



2

Vol. 4  
Summer 2023  
P.P: 79-107

Research Paper

Received:  
31 March 2023  
Revised:  
3 June 2023  
Accepted:  
19 January  
2023  
Published:  
5 July 2023

ISSN: 2717-1809  
E-ISSN: 2717-199x



**Designing and validating the agile digital brand model in Sepah Bank using grounded theory method  
(Case Study: Sepah Bank, Khorasan Razavi Province)**

Seyyed Rasoul Hoseini<sup>1</sup> | Yaver Dashtbani<sup>2</sup> | Hasan Fathinia<sup>3</sup> | Fatemeh Ghomanjani<sup>4</sup>

**Abstract**

The present study was conducted with the aim of designing and validating the agile digital marketing model in the banking industry. For this purpose, a mixed method (qualitative-quantitative) has been used. The statistical population of the research in the qualitative part includes 13 people from the managers of Sepah Bank of Khorasan Razavi province and the faculty members of Farabi University of Tehran University, Faculty of Management, who were selected in a purposeful way, and in the quantitative phase, 400 people were selected by multi-stage cluster sampling in this study. The main tools of data collection in the qualitative part were semi-structured and in-depth interviews and in the quantitative part, questionnaires. The data analysis in the qualitative part was done using grand theory method and using MAXQDA software. Then, in the quantitative part, partial least squares approach and Smart PLS software have been used. The results of qualitative data analysis have shown that the underlying categories of agile digital marketing are: digital banking management, agile digital marketing, competitive advantage, dynamic capabilities, digital service quality, digital marketing software and hardware infrastructure, digital customer orientation, organizational culture, and environmental challenges. Agile digital marketing. The results have shown that the causal conditions include the continuous need for software reforms, the development of software and hardware infrastructure strategies, the flexible infrastructure of information technology and the diversification of the portfolio of products and services. Causal conditions have an effect on background conditions and intervening conditions.

**Keywords:** marketing, digital marketing, agile, agile banking, grounded theory.

1. Corresponding Author: PhD, Department of Management, Faculty of Humanities, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. [Rasol.h.88@gmail.com](mailto:Rasol.h.88@gmail.com)
2. PhD, Department of Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. [Yavar\\_dashtbany@yahoo.com](mailto:Yavar_dashtbany@yahoo.com)
3. Masters, Department of Management, Public Administration Higher Education Center, Tehran, Iran. [Modir.mba3@gmail.com](mailto:Modir.mba3@gmail.com)
4. PhD, Department of Mathematics, Kashmir Higher Education Center, Kashmar, Iran. [f.ghomanjani@kashmar.ac.ir](mailto:f.ghomanjani@kashmar.ac.ir)

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.







۲

سال چهارم  
تابستان ۱۴۰۲  
صص: ۱۰۷-۷۹

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۲/۰۲  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۲/۰۳/۱۳  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۳/۱۴  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۲/۰۴/۱۴

شاپا چاپی: ۱۸۰۹-۲۷۱۷  
الکترونیکی: ۱۹۹۰-۲۷۱۷



## طراحی و اعتبارسنجی مدل بازاریابی دیجیتالی چابک در بانک سپه با بهره گیری از روش داده بنیاد (مورد مطالعه: بانک سپه استان خراسان رضوی)

سید رسول حسینی<sup>۱</sup> | یاور دشتبانی<sup>۲</sup> | حسن فتحی نیا<sup>۳</sup> | فاطمه قومنجانی<sup>۴</sup>

### چکیده

مطالعه حاضر باهدف طراحی و اعتبارسنجی مدل بازاریابی دیجیتالی چابک در صنعت بانکداری صورت گرفته است. برای این منظور از روش آمیخته (کیفی - کمی) استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۱۳ نفر از مدیران بانک سپه استان خراسان رضوی و اساتید هیات علمی دانشگاه پردیس فارابی دانشگاه تهران دانشکده مدیریت هستند که به روش هدفمند انتخاب شدند و در فاز کمی ۴۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای در این مطالعه شرکت کرده‌اند. ابزارهای اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق و در بخش کمی پرسشنامه بوده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش گرانددتئوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفته است. سپس در بخش کمی نیز از رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج تحلیل کیفی داده‌ها نشان داده است مقوله‌های زیربنایی بازاریابی دیجیتالی چابک عبارتند از: مدیریت بانکی دیجیتال، بازاریابی دیجیتالی چابک، کسب مزیت رقابتی، قابلیت‌های پویا، کیفیت ارائه خدمات دیجیتال، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بازاریابی دیجیتال، مشتری مداری دیجیتال، فرهنگ سازمانی و چالش‌های محیطی بازاریابی دیجیتالی چابک. نتایج نشان داده است شرایط علی شامل نیاز مداوم به اصلاحات نرم‌افزاری، تدوین استراتژی زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، زیرساخت منعطف فناوری اطلاعات و تنوع بخشی به پرتفوی محصولات و خدمات می‌باشد. شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر تاثیر دارد.

۱. نویسنده مسئول: دکتری تخصصی گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.  
Rasol.h.88@gmail.com
۲. دکتری تخصصی گروه اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
yavar\_dashtbany@yahoo.com
۳. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، مرکز آموزش عالی مدیریت دولتی، تهران، ایران.  
Modir.mba3@gmail.com
۴. دکتری تخصصی گروه ریاضی، مرکز آموزش عالی کاشمر، کاشمر، ایران.  
f.ghomanjani@kashmar.ac.ir

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial توزیع شده است.



کلیدواژه‌ها: بازاریابی، بازاریابی دیجیتال، چابک سازی، بانکداری چابک، نظریه داده بنیاد .

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه بانک‌ها، یکی از عناصر فعال و پویا در اقتصاد کشورها هستند که تحت فشار رقابت بسیار زیادی قرار دارند (شافعیان و همکاران، ۱۳۹۹؛ شهبازی غیائی و شوقی، ۱۴۰۲). عصر دیجیتال شامل تغییرات بی‌شماری است که فناوری‌ها در مدل تجاری یک کسب و کار، مانند تغییر محصولات و ساختارهای سازمانی و فرآیندهای ساده، ایجاد کرده‌اند (فیتزگرالد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ میتروولوس و کیتسویس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این تحولات، موجب ایجاد روندی در بازارها کسب و کارهای نوپا نوآور و چابکی که توانایی شناسایی سریع و پاسخ به فرصت‌های جدید تجاری را دارند، ثبات کسب و کارهای با سابقه را به خطر انداخته‌اند (دی آونی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). مطالعات مدیریت بازار نشان می‌دهد که مزیت رقابتی کسب و کارها بر توانایی‌های بازاریابی دیجیتال کسب و کار، به ویژه در بازارهای بی‌ثبات قرار دارد (میتروولوس و کیتسویس، ۲۰۱۹)، و بازاریابی دیجیتال بیانگر ابزاری است که کسب و کارها با استفاده از دانش بازار برای تغییر سریع تجارت، از دانش بازار بهره می‌گیرند (بوسری<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ ایکسو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). پویایی فضای کسب و کار فعلی، بازاریابان را بر آن داشته تا روش‌های چابک را برای کوتاه کردن زمان، افزایش انعطاف‌پذیری و تشدید رقابت به کار گیرند (خان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) و به سرعت با بازار سازگار شوند (پاندا و راه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). گسترش شیوه‌های چابک، مانند فرایندهای بهبود مستمر، شفافیت، هماهنگی، مشارکت مشتری (کونبوی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹؛ رکر<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷) از صحنه توسعه نرم افزار به حوزه بازاریابی، موجب ظهور رویکرد بازاریابی چابک<sup>۱۰</sup> شده است. این رویکرد جدید بازاریابی با هدف کاهش فاصله بین "نیاز شناسایی شده" و "یادگیری به کار رفته" (کونبوی، ۲۰۰۹)، برای طراحی پاسخ‌های استراتژیک و موثرتر به محیط‌های پویا (آکاردی-

1. Fitzgerald
2. Mitroulis & Kitsios
3. D'Aveni
4. Bucciari
5. Xu
6. Khan
7. Panda & Rath
8. Conboy
9. Recker
10. Agile Marketing

پترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ گرا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) ایجاد شده است. بازاریابی چابک ریشه در روش‌هایی دارد که برای تنظیم سریع استراتژی‌های بازاریابی در پاسخ به نیازهای مشتری، تأکید بر سرعت تغییرات، هماهنگی بین نقش‌ها و بخش‌ها، شفافیت و تعامل بیشتر با مشتری (اول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) طراحی شده است. استراتژی‌ها و ادبیات مربوط به بازاریابی به طور فزاینده‌ای بر استفاده از مهارت‌ها برای رفع چالش‌های ناشی از تحول دیجیتال متمرکز شده‌اند. علیرغم علاقه محققان بازاریابی به چابکی، هنوز مطالعه‌ای، رویکرد چابکی را در زمینه جریان تحقیقات بازاریابی دیجیتال بررسی نکرده است. در حالی که محققان به طور گسترده در مورد رابطه مثبت بین چابکی و عملکرد بازاریابی دیجیتال بحث کرده‌اند (گولجسی و گلیگور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷)، و چابکی را به عنوان یک عامل مهم موفقیت در مقابله با فرصت‌های بازار شناخته‌اند (وایلنت و لافونت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، اما پژوهشی که رویکرد چابکی را در زمینه جریان بازاریابی دیجیتال بررسی و توانایی بانک را برای انطباق با یک فضای در حال تغییر دیجیتال افزایش دهد (خان، ۲۰۲۰؛ ضرغامی و همکاران، ۱۴۰۱) وجود ندارد. با توجه به اینکه، محققان پیشین به رویکردهای چابکی در بازاریابی و مولفه‌های بازاریابی دیجیتالی پرداخته‌اند. این مطالعه راهبردهای مفیدی را برای مدیران بازاریابی، سیاست‌گذاران و متولیان حوزه تجارت دیجیتال بانکی در مورد چگونگی استفاده بهتر از بازاریابی دیجیتالی چابک برای جلب رضایت مشتری بانکی که به سرعت در حال تغییر است رهنمودهایی ارائه می‌دهد و در صدد است تا ضمن شناسایی ابعاد و مولفه‌های بازاریابی دیجیتالی چابک در بانک سپه استان خراسان رضوی و ارائه مدلی جامع در این زمینه بپردازد که چه اقدامات استراتژیکی برای استقرار شیوه‌های چابک در چارچوب بازاریابی دیجیتالی چابک مورد نیاز است.

## مبانی نظری

تأمین منابع مالی به‌عنوان بازوی توانمند نهادهای مالی و از عوامل مهم در تعمیق نظام‌های مالی هر کشوری محسوب می‌شود (شیرمردی احمدآباد و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین نظام مالی هر کشور نقش کلیدی در رشد اقتصادی آن کشور دارد و بالطبع بانکداری یکی از ضروری‌ترین

1. Accardi-Petersen
2. Gera
3. Ewel
4. Golgeci & Gligor
5. Vaillant & Lafuente

بخش های اقتصادی هر کشور است (صدیقی شیراز و همکاران، ۱۴۰۰). در طول دو دهه گذشته، دیجیتالی شدن نه تنها بازاریابی مصرف کننده بلکه بازاریابی صنعتی را نیز متحول کرده است (هرهاوسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ کاناان و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). تجارت الکترونیک، دستگاه های تلفن همراه، محصولات هوشمند، اینترنت اشیا (IoT) و هوش مصنوعی همگی در مفهوم گسترده تر بازاریابی دیجیتال قرار می گیرند که شامل کلیه فعالیت ها، مؤسسات و فرآیندهای تسهیل شده توسط فناوری های دیجیتال برای ایجاد، برقراری ارتباط و ارائه ارزش به مشتری می شود. (انجمن بازاریابی آمریکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). دگرگونی دیجیتالی شرکت ها، ظهور کانال های جدید (به عنوان مثال، رسانه های اجتماعی، دستگاه های تلفن همراه)، و سیل داده های مشتری، شیوه بازاریابی را تغییر می دهند. نحوه خرید و تعامل مشتریان با برندها به طور قابل توجهی در سال های اخیر تغییر کرده است (هاقر و همکاران، ۲۰۱۹<sup>۴</sup>) و محققان به طور فزاینده ای خرید را به عنوان یک سفر مشتری به جای یک مسیر خطی برای خرید می بینند (لی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ کالایگنانام و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱). چالش هایی که مدیران بازاریابی با آن مواجه هستند با همه گیری COVID-19 برجسته می شوند، و برخی از تحلیلگران خواستار تجدید نظر اساسی در مدل های بازاریابی هستند (بادت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). در پاسخ، تحقیقات علمی نیاز به مدل های سازمانی جدید و انعطاف پذیر را افزایش داده و تشخیص داده است که بازاریابی باید «چابک» باشد (لمون و ورهوف<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ مورمن<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). چابکی بازاریابی (MA) در واقع به عنوان یک اولویت کلیدی برای دستیابی به برتری بازاریابی در نظر گرفته می شود (هامبورگ و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰)

1. Herhausen et al
2. Kannan & Li
3. American Marketing Association
4. Hughes et al
5. Lee et al
6. Kalaignanam et al
7. Boudet et al. 2020
8. Lemon and Verhoef
9. Moorman
10. Homburg

## بازاریابی چابک

مطالعات متعددی تعاریف مختلفی از چابکی ارائه کرده‌اند که ناشی از رشته‌های مختلف تجاری مانند تولید (اکشتین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)، مدیریت (چانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) و بازاریابی (رابرتس و گروور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) است. ویژگی‌های مشترک از این تعاریف ظاهر می‌شود. چابکی یک قابلیت سازمانی است. شرکت‌هایی با چابکی قوی بهتر از رقیب با تغییرات بازار سازگار می‌شوند (رابرتس و گروور، ۲۰۱۲، کالایگنانام و همکاران، ۲۰۲۰). فعال‌بودن، پاسخ‌دهی، سرعت و انعطاف‌پذیری ویژگی‌های اولیه چابکی هستند (بسانت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). چابکی مستلزم حس و پاسخ است (اکشتین و همکاران، ۲۰۱۵؛ رابرتس و گروور، ۲۰۱۲). چابکی هم فعال و هم واکنشی است. یعنی هم شامل ایجاد تغییرات پیشگیرانه و هم احساس و پاسخ سریع به فرصت‌ها و تهدیدها می‌شود (اکشتین و همکاران، ۲۰۱۵؛ رابرتس و گروور، ۲۰۱۲؛ گلیگور و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ لی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ ماندال و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ سامبامورتی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳؛ سنگری و رزمی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵). چابکی می‌تواند برای دامنه خاص باشد. شرکت‌ها ممکن است در یک یا چند حوزه چابک باشند، مانند فرایندهای مبتنی بر مشتری یا توسعه محصول (رابرتس و گروور، ۲۰۱۲؛ هکلر و همکاران، ۲۰۱۶؛ اولیویرا - دیاز و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین چابکی موجب تصمیم‌گیری به موقع و قاطع و نوآوری است (چن و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵؛ اکشتین و همکاران، ۲۰۱۵، گلیگور و همکاران، ۲۰۱۳؛ لو و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱؛ سوافورد و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶؛ مووی و کابیدو ۲۰۲۱).

یکی دیگر از دستاوردهای بازاریابی چابک، دسترسی سریع به اطلاعات، تیم‌های چندوظیفه‌ای و سرعت در معرفی محصولات جدید و کاوش در بازارهای جدید است که این نوع از بازاریابی

1. Eckstein et al
2. Chang et al
3. Roberts & Grover
4. Bessant et al
5. Gligor et al
6. Li et al
7. Mandal
8. Sambamurthy et al
9. Sangari and Razmi
10. Chen et al
11. Lu et al
12. Swaford et al

را از دیگر گونه‌ها متمایز می‌نماید (کالایگنانام و همکاران، ۲۰۲۰؛ رکر و همکاران، ۲۰۱۷؛ هکتر و همکاران، ۲۰۱۶؛ اسماعیل و شریف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

بازاریابی چابک منجر به ادغام شدن فناوری‌های موردنیاز برای همسویی با مشاغل می‌گردد و اطلاعات مؤثر در سراسر زنجیره تأمین را تسهیل می‌کند (هاگن و همکاران، ۲۰۱۹؛ اولیویرا - دیاز و همکاران، ۲۰۲۲؛ خان، ۲۰۲۰).

### قابلیت‌های بازارهای دیجیتال

قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال نشان‌دهنده قابلیت‌هایی است که به آن شرکت قدرت می‌دهد تا شکل‌های منابع خود را تطبیق دهد و مهارت‌های جدیدی در برخورد با ارتباطات ذی‌نفعان در زمان واقعی ایجاد کند (کین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲) آنها تمایل به بهبود کارایی شبکه‌های اجتماعی و تحلیل بازار در مورد سهامداران دارند (لیو، ۲۰۲۲).

