



<https://nmrj.ui.ac.ir/>
New Marketing Research Journal
E-ISSN: 2228- 7744
Vol. 16, Issue 3, No.62, 2026
Document Type: Research Paper
Received: 03/12/2025 Accepted: 12/07/2026

Explaining the Effect of Perceived Organizational Innovations on Customer Experience through the Mediating Role of Perceived Value (Case Study: Digikala Online Retailing)

Mohammadreza Hamidizadeh  *

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
m-hamidizadeh@sbu.ac.ir

Shahriyar Azizi

Associate professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
s-azizi@sbu.ac.ir

Hesamedin Nemati

Ph.D., Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
he_nemati@sbu.ac.ir

Elham Manafi

M.A., Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
ilhammanafe@gmail.com

Abstract

Despite the growing emphasis on the role of innovation in competitive environments, the mechanism through which organizational innovation influences the multifaceted dimensions of customer experience via value-creation processes in online retail remains theoretically and empirically ambiguous. Aiming to theoretically expand this link, the present study investigated the impact of customers' perception of organizational innovation on customer experience with a particular focus on the mediating role of perceived value within the Digikala platform. This research was applied in nature and employed a descriptive-survey design. Data were collected by using a standard questionnaire from a sample of 445 Digikala customers in Tehran selected through convenience sampling. Data analysis was conducted by using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 3 software. The model evaluation results indicated a satisfactory goodness-of-fit (GOF=0.588)

*Corresponding author

Hamidizadeh, M. , Azizi, S. , Nemati, H. and Manafi, I. (2026). Explaining the Effect of Perceived Organizational Innovations on Customer Experience through the Mediating Role of Perceived Value (Case Study: Digikala Online Retailing). *New Marketing Research Journal*, 16 (3), 55 - 78 .

2228-7744 © The Author(s). Published by University of Isfahan
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>).



10.22108/nmrj.2026.147674.3277

and high explanatory power with the coefficient of determination (R^2) recorded at 0.385 for perceived value and 0.612 for customer experience. The quantitative findings of the hypothesis testing demonstrated that organizational innovation had a direct, positive, and significant impact on perceived value ($\beta=0.621$, $t=16.996$) and customer experience ($\beta=0.410$, $t=8.224$). Furthermore, the effect of perceived value on customer experience was confirmed ($\beta=0.459$, $t=7.947$). Finally, the significant partial mediating role of perceived value in the relationship between organizational innovation and customer experience was validated ($\beta=0.285$, $t=7.157$). By contributing to the literature on online consumer behavior, these findings indicated that organizational innovation was not merely a structural-environmental variable; rather, by enhancing value perception, it acted as a powerful catalyst in shaping a holistic customer experience.

Keywords: Organizational Innovation, Customer Experience, Customer Perceived Value, Online Retailing, Marketing.

Introduction

In a complex, dynamic, and uncertain economic and commercial environment, the retail industry is undergoing a fundamental transformation driven by digital developments, intense advertising competition, an increasingly diverse product landscape, and shifting consumer trends and behaviors. To survive and thrive in highly competitive markets, retailers must adopt innovative strategies and embrace multi- and omni-channel business models. An examination of the Iranian market structure reveals a significant gap between traditional and digital infrastructures, alongside a considerable capacity for accommodating dramatic change. According to recent industry reports, the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) retail market in Iran is valued at over 1,600 trillion tomans; however, the share of online sales within this vast market amounts to only approximately 0.6 percent. By contrast, the global average for online penetration in this sector stands at about 7.5 percent. This substantial disparity between the current penetration rate and international benchmarks represents a potential and strategic opportunity for e-commerce players to adopt innovative approaches and capture an additional 5 percent of the market in the coming year. The critical question, however, is whether these "organizational innovations" translate into tangible "perceived value" from the perspective of Iranian customers. The research gap is underscored by the fact that, despite the considerable investments of Digikala in research, development, and service innovation, persistent criticism regarding declining customer experience quality continues to appear in social media and user feedback. Digikala was selected as the case study for this research in order to examine how customers decode the innovations of a leading retailer within the specific economic constraints and contextual conditions of the Iranian market and how these perceptions ultimately shape their overall experience. Accordingly, the main research question was as follows: How does the perception of organizational innovation (in product, process, and marketing) influence customer experience (cognitive, sensory, and emotional), and what role does perceived value play in this relationship?

Materials & Methods

This research was applied in terms of purpose and employed a descriptive-survey design with respect to its nature and data collection method. The statistical population comprised all customers of Digikala Company in Tehran, who had prior experience purchasing from the platform. Given the uncertainty regarding the exact size of the population, Cochran's formula for infinite populations was applied. At a 95% confidence level and with a permissible error margin of 0.05, the minimum required sample size was estimated at 384 participants. Questionnaires were distributed through two channels: online (via cyberspace) and in person (in public places, companies, and at Shahid Beheshti University). Ultimately, 445 complete and analyzable questionnaires were collected—215 through in-person administration and 230 via online distribution. The measurement items for the research variables were adapted from established sources: organizational innovation (7 items)

from Wang and Ahmad (2004), customer perceived value (7 items) from Eggert and Olga (2002), and customer experience (12 items) from Schmidt (1999), Verhoef et al. (2009), and Toosi et al. (2021). The content validity of the questionnaire was assessed with input from 5 experts. For construct validity in PLS analysis, two criteria were examined: content validity and convergent validity. All factor loadings exceeded the acceptable threshold of 0.4. Convergent validity was further assessed by using the Average Variance Extracted (AVE) index. The AVE values for all three variables—organizational innovation (0.663), customer experience (0.784), and perceived value (0.643)—surpassed the recommended threshold of 0.5, indicating satisfactory convergent validity. Discriminant validity was evaluated by using the Fornell–Larcker criterion. The results demonstrated that the square root of the AVE for each construct (reported on the main diagonal of the correlation matrix) exceeded the correlation coefficients between that construct and any other construct, thereby confirming adequate discriminant validity.

