار دچار سردرگمی شود، طبیعتاً مشتریان نیز میلی برای تعامل با حوزه‌ی دیجیتال پیدا نخواهند کرد. بنابراین، این یک الزام درونی و ساختاری است که بانک‌ها چشم‌انداز دیجیتالی خود را تحت یک سند دیجیتالی در بازه‌های متوسط و بلندمدت تدوین و طراحی نمایند تا در درون و طی فرآیند توسعه خدمات بانکداری دیجیتال، درک و شناخت عمیق‌تری را نسبت به کنش‌گری مشتریان نیز پیدا کنند. یافته‌های این بخش با مطالعات رحمان و اسلام^۱ (۲۰۲۲)، کاسری^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، کیتسویس^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، خان^۴ (۲۰۲۲)، آلنیر و همکاران (۲۰۲۲)، باپات^۵ و همکاران (۲۰۲۲)، رحمان و همکاران (۲۰۲۳)، سائوراب و همکاران (۲۰۲۲)، کمبل^۶ و همکاران (۲۰۲۳)، و بلانچارد^۷ (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

در خصوص دیگر یافته‌های پژوهش می‌توان به مقوله‌ی عنوان‌شده ذیل شرایط زمینه‌ای با مضمون «توسعه ارگانیزم دیجیتال-محور» اشاره نمود. این مقوله ناظر بر ایجاد یک اکوسیستم در دل ساختار بانکداری کشور است. یعنی، بانکداری دیجیتال از روی کاغذ وارد اعضاء و جوارح بانکداری شود. کارکنان آن را ببیند و احساس کنند. وقتی ساختار درونی به‌طور واقعی تغییرات دیجیتالی را ادراک کنند، بهتر می‌تواند زمینه‌ساز تعامل با مشتریان شوند. به‌گونه‌ای که امروزه شاهد این موضوع هستیم که حوزه‌ی منابع انسانی یک خلاء جدی در مباحث فناوری‌های نوین به خصوص فناوری‌های دیجیتالی دارند و صنعت بانکداری باید بتواند آن را برای کارکنان خود نهادینه سازد. چراکه با این اقدام می‌توان بر ایجاد و توسعه فرهنگ‌های مشتری‌مداری کار کرد و آن را عمق بخشید. مشخصاً هر اندازه که یک ساختار دارای یک فرهنگ مشتری‌مدار فارغ از هر جهت‌گیری مثلاً دیجیتال باشد، یک مزیت و یک ارزش بسیار بالا برای سازمان به شمار می‌رود. حال اهمیت این فرهنگ مشتری‌مداری را می‌توان در حوزه‌ی دیجیتال به‌واسطه‌ی گستره‌ی وسیعی که دارد بیشتر موردتوجه قرار داد. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، چائوهان و همکاران (۲۰۲۲)، بونفانتی^۸ و همکاران (۲۰۲۳)، دابیچ^۹ و همکاران (۲۰۲۳)، آپادهیای^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۳)، ژی^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۲)، وو و همکاران (۲۰۲۲)، هوی و پی‌هاک^{۱۲} (۲۰۲۳)، و تسو و چن^{۱۳} (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

^۱ Rahman & Islam.