علاوه بر این، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال اغلب به مهارت‌های رابطه‌ای مورد نیاز برای استفاده از مزایای دیجیتالی شدن مربوط می‌شوند (وانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). آنها باید ذاتاً سازگار باشند تا تصمیمات بتوانند انعطاف‌پذیر و همه‌کاره باشند. به همین ترتیب، تیس<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) تفاوت بین قابلیت‌های معمول معمولی و قابلیت‌های پویا را تشخیص داد که به شرکت‌ها برای انطباق با محیط‌های سریع در حال تکامل کمک می‌کند. مهارت‌های مشترک تضمین می‌کند که رویه‌های تجاری موجود به خوبی اجرا می‌شوند. با این حال، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال، قابلیت‌های پویایی هستند که قادر به ایجاد تغییر در زمان فرآیندهای ترکیب منابع هستند (لی و همکاران، ۲۰۱۸؛ ماسا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). این قابلیت‌ها زمانی اهمیت پیدا می‌کنند که نیاز به بررسی و پاسخگویی در زمینه مسائل مربوط به شرکت تجاری و سهامداران آن باشد (محسنی، ۱۴۰۰). علاوه بر این، قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا به صورت دیجیتالی روابط خود با تأمین‌کنندگان، پیوند مشتریان و اعضای کانال را هماهنگ و مدیریت کنند. در

1. Ismail and Sharif
2. Kane et al
3. Liu
4. Wang
5. Teece
6. Massa et al



نتیجه، عملکرد شرکت بهبود می‌یابد ( رای و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ هرمانسن و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، می‌توان مشاهده کرد که قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال میزان تعامل مشتری با نام تجاری را از طریق تغییر رفتار مثبت برای خرید آنلاین افزایش می‌دهند (اسشینبایوم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین نقش قابلیت‌های بازاریابی دیجیتال‌ها می‌تواند بر تعامل مشتری بر نام تجاری تأثیرگذار باشد (فاروک و ابی سکارا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

از آنجاکه در حال حاضر بسیاری از شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های فعال در صنعت بانک به دنبال دستیابی به مدل چابکی در بازاریابی دیجیتال هستند تا بتوانند خود را با شرایط و تغییرات بازار و عصر دیجیتال وفق دهند؛ از طرف دیگر، در صنعت بانک یک مدل بازاریابی چابک دیجیتال وجود ندارد که ضرورت یک مطالعه وسیع و جامع را در این زمینه ایجاب می‌کند. از این رو این سؤال مطرح می‌شود که: چگونه می‌توان مدلی جامع برای شناخت و بهبود قابلیت‌های بازاریابی چابک دیجیتال طراحی نمود؟

## روش تحقیق

پژوهش حاضر، بر اساس هدف یک پژوهش توسعه‌ای کاربردی است؛ زیرا در صدد یافتن الگویی برای بازاریابی دیجیتالی چابک در بانک سپه است. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش پس از تبیین مبانی نظری با رو کتابخانه‌ای، از روش میدانی نظیر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه استفاده شده است، می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس روش گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی - مقطعی است.

جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و خبرگان نظری است. الف) خبرگان نظری: شامل اساتید بازاریابی بودند که در زمینه بازاریابی دیجیتالی صاحب‌نظر بوده و در این حوزه کتاب یا مقالات متعددی داشته باشند. همچنین سابقه تدریس بالای ده سال داشته و عضو هیئت علمی دانشگاه باشند. شامل اعضای هیئت علمی و خبرگان دانشگاه پردیس فارابی دانشگاه تهران دانشکده مدیریت هستند که در حوزه پژوهش و مدیریت حضور فعال دارند

1. Rai et al
2. Scheinbaum
3. Farook and Abeysekara

ب) خبرگان تجربی: خبرگان تجربی نیز شامل مدیران باتجربه بالای ۱۵ سال در بانک سپه هستند و مدرک تحصیلات تکمیلی در حوزه مدیریت و بازاریابی داشته باشند. برای نمونه‌گیری در بخش کیفی از روش‌های غیراحتمالی و به صورت هدفمند استفاده شده است و تا نقطه اشباع داده‌ها پیش خواهیم رفت؛ یعنی به محض اینکه به نقطه‌ای برسیم که دیگر داده‌های جدیدی کسب نمی‌شوند فرایند نمونه‌گیری متوقف خواهد شد و در نهایت ۱۳ خبره در این مرحله شرکت کرده‌اند. نمونه‌گیری در بخش کمی شامل کلیه مشتریان بانک‌های سپه استان خراسان رضوی است. با توجه به اینکه جامعه آماری نامحدود است بر مبنای جدول مورگان حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۳۸۴ نفر است. برای اطمینان بیشتر ۴۱۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شده است. در این روش، جامعه مورد مطالعه به چند خوشه تقسیم شده و سپس نمونه‌ها از هر خوشه به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند. در این پژوهش که در بانک سپه انجام گرفت؛ به صورت خوشه‌ای در کشور ایران، در هر استان و از چند شعبه مختلف در مراکز هر یک از این استان‌ها نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای انجام پذیرفت. فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به حجم نمونه مورد نیاز ادامه یافت و در نهایت ۴۰۰ پرسشنامه صحیح گردآوری شد.

به‌طور کلی می‌توان این‌گونه بیان نمود که در این پژوهش به منظور آشنایی و کسب آگاهی و شناخت از مولفه‌های بازاریابی دیجیتالی چابک در بانک سپه و همچنین هماهنگی بیشتر و تشخیص متغیرهای پژوهش با تعدادی از خبرگان متخصص شامل اساتید دانشگاهی مرتبط با رشته مدیریت بازاریابی و مدیران بانک سپه مصاحبه انجام شده است. برای انجام مصاحبه از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا سؤالات پژوهشی طرح شد و در حین مصاحبه با توجه به روند مصاحبه دیدگاه‌های جدید خبرگان نیز مورد عنایت قرار گرفت و در صورت لزوم سؤالات جدیدی پرسیده شد. این بخش از پژوهش با مصاحبه با ۱۳ تن از خبرگان تکمیل گردید. پس از آن برای بررسی ارتباط بین مولفه‌ها از روش معادلات ساختاری بهره گرفته شد. در این روش نتایج قابل قبول و تاثیرگذاری در جهت شناخت مولفه‌ها حاصل گردید. جهت بررسی روایی از نظرات خبرگان استفاده شد و برای بررسی پایایی از آلفای کرونباخ استفاده

گردید به منظور تجزیه و تحلیل داده از تکنیک داده بنیاد و معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای مکس کیودا<sup>۱</sup>، اسمارت پی ال اس<sup>۲</sup> استفاده شد.

#### یافته‌ها

در این بخش طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی کلیه پارادایم‌ها و مقوله‌های فرعی مشخص شدند که ۹ مقوله اصلی و تعداد ۴۳ مقوله فرعی حاصل گردید. در ادامه، موارد مذکور در جداول جداگانه ارائه گردیده است.

#### مقوله‌های شرایط علی

عوامل علی عبارت است از حوادث یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد.

جدول ۱- مقوله‌های شرایط علی

مقوله فرعی	پارادایم
نیاز مداوم به اصلاحات نرم‌افزاری	زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
تدوین استراتژی زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری	سخت‌افزاری
زیرساخت منعطف فناوری اطلاعات	بازاریابی دیجیتال
تنوع‌بخشی به پرتفوی محصولات و خدمات	

#### مقوله‌های پدیده محوری

بر اساس هدف پژوهش که مدل‌سازی بازاریابی دیجیتالی چابک در صنعت بانک‌داری است؛ مقوله‌های محوری به صورت زیر توسط خبرگان شناسایی گردید.

1. MAXQDA
2. Smart PLS

جدول ۲- مقوله‌های پدیده محوری

مقوله فرعی	پارادایم
حمایت مدیران بانک سپه از فعالیت‌های دیجیتال تقویت مهارت دوسوتوانی در سازمان به‌کارگیری سازوکارهای تحول دیجیتال در نظام بانکی و توانایی بانک در مدیریت تغییرات و انعطاف‌پذیری آن به‌کارگیری هوش مصنوعی در ارائه محصولات بانکی به‌کارگیری استراتژی‌های متناسب با فناوری‌های روزآمد و دیجیتال جذب نیروی انسانی متخصص و بهبود مهارت‌های دیجیتال کارکنان	مدیریت بانکی دیجیتال

### مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده موردنظر دلالت خواهد نمود و نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت خواهد پذیرفت.

جدول ۳- مقوله‌های شرایط زمینه‌ای

مقوله فرعی	پارادایم
تغییر در فرهنگ دیجیتالی سازمان	فرهنگ سازمانی
فرهنگ انعطاف‌پذیری و تمایل به اصلاح خدمات	
استقرار فرهنگ ایجاد تغییر	
پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری	

### مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

شرایط ساختاری هستند که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای عمل و عکس‌العمل اثرگذار هستند. برخی از راهبردها را درون زمینه خاصی سهولت بخشیده و یا آن‌ها را محدود می‌سازند.

جدول ۴- مقوله‌های شرایط مداخله‌گر

مقوله فرعی	پارادایم
تغییرات سریع در نیازها و ترجیح‌های مشتریان	چالش‌های محیطی بازاریابی دیجیتالی چابک
تورم و محدودیت‌های مالیاتی	
نوسانات نرخ ارز	
انطباق‌یافتن با تغییرات مداوم قوانین بانکی	
مدیریت ریسک	
موانع سیاسی و اقتصادی و وجود تحریم‌ها و موانع بین‌المللی	

### راهبردها و اقدامات

راهبردها مبتنی بر عمل و عکس‌العمل به‌منظور کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی بکار می‌روند. از طرف دیگر راهبردها هدفمند بوده و همچنین شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند و یا آن‌ها را با محدودیت مواجه می‌سازند.

