

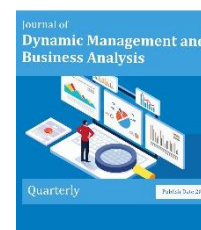


Journal Website

Article history:
Received 20 February 2025
Revised 11 April 2025
Accepted 23 April 2025
Published online 21 Oct. 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 3, pp 91-112



E-ISSN: 3041-8933

Customer Experience Management for Competitive Advantage in Iran's Automotive Industry (Using Structural Equation Modeling Approach)

Behnam Valinezhad¹, Alireza Roustaa^{2*}, Farzad Asayesh³, Asghar Moshabaki Esfahani⁴

¹ Department of Business Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran.

² Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

³ Department of Business Management, Shahr-e-Qods Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

⁴ Department Business Administration, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

* Corresponding author email address: alirezarousta@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Valinezhad, B., Roustaa, A., Asayesh, F., Moshabaki Esfahani, A. (2025). Customer Experience Management for Competitive Advantage in Iran's Automotive Industry (Using Structural Equation Modeling Approach). *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(3), 91-112.
<https://doi.org/10.61838/dmbaj.250>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aims to design and test a structural model of customer experience management (CEM) to achieve competitive advantage in the Iranian automotive industry.

Methodology: This applied and correlational research employed a mixed-method design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 automotive industry experts, and validity and reliability were confirmed. In the quantitative phase, data were collected using a researcher-made questionnaire from 196 automotive managers selected through simple random sampling. The structural equation modeling (SEM) technique was applied using Amos software. Convergent validity was tested through average variance extracted (AVE), while construct reliability was verified by Cronbach's alpha and composite reliability (CR). Model fit indices such as RMSEA, CFI, GFI, and AGFI were used to assess the model's adequacy.

Findings: Results showed that all structural paths were statistically significant at the 0.05 level. Causal factors (customer relationship management, organizational learning, and lifecycle enhancement) significantly influenced the core phenomenon (employee, organizational, and customer information). The core phenomenon positively affected strategic empowerment and digital marketing strategies. Contextual factors (trust-building, participatory culture, experiential marketing) and intervening factors (automotive monopoly, regulations, traditional and risk-averse culture) also had significant positive effects on strategies. Furthermore, empowerment and digital marketing strategies enhanced brand equity, customer loyalty, and corporate social responsibility. Fit indices (CFI=0.95, RMSEA=0.071) confirmed the model's adequacy.

Conclusion: The study confirms that effective customer experience management serves as a strategic enabler of sustainable competitive advantage in the automotive sector. Enhancing digital marketing capabilities, fostering organizational learning, and cultivating trust-based relationships are critical for success. The proposed structural model provides actionable insights for managers to strengthen customer loyalty, brand value, and overall organizational performance.

Keywords: Customer Experience Management; Competitive Advantage; Automotive Industry; Structural Equation Modeling; Digital Marketing

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In today's hypercompetitive marketplace, customer experience management (CEM) has emerged as a critical determinant of long-term organizational success. CEM goes beyond traditional marketing or service quality metrics, encompassing the emotional, cognitive, and behavioral interactions between customers and brands (Mohammadian & Naeli, 2019). Organizations that strategically manage customer experience gain sustainable competitive advantages, not merely by offering products but by creating memorable, consistent, and emotionally resonant interactions across all touchpoints (Kandampully & Solnet, 2018). The digital transformation of industries, fueled by artificial intelligence (AI), big data, and machine learning, has further intensified the strategic relevance of customer experience, particularly in sectors such as automotive manufacturing, telecommunications, and e-commerce (Elsafy & Hesham, 2025; Siow et al., 2025).

Recent developments show that technology-driven customer interactions enhance personalization, responsiveness, and trust—key components in fostering customer retention and loyalty (Giang et al., 2025). The integration of AI-powered analytics into customer experience processes allows firms to predict needs and personalize engagement, thereby increasing satisfaction and brand equity (Akin, 2024). As (Kandampully et al., 2018) argues, modern service systems must evolve from transactional relationships to emotional experiences rooted in trust and co-creation. Similarly, (Sugiato et al., 2023) emphasizes that relationship marketing, service quality, and customer relationship management collectively drive long-term retention and value creation.

In Iran's automotive industry, customer experience management is an emerging strategic domain. Historically, automakers have focused on production efficiency and price competition rather than customer engagement. However, increasing digitalization, shifting consumer expectations, and intensified market competition now demand a transition toward experience-oriented strategies (Saeedi et al., 2021). Prior studies highlight that customer trust, participatory culture, and learning-oriented structures are essential foundations for successful CEM implementation (Alkitbi et al., 2021). Moreover, challenges such as traditional organizational culture, regulatory rigidity, and technological inertia have impeded digital experience transformation in many developing economies (Seyedi & Darroudi, 2020; Zare & Mokhtari, 2021).

Empirical evidence also suggests that customer experience acts as a mediator between perceived value and loyalty intentions (Banik & Sinha, 2022). As customers increasingly expect seamless and emotionally engaging interactions, organizations must integrate customer insights into their strategic decision-making processes (Darvishi, 2022). According to (Auniel & Mokaya, 2018) and (Hossain et al., 2018), relationship quality and responsiveness significantly influence satisfaction and repeat patronage in service contexts. Similarly, in digital platforms, trust and transparency are becoming more important than price competition in determining customer retention (Viriri & Phiri, 2017).

In addition, digital marketing and AI technologies have redefined customer engagement mechanisms. (Parsakia & Jafari, 2023) found that AI-based strategies in online markets significantly enhance cognitive and emotional engagement, while (Siow et al., 2025) demonstrated that chatbot adoption in e-retailing improves both customer satisfaction and efficiency. However, (Dassanayake & Herath, 2020) cautions that technological tools alone cannot create loyalty unless embedded within customer-centric

cultures. Therefore, the most effective CEM frameworks integrate technological innovation, employee empowerment, and organizational learning (Sugiato et al., 2023).

The current study was designed to develop and test a structural model of customer experience management in Iran's automotive sector. It aimed to identify the causal, contextual, and intervening factors influencing customer experience, as well as the strategies and outcomes related to empowerment and digital marketing. By integrating qualitative insights and quantitative validation, this study contributes to both theoretical understanding and practical implementation of CEM for sustainable competitive advantage in emerging markets.

Methods and Materials

This research employed a mixed-method approach comprising qualitative exploration and quantitative validation. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 15 senior experts in the Iranian automotive industry to identify key dimensions and relationships of customer experience management. Data were analyzed using open, axial, and selective coding following the grounded theory methodology. The extracted concepts were then used to design a conceptual model for empirical testing.

In the quantitative phase, a structured questionnaire was developed based on qualitative findings and existing literature. The questionnaire was distributed among 196 automotive industry managers selected through simple random sampling. The study adopted a descriptive-correlational design with an applied purpose. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) via AMOS software. Construct validity was assessed using Average Variance Extracted (AVE), while internal consistency was tested through Cronbach's alpha and Composite Reliability (CR). Model fit indices such as χ^2/df , RMSEA, GFI, CFI, and AGFI were used to confirm the adequacy of the structural model.

Findings

The structural model demonstrated good fit indices (CFI = 0.95, RMSEA = 0.071), indicating high consistency between the conceptual and empirical models. All hypothesized relationships were statistically significant at the 0.05 level.

The causal factors—customer relationship management, organizational learning, and organizational lifecycle—exerted a strong positive effect on the core phenomenon of “enhancing knowledge and information exchange among employees, organization, and customers.” This core phenomenon, in turn, significantly influenced organizational empowerment strategies and digital marketing development.

Contextual factors, including corporate trust-building, participatory organizational culture, and experiential marketing, positively affected empowerment strategies. Intervening conditions, such as regulatory frameworks, industry monopoly, and traditional, risk-averse cultural orientations, exerted mixed effects on digital marketing strategies—some serving as constraints and others as enablers depending on organizational adaptability.

Empowerment and digital marketing strategies significantly improved organizational outcomes, including brand equity, customer loyalty, and corporate social responsibility performance. Among these, digital marketing had the most substantial indirect effect on loyalty through improved personalization, responsiveness, and data-driven decision-making.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore that customer experience management operates as a multidimensional and dynamic construct that integrates organizational, technological, and cultural elements. The confirmation of strong relationships among customer relationship management, organizational learning, and customer knowledge enhancement aligns with (Sugiato et al., 2023) and (Saeedi et al., 2021), who emphasized the interplay between service quality, learning culture, and CRM in retaining customers. This indicates that in the Iranian automotive context, enhancing internal knowledge systems is not just supportive but essential to creating superior customer experiences.

The significant impact of empowerment and digital marketing strategies on loyalty and brand equity supports (Kandampully et al., 2018), who argued that employees are the key architects of customer experiences. Empowered employees who understand customers' emotional and functional needs can deliver value co-creation, which strengthens brand trust. Similarly, (Rahimi Baghmalek et al., 2019) demonstrated in the hospitality industry that employee awareness of customer expectations directly contributes to experiential satisfaction and repeat purchase behavior.

The role of contextual factors such as participatory culture and trust-building also reinforces prior research by (Hossain et al., 2018) and (Alkitbi et al., 2021), who highlighted trust and transparency as indispensable components of relationship continuity. These findings are particularly relevant in emerging markets where customer skepticism is high, and institutional trust may be fragile. In such settings, firms that prioritize open communication and participatory service design can foster stronger emotional bonds with their customers.