Research Findings

The results indicated that innovation in digital platforms transcends mere technological advantage, serving instead as a primary driver in shaping customers' cognitive and emotional perceptions. The findings revealed that organizational innovation functions as a key engine for value creation in online environments where uncertainty and perceived risk are notably high. In such contexts, organizational innovations—including deployment of artificial intelligence in product recommendations, smart logistics systems, and streamlined refund procedures—signal the platform's overall capabilities. By reducing transaction costs (both time and physical effort) and enhancing functional utility, these innovations directly influence the perceived trade-off between "benefits received" and "costs paid", thereby fostering cognitive value. This theoretical interpretation accounted for the consistency of our findings with those of prior studies, such as Ye (2013) and Khosravi (2016), in which innovation was conceptualized not merely as an internal organizational attribute, but as an externally oriented value-creating mechanism encompassing capabilities, product quality, associated services, and overall product benefits.

Discussion of Results & Conclusion

One of the most significant theoretical contributions of this study was the confirmation of the directional effect of value on experience. Contrary to the prevailing literature, which often prioritized experience over value, this study demonstrated that in big data-driven retail, an *a priori* cognitive evaluation is essential. Drawing upon cognitive evaluation theory, the customer first assesses quality relative to price and platform efficiency (perceived value); this cognitive judgment subsequently serves as the mental anchor for sensory, emotional, and behavioral evaluations—i.e., the overall experience. In other words, unless the customer is convinced that the exchange (value) is reasonable, experiential drivers are unlikely to exert a profound positive influence on their emotional responses. The results further indicated that innovation affects customer experience not only through the cognitive pathway of value, but also via a direct emotional and sensory route. From the perspective of consumer psychology in the digital space, visual and process innovations—such as gamification, immersive user interfaces, or augmented reality features—directly target customers' hedonic needs. The novelty inherent in these innovations generates psychological arousal and surprise during platform interaction, thereby directly enhancing the sensory and emotional dimensions of the customer experience. Moreover, confirmation of the partial mediating role of perceived value substantiates what may be termed a "dual-path model" within the e-commerce literature, highlighting the coexistence of both cognitive and affective mechanisms in shaping customer responses to organizational innovation. This finding suggests that the impact of innovation on customer experience is not unidimensional, but rather operates through two parallel pathways:

1. *The functional/utilitarian path*—where innovation enhances perceived value by improving quality and justifying price, thereby enriching the overall experience; and
2. *The sensory/emotional path*—where innovation directly elevates the user experience by generating novelty and appeal.

This implies that if a technological innovation within a platform fails to translate into tangible and understandable value (Path 1), its effect on the final customer experience will remain incomplete. The present study demonstrated that, in the turbulent environment of online retail, organizational innovation must undergo a paradigm shift—from being viewed as a "technological objective" to serving as a "tool for value creation and experience enhancement". The added value of this study lay in establishing that, for customers of digital platforms, innovation becomes meaningful only when it tips the value scale (i.e., perceived benefits relative to costs) in their favor. Platform managers should therefore recognize that investments in new technologies—such as artificial intelligence or user interface redesigns—will yield loyalty and lasting cognitive and emotional experiences only when customers have already evaluated and confirmed the tangible benefit and value of that innovation within their purchasing process.

مقاله پژوهشی

تبیین تأثیر ادراک از نوآوری‌های سازمانی بر تجربه مشتری با میانجی‌گری ارزش درک‌شده (مورد مطالعه: خرده‌فروشی بر خط دیجی کالا)

محمد رضا حمیدی زاده*^{ID}، شهریار عزیزی^۲، حسام‌الدین نعمتی^۳، الهام منافی^۴

۱- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

m-hamidizadeh@sbu.ac.ir

۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

s-azizi@sbu.ac.ir

۳- دانشجوی دکترای تخصصی گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

he_nemati@sbu.ac.ir

۴- کارشناسی ارشد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

ilhammanafe@gmail.com

چکیده

با وجود تأکید فزاینده بر نقش نوآوری در محیط‌های رقابتی، چگونگی انتقال آثار نوآوری سازمانی به ابعاد چندگانه تجربه مشتری از طریق سازوکارهای ارزش آفرین در خرده‌فروشی‌های برخط، همچنان با خلأ نظری و تجربی مواجه است. پژوهش حاضر با هدف توسعه نظری این پیوند، به بررسی تأثیر ادراک مشتریان از نوآوری‌های سازمانی بر تجربه مشتری با تبیین نقش میانجی ارزش درک‌شده در سکوی دیجی کالا می‌پردازد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد از نمونه‌ای متشکل از ۴۴۵ نفر از مشتریان دیجی کالا در شهر تهران (با روش نمونه‌گیری در دسترس) جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) و نرم‌افزار SmartPLS3 انجام شد. نتایج ارزیابی مدل، نشانه برازش مطلوب ($GOF=0.588$) و توان تبیینی درخور توجه مدل است؛ به‌طوری‌که واریانس تبیین‌شده (R^2) برای متغیر ارزش درک‌شده ۰/۳۸۵ و برای تجربه مشتری ۰/۶۱۲ به دست آمد. یافته‌های کمی آزمون فرضیه‌ها نشان داد نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر ارزش درک‌شده ($t=16.966, \beta=0.621$) و تجربه مشتری ($t=8.224, \beta=0.410$) دارد. همچنین، تأثیر ارزش درک‌شده بر تجربه مشتری تأیید شد ($t=7.947, \beta=0.459$). در نهایت، نقش میانجی معنادار و جزئی ارزش درک‌شده در رابطه بین نوآوری سازمانی و تجربه مشتری نیز به تأیید رسید ($t=7.157, \beta=0.285$). این یافته‌ها با توسعه پیشینه رفتار مصرف‌کننده برخط نشان می‌دهند که نوآوری سازمانی فقط متغیری ساختاری-محیطی نیست، بلکه با ارتقای ادراک ارزشی، به‌عنوان کاتالیزوری قدرتمند در شکل‌دهی به تجربه کل‌نگر مشتری عمل می‌کند.