جدول ۵- مقوله‌های راهبردها و اقدامات

مقوله فرعی	پارادایم
سیاست‌های ترفیعی و تبلیغی در شبکه‌های اجتماعی	سیاست‌ها و اقدامات حمایتی از بازاریابی دیجیتالی چابک
افزایش حضور در رسانه‌های اجتماعی	
واکنش سریع و چابکی در برابر تغییرات بازار	
چابک‌سازی ارائه خدمات مبتنی بر ابزارهای دیجیتال	
به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال	قابلیت‌های پویا
نوآوری‌های دیجیتال و استفاده از روش‌های متنوع جهت ارائه خدمات الکترونیکی	
برون‌سپاری خدمات	
همکاری با نهادهای آموزشی و دانشگاهی	مشتری‌مداری دیجیتال
ارائه خدمات مشاوره آنلاین در خصوص درآمد مالی، پرداخت‌ها، پس‌اندازها و سرمایه‌گذاری‌ها	
پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آشکار و پنهان مشتریان	
پیگیری، ضمانت و ارائه خدمات ۲۴ ساعته	

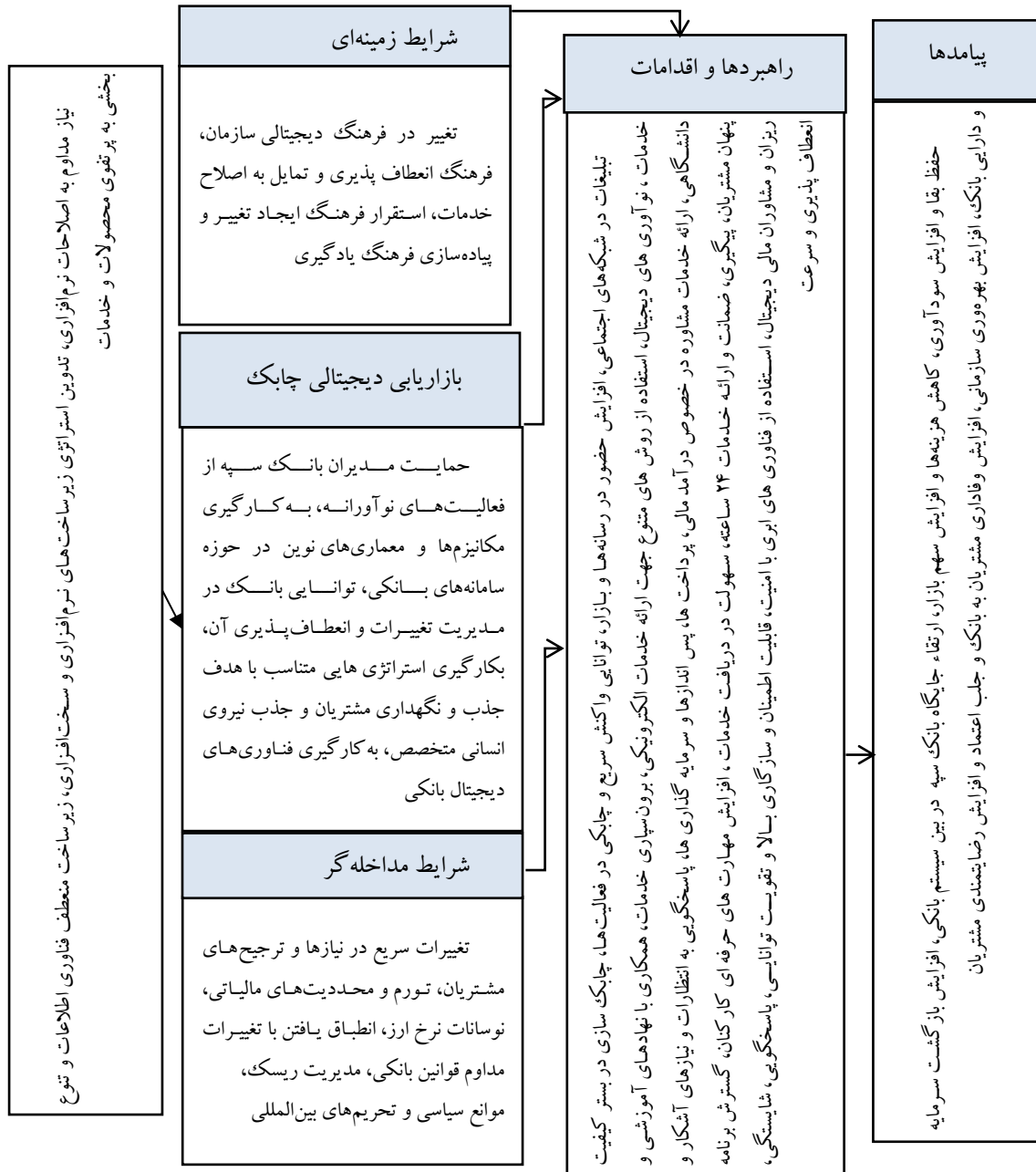
سهولت در دریافت خدمات	کیفیت ارائه خدمات دیجیتال
افزایش مهارت های حرفه ای کارکنان	
گسترش برنامه ریزان و مشاوران مالی دیجیتال	
استفاده از فناوری های ابری با امنیت، قابلیت اطمینان و سازگاری بالا	
تقویت توانایی، پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت	

### مقوله های پیامدها

نتایجی که در اثر راهبردها به وجود می آیند، حاصل نتایج، عمل و عکس العمل هستند و پیامدها قابل پیش بینی نیست. پیامدها ممکن است وقایعی باشند که شکل منفی به خود گرفته و در برخی از موارد واقعی به نظر برسند و در زمان حال یا آینده به وقوع پیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در برهه ای از زمان پیامد محسوب می شود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل دیگر تبدیل گردد.

جدول ۶- مقوله های پیامدها

مقوله فرعی	پارادایم
حفظ بقا و افزایش سودآوری	کسب مزیت رقابتی
کاهش هزینه ها و افزایش سهم بازار	
ارتقای جایگاه بانک سپه در بین سیستم بانکی	
افزایش بازگشت سرمایه و دارایی بانک	
افزایش بهره وری سازمانی	
افزایش وفاداری مشتریان به بانک	
جلب اعتماد و افزایش رضایتمندی مشتریان	



شکل ۱- مدل بازاریابی دیجیتال چابک در بانک سپه

## یافته‌های کمی

برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. در این پژوهش برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی از سه شاخص استفاده شده است:

- ❖ روایی همگرا
- ❖ پایایی ترکیبی
- ❖ آلفای کرونباخ

مدل بیرونی مشابه تحلیل عاملی تأییدی است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد. میزان رابطه سؤالات با عامل مربوط توسط بارعاملی نشان داده می‌شود و بهتر است بزرگ‌تر از ۰/۵ باشد. آماره تی نیز از طریق روش خودگردان‌سازی (بوت‌استراپ) به دست آمده است. نتایج مدل اندازه‌گیری (بیرونی) در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷- نتایج مدل اندازه‌گیری (بیرونی)

آماره تی	بارعاملی	گویه‌ها	سازه‌ها
۷۱/۹۵۷	۰/۹۰۶	Q01	شرایط علی (CV)
۹۹/۷۶۴	۰/۹۴۱	Q02	
۴۴/۴۲۵	۰/۸۸۴	Q03	
۲۵/۴۶	۰/۸۲۵	Q04	
۳۱/۱۲۶	۰/۸۲۹	Q05	شرایط زمینه‌ای (GV)
۲۲/۷۲۶	۰/۸۴۵	Q06	
۲۵/۵۸	۰/۸۳۵	Q07	
۲۸/۲۷۳	۰/۸۳۸	Q08	
۲۶/۵۰۳	۰/۸۵۶	Q09	بازاریابی دیجیتالی چابک (ADM)
۳۰/۴۹۷	۰/۸۵۰	Q10	
۴۳/۴۵۷	۰/۸۹۳	Q11	
۵۶/۷۴۶	۰/۹۱۹	Q12	
۵۰/۹۴	۰/۹۱۹	Q13	
۲۲/۰۱۲	۰/۸۵۱	Q14	شرایط مداخله‌گر (IV)
۲۲/۸۳۶	۰/۷۶۹	Q15	



سازه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی	آماره تی
	Q16	۰/۸۲۸	۲۳/۵۵۴
	Q17	۰/۷۷۹	۱۶/۹۰۷
	Q18	۰/۸۱۴	۱۳/۷۸۷
	Q19	۰/۸۰۳	۱۸/۳۹۵
	Q20	۰/۶۷۶	۹/۱۱۵
	Q21	۰/۸۱۵	۱۸/۷۲۹
راهبردها و اقدامات (SV)	Q22	۰/۷۶۰	۱۴/۷۸۳
	Q23	۰/۳۲۲	۲/۳۲۸
	Q24	۰/۸۴۵	۲۴/۵۰۶
	Q25	۰/۸۰۸	۱۸/۲۵۸
	Q26	۰/۸۰۲	۱۷/۵۲۵
	Q27	۰/۸۵۳	۲۶/۸۵۳
	Q28	۰/۸۱۷	۲۲/۸۹۶
	Q29	۰/۴۵۴	۵/۱۱۵
	Q30	۰/۸۳۶	۲۳/۸۸۱
	Q31	۰/۵۴۲	۵/۰۲۲
	Q32	۰/۴۱۰	۳/۶۵
	Q33	۰/۸۰۹	۲۱/۳۳
	Q34	۰/۸۳۶	۲۵/۰۹۷
	Q35	۰/۳۵۲	۲/۳۰۸
	Q36	۰/۷۰۲	۹/۸
	پیامدها (RV)	Q37	۰/۸۳۱
Q38		۰/۸۲۰	۲۰/۸۱۱
Q39		۰/۸۲۸	۲۷/۹۳۳
Q40		۰/۴۶۳	۴/۸۰۱
Q41		۰/۷۶۳	۱۲/۹۹۱
Q42		۰/۶۸۹	۸/۸۷۹
Q43		۰/۸۱۴	۱۶/۶۳۵

نتایج مندرج در جدول ۷ نشان می‌دهد بارعاملی بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده است. مقدار آماره تی از مقدار تی بحرانی در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین سوالات به درستی برای سنجش عوامل انتخاب شده است.