On the other hand, intervening factors such as rigid regulations, monopolistic structures, and traditional management cultures were found to constrain the evolution of digital marketing and innovative service models. This finding echoes the results of (Zare & Mokhtari, 2021) and (Darvishi, 2022), who observed that bureaucratic systems and inflexible governance hinder digital customer engagement in Iranian organizations. Similarly, (Dassanayake & Herath, 2020) pointed out that risk-averse organizational cultures inhibit adaptive behavior, resulting in customer dissatisfaction.

The study also provides empirical support for the argument that digital marketing and AI-enabled technologies enhance customer loyalty through personalization and predictive analytics. This is consistent with (Elsafty & Hesham, 2025; Giang et al., 2025; Siow et al., 2025), who showed that AI-driven customer interfaces improve responsiveness and emotional resonance. In the context of Iranian automakers, the adoption of AI-powered systems can bridge the service quality gap between customers' expectations and actual experience.

Moreover, the positive association between empowerment strategies and corporate social responsibility (CSR) indicates that ethical and social considerations are increasingly shaping customer perceptions. Studies by (Viriri & Phiri, 2017) and (Seyedi & Darroudi, 2020) similarly concluded that ethical alignment between organizations and customers strengthens long-term loyalty. This suggests that future CEM frameworks in developing economies must incorporate CSR as a key experiential driver, not just a reputational tool.

Finally, the findings support the integrative framework proposed by (Parsakia & Jafari, 2023), in which AI and digital platforms serve as enablers of emotional engagement and long-term retention. The convergence of human insight, data analytics, and organizational agility thus defines the new frontier of customer experience management.

In conclusion, this study provides theoretical and empirical evidence that customer experience management functions as both a strategic capability and a cultural orientation. For the Iranian automotive sector, effective CEM requires the alignment of technological innovation, human capital development, and regulatory flexibility. Organizations that cultivate learning-oriented cultures, trust-based relationships, and data-driven strategies are more likely to achieve sustainable competitiveness and enhanced customer loyalty.

مدیریت تجربه مشتریان با هدف کسب مزیت رقابتی در صنعت خودروسازی ایران (با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری)

بهنام ولی نژاد^۱، علی رضا روستا^۲، فرزاد آسایش^۳، اصغر مشبکی اصفهانی^۴

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

۲. گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: alirezarousta@yahoo.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

ولی نژاد، بهنام، روستا، علی رضا، آسایش، فرزاد، مشبکی اصفهانی، اصغر. (۱۴۰۴). مدیریت تجربه مشتریان با هدف کسب مزیت رقابتی در صنعت خودروسازی ایران (با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری). مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۳)، ۹۱-۱۱۲.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این پژوهش طراحی و آزمون مدل ساختاری مدیریت تجربه مشتریان با رویکرد مزیت رقابتی در صنعت خودروسازی ایران است. **روش شناسی:** این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی است. در مرحله کیفی، داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت خودرو گردآوری شد و اعتبار آن با روایی محتوایی و پایایی تأیید شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته در میان ۱۹۶ نفر از مدیران صنعت خودرو با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده جمع‌آوری گردید. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار Amos استفاده شد. روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی سازه‌ها با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) مورد ارزیابی قرار گرفت. شاخص‌های برازش نظیر RMSEA، CFI، GFI و AGFI نیز جهت ارزیابی کفایت مدل استفاده شدند. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد تمامی ضرایب مسیر بین متغیرهای مدل در سطح خطای پنج درصد معنادارند. عوامل علی و الزام‌آور شامل مدیریت ارتباط با مشتری، یادگیری سازمانی و چرخه عمر سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر پدیده محوری (افزایش اطلاعات کارکنان، سازمان و مشتری) دارند. پدیده محوری نیز به‌طور مستقیم بر راهبردهای توانمندسازی سازمانی و توسعه بازاریابی دیجیتال اثرگذار است. همچنین، شرایط زمینه‌ای شامل اعتمادسازی شرکت، فرهنگ مشارکتی و بازاریابی تجربه و شرایط مداخله‌گر شامل قوانین و مقررات، انحصار صنعت خودرو و فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی اثر مثبت بر راهبردها دارند. در نهایت، راهبردهای توانمندسازی سازمان و توسعه بازاریابی دیجیتال موجب ارتقای ارزش ویژه برند، افزایش وفاداری مشتری و تقویت مسئولیت اجتماعی شرکت شدند. شاخص‌های برازندگی مدل ($RMSEA=0.071$ ، $CFI=0.95$) نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل بودند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها تأیید می‌کند که مدیریت تجربه مشتری عاملی کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در صنعت خودروسازی است. توسعه ظرفیت‌های دیجیتال، اعتمادسازی، و فرهنگ یادگیری سازمانی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تحقق این هدف‌اند. مدل ارائه شده می‌تواند به مدیران صنعت خودرو در تدوین استراتژی‌های مشتری‌محور برای افزایش وفاداری، ارزش برند و عملکرد سازمانی کمک کند.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مدیریت تجربه مشتری به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی در موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی شناخته شده است. تجربه مشتری مفهومی چندبعدی است که از تعاملات عاطفی، شناختی، و رفتاری مشتری با برند شکل می‌گیرد و به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در خلق مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود (Mohammadian & Naeli, 2019). در فضای پیچیده کسب‌وکار امروزی، که رقابت نه تنها بر پایه محصول بلکه بر اساس تجربه و ادراک مشتری صورت می‌گیرد، توجه به ابعاد کیفی و احساسی تجربه مشتری به ضرورتی استراتژیک برای سازمان‌ها تبدیل شده است (Kandampully & Solnet, 2018).

در عصر دیجیتال، شرکت‌ها با ظهور فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده و یادگیری ماشین مواجه‌اند که سبب تحول عمیق در فرآیندهای تجربه مشتری شده‌اند (Elsafty & Hesham, 2025). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که ترکیب فناوری‌های هوشمند با مدیریت تجربه مشتری، مسیر جدیدی از خلق ارزش را برای مشتریان و سازمان‌ها فراهم آورده است (Siow et al., 2025). این تحول به‌ویژه در تجارت الکترونیک آشکار است، جایی که هوش مصنوعی با تحلیل داده‌های رفتاری و ترجیحات مشتریان، تعاملات شخصی‌سازی شده را تسهیل می‌کند (Giang et al., 2025). این نوع تعاملات دیجیتال منجر به افزایش وفاداری، رضایت و تکرار خرید می‌شود که در نهایت، حفظ مشتری و مزیت رقابتی را برای سازمان تضمین می‌کند (Akin, 2024).

به گفته‌ی پژوهشگران، کلید اصلی موفقیت سازمان‌های مدرن در توانایی آن‌ها برای طراحی و مدیریت تجربه مشتری در تمامی نقاط تماس است (Klink et al., 2018). این امر مستلزم درک عمیق از انتظارات، نیازها و احساسات مشتری در هر مرحله از مسیر تعامل است (Kandampully et al., 2018). شرکت‌هایی که به تجربه مشتری به عنوان یک فرآیند استراتژیک می‌نگرند، نه تنها قادر به افزایش نرخ حفظ مشتری هستند بلکه می‌توانند از طریق ایجاد وفاداری عاطفی و شناختی، هزینه‌های جذب مشتری جدید را نیز کاهش دهند (Hossain et al., 2018).

از منظر بازاریابی تجربی، تجربه مشتری به عنوان "حاصل ادراکات ذهنی و احساسی فرد از تعاملاتش با برند" تعریف می‌شود (Sharma et al., 2018). این مفهوم با گذر از چارچوب‌های سنتی رضایت مشتری، بر ساخت روابط عمیق‌تر و احساسی‌تر میان سازمان و مشتری تأکید دارد (Parrish & Manning, 2017). بر این اساس، شرکت‌هایی که بر تجربه مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند، قادر خواهند بود پیوندهای بلندمدتی را با مشتریان خود ایجاد نمایند که حتی در مواجهه با تغییرات قیمتی یا ورود رقبا نیز پایدار باقی می‌ماند (Viriri & Phiri, 2017).

در پژوهش‌های متعددی به نقش تجربه مشتری در ایجاد وفاداری، اعتماد و تصویر برند اشاره شده است (Rahimi Baghmalek et al., 2019). برای مثال، در صنعت هتلداری، تجربه مثبت مشتری از تعامل با خدمات موجب افزایش تمایل به بازگشت مجدد و توصیه برند

به دیگران می‌شود (Mohammadian & Naeli, 2019). مشابه این یافته‌ها در صنعت بانکداری و خرده‌فروشی نیز مشاهده شده است، جایی که کیفیت تجربه دیجیتال تأثیر مستقیمی بر حفظ مشتری دارد (Auniel & Mokaya, 2018).

از سوی دیگر، رویکردهای نوین در مدیریت تجربه مشتری تأکید دارند که تجربه تنها در سطح عملکردی معنا نمی‌یابد، بلکه باید در سطوح فرهنگی، احساسی و فناورانه نیز نهادینه شود (Alkitbi et al., 2021). مدل‌های جدیدی چون مدل چندسطحی تجربه مشتری در خدمات بانکداری الکترونیک نشان می‌دهد که ادغام فناوری‌های دیجیتال با رویکرد انسانی، می‌تواند تجربه‌ای منسجم‌تر و رضایت‌بخش‌تر برای مشتری ایجاد کند (Nasehi Far et al., 2021). همچنین، مدل‌های پیشنهادی در صنایع فناوری اطلاعات ایران بر اهمیت درک زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی در طراحی تجربه مشتری تأکید دارند (Saeedi et al., 2021).