^۲ Kasri

^۳ Kitsios

^۴ Khan

^۵ Bapat

^۶ Kamble

^۷ Blanchard

^۸ Bonfanti

^۹ Dabić

^{۱۰} Upadhyay

^{۱۱} Xie

^{۱۲} Huy & Phuc

^{۱۳} Tsou & Chen

طبیعتاً، یک ساختار سازمانی برای اینکه بتواند جهت‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های دقیق و همسویی با موضوعات به خصوص نوین داشته باشد، می‌بایست محیط سازمانی را هم از درون و هم بیرون موردتوجه قرار دهد. این گزاره موردپذیرش محققان سازمانی می‌باشد. مقوله‌ی ذیل شرایط مداخله‌گر با عنوان «مدیریت و ارزیابی تحولات دیجیتالی» همین مطلب را بازگو می‌نماید. یعنی صنعت بانکداری کشور، برای درک بهتر آن چیزی که تحت عنوان مدیریت تجارب دیجیتال مشتریان می‌خواهد، باید نسبت به روندها و جریان‌های خرد و کلان بیرونی حساس و متمرکز باشد. یعنی یک همگامی ایدئولوژیک را می‌طلبد. به نحوی که هر تغییر و تحولی که در صنعت بانکداری جهان در حوزه‌ی دیجیتال روی می‌دهد را شناسایی و علم آن را فراگیری نماید تا بداند از این تغییر جدید چه بهره‌برداری را می‌تواند در ساختار بانکداری خود و با توجه به اقتضائات سیاسی و قانون‌گذاری داشته باشد. از سوی دیگر، باید چگونگی عمل به عنوان یک سازمان پیشرو در بحث رهبری دیجیتال، مدیریت دیجیتال، ریسک دیجیتال، امنیت دیجیتال و غیره را بیاموزد. این‌ها مواردی هستند که می‌تواند نقش و کارکرد عوامل علی و زمینه‌ای را تحت تأثیر خود قرار دهد. بنابراین، توجه به آنان یک ضرورت بنیادین محسوب می‌گردد. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، گوکالپ و مارتینز^۱ (۲۰۲۲)، خوشرو و تالاری^۲ (۲۰۲۳)، لی و همکاران (۲۰۲۳)، رانتالا^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، بونفانتی و همکاران (۲۰۲۳)، دابیچ و همکاران (۲۰۲۳)، ژائو و همکاران^۴ (۲۰۲۳)، و مامدووا و همکاران (۲۰۲۲)، همسو می‌باشد.

مطابق با یافته‌های تحقیق، زیست‌بوم راهبردی بانکداری دیجیتال به عنوان مقوله‌ی نهایی در الگوی پارادایمی دربرگیرنده‌ی مواردی همچون گونه‌شناسی رفتاری - نیازی دیجیتالی مشتریان، جهت‌گیری پیشگامانه در توسعه DB، قابلیت نقش‌آفرینی دیجیتال در ساختار تعامل‌گرای بین‌بخشی، توانمندسازی دیجیتالی مشتریان، استراتژی رابطه‌ای مجازی، هم‌آفرینی ارزش دیجیتالی مشتری‌مدار، ارزیابی فرصت‌های دیجیتالی محیطی، و مدیریت کیفیت خدمات دیجیتالی، می‌باشد که البته هر کدام از این استراتژی‌ها خود می‌تواند پیش‌برنده‌ی بسیاری از اهداف سازمانی باشد. اما، نکته قابل‌توجه در ذیل این استراتژی‌ها نقش تعیین‌کننده‌ی مشتری است و این مطلب را متذکر می‌سازد که برای تحقق‌پذیری واقعی بانکداری دیجیتال و ایجاد تجارب منحصر به فرد دیجیتالی برای مشتریان می‌بایست رابطه‌ای دوسویه و متقابلی را با آنان ایجاد کرد. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، فان ایچوود و گانزارولی^۵ (۲۰۲۳)، بونفانتی و همکاران (۲۰۲۳)، دابیچ و همکاران (۲۰۲۳)، وو و همکاران (۲۰۲۲)، کورانی^۶ و همکاران (۲۰۲۰)، رانتالا و همکاران (۲۰۲۳)، سو و چن^۷ (۲۰۲۲)، و کریوی^۷ (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد.

پیامدهای موضوع نیز می‌تواند به فراخور خط‌مشی‌ها و اقداماتی که بانک‌ها در حوزه‌ی ارائه خدمات بانکداری دیجیتال به مشتریان‌شان عرضه می‌دارند متفاوت باشد. از جمله این پیامدها در دو سمت سازمان و مشتری می‌توان به مواردی از قبیل

¹ Gökalp & Martinez

² Khoshroo & Talari

³ Rantala

⁴ Zhao

⁵ van Eechoud & Ganzaroli

⁶ Correani

⁷ Krivý

مدیریت بهینه خدمات و منافع دیجیتالی، تقویت جهت‌گیری‌های رفتاری مثبت مشتریان، بهبود ارزش‌های زمینه‌ای سازمانی، توسعه بلوغ دیجیتالی سازمان، مدیریت دیجیتالی ارتباط با مشتریان، و استانداردپذیری دیجیتالی در سطح رویه‌ها و نیروها، اشاره نمود. یافته‌های این بخش با مطالعات کمبل و همکاران (۲۰۲۳)، بونفانتی و همکاران (۲۰۲۳)، دایچ و همکاران (۲۰۲۳)، ویتزل و ویتزل^۱ (۲۰۲۳)، ویتل^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، هوی و پی‌هاک (۲۰۲۳)، و سو^۳ و همکاران (۲۰۲۳)، همسو می‌باشد. مقوله‌ی محوری تحقیق که از دل داده‌ها به دست آمد نیز تحت عنوان «ساختار تجربه‌گرایی دیجیتال مشتریان» مطرح گردید و مفروضاتی همچون طراحی چارچوب خدماتی شفاف و سودمند، توجه به جهت‌گیری‌های عاطفی - شناختی مشتریان در DB، حرکت بر اصول اعتمادساز و ارزش‌بخش در DB، تقویت امنیت سایبر، و بهبود نظام تصمیم‌گیری مشتریان با اتکاء بر قابلیت‌های اثربخش DB را برای بانکداری کشور متذکر نمود.