روایی همگرا<sup>۱</sup> نشان می‌دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر هم‌راستا هستند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معتقدند اگر معیار AVE بالاتر از ۰/۵ باشد مدل اندازه‌گیری دارای روایی همگرا است.

پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> (CR) در مدل‌های ساختاری معیار بهتر و معتبرتری نسبت به آلفای کرونباخ به شمار می‌رود، به دلیل اینکه در محاسبه آلفای کرونباخ در مورد هر سازه تمامی شاخص‌ها با اهمیت یکسان وارد محاسبات می‌شوند، ولی در محاسبه پایایی ترکیبی شاخص‌ها با بارهای عاملی بیشتر اهمیت بیشتری داشته و باعث می‌شود که مقادیر CR، شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر اهمیت بیشتری داشته و باعث شود مقادیر CR سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ باشد.

جدول ۸- اعتبار درونی سازه‌های پژوهش

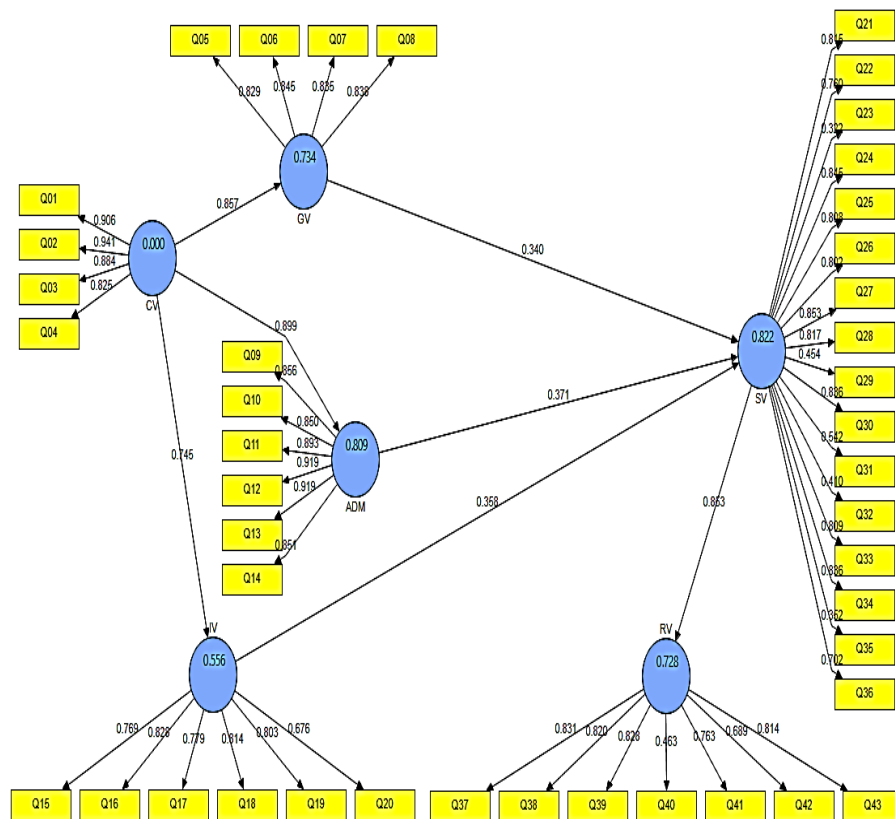
سازه‌های اصلی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ
بازاریابی دیجیتالی چابک (ADM)	۰/۷۷۸	۰/۹۵۴	۰/۹۴۳
شرایط علی (CV)	۰/۷۹۲	۰/۹۳۸	۰/۹۱۲
شرایط زمینه‌ای (GV)	۰/۷۰۰	۰/۹۰۳	۰/۸۵۷
شرایط مداخله‌گر (IV)	۰/۶۰۸	۰/۹۰۳	۰/۸۷۰
پیامدها (RV)	۰/۵۶۹	۰/۹۰۰	۰/۸۶۹
راهبردها و اقدامات (SV)	۰/۵۰۶	۰/۹۳۸	۰/۹۲۶

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از ۰/۵ است؛ بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است.

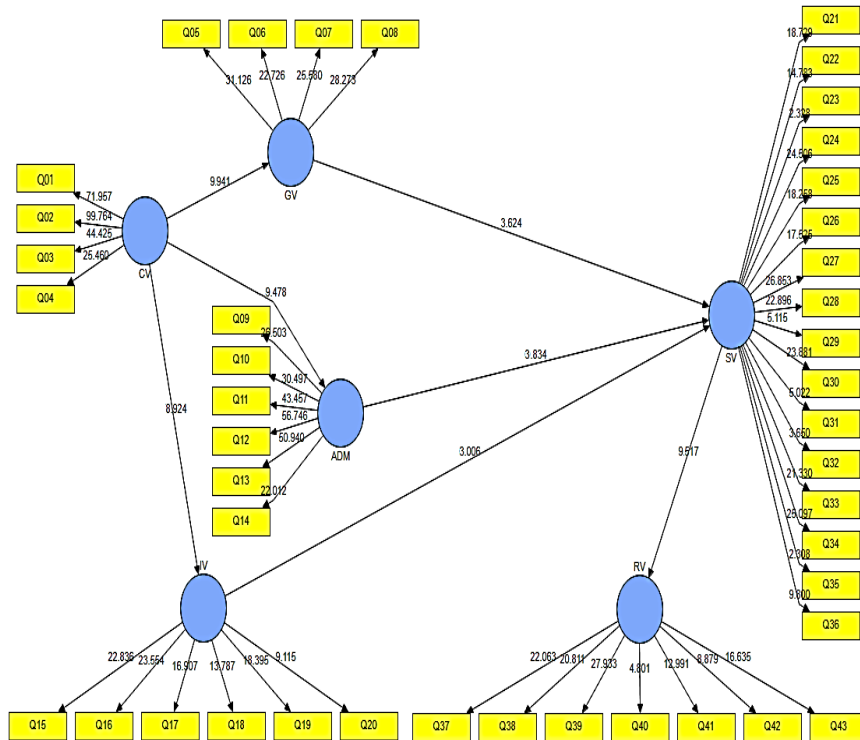
1. Convergent Validity
2. Composite Reliability (CR)

## مدل درونی پژوهش

خلاصه نتایج مربوط به بار عاملی استاندارد متغیرها ارائه شده است. آماره  $t$  و مقدار بوت استرایپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۳ آمده است.



شکل ۲- خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی



شکل ۳- معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

بارعاملی استاندارد تأثیر شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای مقدار  $0/857$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $9/941$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر شرایط علی بر بازاریابی دیجیتالی چابک مقدار  $0/899$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $9/478$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: شرایط علی بر بازاریابی دیجیتالی چابک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر شرایط علی بر شرایط مداخله‌گر مقدار  $0/745$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $8/824$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: شرایط علی بر شرایط مداخله‌گر تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها و اقدامات مقدار  $0/340$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $3/624$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: شرایط زمینه‌ای بر راهبردها و اقدامات تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر بازاریابی دیجیتالی چابک بر راهبردها و اقدامات مقدار  $0/371$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $3/834$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: بازاریابی دیجیتالی چابک بر راهبردها و اقدامات تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات مقدار  $0/358$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $3/006$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بارعاملی استاندارد تأثیر راهبردها و اقدامات بر پیامدها مقدار  $0/853$  به دست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $9/517$  به دست آمده است؛ بنابراین با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد: راهبردها و اقدامات بر پیامدها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۹- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره $t$	بارعاملی	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	9/941	0/857	شرایط زمینه‌ای	شرایط علی
تأیید	9/478	0/899	بازاریابی دیجیتالی چابک	شرایط علی
تأیید	8/824	0/745	شرایط مداخله‌گر	شرایط علی
تأیید	3/624	0/340	راهبردها و اقدامات	شرایط زمینه‌ای
تأیید	3/834	0/371	راهبردها و اقدامات	بازاریابی دیجیتالی چابک
تأیید	3/006	0/358	راهبردها و اقدامات	شرایط مداخله‌گر
تأیید	9/517	0/853	پیامدها	راهبردها و اقدامات