کلیدواژه‌ها: نوآوری سازمانی، تجربه مشتری، ارزش درک‌شده مشتری، خرده‌فروشی برخط، بازاریابی.

* نویسنده مسئول

حمیدی زاده، محمد رضا، عزیزی، شهریار، نعمتی، حسام‌الدین و منافی، الهام (۱۴۰۵). تبیین تأثیر ادراک از نوآوری‌های سازمانی بر تجربه مشتری با میانجی‌گری ارزش درک‌شده (مورد مطالعه: خرده‌فروشی برخط دیجی کالا). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۶ (۳)، ۷۸-۵۵.



۱- مقدمه

صنعت خرده‌فروشی در محیط پیچیده، پویا و پیش‌بینی‌ناپذیر فضای اقتصاد و بازرگانی، تحت تأثیر تحولات دیجیتال، تبلیغات شدید، عرضه‌های بسیار متنوع فرآورده‌ها و تغییرات در گرایش‌ها و رفتارهای مصرف‌کننده، وارد ساختارهای نوین شبکه‌های توزیع می‌شوند. خرده‌فروشان برای حفظ بقا و رشد در بازارهای پرقاب‌ت، باید از راهبردهای نوآورانه و مدل‌های کسب‌وکار چندکاناله و همه‌کاناله (Omnichannel) استفاده کنند (Deloitte, 2023)؛ (Tomczak et al., 2024; Gao et al., 2021)

این تحولات به ویژه در منطقه غرب آسیا و شمال آفریقا، شتاب فزاینده‌ای دارد؛ از این رو، باوجود چالش‌های تورمی، ساختار بازار خرده‌فروشی در این مناطق عرصه‌ای روبه‌رشد و توسعه دارد و مشتریان بیش از پیش به سمت کانال‌های دیجیتال و تجربه‌های خرید ترکیبی گرایش دارند (NIC, 2025; McKinsey & Company, 2024).

بررسی ساختار بازار ایران نشان‌دهنده فاصله بارز ساختار سنتی با ساختار دیجیتال و در عین حال ظرفیت فراوان برای پذیرش تحولات شگرف است (دیده‌بان علم ایران، ۱۴۰۳). براساس گزارش‌های اخیر صنعت، سهم بازار خرده‌فروشی کالاهای تدمصرف (Fast-Moving Consumer Goods: FMCG) در ایران بیش از ۱۶۰۰ میلیارد تومان برآورد شده است؛ اما سهم فروش برخط از این بازار بزرگ، تنها حدود ۰/۶ درصد است. این درحالی است که میانگین سهم جهانی آن حدود ۷/۵ درصد است. این فاصله معنادار میان ضریب نفوذ فعلی و استانداردهای جهانی، نشان‌دهنده ظرفیتی بکر و فرصتی راهبردی برای کشگران تجارت الکترونیک است تا با اتخاذ رویکردهای نوین، سهم بازار خود را تا ۵۰ درصد در سال‌های آینده افزایش دهند (مجله اکالا، ۱۴۰۴).

در این محیط رقابتی که ظرفیت رشد فراوانی دارد، صرف حضور در فضای برخط، دیگر مزیت رقابتی پایدار محسوب نمی‌شود. امروزه، میدان اصلی نبرد بر سر خلق تجربه مشتری (Customer Experience) متمایز و ارزش‌مند است. پژوهش مشترک انجمن صنعت غذا^۱ و شرکت "نیلسن آی کیو" نشان می‌دهد که خریداران دیجیتالی امروزی، در پی تعاملاتی فراتر از تراکنشی ساده‌اند و انتظار دارند بهره‌برداری هدف‌مند از فناوری‌ها و نوآوری‌های از سوی خرده‌فروشان، فرایند خرید را شخصی‌سازی، و درگیری ذهنی و عاطفی مثبتی ایجاد کند (FMI & NielsenIQ, 2024). تجربه مشتری در نقش سازه‌ای چندبعدی شامل واکنش‌های شناختی، عاطفی، حسی و رفتاری به محرک‌های شرکت، نقش تعیین‌کننده‌ای در پر کردن خلأ موجود میان بازار برخط و برون‌خط ایفا می‌کند (Verhoef et al., 2009).

برای دستیابی به این سطح از تجربه و بهره‌گیری از توانایی بازار، سازمان‌ها نیازمند نوآوری سازمانی (Organizational Innovation) هستند. نوآوری در خدمات، فرایندها و راهبردهای بازاریابی، پیش‌ران اصلی خلق ارزش در بازارهای مدرن است (Manohar & Kapur, 2019). پژوهش‌ها حاکی از آن است که ادراک مشتریان از نوآوری‌های شرکت، می‌تواند بر رضایت و رفتارهای هم‌آفرینی ارزش آن‌ها تأثیر مستقیم داشته باشد (Tran & Vu, 2021)؛ بااین حال، مطابق تحلیل پیشینه پژوهش می‌توان دریافت تأثیر نوآوری بر تجربه مشتری ممکن است مستقیم نباشد؛ بلکه مشتری ابتدا باید نوآوری‌ها را «ارزش» تفسیر کند. کلاوس و همکاران استدلال می‌کنند که مشتریان، زمانی

¹ The Food Industry Association

واکنش مثبت نشان می‌دهند که نوآوری‌های مدل کسب‌وکار را ارزشی ملموس (کارکردی یا احساسی) ادراک کنند (Clauss et al., 2019).

ارزش درک‌شده مشتری (Customer Perceived Value) که حاصل موازنه میان منافع دریافتی و هزینه‌های پرداختی است، در نقش متغیری میانجی حیاتی عمل می‌کند (Eggert & Ulaga, 2002). دیجی کالا با پیشگامی در بازار خرده‌فروشی برخط ایران، برای اینکه بتواند سهم شش درصدی بازار برخط را به استانداردهای جهانی نزدیک کند، نیازمند درک عمیق از سازوکارهایی است که نوآوری‌های سازمانی را از طریق خلق ارزش، به تجربه‌ای ماندگار برای مشتری تبدیل می‌کند.