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که برای مدیریت تجارب دیجیتالی مشتریان از یک الگوی تأییدشده جهانی بهره گرفته شود. در سطح مدیریتی بانکداری دیجیتال به سراغ یک چشم‌انداز خدمات دیجیتالی مشتری‌گرا بروند. بانک‌ها هرچه بیشتر در پویاسازی مرکز مشتری‌گرایی دیجیتالی توجه ویژه داشته باشند. سطح مهارت‌های فناورانه و دیجیتالی کارکنان مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد و مخزنی از استعدادها و مهارت‌های دیجیتالی را در سازمان ایجاد کنند. موضوع تجارب دیجیتالی از منظر کارکنان بانک‌ها با تأکید بر توسعه مدیریت منابع انسانی دیجیتالی در صنعت بانکداری مورد مطالعه قرار گیرد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

Abdelkader, O. A. (2023). ChatGPT's influence on customer experience in digital marketing: Investigating the moderating roles. *Heliyon*, 9(8), e18770. DOI: [10.1016/j.heliyon.2023.e18770](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18770)

¹ Wetzels & Wetzels

² Witell

³ Su

- Abedi, Helia; Nazari, Mohsen and Shafei, Reza. (2023). Designing a model of the actual experience of online purchase of digital goods by customers in VUCA conditions. *Modern Marketing Research*, 13(2), 109-142 [In Persian]. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.137578.2896>
- Ahmed, S., & Sur, S. (2023). Change in the uses pattern of digital banking services by Indian rural MSMEs during demonetization and Covid-19 pandemic-related restrictions. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 20(1), 166-192. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2020-0138>
- Batat, W. (2022). What does phygital really mean? A conceptual introduction to the phygital customer experience (PH-CX) framework. *Journal of Strategic Marketing*, 32(8), 1-24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059775>
- Batat, W., & Hammedi, W. (2022). The extended reality technology (ERT) framework for designing customer and service experiences in phygital settings: a service research agenda. *Journal of Service Management*, 34(1), 10-33. <https://doi.org/10.1108/josm-08-2022-0289>
- Bolton, R. N., Gustafsson, A., Tarasi, C. O., & Witell, L. (2021). How customer experience management reconciles strategy differences between East and West. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(3), 273-295. <https://doi.org/10.1080/21639159.2021.1921606>
- Butt, A. H., Ahmad, H., & Muzaffar, A. (2024). Augmented reality is the new digital banking—AR brand experience impact on brand loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 42(2), 156-182. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2022-0522>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). ICT-enabled CRM system adoption: a dual Indian qualitative case study and conceptual framework development. *Journal of Asia Business Studies*, 15(2), 257-277. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2020-0198>
- Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2022). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 311-348. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2021-0027>
- Dashti-Pour, Masoumeh; Ebrahimi, Elham and Iranian, Hamid Reza. (2022). Presenting a customer experience management model in multiple distribution channels in the banking industry. *Business Strategies*, 19(20), 30-50 [In Persian]. DOI: [10.22070/CS.2023.17654.1311](https://doi.org/10.22070/CS.2023.17654.1311)
- Deif, N. (2019). The Effect of Applying Customer Relationship Management in the Higher Educational Sector. *Open Access Library Journal*, 6(6), 1-7. DOI: [10.4236/oalib.1105436](https://doi.org/10.4236/oalib.1105436)
- Eslahi, Fatemeh; Mirahamdi, Seyed Mohammad Reza and Aghajani, Mojtaba. (2024). Identifying the dimensions and consequences of digital customer experience using a phenomenological approach. *Business Management*, 16(1), 194-215 [In Persian]. <https://doi.org/10.22059/jibm.2023.361030.4603>
- Fehrer, J. A., Woratschek, H., & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546-568. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0036>
- Jensen, J. M., & Wagner, C. (2018). A cross-national comparison of Millennial consumers' initial trust towards an e-travel website. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(3), 318-333. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2017-0327>
- Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Kapoor, K., Bigdeli, A. Z., Dwivedi, Y. K., Schroeder, A., Beltagui, A., & Baines, T. (2021). A socio-technical view of platform ecosystems: Systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.060>