## ارزیابی برازش مدل

در نهایت برازش مدل بیرونی مورد بررسی قرار گرفته است. بخش ساختاری مدل بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به پرسش‌ها و متغیرهای آشکار مدل کاری ندارد و تنها به متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها توجه می‌کند. مدل‌هایی که برازش بخش ساختاری قابل قبولی دارند، باید قابلیت

پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. برای محاسبه مقدار  $Q^2$  در نرم‌افزار PLS از تکنیک بلایند فولدینگ<sup>۱</sup> استفاده می‌شود:

با استفاده از این تکنیک دو شاخص روایی به دست می‌آید:

روایی متقاطع افزونگی<sup>۲</sup> (CV-Red)

روایی متقاطع اشتراکی<sup>۳</sup> (CV-Com)

جدول ۱۰- مقادیر روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی

سازه‌های اصلی	روایی متقاطع اشتراکی	روایی متقاطع افزونگی
بازاریابی دیجیتالی چابک (ADM)	۰/۶۲۵	۰/۵۸۹
شرایط علی (CV)	۰/۶۳۹	۰/۶۰۳
شرایط زمینه‌ای (GV)	۰/۵۴۷	۰/۵۱۱
شرایط مداخله‌گر (IV)	۰/۴۵۵	۰/۴۱۹
پیامدها (RV)	۰/۴۱۶	۰/۳۸۰
راهبردها و اقدامات (SV)	۰/۳۵۳	۰/۳۱۷

جدول ۱۱- ضریب تعیین (تشخیص) سازه‌های پژوهش

سازه‌های اصلی	ضریب تشخیص
بازاریابی دیجیتالی چابک (ADM)	۰/۸۰۹
شرایط علی (CV)	-
شرایط زمینه‌ای (GV)	۰/۷۳۴
شرایط مداخله‌گر (IV)	۰/۵۵۶
پیامدها (RV)	۰/۷۲۸
راهبردها و اقدامات (SV)	۰/۸۲۲

برای روایی متقاطع افزونگی و اشتراکی، اعداد مثبت نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل هستند.

همان‌طور که در جدول ۱۰ قابل مشاهده است این مقادیر برای تمامی سازه‌های پژوهش مثبت

1. Blindfolding
2. Cross-validated Redundancy
3. Cross-validated Commuality

بدست آمده است. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگتر از ۰/۳۵ بدست آمده است. بنابراین قدرت قدرت پیشینی سازه‌های پژوهش بصورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود.

بر اساس نتایج جدول ۱۱ ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین نیت رفتاری مشتریان ۰/۸۱۶ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را ارزیابی می‌کند. این شاخص با استفاده از جذر حاصل ضرب «میانگین شاخص  $R^2$ » و «میانگین شاخص‌های افزونگی<sup>۱</sup>» محاسبه می‌شود:

رابطه ۱

$$GoF = \sqrt{(R^2) \times (Communality)}$$

شاخص GOF طبق رابطه محاسبه می‌شود؛ بنابراین مقدار نیکویی برازش در این مطالعه برابر است:

$$\begin{aligned} \text{میانگین مقادیر شاخص ضریب تعیین } (R^2) &= 0.730 \\ \text{میانگین مقادیر شاخص افزونگی } (Communality) &= 0.506 \end{aligned}$$

$$GoF = \sqrt{0.730 \times 0.506} = 0.608$$

شاخص GOF برابر ۰/۶۰۸ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف طراحی و تبیین مدل بازاریابی دیجیتالی چابک در صنعت بانک‌داری و با روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) انجام گردید. نتایج حاصل از کدگذاری محوری نشان داد از کلیه شاخص‌های به‌دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده و ۹ مقوله اصلی و تعداد ۴۳ مقوله فرعی حاصل گردید. مقوله‌های اصلی شامل مدیریت

1. Communalities

بانکی دیجیتال، بازاریابی دیجیتالی چابک، کسب مزیت رقابتی، قابلیت‌های پویا، کیفیت ارائه خدمات دیجیتال، زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری بازاریابی دیجیتال، مشتری‌مداری دیجیتال، فرهنگ سازمانی، چالش‌های محیطی بازاریابی دیجیتالی چابک می‌باشد. برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است که نتایج حاصل از نرم‌افزار PLS نشان داد که:

شرایط علی بر شرایط زمینه‌ای تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه حاضر منطبق بر تحقیقات انجام شده توسط طباطبایی نسب و محمدیان یزد (۱۳۹۸)، مظفری (۱۳۹۶)، میرسپاسی و فرشچی (۱۳۹۱) می‌باشد.

شرایط علی بر بازاریابی دیجیتالی چابک تأثیر مثبت و معناداری دارد. از آنجا که چابکی بازاریابی خارجی ناظر بر سرعت در تغییر و منطبق سازی آمیخته بازاریابی خدمات با نیازهای مشتریان است؛ لذا این دو بعد به‌خوبی این موضوع را اندازه‌گیری و عینیت می‌بخشد که می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی‌های آتی در بهبود فعالیت‌های بازاریابی شرکت‌های خدماتی گردد. بعد چابکی بازاریابی خارجی به لحاظ ماهیت بیشتر مدیران میانی و سیاست‌گذاران را درگیر می‌نماید طباطبایی نسب و محمدیان یزد (۱۳۹۸).

شرایط علی بر شرایط مداخله‌گر تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌گواه یکی از مؤسسات تحقیقاتی، نوآوری‌های دیجیتال در صنعت بانکداری، فرصت‌ها و تهدیدات مختلفی را برای بانک‌ها رقم زده است. در بانکداری دیجیتال، طراحی مدل کسب‌وکار باهدف سهم از بازار صورت نمی‌پذیرد؛ بلکه با این هدف صورت می‌پذیرد که چگونه می‌توان توجه مشتری را به دست آورد و ترجیح او شد و از این طریق به اهداف کسب‌وکار دست یافت؛ لذا بانک‌ها بیش‌ازپیش به بینش‌های نشئت‌گرفته از اطلاعات وابسته خواهند بود تا از این طریق استراتژی کسب‌وکار خود و تصمیم‌های حیاتی را اتخاذ نموده و خدمات شخصی‌سازی شده‌تری را به مشتریان ارائه نمایند.

شرایط زمینه‌ای بر راهبردها و اقدامات تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه حاضر منطبق با تحقیقات انجام شده توسط حیدری (۱۳۹۶)، مصدق و قهرمانی (۱۳۹۶)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۵) است.



بازاریابی دیجیتال چابک بر راهبردها و اقدامات تأثیر مثبت و معناداری دارد. تکنولوژی‌های دیجیتال، تغییرات عمده‌ای در حوزه بانکداری ایجاد نموده‌اند. بانک‌های سنتی هر روز حجم تراکنش‌های بیشتری را از کانال‌های فیزیکی ارائه خدمات به کانال‌های دیجیتال مهاجرت می‌دهند. ترجیحات مشتریان برای افزایش سهولت و در دسترس بودن خدمات نیز با این تغییر به شدت همسو شده و شتاب بیشتری به آن می‌بخشد. این موضوع سبب تحول در ساختار شبکه توزیع بانک‌ها شده و علاوه بر کاهش نیاز به شعب فیزیکی، کارکرد و مأموریت شعب را نیز دستخوش تغییر کرده است.

شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه حاضر منطبق بر تحقیقات انجام شده توسط علیزاده (۱۳۹۵) می‌باشد.

راهبردها و اقدامات بر پیامدها تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرضیه حاضر منطبق بر تحقیقات انجام شده مووی و کابیدو (۲۰۲۱) است. امروزه، مشتریان از فناوری‌های روزآمد به اشکال مختلف استفاده می‌کنند، در شبکه‌های اجتماعی حضور فعال دارند و برخلاف گذشته، متناسب با کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده توسط هر بانک تصمیم به قطع یا تداوم همکاری با آن خواهند گرفت. همچنین مقادیر متغیرها عموماً در رنج ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ یا بزرگ‌تر از ۰/۳۵ به دست آمده است؛ بنابراین قدرت پیش‌بینی سازه‌های پژوهش به صورت متوسط تا قوی برآورد می‌شود. ضریب تعیین ( $R^2$ ) سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین نیات رفتاری مشتریان ۰/۸۱۶ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. شاخص GOF برابر ۰/۶۰۸ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌گردند:

حمایت مدیران بانک سپه از فعالیت‌های دیجیتال، مدیرها باید برای افراد خلاق و سخت‌کوش ارزش قائل شوند و از آنها حمایت نمایند. افراد خلاق دارای انگیزه بسیار قوی هستند. از این‌رو هیچ‌گاه دست از تلاش و سخت‌کوشی بر نمی‌دارند تا کاری که مورد علاقه‌شان است انجام دهند ولی آنها هم انسان هستند و باید در این راه مورد تشویق قرار گیرند

توانایی بانک در مدیریت تغییرات و انعطاف‌پذیری. انعطاف‌پذیری به‌عنوان توانایی شرکت‌ها برای همخوانی با تغییرات قابل‌استفاده و محیطی تعریف می‌شود. این امر نیازمند قابلیت و ظرفیت ضروری برای واکنش فوری به محیط است و بر عملکرد بانک اثر می‌گذارد.