در کنار اهمیت نظری موضوع، تمرکز بر صنعت خرده‌فروشی برخط ایران و بررسی موردی «دیجی کالا» در کارکرد سکوی پیش‌تاز بازار به تبیین سازوکارهای حاکم بر این صنعت کمک شایانی خواهد کرد. با رشد روزافزون تجارت الکترونیک در ایران و ورود رقبای جدید، دیجی کالا دیگر نمی‌تواند فقط به مزیت پیشگام بودن خود، اتکا کند. در این سکو و در سال‌های اخیر تلاش شده است تا با توسعه نوآوری‌های سازمانی و فناوریانه در ابعاد مختلف (استفاده از هوش مصنوعی در پیشنهاد محصولات، تنوع در روش‌های ارسال نظیر دیجی کالا جت و نیز توسعه سرویس‌های ارزش‌افزوده، مانند دیجی‌پلاس و نوآوری در رابط کاربری) مزیت رقابتی حفظ شود؛ با این حال، مسئله اساسی این است که آیا این «نوآوری‌های سازمانی» از دیدگاه مشتری ایرانی، به «ارزش درک‌شده» ملموس تبدیل می‌شود یا خیر.

خلاً کاربردی پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که باوجود سرمایه‌گذاری‌های کلان دیجی کالا در بخش تحقیق و توسعه و نوآوری خدمات، همچنان انتقاداتی

درباره افت کیفیت تجربه مشتری در شبکه‌های اجتماعی و بازخوردها دیده می‌شود. این تضاد نشان می‌دهد صرف به کارگیری نوآوری در سازمان کافی نیست، بلکه این نوآوری‌ها باید بتوانند از صافی ادراکی مشتری عبور کرده و ارزش آفرینی را به نمایش گذارد تا در «تجربه مشتری» یکپارچه و مثبت جلوه‌گر شود؛ از این رو، دیجی کالا، با محیط پویا و بسیار رقابتی، فضای ایده‌آلی برای آزمون این مدل است. انتخاب دیجی کالا از آن‌روست که بررسی شود مشتریان در شرایط اقتصادی و محدودیت‌های خاص بازار ایران، نوآوری‌های خرده‌فروش پیشرو را چگونه رمزگشایی می‌کنند و این ادراکات چگونه تجربه نهایی آن‌ها را شکل می‌دهد. پاسخ به این مسئله می‌تواند به مدیران این سکوها و دیگر کسب‌وکارهای مشابه نشان دهد که کدام دسته از نوآوری‌ها (فناورانه، خدماتی یا فرایندی) بیشترین تأثیر را بر ارتقای ارزش و تجربه مشتری در بازار ایران دارند (دیده‌بان علم ایران، ۱۴۰۳؛ رضایی، ۱۴۰۱، ش. ۵۶۲۵)؛ بنابراین، سؤال اصلی پژوهش بدین صورت طرح می‌شود: چگونه ادراک از نوآوری سازمانی (محصول، فرایند، بازاریابی) بر تجربه مشتریان (شناختی، حسی و عاطفی) تأثیر می‌گذارد و ارزش درک‌شده چه کارکردی دارد؟

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- نوآوری‌های سازمانی

نوآوری، فرایند خلق عرصه‌های تازه در حوزه کالاها و خدمات برای تداوم مزیت‌های رقابتی، با تکیه بر دوسوتوانی کارآفرینان در شناسایی فرصت‌های پیش‌رو و بهره‌گیری از فرصت‌های کنونی است (Wheelen, et al., 2018). نوآوری سازمانی، با فراهم ساختن زمینه‌های گوناگون برای اتخاذ ایده‌ها، رفتارها و

عملکردهای نو، افق‌های تازه‌ای را پیش روی کارآفرینان می‌گشاید: ۱) رفع معایب فرآورده‌های موجود بنگاه؛ ۲) ارائه فرآورده‌هایی نو؛ ۳) بهبود و توسعه فرآورده‌های نو؛ ۴) چابک‌سازی سازمان؛ ۵) ناب کردن فرایندهای تولید؛ ۶) اصلاح مستمر فرایندهای تولید و عملیات؛ ۷) بهبود و جایگزینی منابع ورودی به سازمان؛ ۸) بازآرایی ساختار سازمانی؛ ۹) بازنگری، اصلاح و به‌روزرسانی راهبردها در تناسب با تحولات محیطی؛ ۱۰) بازآرایی فرهنگ سازمانی در چارچوب راهبردها و ساختار؛ ۱۱) گسترش حضور در بازار با بهبود سهم بازار و نفوذ در بازارهای جدید؛ ۱۲) ورود به عرصه‌های فعالیت فراملی (Tomczak et al., 202; Wheelen et al., 2018; Öztürk & Ozen, 2024). این مفاهیم نشان‌دهنده فرایند ایجاد ارتقا در سازمان است که به خلق ارزش افزوده برای مشتریان می‌انجامد (Mahmoud et al., 2018). سازمان‌ها در فضاها رقابتی رشد و بقا، راهی جز انطباق با تغییرات محیطی از طریق نوآوری ندارند (Damanpour, 1991). نوآوری سازمانی قابلیت‌های اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی است؛ زیرا امکانی است برای شرکت‌ها تا به نیازهای پویا و پیش روی مشتریان خود، پاسخ دهند. در چارچوب تجارت الکترونیک مدرن، نوآوری سازمانی اغلب مترادف با تحول دیجیتال (Digital Transformation) و نوآوری دیجیتال (Digital Innovation) به کار می‌رود. تحول دیجیتال فقط به معنای اتخاذ فناوری جدید نیست، بلکه نیازمند «تغییر و تحول راهبردی در نحوه تولید ارزش، تعامل با مشتریان و حفظ مزیت رقابتی» در بازاری که به‌طور فزاینده دیجیتالی شده است. در واقع این تحول دیجیتال، زیربنای رقابت‌پذیری در دوران بحران‌هاست (Yaqub & Alsabban, 2023).