- Kazempour, E., Aria, K., & Parsa Moein, K. (2023). The effect of successful experience management of Generation Z customers in electronic banking (case study: Tejarat Bank). *Smart Marketing Management*, 4(3), 1-29 [In Persian]. <https://doi.org/JABM.3.2.15564.35369522.3556256541561>
- Khashan, M. A., Elsotouhy, M. M., Ghonim, M. A., & Alasker, T. H. (2024). Smart customer experience, customer gratitude, P-WOM and continuance intentions to adopt smart banking services: the moderating role of technology readiness. *The TQM Journal*, 36(7), 1976-1995. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0006>
- Khodad Hosseini, H., Fardi, M., & Akbari Moghadam, B. A. (2024). Customers' lived experience of product search channels and online purchasing motivations. *Consumer Behavior Studies*, published online on 25 September 2014 [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/cbsj.2024.63398>
- Levy, S. (2022). Brand bank attachment to loyalty in digital banking services: mediated by psychological engagement with service platforms and moderated by platform types. *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), 679-700. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2021-0383>
- Makudza, F. (2021). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 191-203. <https://doi.org/10.1108/JABES-01-2020-0007>
- Mbama, C. I., & Ezepeue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 230-255. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0181>
- Mbama, C. I., Ezepeue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 432-451. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0026>
- Mody, M., Wirtz, J., Fung So, K. K., Chun, H. H., & Liu, S. Q. (2020). Two-directional convergence of platform and pipeline business models. *Journal of Service Management*, 31(4), 693-721. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0351>
- Müller, A., Demaeght, A., Greschuchna, L., & Reiter, J. (2024). Digital Transformation in Banking—How Do Customers Assess the Quality of Digital Banking Services?. In International Conference on Human-Computer Interaction (pp. 209-220). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61318-0_15
- Nguyen, B., Jaber, F., & Simkin, L. (2022). A systematic review of the dark side of CRM: the need for a new research agenda. *Journal of strategic marketing*, 30(1), 93-111. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1642939>
- Oliveira, A. S. D., Souki, G. Q., Silva, D. D., Rezende, D. C. D., & Batinga, G. L. (2023). Service guarantees in an e-commerce platform: proposition of a framework based on customers' expectations, negative experiences and behavioural responses. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(2), 225-244. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0249>
- Pandeya, N., & Rupnawar, A. (2022). Idea generation for new service development (NSD): Harnessing the power of social media platforms. *Multidisciplinary Business Review*, 15(1), 2-10. <https://doi.org/10.35692/07183992.15.1.2>
- Rafique, H., Shamim, & A., Anwar, F. (2020). Investigating the Acceptance of Mobile Library Applications with an Extended Technology Acceptance Model (TAM). *Computers & Education*, 145, 103732. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103732>
- Ramasundaram, A., Pandey, N., Shukla, Y., Alavi, S., & Wirtz, J. (2023). Fluidity and the customer experience in digital platform ecosystems. *International Journal of Information Management*, 69, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102599>

- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., Van Bruggen, G., Wieringa, J. E., & Wirtz, J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 72-90. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>
- Riza, A. F., & Wijayanti, D. M. (2024). Strengthening a sustainable Islamic financial industry through digital banking. *Journal of Islamic Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2023-0025>
- Saberian, F., Amirshahi, M., Ebrahimi, M., & Nazemi, A. (2020). Linking digital platforms' service dimensions to customers' purchase. *The Bottom Line*, 33(4), 315-335. <https://doi.org/10.1108/BL-01-2020-0001>
- Scherer, R., Siddiq, F., & Tondeur, J. (2019). The technology acceptance model (TAM): A meta-analytic structural equation modeling approach to explaining teachers' adoption of digital technology in education. *Computers & Education*, 128, 13-35. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.09.009>
- Şimşek, T., Öner, M. A., Kunday, Ö., & Olcay, G. A. (2022). A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121372. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121372>
- Toloei, K., Boudaghi Khajeh-Nobar, H., Ghareh-Bigloo, H., & Ramezani, M. (2024). Presenting a model of purchase intention and customer experience on customer behavior in virtual networks. *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 4(3), 274-297 [In Persian]. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.413881.1167>
- Wirtz, J., Kunz, W. H., Hartley, N., & Tarbit, J. (2023). Corporate digital responsibility in service firms and their ecosystems. *Journal of Service Research*, 26(2), 173-190. <https://doi.org/10.1177/10946705221130467>
- Yıldırım, A. C., & Erdil, E. (2024). The effect of Covid-19 on digital banking explored under business model approach. *Qualitative Research in Financial Markets*, 16(1), 87-107. <https://doi.org/10.1108/QRFM-08-2021-0142>