سیاست‌های ترفیعی و تبلیغی در شبکه‌های اجتماعی، برای تأثیرگذاری تبلیغات ضروری است در تهیه و پخش پیام‌های بازرگانی دقت لازم را از جنبه‌های مختلف به خرج داد. فرستندگان پیام باید دقیقاً مخاطبینی که می‌خواهند با آنها سخن بگویند را بشناسند و بدانند از آنها انتظار چه پاسخی را دارند. فرستندگان پیام همچنین باید در کدگذاری متبخر باشند و از نحوه کدبرداری مخاطبان هدف نیز اطلاع داشته باشند. آنها باید از ابزارهایی برای ارسال پیام خود استفاده کنند که کاملاً مطمئن باشند مخاطبان آنها را پوشش می‌دهند.

## فهرست منابع

- حیدری، مجید. (۱۳۹۶). رسانه های اجتماعی و استراتژیهای ارتباطی بازاریابی در بانکداری نوین. مدیریت توسعه و تحول، ۴(۱۱)، ۱-۱۲. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_536362.html?lang=fa](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_536362.html?lang=fa)
- شافعیان، نیلوفر؛ آقایی، محمد؛ غریب نواز، نادر، و بنی مهد، بهمن. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین الگوی بومی بازاریابی دیجیتال در سیستم بانکی. مدیریت برنسد، ۷(۳)، ۵۳-۸۶. doi: 10.2051/bmr.2021.34831.2104
- شیرمردی احمدآباد، حسین؛ حاضری یزدی، محمدرضا؛ اسلام جو، علی. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بازاریابی اوراق مشارکت با رویکرد آمیخته بازاریابی با استفاده از روش ویکور فازی. پژوهش های راهبردی بودجه و مالیه، ۳(۲)، ۱۵۱-۱۸۵. 20.1001.1.27171809.1401.3.2.5.0
- صدیقی شیراز، صالح؛ عالی، صمد؛ وظیفه، رسول؛ بافنده زنده، علیرضا. (۱۴۰۱). طراحی مدل ارزیابی عملکرد بازاریابی شعب بانک های جمهوری اسلامی ایران بر اساس روش آمیخته. اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۱۱(۳۸)، ۳۱۱-۳۴۲. <http://mieaoi.ir/article-1-1068-fa.html>
- ضرغامی، سعید؛ امیری، مقصود؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ ماکوئی، احمد. (۱۴۰۱). کاهش متغیرهای کلیدی ارزیابی بانکها در بستر روش تحلیل پوششی داده ها با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری. پژوهش های راهبردی بودجه و مالیه، ۳(۳)، ۳۷-۱۱. 20.1001.1.27171809.1401.3.3.1.8
- طباطبایی نسب، سید محمد؛ محمدیان یزد، رقیه. (۱۳۹۸). چابکی بازاریابی خدمات، مفهوم پردازی و توسعه مقیاس. کاوشهای مدیریت بازرگانی، ۱۱(۲۱)، ۸۸-۱۰۹. doi: 10.22034/jbar.2019.1561
- علیزاده، غفار. (۱۳۹۵). بررسی اثرات شبکه های اجتماعی بر روی بازاریابی بانکها (مطالعه موردی بانک تجارت شهرستان کرمانشاه). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.
- شهبازی غیائی، موسی؛ شوقی، محمد. (۱۴۰۲). طراحی یک مدل فرآیندی برای رصد و پوشش تحولات آینده صنعت بانکداری. پژوهش های راهبردی بودجه و مالی، ۴(۱)، ۸۷-۱۱۰. 20.1001.1.27171809.1402.4.1.4.4
- گودرزی، پریسا؛ اسمعیلی، سمیه؛ آقابابیان، رضا. (۱۳۹۵). نقش شبکه های اجتماعی در ارتقای بانکداری دیجیتال در بانک شهر. کنفرانس جامع علوم مدیریت و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/605980>
- محسنی، حسین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه ساختار سرمایه و اقدامات بازاریابی. پژوهش های راهبردی بودجه و مالیه، ۲(۴)، ۱۶۱-۱۷۹. 20.1001.1.27171809.1400.2.4.6.8
- مصدق، محمدجواد؛ سمیرا، قهرمانی. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل موثر بر موفقیت بازاریابی دیجیتالی در افزایش فروش تورهای خارجی توسط آژانس های مسافرتی واقع در شهر تهران. راهبردهای بازرگانی، ۱۴(۱۰)، ۱۱۱-۱۲۶. Doi: 10.22070/14.10.111
- مظفری، محمدمهدی. (۱۳۹۶). کیفیت خدمات و الکترونیکی در صنعت بانکداری چابک. کاوشهای مدیریت بازرگانی، ۹(۱۷)، ۸۱-۹۷. doi: 10.29252/bar.9.17.81

میر سپاسی، ناصر؛ فرشچی، شبنم. (۱۳۹۱). چابک‌سازی بانک‌ها و تهیه ابزار برای سنجش میزان چابکی سازمانی در بانک‌های دولتی ایران (سنجش میزان آمادگی بانک صادرات ایران). آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۳ (ویژه‌نامه شماره ۹۶)، ۲۴-

[https://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_5461.html](https://jmfr.srbiau.ac.ir/article_5461.html) .۱۱

- Accardi-Petersen, M. (2011). *How To Get Moving In Agile*. New York: Springer.
- Alizadeh, Ghafar. (2015). Investigating the effects of social networks on bank marketing (case study of Kermanshah Commercial Bank). Master's thesis, Islamic Azad University, Kermanshah branch. [In Persian]
- American Marketing Association (2013). Definitions Of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>.
- Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., & Brown, S. (2001). Developing Manufacturing Agility In Smes. *International Journal Of Technology Management*, 22(1), 28-54. 10.1504/IJMTM.2000.001374.
- Boudet, Julien., Gordon, Jonathan., Gregg, Brian., Perrey, Jesko., & Robinson, Kelsey. (2020). How Marketing Leaders Can Both Manage The Coronavirus Crisis And Plan For The Future. *Mckinsey* (April 8). <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-marketing-leaders-can-both-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-the-future>.
- Buccieri, Dominic., Javalgi, Raj., & Cavusgil, Erin. (2020). International New Venture Performance: Role Of International Entrepreneurial Culture, Ambidextrous Innovation, And Dynamic Marketing Capabilities. *International Business Review*. 29. 101639. 10.1016/J.Ibusrev.2019.101639.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented Hrm Systems, Absorptive Capacity, And Market Responsiveness And firm Innovativeness. *Journal Of Management*, 39(7), 1924-1951. 10.1177/0149206312466145.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT Capabilities And Product Innovation Performance: The Roles Of Corporate Entrepreneurship And Competitive Intensity. *Information & Management*, 52(6), 643-657. <https://doi.org/10.1016/J.Im.2015.05.003>.
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information systems research*, 20(3), 329-354.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, 31(13), 1371-1385.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The Performance Impact Of Supply Chain Agility And Supply Chain Adaptability: The Moderating Effect Of Product Complexity. *International Journal Of Production Research*, 53(10), 3028-3046. 10.1080/00207543.2014.970707.
- Ewel, J. (2013). Getting Started With Agile Marketing. Retrieved From. <https://www.agilemarketing.net/gettingstartedwithagilemarketing.pdf>.
- Farook, Fathima., & Abeysekera, Nalin. (2016). Influence Of Social Media Marketing On Customer Engagement. *International Journal Of Business And Management Invention*. 5. 2319-8028.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55, 2.
- Gera, G., Gera, B., & Mishra, A. (2019). Role of Agile marketing in the present era. *International Journal of Technical Research & Science*, 4(5), 40-44.