پیشینه پژوهش، ابعاد مختلفی را برای نوآوری سازمانی برشمرده است. در این پژوهش، تمرکز بر این سه حوزه است که عبارت‌اند از: ۱) دیدگاه مشتری؛ ۲) بررسی ادراک مشتری از نوآوری سازمانی، برای نشان دادن؛ ۳) تصویر عملکرد سازمان‌های قلمرو پژوهش. مسائل اصلی پژوهش با تمرکز بر عملکرد سازمانی، دست کم در سه حوزه سنجیده می‌شود که برآمده از دوازده حیطه نوآوری سازمانی پیش‌گفته‌اند (Wheelen Öztürk & Ozen, 2020et al., 2018).

- نوآوری محصول: پیش‌قدم بودن در معرفی کالاها و خدمات جدید و برخورداری آن‌ها از تازگی نسبت به فرآورده‌های موجود و محصولات رقبای است.
 - نوآوری فرایند: بهبود مستمر فرایندها و سازوکارهای خدمت‌رسانی و تغییر سریع روش‌های ارائه خدمت نسبت به گذشته و در مقایسه با رقبای است.
 - نوآوری بازار: ارائه سریع‌تر کالاها و خدمات جدید به بازار نسبت به رقبای و ایجاد بهبود در محصولات نسبت به قبل است.
- این سه، حاصل تداوم‌آموزی سازمان از بازخوردهایی است که از بازار دریافت می‌کند (Öztürk & Ozen, 2021).

منطق این انتخاب آن است که در محیط‌های دیجیتال، مشتری مستقیماً با محصولات و اقدامات بازاریابی شرکت درگیر است و فرایندها (زنجیره تأمین و لجستیک سریع) زیرساخت اصلی خلق ارزش را تشکیل می‌دهند. سایر ابعاد (نوآوری‌های درون‌سازمانی و راهبردی) به دلیل نبود ادراک مستقیم و بی‌واسطه توسط مشتری نهایی، از مدل این پژوهش کنار گذاشته شدند.

۲-۲- تجربه مشتری

تجربه مشتری ریشه در پیشینه عملکرد فرآورده‌ها دارد و نشان می‌دهد میان آنچه بنگاه‌ها بیان کرده و

آنچه در عمل انجام داده اند، چه میزان فاصله وجود داشته است. همچنین، تصمیم‌گیری در کنار معیارهای عقلانی، راهنمای مصرف‌کنندگان است؛ زیرا عواطف، احساسات و ضمیر ناخودآگاه نیز در رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Becker & Jaakkola, 2020; Meyer & Schwager, 2007).

اشلین و همکاران (Schallehn et al., 2019) اظهار داشته‌اند که تجربه مشتری، پاسخی شناختی است که آمادگی ذهنی لازم برای بروز رفتار خرید را شکل می‌دهد. این رفتار مشتریان در قالب انتخاب محصولات یک برند یا شرکت، در مقایسه با کالاهای جایگزین، نمایان می‌شود. تجربه، اندوخته‌های دانشی افراد و نیز یادآوری پیام‌هایی است که در طول سال‌ها و سفرهای زندگی‌شان شکل می‌گیرد. این دستاوردها در صحنه‌های پرفرازونشیب زندگی، در قبال پرداخت هزینه برای دریافت ارزش و با تکیه بر حاکمیت فرد بر خویشتن به وجود می‌آیند. پژوهش‌های نوین در حوزه خرده‌فروشی، بر اهمیت تجربه مشتری فیجیتال (Phygital) تأکید دارند؛ جایی که فناوری‌های دیجیتال، مانند هوش مصنوعی (AI)، واقعیت افزوده (AR) و اینترنت اشیا (IoT) برای «بازآفرینی رابطه مشتری و خرده‌فروش» در تمام مراحل سفر مشتری (پیش از خرید، حین خرید و پس از خرید) به کار می‌روند (Kim et al., Battistella et al., 2023; DelVecchio et al., 2021; میرفضلی و همکاران، ۱۴۰۴). این نوآوری‌های دیجیتال امکان هم‌گرایی میان دنیای فیزیکی و برخط را برای خلق تجربه‌ای یکپارچه و جذاب فراهم می‌کنند (Alesanco-Llorente et al., 2025).

مفهوم تجربه مشتری در طول دهه‌های گذشته دگرگونی فراوانی یافته است. مدل‌های متأخرتری، مانند

مدل ورهوف و همکاران (Verhoef et al., 2009) تجربه مشتری را بیشتر در قالب «سفر مشتری» و نقاط تماس (Touchpoints) در طول زمان بررسی می‌کنند، و مدل کلاوس و ماکلان (Clauss et al., 2019) بر کیفیت تجربه (EXQ) متمرکز است. با توجه به ظهور ابزارهای جدید و تحول دیجیتال، پژوهش حاضر از چارچوب بنیادین اشلین و همکاران (Schallehn et al., 2019) هم بهره برده است؛ زیرا مدل‌های جدیدتر به مسیر یا ابزارهای خلق تجربه می‌پردازند، درحالی‌که رویکرد آن‌ها بر پاسخ‌های روان‌شناختی انسان (حسی، عاطفی، شناختی، فیزیکی و ارتباطی) تمرکز دارد.

تحولات فناورانه در سکوهایی نظیر دیجی کالا، فقط محرک‌ها را تغییر داده‌اند (مثلاً ویتترین فیزیکی جای خود را به رابط کاربری داده است)؛ اما سازوکار پردازش تجربه در ذهن انسان ثابت مانده است. چارچوب اشمیت همچنان جامع‌ترین مدل برای سنجش ابعاد چندگانه ادراک مشتری در محیط‌های برخط (Online Customer Experience) است (Schmitt, 2010)؛ بنابراین، این مدل به دلیل قابلیت تبیین عمیق پاسخ‌های درونی مشتریان به نوآوری‌های دیجیتال، به عنوان مدل مبنا انتخاب شد.