در مطالعات مختلف بر نقش ترکیبی بازاریابی رابطه‌مند، کیفیت خدمات، و مدیریت روابط مشتری بر حفظ مشتریان تأکید شده است (Sugiato et al., 2023). ترکیب این سه عامل نه تنها رضایت و وفاداری را تقویت می‌کند بلکه به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان منجر می‌شود. در واقع، مشتریان در فرآیند تعامل با برندها، نه تنها به کیفیت خدمات بلکه به اصالت، اعتمادپذیری و شفافیت ارتباطات نیز واکنش نشان می‌دهند (Dassanayake & Herath, 2020).

تجربه مشتری به عنوان یک متغیر میانجی میان ارزش ادراک‌شده و رفتار وفاداری نقش محوری دارد (Banik & Sinha, 2022). بر اساس دیدگاه‌های معاصر، ارزش ادراک‌شده شامل قضاوت‌های ذهنی مشتری درباره هزینه و منافع تعاملاتش با برند است (Darvishi, 2022). این مفهوم در مدل‌های بازاریابی دیجیتال امروزی، جایگزین معیارهای سنتی رضایت شده و به ابزاری برای پیش‌بینی رفتار خرید و ماندگاری مشتری تبدیل گشته است (Zare & Mokhtari, 2021).

با این حال، چالش‌های متعددی در مسیر پیاده‌سازی مدیریت تجربه مشتری در صنایع مختلف وجود دارد. برای مثال، پژوهش‌ها در حوزه صنایع مخابراتی نشان داده‌اند که رقابت شدید، تنوع محصول و نوسانات خدمات پس از فروش از موانع اصلی در حفظ مشتریان محسوب می‌شوند (Sharma et al., 2018). در ایران نیز، عواملی همچون ساختار سنتی، محدودیت‌های فناورانه و فقدان استراتژی‌های مبتنی بر داده، موجب شده‌اند تا مدیریت تجربه مشتری هنوز به‌صورت نظام‌مند در بسیاری از سازمان‌ها پیاده‌سازی نشود (Seyedi & Darroudi, 2020).

تحقیقات بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال به تنهایی کافی نیست؛ بلکه موفقیت در مدیریت تجربه مشتری مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی مشتری‌محور و آموزش مستمر کارکنان است (Long & Sook Fern, 2025). کارکنانی که دارای تجارب شغلی گسترده‌تری هستند، درک بهتری از انتظارات مشتریان داشته و می‌توانند کیفیت خدمات را بهبود بخشند (Kumar et al., 2024). این امر بیانگر اهمیت بعد انسانی در کنار بعد فناورانه در شکل‌دهی تجربه مشتری است (Kumar, 2023).

از منظر مدیریتی، تجربه مشتری یک فرآیند پویا و تعاملی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان همسو گردد (Akin, 2024). مدیران با تکیه بر داده‌های تحلیلی و فناوری‌های هوشمند قادرند الگوهای رفتاری مشتریان را شناسایی کرده و خدمات شخصی‌سازی شده ارائه دهند (Parsakia & Jafari, 2023). در واقع، کاربرد هوش مصنوعی در شناخت الگوهای احساسی و شناختی مشتریان می‌تواند به طراحی بهتر تعاملات و بهبود وفاداری منجر شود (Giang et al., 2025).

از سوی دیگر، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که تجربه مشتری در سازمان‌ها تنها به رضایت محدود نمی‌شود، بلکه مفهومی چندسطحی است که ابعاد اخلاقی، اجتماعی و فرهنگی را نیز دربر می‌گیرد (Viriri & Phiri, 2017). برای مثال، در سازمان‌های خدماتی، اعتماد اجتماعی و مسئولیت‌پذیری شرکت نقش حیاتی در درک مثبت مشتری از برند دارند (Hossain et al., 2018). این نگرش اخلاق‌مدار، به‌ویژه در بازارهای در حال توسعه نظیر خاورمیانه، به عاملی مهم برای حفظ مشتریان تبدیل شده است (Zare & Mokhtari, 2021).

در صنعت خرده‌فروشی و تجارت الکترونیک، تغییرات رفتاری مصرف‌کنندگان موجب شده است تا مفهوم "تجربه فیزیکی و دیجیتال ترکیبی" یا *Phygital Experience* جایگزین رویکردهای سنتی شود (Kumar, 2023). این ترکیب به مشتریان اجازه می‌دهد تا از مزایای تعامل حضوری و دیجیتال به‌طور همزمان بهره‌مند شوند، درحالی‌که شرکت‌ها از طریق داده‌کاوی و تحلیل‌های هوشمند قادرند رفتار آنان را دقیق‌تر پیش‌بینی کنند (Siow et al., 2025).

جمع‌بندی پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که مدیریت تجربه مشتری به‌عنوان یک رویکرد جامع، شامل چهار بعد کلیدی است: طراحی تعاملات هدفمند، ارتقای کیفیت خدمات، ایجاد اعتماد متقابل، و بهره‌گیری از فناوری‌های نو (Sugiato et al., 2023). در این میان، نقش بازاریابی دیجیتال و هوش مصنوعی به عنوان دو محرک اصلی تحول تجربه مشتری غیرقابل انکار است (Elsafty & Hesham, 2025). این فناوری‌ها با تحلیل داده‌های کلان، الگوهای پنهان ترجیحات مشتری را شناسایی کرده و موجب خلق تعاملات شخصی‌سازی شده و معنادار می‌شوند (Parsakia & Jafari, 2023).

در نهایت، می‌توان گفت که مدیریت تجربه مشتری نه تنها ابزاری برای افزایش وفاداری مشتری، بلکه راهبردی کلان برای توسعه پایدار سازمانی است. سازمان‌هایی که بتوانند میان فناوری‌های نوین، فرهنگ مشتری‌محور و تحلیل داده تعادل برقرار کنند، قادر خواهند بود جایگاه خود را در بازار رقابتی به‌طور چشمگیری ارتقا دهند (Saeedi et al., 2021). لذا، هدف این پژوهش تحلیل جامع این مؤلفه‌ها و ارائه الگویی ساختاری برای بهبود تجربه مشتری و تقویت مزیت رقابتی در سازمان‌های ایرانی بود.

روش پژوهش

تحقیق حاضر، از نظرهدف، کاربردی و از نظرماهیت و روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته با ۷۰ سوال از مفاهیم مرحله کیفی که در مرحله اول با مشارکت گروه خبرگان شامل ۱۵ نفر از مدیران صنعت خودرو بر اساس مدل پارادیمی استراوس و کوربین با انجام روایی و پایایی با مقیاس ۵ درجه لیکرت بدست آمده، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی مدیران صنعت خودرو می‌باشد که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۱۹۶ نفر در رده مدیریتی پرسشنامه توزیع شده است. بمنظور دستیابی به آمار توصیفی نرم افزار SPSS مورد استفاده قرار گرفته است.

همچنین برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق از مدل معادلات ساختاری (SEM) شامل تحلیل عاملی مرتبه دوم و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم افزار مورد استفاده در این مطالعه نرم افزار تخصصی آماری Amos است. برای بررسی پایایی پرسشنامه این مطالعه از ضریب آلفای کرونباخ و از پایایی ترکیبی (CR) استفاده گردیده است. همچنین، برای بررسی روایی پرسشنامه از نظرات خبرگان و همچنین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده، چون بار عاملی هیچ سوالی کمتر از ۰.۵ نبوده و آماره‌ی T هیچ سوالی کمتر از ۱.۹۶ نیست و هم چنین معنی داری برای تمامی سوالات کمتر از ۰.۰۵ است، لذا هیچ یک از سوالات از مدل حذف نمی‌شود. همچنین چون مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی عوامل بزرگتر از ۰.۷ است، لذا پایایی سازه‌های این عوامل بالا بوده و نشان می‌دهد که سوالات مربوط به عوامل دارای برازش مناسبی هستند. هم‌چنین، چون مقادیر پایایی ترکیبی (CR) برای تمامی عوامل بزرگتر از ۰.۷ بدست آمد، لذا سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۱

AVE، پایایی ترکیبی و پایایی کرونباخ

شاخص	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۶۸	۰/۹۳	۰/۹۲
یادگیری سازمان	۰/۷۲	۰/۹۴	۰/۷۹
افزایش چرخه عمر سازمانی	۰/۷۶	۰/۹۵	۰/۸۰
افزایش اطلاعات کارکنان	۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۸۹
افزایش اطلاعات سازمان	۰/۷۲	۰/۸۸	۰/۸۸
افزایش اطلاعات مشتری	۰/۸۰	۰/۹۲	۰/۷۵
راهبرد توانمندسازی سازمانی	۰/۷۳	۰/۹۶	۰/۸۸
راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال	۰/۶۵	۰/۹۲	۰/۹۱
اعتمادسازی شرکت	۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۹۲
فرهنگ سازمانی مشارکت‌مدار	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۹۳
بازایابی تجربه	۰/۹۰	۰/۹۶	۰/۹۶
فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی سازمانی	۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۹۴
انحصار صنعت خودرو	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۸۶
قوانین و مقررات	۰/۶۰	۰/۸۲	۰/۸۲
حفظ ارزش ویژه برند	۰/۷۲	۰/۹۱	۰/۹۱
وفاداری مشتری	۰/۸۰	۰/۹۴	۰/۹۳
ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۸۲	۰/۹۳	۰/۹۲

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از دو شاخص چولگی و کشیدگی جهت استفاده شده است. به منظور برازش مدل، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با بکارگیری روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی^۱ GLM است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌طور همزمان مورد آزمون قرار دهند. برخی از شاخص‌های برازندگی که در معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته‌اند به شرح زیر می‌باشند:

این شاخص بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد و برخلاف بسیاری از شاخص‌های برازش برای فواصل اطمینان مختلف نیز قابل محاسبه است. این شاخص بر مبنای پارامتر غیرمرکزی قرار دارد. مقدار این شاخص اگر برابر صفر باشد نشان دهنده کوچک‌تر بودن کای-اسکور نسبت به درجه آزادی می‌باشد.