- Gligor, D. M., Esmark, C. L., & Holcomb, M. C. (2015). Performance Outcomes Of Supply Chain Agility: When Should You Be Agile?. *Journal Of Operations Management*, 33–34, 71–82. <https://doi.org/10.1016/J.Jom.2014.10.008>.
- Goderzi, Parisa; Ismaili, Samia; Agha Babaian, Reza. (2015). The role of social networks in promoting digital banking in Shahr Bank. *Comprehensive Conference of Management and Accounting Sciences*, Tehran. <https://civilica.com/doc/605980>. [In Persian]
- Golgeci, I., & Gligor, D. M. (2017). The Interplay Between Key Marketing And Supply Chain Management Capabilities: The Role Of Integrative Mechanisms. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 472–483. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0102>.
- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2018). From Fragile To Agile: Marketing As A Key Driver Of Entrepreneurial Internationalization. *International Marketing Review*, 36, 260–288. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0023>.
- Heidari, M., Delavar, A., Sadjadi, S. A., Farhangi, A. A., & Mohamadkhani, K. (2017). Social Media and Communicative Marketing Strategies in Modern Banking. *Journal of Development & Evolution Management*, 9(30), 1-12. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_536362.html?lang=en](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_536362.html?lang=en). [In Persian]
- Hekler, E. B., Klasnja, P., Riley, W. T., Buman, M. P., Huberty, J., Rivera, D. E., & Martin, C. A. (2016). Agile Science: Creating Useful Products For Behavior Change In The Real World. *Translational Behavioral Medicine*, 6(2), 317–328. <https://doi.org/10.1007/S13142-016-0395-7>.
- Herhausen, Dennis., Miocevic, Dario., Morgan, Robert., & Kleijnen, Mirella. (2020). The Digital Marketing Capabilities Gap. *Industrial Marketing Management*. 90. 276-290. [10.1016/J.Indmarman.2020.07.022](https://doi.org/10.1016/J.Indmarman.2020.07.022).
- Homburg, Christian., Theel, Marcus., & Hohenburg, Sebastian (2020). Marketing Excellence: Nature, Measurement, And Investor Valuations. *Journal Of Marketing*, 84 (4), 1–22. [10.1177/0022242920925517](https://doi.org/10.1177/0022242920925517).
- Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving Brand Engagement Through Online Social Influencers: An Empirical Investigation Of Sponsored Blogging Campaigns. *Journal Of Marketing*, 83(5), 78–96. [10.1177/0022242919854374](https://doi.org/10.1177/0022242919854374).
- Ismail, H. S., & Sharif, H. (2006). A Balanced Approach To Building Agile Supply Chains. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 431–444. <https://doi.org/10.1108/09600030610677384>.
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, And A Research Agenda. *Journal Of Marketing*, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., & Kiron, D. (2015). Is Your Business Ready For A Digital Future. *MIT Sloan Management Review*, 56, 37-44.
- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital Marketing: A Framework, Review And Research Agenda. *International Journal Of Research In Marketing*, 34(1), 22–45. [10.1016/J.Indmarman.2020.07.022](https://doi.org/10.1016/J.Indmarman.2020.07.022).
- Khan, Huda. (2020). Is Marketing Agility Important For Emerging Market Firms In Advanced Markets?. *International Business Review*. 29. 101733. [10.1016/J.Ibusrev.2020.101733](https://doi.org/10.1016/J.Ibusrev.2020.101733).
- Böttger, Tim, Dholakia, Utpal, Gilbride, Timothy. Et Al. (2018), From Browsing To Buying And Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model. *Journal Of The Association For Consumer Research*, 3 (3), 277–93.

- Lemon, Katherine N., Verhoef, & Peter C. (2016). Understanding Customer Experience And The Customer Journey. *Journal Of Marketing*, 80 (6), 1–62. 10.1509/Jm.15.0420.
- Li, R., Liu, Y., & Bustinza, O. F. (2019). FDI, Service Intensity, And International Marketing Agility: The Case Of Export Quality Of Chinese Enterprises. *International Marketing Review*, 36(2), 213–238. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0031>.
- Liu, Ying. (2022). Effect Of Digital Marketing Capabilities And Blockchain Technology On Organizational Performance And Psychology. *Frontiers In Psychology*. 12. 10.3389/Fpsyg.2021.805393.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954. <https://doi.org/10.2307/41409967>.
- Mandal, S. (2018). An Examination Of The Importance Of Big Data Analytics In Supply Chain Agility Development: A Dynamic Capability Perspective. *Management Research Review*, 41(10), 1201–1219. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0400>.
- Massa, Lorenzo., Tucci, Christopher., & Afuah, Allan. (2017). A Critical Assessment Of Business Model Research. *Academy Of Management Annals*. 11. 73-104. <https://doi.org/10.5465/Annals.2014.0072>.
- Mirsepaci, N., & Farshchi, S. (2012). Agile development banking and providing an instrument for Measuring organizational agility in Iranian state-own banks. *Future study Management*, 23(23), 11-24. [https://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_5461.html](https://jmfr.srbiau.ac.ir/article_5461.html). [In Persian]
- Mitroulis, Dimitrios & Kitsios, Fotis. (2019). Digital Transformation Strategy: A Literature Review.
- Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). Leading Digital Transformation Through An Agile Marketing Capability: The Case Of Spotahome. *J Manag Gov* 25, 1145–1177. <https://doi.org/10.1007/S10997-020-09534-W>.
- Moorman, Christine . (2020). Making The Most Of Your Marketing Team During COVID-19. *Forbes* (March 30), <https://www.forbes.com/sites/Christinemoorman/2020/03/30/making-the-most-of-your-marketing-team-during-covid-19/#7225f1a02321>.
- Mosaddegh, Mohammad Javad; Samira, Ghahremani. (2016). Identifying factors affecting the success of digital marketing in increasing sales of foreign tours by travel agencies located in Tehran. *Business Strategies*, 14(10), 111-126. Doi: 10.22070/14.10.111. [In Persian]
- Mozaffari, M. M. (2017). Service Quality and Electronics in Agile Banking Industry. *Journal of Business Administration Researches*, 9(17), 81-97. doi: 10.29252/bar.9.17.81. [In Persian]
- Oliveira-Dias, D., Moyano-Fuentes, J., & Maqueira-Marín, J.M. (2022). Understanding The Relationships Between Information Technology And Lean And Agile Supply Chain Strategies: A Systematic Literature Review. *Ann Oper Res*. <https://doi.org/10.1007/S10479-022-04520-X>.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2017). The Effect Of Human IT Capability On Organizational Agility: An Empirical Analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800–820. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0172>.
- Rai, Arun., Patnayakuni, Ravi., Seth, Nainika., & Patnayakuni, Nainika. (2006). Firm Performance Impacts Of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly*. 30. 225-246. 10.2307/25148729.
- Recker, J., Holten, R., Hummel, M., & Rosenkranz, C. (2017). How Agile Practices Impact Customer Responsiveness And Development Success: A Feld Study. *Project Management Journal*, 48(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/875697281704800208>.

- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure To Facilitate A Firm's Customer Agility And Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal Of Management Information Systems*, 28(4), 231–270. DOI: 10.2753/MIS0742-1222280409.
- Sangari, M. S., & Razmi, J. (2015). Business Intelligence Competence, Agile Capabilities, And Agile Performance In Supply Chain: An Empirical Study. *The International Journal Of Logistics Management*, 26(2), 356–380. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2013-0012>.
- Scheinbaum, Angeline Close (2016). Digital Engagement: Opportunities And Risks For Sponsors: Consumer-Viewpoint And Practical Considerations For Marketing Via Mobile And Digital Platforms. *Journal Of Advertising Research*. 56. 341-345. 10.2501/JAR-2016-040. 10.2501/JAR-2016-040.
- Sedighi Shiraz, S., Aali, S., Vazifeh, R., Bafandeh Zende, A. (2022). Designing a marketing performance evaluation model for bank branches of the Islamic Republic of Iran based on a mixed method. *Mieaoi*, 11(38), 335-366. URL: <http://mieaoi.ir/article-1-1068-fa.html> [In Persian]
- Shafeian, N., Aghaei, M., gharibnavaz, N., & Banimahd, B. (2020). Designing and Explaining Local Digital Marketing Model in the Iranian Banking System. *Quarterly Journal of Brand Management*, 7(3), 53-86. doi: 10.22051/bmr.2021.34831.2104. [In Persian]
- Shahbazi, M., & Shoghi, M. (2023). Designing a process model to monitor and monitor future developments in the banking industry. *Scientific Journal of Budget and Finance Strategic Research*, 4(1), 87-110. 20.1001.1.27171809.1402.4.1.4.4. [In Persian]
- Swaford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The Antecedents Of Supply Chain Agility Of A Firm: Scale Development And Model Testing. *Journal Of Operations Management*, 24(2), 170–188. <https://doi.org/10.1016/J.Jom.2005.05.002>.
- Tabataba'i-Nasab, S. M., & Mohammadian Yazd, R. (2019). Service Marketing Agility, Conceptualization and Scale Development. *Journal of Business Administration Researches*, 11(21), 347-371. doi: 10.22034/jbar.2019.1561. [In Persian]
- Teece, D.J. (2012). Next Generation Competition: New Concepts For Understanding How Innovation Shapes Competition And Policy In The Digital Economy. *Journal Of Law, Economics And Policy*, 9, 97–118.
- Vaillant, Y., & Lafuente, E. (2019). The Increased International Propensity Of Serial Entrepreneurs Demonstrating Ambidextrous Strategic Agility. *International Marketing Review*, 36, 239–259. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0015>.
- Wang, F. (2020). Digital Marketing Capabilities In International firms: A Relational Perspective. *Int. Market. Rev.* 37, 559–577. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0128>.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 86, 141-152.
- Zarghami, S., Amiri, M., Taghavifard, M. T., & Makui, A. (2022). Banks' evaluation variables identification and reduction in the data envelopment analysis context using structural equation modeling. *Scientific Journal of Budget and Finance Strategic Research*, 3(3), 11-37. 20.1001.1.27171809.1401.3.3.1.8 [In Persian]