اشمیت (Schmitt, 2010) یکی از کامل‌ترین طبقه‌بندی‌های ابعاد تجربه مشتری را ارائه کرده است که پنج محور تجربی راهبردی آن عبارت‌اند از: ۱) تجربیات حسی؛ حاصل حواس پنج‌گانه؛ ۲) تجربیات عاطفی؛ احساسات و عواطف؛ ۳) تجربیات شناختی؛ درگیرکننده افکار و خرد؛ ۴) تجربیات فیزیکی؛ رفتار و سبک زندگی؛ ۵) تجربیات هویت اجتماعی؛ ارتباط با گروه مرجع.

در محیط برخط، تجربه مشتری تا حد بسیاری از طریق تعامل با وب‌سایت یا برنامه‌های کاربردی شکل می‌گیرد. این تجربه می‌تواند تحت تأثیر عواملی چون

فایده و فداکاری می‌بینند. این پژوهش، ارزش درک‌شده مشتری را با ابعاد زیر سنجیده است:

- ارزش درک‌شده (هسته اصلی): دریافت کیفیت منطقی در قبال قیمت پرداختی و ارزش ادراکی بیشتر نسبت به سایر شرکت‌ها.
- رضایت مشتری: رضایت، نشانه فعالیت‌های شرکت و عملکرد فرآورده و مطلوبیت مشتریان مطابق ارتقای فرآورده است.
- جستجو برای جایگزین: تمایل نداشتن مشتری به جستجوی گزینه‌های دیگر برای جایگزینی است.
- تبلیغات شفاهی (توصیه‌ای): پیشنهاد خرید از شرکت به دیگران و خشنودی از مشتری مرجع بودن است.

۲-۴- تدوین فرضیه‌ها

براساس تحلیل پیشینه پژوهش، پژوهشگران بر اهمیت متغیرهای نوآوری سازمانی، ارزش درک‌شده و تجربه مشتری توافق دارند؛ اما در تبیین سازوکار و جهت اثرگذاری این متغیرها بر یکدیگر، رویکردها و نتایج متفاوتی در پیشینه به چشم می‌خورد.

دسته اول پژوهش‌ها، رویکردی خطی و مستقیم به پیامدهای نوآوری داشته‌اند؛ برای نمونه، آموکو و همکاران و نیز خزائی-پول، تأثیر مستقیم و مثبت نوآوری‌های فناورانه (نظیر هوش مصنوعی) بر تجربه مشتری را در سکوی دیجی کالا تأیید کرده‌اند (خزائی-پول، ۱۳۹۷؛ Amoako et al., 2023). باوجود این، محدودیت عمده این دسته از پژوهش‌ها آن است که ارزیابی‌های شناختی مشتری را نادیده گرفته و فرض می‌کنند هرگونه نوآوری لزوماً به صورت خودکار به بهبود تجربه منجر می‌شود؛ فرضی که در محیط‌های پیچیده خرده‌فروشی برخط - که هدایت نظری و دهدشتی نیز بر پیچیدگی ویژگی‌های سازمان در آن تأکید داشته‌اند (هدایت نظری و دهدشتی، ۱۳۹۷) - همواره صادق نیست.

ویژگی‌های بصری، سرگرمی و کاربردی بودن و نیز ویژگی‌های فنی و شخصی‌سازی قرار گیرد. این پژوهش بر سه بعد اصلی تجربه مشتری، برگرفته از مدل اشمیت (Schmitt, 2010) تمرکز دارد که عبارت‌اند از:

- تجربه شناختی (فکری): درگیر کردن ذهن مشتری از طریق فرایندهایی مانند تأثیرگذاری دیدگاه‌های دیگران بر تصمیم خرید، هم‌خوانی تبلیغات با عملکرد و مسئولیت‌پذیری شرکت.
- تجربه حسی: درگیری حواس از طریق عواملی مانند انطباق کالای تحویلی با مشخصات ذکرشده، تحویل کالا در موعد مقرر و ارسال کالای نو.
- تجربه عاطفی (احساسات و عواطف): ایجاد احساسات مثبت، مانند پشیمان نبودن از انتخاب، احساس اعتماد هنگام خرید و سهولت در انتخاب به دلیل تنوع زیاد.

۲-۳- ارزش درک‌شده مشتری

ارزش درک‌شده اغلب با رضایت مشتری اشتباه گرفته می‌شود، درحالی که ارزش درک‌شده، تکمیل‌کننده رضایت و عاملی حیاتی برای پیش‌بینی رفتار خرید مشتری و نیز کسب مزیت رقابتی است (Barua & Kwong, 2026). ارزش ادراک‌شده، تفاوت بین منافع کلی ادراک و هزینه‌های کلی محصول یا خدمت از دیدگاه مشتری است. در واقع «آنچه دریافت می‌دارد در قبال آنچه از دست می‌دهد» (Nikhashemi et al., 2016). منافع شامل قابلیت، کیفیت محصول، خدمات همراه و مزایای فرآورده است که در نام تجاری خلاصه شده است، درحالی که هزینه‌ها شامل هزینه‌های مالی، زمانی، فیزیکی و روانی است. شرکت‌هایی که بتوانند با منافع بیشتر یا هزینه‌های کمتر، موازنه ارزش را به نفع مشتری سنگین‌تر کنند، موفق‌تر خواهند بود. اِگرت و اولاگا (Eggert & Ulaga, 2002) ارزش درک‌شده را ساختار چندبعدی با عناصر

در مقابل، دسته دوم، استدلال می‌کنند که نوآوری پیش از تبدیل شدن به تجربه یا رضایت، باید از صافی ذهنی مشتری عبور کند. پژوهش‌هایی نظیر محمود و همکاران نشان داده‌اند که نوآوری سازمانی و خدماتی، پیش‌ران اصلی «ارزش درک‌شده» مشتری است (Mahmoud et al., 2018)؛ باین‌حال، درخصوص چگونگی ارتباط ارزش درک‌شده و تجربه مشتری، در پیشینه تناقضاتی وجود دارد؛ به‌طوری که برخی آن‌ها مانند میکو و همکاران در خرده‌فروشی برخط، ارزش را فقط پیامد تجربه در نظر گرفته‌اند (Micu et al., 2019).
تقابل میان این رویکردها نشان‌دهنده خلأ نظری