این شاخص از تقسیم آماره کای-اسکور به درجه آزادی حاصل می‌شود. دیدگاه‌ها درباره مقدار قابل قبول برای این شاخص متفاوت می‌باشد. اگر مقدار کای-اسکور معنی‌دار نباشد نشان دهنده تفاوت مدل تدوین شده پژوهش با مدل مطلوب می‌باشد. برخی نسبت کای-اسکور به درجه آزادی را بین ۱ تا ۳، برخی بین ۱ تا ۵، برخی کوچک‌تر از ۳ و برخی کوچک‌تر از ۲ قابل قبول می‌دانند. در این پژوهش مقادیر کمتر از ۵ به عنوان حد قابل قبول در نظر گرفته شده است.

ج) شاخص‌های برازش نسبی: این شاخص‌ها که شامل RMR, NNFI, RFI, NFI, CFI, GFI و AGFI می‌باشد، جزو شاخص‌های نسبی می‌باشند که نشان دهنده میزان همخوانی مدل به دست آمده با مدل مطلوب است. در مقالات پژوهشی، شاخص‌های نسبی در بازه ۰/۹۰ تا ۱ مورد توجه و مطلوب هستند.

^۱ General linear model



جدول ۲

مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر شرایط علی و الزام-آور

میانگین واریانس استخراج شده	۳	۲	۱	
مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۳۳	۰/۳۵		۰/۶۸
یادگیری سازمان	۰/۴۸		۰/۳۵	۰/۷۲
افزایش چرخه عمر سازمانی		۰/۴۸	۰/۳۳	۰/۷۸

جدول ۳

مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر پدیده محوری

میانگین واریانس استخراج شده	۳	۲	۱	
افزایش اطلاعات کارکنان	۰/۳۸	۰/۲۹		۰/۷۵
افزایش اطلاعات سازمان	۰/۴۲		۰/۲۹	۰/۷۲
افزایش اطلاعات مشتری		۰/۴۲	۰/۳۸	۰/۸۰

جدول ۴

مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر راهبردها

میانگین واریانس استخراج شده	۲	۱	
راهبرد توانمندسازی سازمانی	۰/۳۷		۰/۷۳
راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال		۰/۳۷	۰/۶۵

جدول ۵

مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر عوامل زمینه-ای

میانگین واریانس استخراج شده	۳	۲	۱	
اعتمادسازی شرکت	۰/۳۷	۰/۳۵		۰/۷۹
فرهنگ سازمانی مشارکت‌مدار	۰/۴۵		۰/۳۵	۰/۸۲
بازاریابی تجربه		۰/۴۵	۰/۳۷	۰/۹۰

جدول ۶

مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر عوامل مداخله-گر

میانگین واریانس استخراج شده	۳	۲	۱	
فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی سازمانی	۰/۳۷	۰/۳۵		۰/۸۵
انحصار صنعت خودرو	۰/۴۵		۰/۳۵	۰/۶۴
قوانین و مقررات		۰/۴۵	۰/۳۷	۰/۶۰

جدول ۷

مربع (توان دوم) ارتباط (ضریب همبستگی) هر سازه با سایر سازه‌ها در متغیر پیامدها

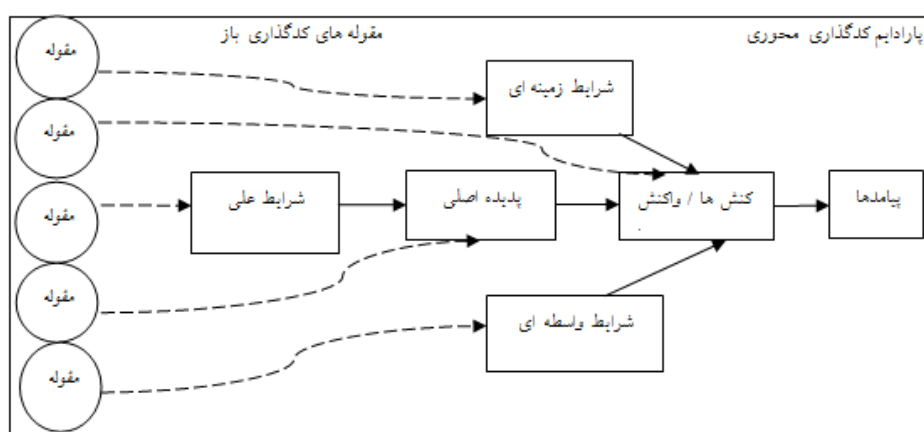
میانگین واریانس استخراج شده	۳	۲	۱	
۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۴۵		حفظ ارزش ویژه برند
۰/۸۰	۰/۵۱		۰/۴۵	وفاداری مشتری
۰/۸۲		۰/۵۱	۰/۵۲	ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت

در پایان، از مدل معادلات ساختاری استفاده شده و نمودار مسیر برای مدل کلی پژوهش شامل تمامی متغیرهای مطالعه رسم شده و شاخص‌های نیکویی برازش برای این مدل کلی بدست آمده است.

مدل ساختاری مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی در صنعت خودرو براساس مدل استراوس و کوربین طراحی شده است که شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱

مدل پارادایمی استراوس و کوربین



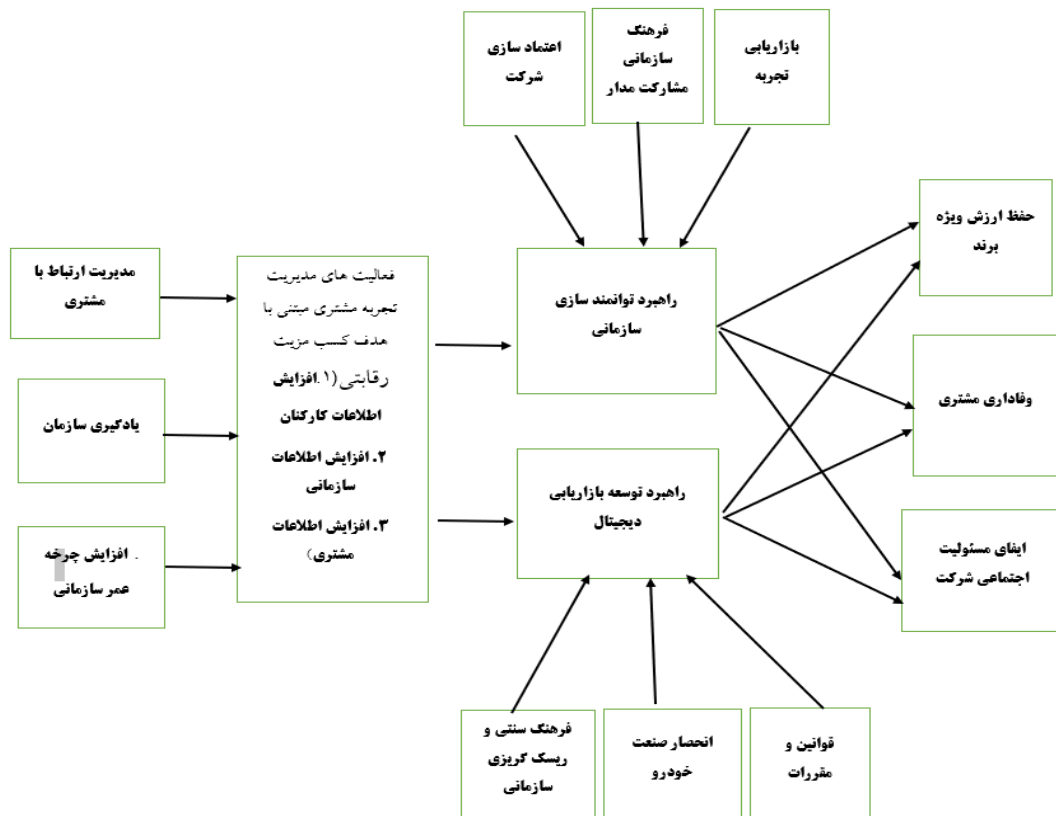
بنابراین مدل مفهومی پژوهش مدلی است با فرضیه‌های زیر:

- شرایط الزام آور مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی (مدیریت ارتباط با مشتری، یادگیری سازمان و چرخه عمر محصول) بر فعالیتهای مدیریت تجربه مشتری (افزایش اطلاعات کارکنان، سازمان و مشتری) تاثیر معناداری دارد.
- فعالیتهای مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی (افزایش اطلاعات کارکنان، سازمان و مشتری) بر راهبردها (توانمندسازی سازمان و توسعه بازاریابی دیجیتال) تاثیر معناداری دارد.
- عوامل زمینه‌ای مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی در صنعت خودرو (بازاریابی تجربه، فرهنگ مشتری مداری و اعتماد سازی شرکت) بر راهبردها (توانمندسازی سازمان) تاثیر معناداری دارد.
- عوامل مداخله گر مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی (قوانین و مقررات، انحصار صنعت خودرو و فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی) بر راهبردها (توسعه بازاریابی دیجیتال) تاثیر معناداری دارد.

- راهبردهای مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی (توانمندسازی سازمان و توسعه بازاریابی دیجیتال) بر پیامدها (حفظ ارزش ویژه برند، وفاداری مشتری و ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت) تاثیر معناداری دارد.

شکل ۲

مدل مفهومی مدیریت تجربه مشتری با هدف کسب مزیت رقابتی در صنعت خودرو



یافته‌ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از دو شاخص چولگی و کشیدگی جهت استفاده شده است. اگر میزان شاخص کشیدگی برای متغیری در بازه $(+3, -3)$ و مقدار چولگی مربوط به آن در بازه $(+2, -2)$ قرار داشته باشد، می‌توان گفت که آن متغیر از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

جدول ۸

میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر	چولگی	کشیدگی
شرایط علی و الزام آور	-۰/۹۴	-۰/۴۹
مدیریت ارتباط با مشتری	-۱/۰۴	-۰/۰۶
یادگیری سازمان	-۱/۳۱	۰/۵۱
افزایش چرخه عمر سازمانی	-۰/۸۷	-۰/۷۱

مدیریت تجربه مشتری مبتنی با هدف کسب	۱/۳۲	۱/۰۰
افزایش اطلاعات کارکنان	۱/۱۸	۰/۲۱
افزایش اطلاعات سازمانی	۱/۲۸	۰/۹۰
افزایش اطلاعات مشتری	۱/۴۴	۲/۴۰
عوامل زمینه‌ای	۱/۲۲	۰/۶۴
اعتمادسازی شرکت	۱/۴۶	۱/۵۵
فرهنگ سازمانی مشارکت مدار	۱/۲۶	۰/۷۶
بازاریابی تجربه	۱/۳۵	۱/۱۱
راهبردها	۰/۹۹	۰/۰۷
راهبرد توانمندسازی سازمانی	۱/۲۱	۰/۸۱
راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال	۱/۰۳	۰/۲۲
عوامل مداخله‌گر	۱/۱۰	۰/۴۵
فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی سازمانی	۱/۴۷	۱/۵۸
انحصار صنعت خودرو	۱/۱۹	۰/۷۸
قوانین و مقررات	۱/۰۲	۰/۱۳
پیامدها	۱/۱۰	۰/۲۳
حفظ ارزش ویژه برند	۱/۰۳	۰/۰۵
وفاداری مشتری	۱/۲۹	۰/۷۹
ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت	۱/۲۶	۰/۶۱

نتایج ارائه شده در جدول فوق نشان می‌دهد که میزان چولگی برای تمامی متغیرهای پژوهش در بازه $(+2, -2)$ و میزان کشیدگی مربوط به آن‌ها در بازه $(+3, -3)$ قرار دارد. لذا، می‌توان گفت که تمامی متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. همچنین در شکل ۳ مدل برازشی را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. همچنین، جدول فوق، شاخص‌های برازندگی مدل را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود شاخص جذر میانگین مربعات خطای برآورد مدل برابر با 0.088 به دست آمده است که نشان می‌دهد مدل از برازش مطلوبی برخوردار است (زیرا در برازش مطلوب این معیار کمتر از 0.1 است). مقدار آماره کای-اسکور به درجه آزادی برابر با $2/69$ شده و کوچک‌تر از 5 می‌باشد. همچنین، دیگر شاخص‌های برازش مدل اکثراً در محدوده قابل قبول یا مطلوب قرار دارند. شاخص‌های برازندگی مدل نشان می‌دهد که برازش مدل معنی‌دار و قابل قبول است.

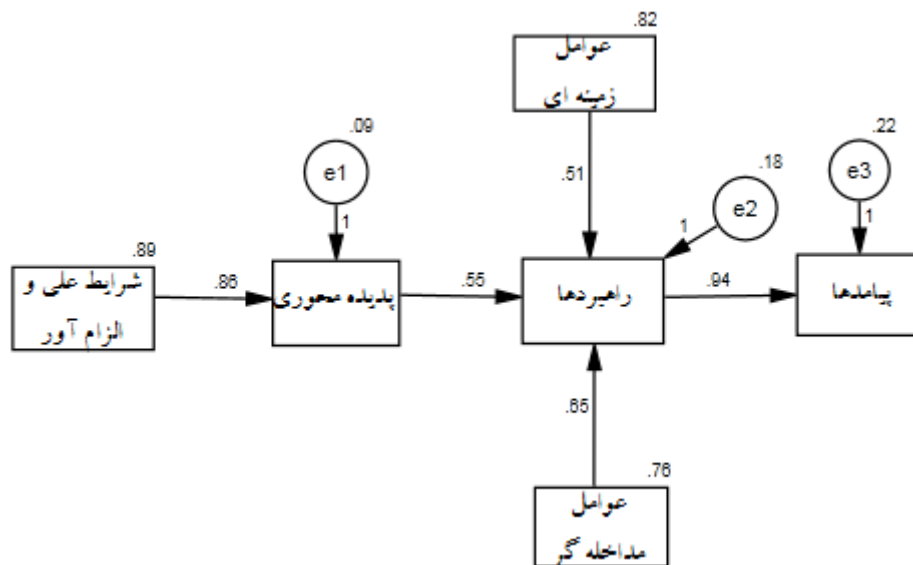
جدول ۹

شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار	مقدار مطلوب	وضعیت
خی دو نسبی	X^2/df	$2/69$	کمتر از ۵ مطلوب
شاخص میانگین مجذور پس ماندها	RMR	0.04	کمتر از 0.05 مطلوب
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	0.65	بزرگ‌تر از 0.9 قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	0.78	بزرگ‌تر از 0.9 قابل قبول
شاخص نیکویی برازش مقتصد	PGFI	0.68	بزرگ‌تر از 0.9 قابل قبول
شاخص تناسب به‌هنگار	NFI	0.94	بزرگ‌تر از 0.9 مطلوب
شاخص تناسب نسبی	RFI	0.88	بزرگ‌تر از 0.9 قابل قبول
شاخص تناسب فزاینده	IFI	0.95	بزرگ‌تر از 0.9 مطلوب
شاخص توکر لوئیس	TLI	0.91	بزرگ‌تر از 0.9 مطلوب
شاخص تناسب مقایسه‌ای	CFI	0.95	بزرگ‌تر از 0.9 مطلوب
شاخص تطبیقی مقتصد	PCFI	0.96	بزرگ‌تر از 0.9 مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	0.088	کمتر از 0.1 قابل قبول

شکل ۳

نتایج کلی برآورد الگوی معادلات ساختاری پژوهش



همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود، عوامل علی و الزام‌آور بر پدیده محوری تأثیر معنی‌داری دارد. زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۳۷/۱۳ و خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰/۸۶ شده و مثبت می‌باشد. به بیان دیگر، براساس یافته‌های این پژوهش، عوامل علی و الزام‌آور بر پدیده محوری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نتیجه، فرضیه اول پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. پدیده محوری بر راهبردها تأثیر معنی‌داری دارد. زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۶/۵۵ شده و خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۵۵ شده و مثبت می‌باشد. به بیان دیگر، براساس یافته‌های این پژوهش، پدیده محوری بر راهبردها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نتیجه، فرضیه دوم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. راهبردها بر پیامدها تأثیر معنی‌داری دارد. زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۲۲/۱۵ و خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۹۴ و مثبت شده است. به بیان دیگر، براساس یافته‌های این پژوهش، راهبردها بر پیامدها تأثیر مثبت می‌گذارد. در نتیجه، فرضیه سوم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر معنی‌داری دارد. زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۱۰/۹۴ و خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۶۵ شده و مثبت می‌باشد. بنابراین، شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مثبت می‌گذارد. در نتیجه براساس یافته‌های این پژوهش، شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نتیجه، فرضیه چهارم پژوهش در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار گرفت. شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر معنی‌داری دارد. زیرا سطح معنی‌داری مربوط به این رابطه از ۰/۰۵ کوچک‌تر شده است و آماره تی مربوط به آن نیز برابر با ۴/۲۱ شده و خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار دارد. ضریب مسیر این رابطه برابر ۰/۵۱ شده و مثبت می‌باشد. بنابراین، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر مثبت می‌گذارد. در نتیجه براساس یافته‌های این پژوهش، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بنابراین، فرضیه اصلی پنجم پژوهش در سطح خطای پنج



درصد مورد تأیید قرار گرفت. به طور کلی نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل کلی برازش شده را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:

جدول ۱۰

نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	عوامل علی و الزام‌آور ← پدیده محوری	۰/۸۶	۳۷/۱۳	۰/۰۰۱	تأیید
۲	پدیده محوری ← راهبردها	۰/۵۵	۶/۵۵	۰/۰۰۱	تأیید
۲	راهبردها ← پیامدها	۰/۹۴	۲۲/۱۵	۰/۰۰۱	تأیید
۴	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها	۰/۶۵	۱۰/۹۴	۰/۰۰۱	تأیید
۵	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها	۰/۵۱	۴/۲۱	۰/۰۰۱	تأیید

با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش و پیچیدگی مدل، جهت برازش مدل فرعی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار آموس استفاده شد. به منظور برازش مدل مفهومی پژوهش از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده به عمل آمد که براساس آن، شاخص‌ها بدین گونه برآورد شده است:

جدول ۱۱

شاخص‌های برازش مدل

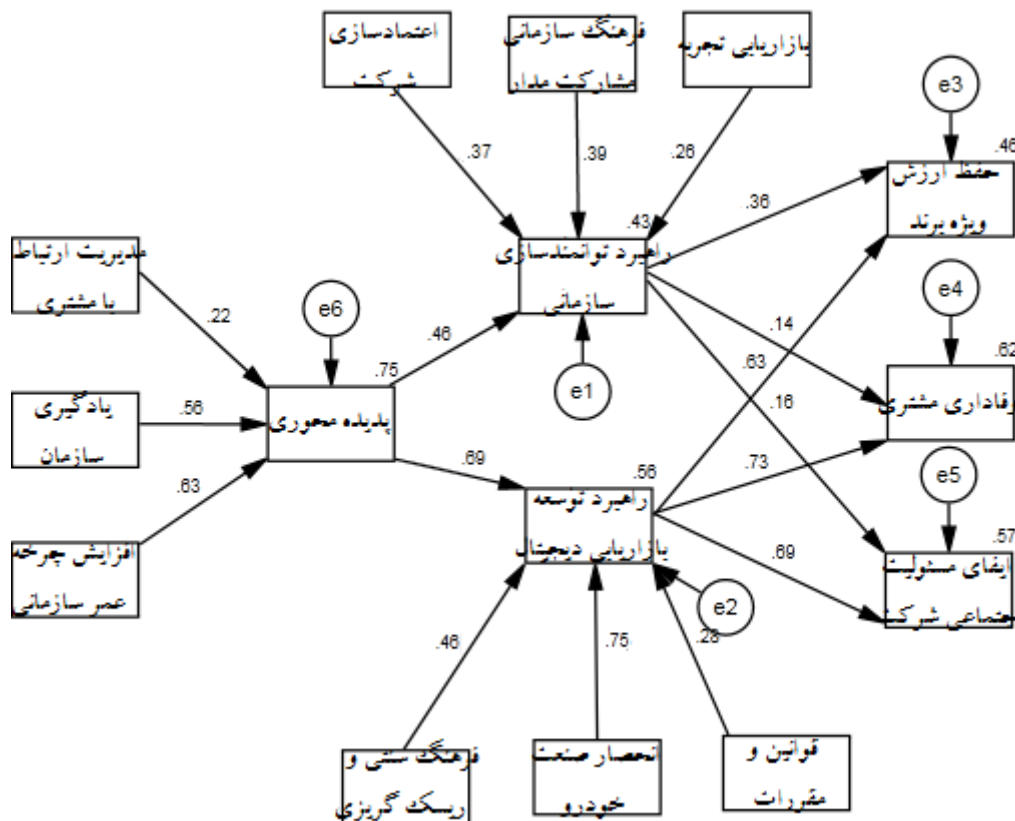
شاخص	مقدار	مقدار مطلوب	وضعیت
خی دو نسبی	χ^2/df	۳/۷۶	کمتر از ۵ مطلوب
شاخص میانگین مجذور پس ماندها	RMR	۰/۰۳	کمتر از ۰/۰۵ مطلوب
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰/۷۴	بزرگ‌تر از ۰/۹ قابل قبول
شاخص نیکویی برازش	GFI	۰/۸۱	بزرگ‌تر از ۰/۹ قابل قبول
شاخص نیکویی برازش مقتصد	PGFI	۰/۷۹	بزرگ‌تر از ۰/۹ قابل قبول
شاخص تناسب به‌هنگار	NFI	۰/۹۲	بزرگ‌تر از ۰/۹ مطلوب
شاخص تناسب نسبی	RFI	۰/۸۵	بزرگ‌تر از ۰/۹ قابل قبول
شاخص تناسب فزاینده	IFI	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۹ مطلوب
شاخص توکر لوئیس	TLI	۰/۹۰	بزرگ‌تر از ۰/۹ مطلوب
شاخص تناسب مقایسه‌ای	CFI	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۹ مطلوب
شاخص تطبیقی مقتصد	PCFI	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۹ مطلوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰/۰۷۱	کمتر از ۰/۱ قابل قبول

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، اکثراً شاخص‌ها در محدوده مطلوب یا قابل قبول قرار دارند. بنابراین، می‌توان گفت که مدل پژوهش به خوبی به داده‌ها برازش داده شده است، پس مدل انتخابی مورد تأیید قرار می‌گیرد. در واقع شاخص‌های مورد نظر، کیفیت مدل مفهومی را مطلوب ارزیابی می‌کنند. از این‌رو بعد از تأیید مدل فرعی می‌توان نتایج تحلیل ساختاری را در آزمون فرضیه‌های فرعی استفاده کرد

و به تفسیر آن‌ها پرداخت. براساس شکل زیر، خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها نیز در جدول زیر گزارش شده است. معیار رد یا تأیید، آماره تی و سطح معنی‌داری است. اگر مقدار آماره تی مربوط به رابطه‌ای خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار داشته باشد و یا سطح معنی‌داری مربوط به آن کمتر از ۰/۰۵ باشد، آن رابطه در سطح خطای پنج درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

شکل ۴

نتایج کلی برآورد الگوی معادلات ساختاری پژوهش



به‌طور کلی نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های مدل مفهومی پژوهش را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:

جدول ۱۲

نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معنی‌داری	نتیجه
۱	مدیریت ارتباط با مشتری ← پدیده محوری	۰/۲۲	۲/۶۱	۰/۰۰۱	تأیید
۲	یادگیری سازمان ← پدیده محوری	۰/۵۶	۶/۷۰	۰/۰۰۱	تأیید
۳	افزایش چرخه عمر سازمانی ← پدیده محوری	۰/۶۳	۷/۲۳	۰/۰۰۱	تأیید
۴	پدیده محوری ← راهبرد توانمندسازی سازمانی	۰/۴۶	۴/۶۷	۰/۰۰۱	تأیید
۵	پدیده محوری ← راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال	۰/۶۹	۱۰/۷۴	۰/۰۰۱	تأیید
۶	اعتمادسازی شرکت ← راهبرد توانمندسازی سازمانی	۰/۳۷	۲/۴۲	۰/۰۰۱	تأیید
۷	فرهنگ سازمانی مشارکت مدار ← راهبرد توانمندسازی سازمانی	۰/۳۹	۲/۶۵	۰/۰۰۱	تأیید

۸	بازاریابی تجربه ← راهبرد توانمندسازی سازمانی	۰/۶۲	۶/۹۴	۰/۰۰۱	تأیید
۹	فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی سازمانی ← راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال	۰/۲۶	۲/۱۰	۰/۰۰۵	تأیید
۱۰	انحصار صنعت خودرو ← راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال	۰/۷۵	۱۲/۲۵	۰/۰۰۱	تأیید
۱۱	قوانین و مقررات ← راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال	۰/۲۸	۲/۸۸	۰/۰۰۴	تأیید
۱۲	راهبرد توانمندسازی سازمانی ← حفظ ارزش ویژه برند	۰/۲۶	۲/۰۹	۰/۰۰۶	تأیید
۱۳	راهبرد توانمندسازی سازمانی ← وفاداری مشتری	۰/۱۴	۲/۳۴	۰/۰۱۹	تأیید
۱۴	راهبرد توانمندسازی سازمانی ← ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۱۶	۲/۴۲	۰/۰۱۶	تأیید
۱۵	راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال ← حفظ ارزش ویژه برند	۰/۶۳	۱۰/۱۶	۰/۰۰۱	تأیید
۱۶	راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال ← وفاداری مشتری	۰/۷۳	۱۴/۱۳	۰/۰۰۱	تأیید
۱۷	راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال ← ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۶۹	۱۲/۶۵	۰/۰۰۱	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری در این پژوهش نشان داد که تمامی فرضیه‌های اصلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و برازش مدل کلی مطلوب است. بر اساس یافته‌ها، متغیرهای «مدیریت ارتباط با مشتری»، «یادگیری سازمانی» و «چرخه عمر سازمانی» به عنوان شرایط علی و الزام‌آور تأثیر مثبتی بر پدیده محوری یعنی «افزایش اطلاعات کارکنان، سازمان و مشتری» داشتند. این یافته نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر بهبود فرآیندهای یادگیری و تعاملات ارتباطی با مشتریان، زیربنای شکل‌گیری تجربه مثبت مشتری است. این نتیجه با یافته‌های (Sugiato et al., 2023) همخوانی دارد که تأکید می‌کند مدیریت روابط مشتری و کیفیت خدمات از عوامل کلیدی در حفظ مشتریان و افزایش وفاداری آنان هستند. به همین ترتیب، (Saeedi et al., 2021) نیز در مدل گام‌به‌گام خود برای صنعت فناوری اطلاعات ایران نشان داد که توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمانی و یکپارچه‌سازی داده‌های مشتریان، اثر مستقیمی بر کیفیت تجربه مشتری دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، افزایش اطلاعات کارکنان و سازمان در قالب پدیده محوری بر راهبردهای توانمندسازی سازمانی و توسعه بازاریابی دیجیتال اثر معناداری دارد. این یافته‌ها به وضوح تأکید می‌کند که تجربه مشتری تنها در سطح تعامل با مشتری معنا نمی‌یابد، بلکه نیازمند زیرساخت‌های دانشی و فناورانه درون سازمان است. (Kandampully & Solnet, 2018) در مطالعه خود بر مدیریت خدمات در گردشگری نیز به این نکته اشاره کرده که ایجاد تجربه مثبت مشتری مستلزم هم‌سویی میان دانش کارکنان و ارزش‌های برند است. این امر در پژوهش (Rahimi Baghmalek et al., 2019) نیز تأیید شده است، جایی که نشان داده شد آگاهی کارکنان از انتظارات مشتری موجب ارتقای تعاملات انسانی و وفاداری در صنعت هتلداری می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین بیانگر آن بود که عوامل زمینه‌ای شامل «اعتمادسازی شرکت»، «فرهنگ سازمانی مشارکتی» و «بازاریابی تجربه» بر راهبردهای توانمندسازی سازمانی تأثیر مثبت دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که وجود فرهنگی بر پایه اعتماد و همکاری درون سازمانی، به ارتقای ارتباطات مؤثر میان کارکنان و مشتریان منجر می‌شود. نتایج با پژوهش (Hossain et al., 2018) هم‌راستا است که تأکید کرد در صنعت مخابرات بنگلادش، اعتماد و ارتباط شفاف با مشتری از مهم‌ترین عوامل تداوم روابط بلندمدت است. همچنین، یافته‌های (Alkitbi et al., 2021) نشان داد که اعتماد سازمانی و شفافیت اطلاعات از عناصر اساسی در حفظ مشتری و افزایش رضایت آنان هستند. افزون بر آن، (Sharma et al., 2018) نشان داد که در صنعت خدمات مخابراتی هند، تجربه مشتری هنگامی پایدار می‌شود که ارتباط میان کارکنان و مشتریان بر پایه اعتماد، احترام و پاسخگویی بنا شود.

در همین راستا، تأثیر مثبت «فرهنگ سازمانی مشارکت‌مدار» بر توانمندسازی سازمانی در نتایج پژوهش حاضر تأیید شد. این یافته با نظر (Viriri & Phiri, 2017) در زمینه صنعت مخابرات زیمبابوه هم‌جهت است، جایی که نشان داده شد سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکتی و مشتری‌محور را نهادینه کرده‌اند، نرخ بالاتری از حفظ مشتریان دارند. همچنین (Parrish & Manning, 2017) بیان می‌کند که رشد پایدار تجربه مشتری بدون نهادینه شدن انضباط سازمانی در اجرای سیاست‌های تجربه محور امکان‌پذیر نیست. این نتایج حاکی از آن است که تجربه مشتری بیش از آنکه پدیده‌ای صرفاً بازاریابی باشد، نتیجه مستقیم بلوغ سازمانی و سرمایه اجتماعی درون سازمانی است.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که شرایط مداخله‌گر شامل «قوانین و مقررات»، «انحصار صنعت خودرو» و «فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی» بر راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال تأثیر معناداری دارد. این نتیجه حاکی از آن است که محدودیت‌های ساختاری و محیطی می‌توانند نقش بازدارنده یا تسهیل‌گر در پیاده‌سازی تجربه مشتری ایفا کنند. یافته‌های مشابه در پژوهش (Zare & Mokhtari, 2021) درباره شرکت مخابرات خراسان رضوی مشاهده شد که تأکید داشت قوانین غیرمنعطف و ساختارهای بوروکراتیک مانع از ارتقای تجربه دیجیتال مشتری می‌شوند. (Darvishi, 2022) نیز در مطالعه خود بر فروشگاه آنلاین دیجی‌استایل نشان داد که ساختارهای سخت‌گیرانه سازمانی و ضعف در خدمات پس از فروش موجب کاهش ادراک ارزش مشتری و وفاداری می‌شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که «راهبرد توانمندسازی سازمانی» و «راهبرد توسعه بازاریابی دیجیتال» بر پیامدهایی چون «حفظ ارزش ویژه برند»، «وفاداری مشتری» و «ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت» اثر مثبت دارند. این یافته‌ها با نتایج (Mohammadian & Naeli, 2019) مطابقت دارد که در تحلیل خود از ادبیات بازاریابی بیان کرد تجربه مشتری نقش بنیادینی در ارتقای ارزش برند و شکل‌دهی به جایگاه ذهنی شرکت‌ها در بازار دارد. همچنین، (Banik & Sinha, 2022) در صنعت مخابرات هند نشان داد که مدیریت مؤثر تجربه مشتری باعث افزایش وفاداری، اعتماد و تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت در میان مشتریان می‌شود. بر این اساس، درک عمیق از چرخه زندگی مشتری و استفاده از داده‌های رفتاری می‌تواند به استراتژی‌های وفاداری بلندمدت منجر شود.

در چارچوب تحول دیجیتال، یافته‌های این پژوهش همسو با پژوهش‌های (Elsafty & Hesham, 2025) و (Siow et al., 2025) نشان داد که هوش مصنوعی و چت‌بات‌ها نقش فزاینده‌ای در بهبود تجربه مشتری در بسترهای الکترونیکی دارند. استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا نیازهای مشتریان را پیش‌بینی کرده و پاسخ‌های سریع‌تر و دقیق‌تری ارائه دهند. (Giang et al., 2025) نیز در پژوهش خود بر بستر تجارت الکترونیک دریافت که ادغام فناوری‌های هوش مصنوعی در خدمات مراقبت از مشتری، سطح رضایت و تعاملات دیجیتال را افزایش می‌دهد. در نتیجه، توسعه بازاریابی دیجیتال در مدل این پژوهش نه تنها یک ابزار ارتباطی بلکه ابزاری راهبردی برای خلق تجربه مشتری در اقتصاد هوشمند محسوب می‌شود.

افزون بر این، نتایج به دست آمده در رابطه با ارتباط میان «اعتمادسازی شرکت» و «وفاداری مشتری» با مطالعات (Akin, 2024) در زمینه بازار تجارت الکترونیک ترکیه سازگار است. وی نشان داد که اعتماد به برند، عامل کلیدی در تجربه خرید دیجیتال است و تأثیر مستقیمی بر تصمیم تکرار خرید دارد. این نتیجه با یافته‌های (Auniel & Mokaya, 2018) در صنعت بانکداری تانزانیا هم‌راستا است که تأکید داشت ایجاد وفاداری مشتری نیازمند ارتباطات مؤثر، اطمینان از امنیت داده‌ها و پاسخگویی به موقع به شکایات است. در همین راستا، (Kumar, 2023) بیان می‌کند که در عصر "تجربه فیجیتال" (Phygitel)، ترکیب تجربه فیزیکی و دیجیتال با تمرکز بر تعامل انسانی می‌تواند وفاداری بلندمدت را تضمین کند.

پژوهش حاضر همچنین همسو با نتایج (Long & Sook Fern, 2025) تأیید می‌کند که تجربه کاری کارکنان و نگرش آنان نسبت به مشتری نقش میانجی مهمی در بهبود کیفیت خدمات دارد. کارکنان باتجربه با درک بهتر نیازهای مشتریان می‌توانند در ارائه خدمات مؤثرتر

عمل کنند و تجربه مثبت‌تری ایجاد نمایند. این یافته با دیدگاه (Kandampully et al., 2018) نیز منطبق است که بر اهمیت سرمایه انسانی در خلق تجربه مثبت مشتری در صنعت گردشگری تأکید داشت.

از منظر فرهنگی، پژوهش نشان داد که «فرهنگ سنتی و ریسک‌گریزی» تأثیر منفی بر توسعه بازاریابی دیجیتال دارد. این یافته بیانگر آن است که نوآوری و ریسک‌پذیری از الزامات موفقیت در مدیریت تجربه مشتری هستند. در تأیید این یافته، (Dassanayake & Herath, 2020) اشاره می‌کند که سازمان‌های محافظه‌کار در صنایع سنتی در مواجهه با تغییرات فناوری اغلب دچار مقاومت فرهنگی می‌شوند. به همین ترتیب، (Mohaimani et al., 2019) با رویکرد پدیدارشناسی نشان داد که سردرگمی و ناتوانی مشتری در تصمیم‌گیری ناشی از ساختارهای پیچیده و غیرمنعطف سازمان‌هاست، که خود مانع ایجاد تجربه مثبت در مشتری می‌شود.

همچنین یافته‌های این پژوهش درباره ارتباط مثبت بین راهبردهای دیجیتال و مسئولیت اجتماعی شرکت، با نتایج (Viriri & Phiri, 2017) و (Seyed & Darroudi, 2020) مطابقت دارد. آنان بیان کردند که مشتریان امروزی، علاوه بر کیفیت خدمات، به ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی برند نیز اهمیت می‌دهند و تجربه مثبت آنان از سازمان متأثر از میزان مسئولیت‌پذیری شرکت در قبال جامعه است. در همین راستا، (Zare & Mokhtari, 2021) تأکید کرد که تجربه مشتری در صنایع خدماتی ایران نه تنها از تعاملات عملکردی بلکه از برداشت‌های اخلاقی و فرهنگی نیز تأثیر می‌پذیرد.

در نهایت، یافته‌های پژوهش با مطالعات (Parsakia & Jafari, 2023) همسو است که بر نقش هوش مصنوعی در افزایش درگیری شناختی و احساسی مشتریان در بازارهای آنلاین تأکید داشت. وی بیان می‌کند که فناوری‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های رفتاری، نه تنها ابزارهای بازاریابی بلکه محرک‌های احساسی تجربه مشتری هستند. از سوی دیگر، (Akin, 2024) و (Kumar et al., 2024) نیز اشاره کردند که استفاده هوشمندانه از داده‌ها در مدیریت تجربه مشتری به افزایش بهره‌وری و رضایت منجر می‌شود. این همگرایی مطالعاتی نشان می‌دهد که مدیریت تجربه مشتری در عصر دیجیتال نیازمند ترکیبی از بینش انسانی، فناوری‌های نوآورانه و فرهنگ یادگیرنده است. این پژوهش همانند دیگر مطالعات علمی دارای محدودیت‌هایی است. نخست، جامعه آماری پژوهش محدود به مدیران صنعت خودرو ایران بود و لذا تعمیم نتایج به سایر صنایع ممکن است با احتیاط انجام شود. دوم، داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های خوداظهاری جمع‌آوری شد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. همچنین، ماهیت مقطعی تحقیق اجازه بررسی پویایی‌های زمانی میان متغیرها را نمی‌دهد. محدودیت دیگر مربوط به کمبود داده‌های کیفی در تحلیل‌های عمقی‌تر است که می‌توانست تفسیر جامع‌تری از تجربیات واقعی مشتریان ارائه کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از طرح‌های ترکیبی (کیفی و کمی) به بررسی عمیق‌تر مؤلفه‌های احساسی و رفتاری تجربه مشتری بپردازند. همچنین، می‌توان مدل ارائه‌شده را در سایر صنایع خدماتی و تولیدی مانند بانکداری، بیمه و گردشگری آزمون کرد. استفاده از تحلیل داده‌های بزرگ و ابزارهای هوش مصنوعی برای پیش‌بینی رفتار مشتری نیز می‌تواند حوزه‌ای نو برای پژوهش‌های آینده باشد. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند رضایت و اعتماد یا متغیرهای تعدیل‌گر همچون فرهنگ ملی می‌تواند به توسعه مدل نظری کمک نماید.

مدیران سازمان‌ها باید مدیریت تجربه مشتری را به عنوان یک استراتژی کلان سازمانی در نظر گیرند و نه صرفاً ابزاری بازاریابی. توصیه می‌شود ساختارهای ارتباطی و فناوری اطلاعات در جهت تسهیل تعاملات مؤثر میان مشتری و سازمان بازطراحی شود. همچنین، آموزش کارکنان در زمینه مهارت‌های ارتباطی و تحلیل داده‌های مشتری می‌تواند در بهبود تجربه کلی نقش مؤثری ایفا کند. تمرکز بر دیجیتالی‌سازی

فرآیندها و ایجاد کانال‌های تعاملی شخصی‌سازی شده نیز می‌تواند به افزایش وفاداری مشتری و ارتقای جایگاه رقابتی شرکت در بازار منجر شود.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن 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

- Akin, M. S. (2024). Enhancing e-commerce competitiveness: A comprehensive analysis of customer experiences and strategies in the Turkish market. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100222>
- Alkitbi, S. S., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021, 2021//). Factors Affect Customer Retention: A Systematic Review. Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020, Cham.
- Auniel, E., & Mokaya, S. O. (2018). Factors Affecting Customer Retention in Commercial Banks In Tanzania; A Case Of Azania Bank Arusha. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(04), EM-2018-2243-2249. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i4.em02>
- Banik, S., & Sinha, P. (2022). A Study Of The Factors Influencing The Acquisition And Retention Of Customers In The Indian Telecommunications Industry: Systematic Analysis Using The SPSS Model. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 422-435. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.50>
- Darvishi, m. (2022). Investigating the effect of marketing mix factors (product, price, after-sales service, location) on customer retention by considering the mediating role of perceived customer value (Case study: customers of Digistyle clothing online store. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 2(6), 93-106. https://www.jnabm.ir/article_251717.htmlhttps://www.jnabm.ir/article_251717_69e11373b95a906dbdcdf0d784f1b6b8.pdf
- Dassanayake, D., & Herath, R. (2020). Factors Affecting on Customer Retention in Mobile Telecommunication Industry in Sri Lanka. https://www.researchgate.net/publication/345805525_Factors_Affecting_on_Customer_Retention_in_Mobile_Telecommunication_Industry_in_Sri_Lanka
- Elsafty, A., & Hesham, S. (2025). Impact of AI on Customer Experience in E-commerce in Egypt. *International Journal of Business Administration*, 16(1). <https://doi.org/10.5430/ijba.v16n1p16>



- Giang, N. T. P., Hung, D. M., Huong, T. T., Quyen, H. T. T., Thom, N. T., Tran, T. B., & Dong, T. T. (2025). Researching User Experience With Artificial Intelligence Application for Customer Care Services on E-Commerce Platform. *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, 31(2), 149-174. <https://doi.org/10.46806/jep.v31i2.1319>
- Hossain, A., Chowdhury, R., & Jahan, N. (2018). Customer Retention and Telecommunications Services in Bangladesh. *International Journal of Asian Social Science*, 7(11), 921-930. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2017.711.921.930>
- Kandampully, J., & Solnet, D. (2018). *Service management principles : for hospitality and tourism* (Third edition ed.). Kendall Hunt Publishing Company Dubuque, IA. <https://search.worldcat.org/title/1052445910>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2018). Designing a Customer Experience Management Course. *Journal of Marketing Education*, 42(2), 157-169. <https://doi.org/10.1177/0273475318818873>
- Kumar, J. (2023). How Phygital Customers' Experience Transforms the Retail Banking Sector? Examining Customer Engagement and Patronage Intentions. *Competitiveness Review an International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 34(1), 92-106. <https://doi.org/10.1108/cr-04-2023-0076>
- Kumar, J., Rana, S., Rani, G., & Rani, V. (2024). How physical customers' experience transforms the retail banking sector? Examining customer engagement and patronage intentions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 34(1), 92-106. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2023-0076>
- Long, K., & Sook Fern, Y. (2025). From Side Effects to Work Attitudes Influencing Customer Service Quality: Moderating Impacts of Work Experience in Banking Industry. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Mohaimani, M., Heidarzadeh Hanzaee, K., & Mansourian, Y. (2019). A Phenomenological Look to the Meaning of the Lived Experience of Confusion in Product Selection. *Journal of Business Management*, 11(3), 609-630. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.259624.3088>
- Mohammadian, M., & Naeli, M. (2019). Analyzing Customer Experience and its Status in Marketing Literature. *Commercial Surveys*, 17(94-95), 85-103. https://barresybazargani.itsr.ir/article_36007.htmlhttps://barresybazargani.itsr.ir/article_36007_a0260e7626efe78c875d72f49d3b7926.pdf
- Nasehi Far, v., Dehdashti Shahrokh, Z., Mohammadian, M., & Allahverdi, M. (2021). The Multilevel Model of Customer Experience Management in E-Banking Services. *New Marketing Research Journal*, 11(2), 1-26. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2021.123556.2158>
- Parrish, R., & Manning, H. (2017). *Improving CX Through Business Discipline Drives Growth*. <https://www.forrester.com/report/improving-cx-through-business-discipline-drives-growth/RES137906>
- Parsakia, K., & Jafari, M. (2023). Strategies for Enhancing Customer Engagement Using Artificial Intelligence Technologies in Online Markets. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management (JTESM)*, 2(1), 49-69. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.250>
- Rahimi Baghmalek, J., Haghighi, M., & Mira, S. A. (2019). Developing a Loyalty Model Based on the Customers' Experience in Hotel Industry Using Grounded Theory Strategy. *Journal of Business Management*, 11(1), 125-140. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.218111.2306>
- Saeedi, f., Danaei, a., & Zargar, s. m. (2021). A Stepwise Model of Customer Experience Management for Iranian ICT Sector. *MBRI*, 16(1), 115-134. <https://doi.org/10.52547/jme.16.1.115>
- Seyedi, S. S., & Darroudi, A. (2020). Customer Retention Plan (A Case Study for a Recruitment Agency in B2C and B2B Services Context). *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(46), 37-52. <https://www.magiran.com/paper/2218166>
- Sharma, V., Joseph, S., & Poulouse, J. (2018). Determinants of consumer retention strategies for telecom service industry in Central India. *Problems and Perspectives in Management*, 16, 306-320. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.28](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.28)
- Siow, J. S., Teoh, B. A., Ong, C. Z., & Chee, K. X. (2025). The Impact of AI Chatbot Adoption on Customer Experience in E-Retailing. *Issues and Perspectives in Business and Social Sciences*, 5(1), 27-36. <https://doi.org/10.33093/ipbss.2025.5.1.3>
- Sugiato, B., Riyadi, S., & Budiarti, E. (2023). The effects of customer relationship management, service quality and relationship marketing on customer retention: The mediation role of bank customer retention in Indonesia. *Accounting*, 9, 85-94. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2022.12.004>
- Viriri, P., & Phiri, M. (2017). Customer Retention Strategies Applicable to Zimbabwe Telecommunication Industry (A Customer Relationship Management Perspective). *Journal of Economics*, 8(1), 50-53. <https://doi.org/10.1080/09765239.2017.1317513>
- Zare, J., & Mokhtari, H. (2021). Investigating the components affecting customer experience in Khorasan Razavi Telecommunication Company. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(46), 173-187. https://www.smsjournal.ir/article_108144.html