بنیادی است: در پژوهش‌های پیشین، نقش واسطه‌ای ارزش درک‌شده در انتقال آثار نوآوری سازمانی به تجربه مشتری در بستر خرده‌فروشی‌های برخط، نادیده گرفته شده یا دچار ابهام است. پژوهش حاضر استدلال می‌کند که ادراک مشتری از نوآوری‌های سازمان، مستقیماً به تجربه‌ای ماندگار تبدیل نمی‌شود؛ بلکه این اثر نیازمند محرکی روان‌شناختی است؛ به بیان دیگر، نوآوری فقط در صورتی تجربه مشتری را ارتقا می‌دهد که نخست از سوی وی به مثابه یک «ارزش» (کاربردی یا لذت‌بخش) درک شود.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

Table 1. Summary of research background

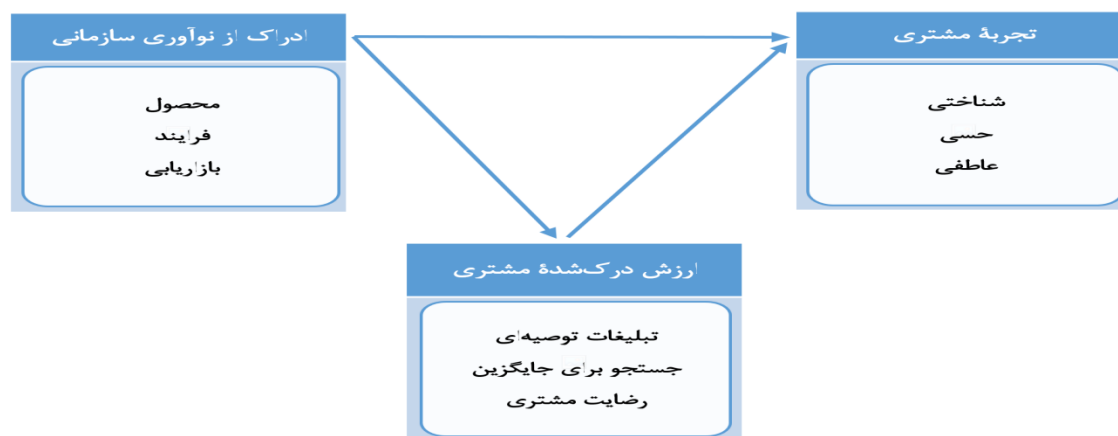
نویسنده و سال	محور اصلی	نتایج
Tomczak, et al., 2024; Deloitte 2023; Gao et al., 2021	بقا در بازار رقابتی خرده‌فروشی	خرده‌فروشان برای رشد و بقا باید از راهبردهای نوآورانه و مدل‌های چندکاناله و همه‌کاناله استفاده کنند
McKinsey & Company, 2024; NIC, 2025	ساختار بازار خرده‌فروشی در غرب آسیا	گرایش روزافزون مشتریان به کانال‌های دیجیتال و تجربه‌های خرید ترکیبی باوجود مشکلات تورمی
FMI & NielsenIQ, 2024	انتظارات خریداران دیجیتال	خریداران فراتر از تراکنش ساده، خواهان شخصی‌سازی فرایند خرید و درگیری ذهنی و عاطفی مثبت‌اند
Verhoef et al., 2009	ابعاد تجربه مشتری	تجربه مشتری سازه‌ای چندبعدی (شناختی، عاطفی، حسی، رفتاری) است که فاصله بازار برخط و برون‌خط را پر می‌کند
Tran & Vu, 2021	تأثیر ادراک نوآوری	ادراک مشتریان از نوآوری‌های شرکت، تأثیر مستقیمی بر رضایت و رفتارهای هم‌آفرینی ارزش آن‌ها دارد
Clauss et al., 2019	درک ارزش از نوآوری	مشتریان تنها زمانی به نوآوری‌ها واکنش مثبت نشان می‌دهند که آن را ارزشی ملموس ادراک کنند
Eggert & Ulaga, 2002	ارزش درک‌شده مشتری	ارزش درک‌شده (موازنه منافع و هزینه‌ها) در نقش متغیر میانجی حیاتی عمل می‌کند
Battistella et al., 2023; Alesanco-Llorente et al., 2023	تجربه مشتری دیجیتال	استفاده از فناوری‌های دیجیتال (هوش مصنوعی، اینترنت اشیا) برای هم‌گرایی دنیای فیزیکی و برخط و یکپارچه‌سازی تجربه خرید
Schmitt, 2010	سنجش ابعاد تجربه مشتری	ارائه جامع‌ترین طبقه‌بندی تجربه مشتری در پنج محور: حسی، عاطفی، شناختی، فیزیکی و هویت اجتماعی.
خزایی‌پول، ۱۳۹۷؛ Amoako et al., 2023	پیامدهای مستقیم نوآوری	تأیید تأثیر مستقیم و مثبت نوآوری‌های فناورانه (هوش مصنوعی) بر ارتقای تجربه مشتری
Mahmoud et al., 2018	پیش‌ران‌های ارزش مشتری	نوآوری سازمانی و خدماتی، پیش‌ران و محرک اصلی ایجاد «ارزش درک‌شده» مشتری است
حمیدی‌زاده، ۱۳۹۸؛ Micu et al., 2019	ارتباط ارزش و تجربه	تأیید ارتباط قوی بین ارزش درک‌شده (CPV) و تجربه مشتری (CX) در محیط خرده‌فروشی

منبع: یافته‌های پژوهش

نتیجه گیری و ارائه فرضیه‌ها:

مطابق تحلیل‌های برآمده از پیشینه، نوآوری سازمانی (OI) عامل مؤثر بر ارزش درک‌شده (CPV) (Mahmoud et al., 2018) و همچنین بر تجربه مشتری است (Amoako et al., 2023؛ خزائی‌پول، ۱۳۹۷). علاوه بر این، ارتباط قوی بین CPV و CX در پیشینه تأیید شده است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۸؛ Micu et al., 2019)؛ با این حال، خلأ اصلی، بررسی کارکرد CPV در تعامل OI و CX است؛ یعنی آیا نوآوری‌های سازمان برای تأثیرگذاری بر تجربه مشتری، باید نخست از سوی مشتری به عنوان «ارزش» درک شوند؟ این پژوهش با هدف پاسخ به این سؤال، مدل مفهومی

- شکل ۱، را ارائه و فرضیه‌های زیر را تدوین کرده است.
- **فرضیه اول:** ادراک از نوآوری سازمانی بر ارزش درک‌شده مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.
 - **فرضیه دوم:** ارزش درک‌شده مشتری بر تجربه مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.
 - **فرضیه سوم:** ادراک از نوآوری سازمانی بر تجربه مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.
 - **فرضیه چهارم:** ادراک از نوآوری سازمانی از طریق ارزش درک‌شده مشتری (نقش میانجی) بر تجربه مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual research model

(منبع: Wang & Ahmed, 2004; Eggert & Ulaga, 2002; Verhoef et al., 2009; YuSheng & Ibrahim, 2019 ; Schallehn et al., 2019)

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا مدیران و فعالان حوزه خرده‌فروشی برخط می‌توانند نتایج آن را مستقیماً برای بهبود عملکرد استفاده کنند. همچنین، از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش، تمامی مشتریان شرکت

دیجی کالا در شهر تهران است که تجربه خرید از بستر و سکو مربوط داشته‌اند. با توجه به نامعلوم بودن حجم دقیق جامعه آماری، از فرمول کوکران برای جوامع نامحدود استفاده شد. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد ($Z=1.96$) و خطای مجاز ($d=0.05$)، حداقل حجم نمونه مورد نیاز ۳۸۴ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری، غیراحتمالی در دسترس بود. پرسش‌نامه‌ها

به دو صورت برخط (در فضای مجازی) و حضوری (در مکان‌های عمومی، شرکت‌ها و دانشگاه شهید بهشتی) توزیع و در نهایت، ۴۴۵ پرسش‌نامه کامل و تحلیل‌پذیر جمع‌آوری شد که از حداقل حجم نمونه مورد نیاز بیشتر بود. شایان ذکر است تعداد ۲۱۵ پرسش‌نامه به صورت حضوری و تعداد ۲۳۰ پرسش‌نامه از طریق پرس‌لاین جمع‌آوری شد.

جدول ۲. توزیع داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش

Table 2. Distribution of research demographic data

پارامتر مورد بررسی	نوع	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۹۵	۴۳/۸
	مرد	۲۴۹	۵۶
	بدون پاسخ	۱	۰/۲
وضعیت تأهل	مجرد	۲۶۵	۵۹/۶
	متاهل	۱۷۸	۴۰
	بدون پاسخ	۲	۰/۴
میزان تحصیلات	دیپلم	۵۶	۱۲/۶
	فوق دیپلم	۱۲	۲/۷
	کارشناسی	۱۹۳	۴۳/۴
	کارشناسی ارشد	۱۷۳	۳۸/۹
	دکتری	۹	۲
	بدون پاسخ	۲	۰/۴
تجربه خرید موبایل	ندارد	۲۸۵	۶۴
	دارد	۱۵۸	۳۵/۵
تجربه خرید کالای دیجیتال	ندارد	۱۶۱	۳۶/۲
	دارد	۲۸۲	۶۳/۴
تجربه خرید ابزار و تجهیزات صنعتی	ندارد	۳۵۹	۸۰/۷
	دارد	۸۵	۱۹/۱
تجربه خرید مد و پوشاک	ندارد	۳۰۱	۶۷/۶
	دارد	۱۴۳	۳۲/۱
تجربه خرید کالاهای سوپرمارکتی	ندارد	۳۲۳	۷۲/۶
	دارد	۱۲۱	۲۷/۲
تجربه خرید اسباب‌بازی، کودک و نوزاد	ندارد	۳۶۸	۸۲/۷
	دارد	۷۶	۱۷/۱
تجربه خرید محصولات بومی و محلی	ندارد	۴۳۵	۹۷/۸
	دارد	۹	۲
تجربه خرید محصولات زیبایی و سلامت	ندارد	۲۳۳	۵۲/۴
	دارد	۲۱۱	۴۷/۴
تجربه خرید خانه و آشپزخانه	ندارد	۲۸۷	۶۴/۵
	دارد	۱۵۷	۳۵/۳

منبع: یافته‌های پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بود که شامل دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات و نوع کالاهای خریداری‌شده) و بخش تخصصی شامل ۲۶ گویه برای سنجش سه متغیر اصلی پژوهش براساس طیف پنج‌گزینه‌ای (۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) بود. گویه‌های متغیرها از این منابع اقتباس شدند: ۱. ادراک از نوآوری سازمانی (۷ گویه): برگرفته از پژوهش وانگ و احمد (Wang & Ahmad, 2004)؛ ۲. ارزش درک‌شده مشتری (۷ گویه): برگرفته از پژوهش اِگرت و اولاگا (Eggert & Ulaga, 2002)؛ ۳. تجربه مشتری (۱۲ گویه): با اقتباس از پژوهش‌های اشمیت (Schmitt, 2010)، ورهوف و همکاران (Verhoef et al., 2009) و نیز طوسی و همکاران (۱۴۰۰).

با توجه به اینکه برخی از مقیاس‌های پایه بیش از دو دهه قدمت داشته و برای خرده‌فروشی‌های فیزیکی طراحی شده بودند، استفاده مستقیم از آن‌ها برای سکو و بستری دیجیتال، مانند دیجی‌کالا نیازمند بازاعتبارسنجی مفهومی بود. بدین منظور، در مرحله‌ای از تحلیل کیفی پیشینی، پرسش‌نامه اولیه با گروه خبرگان بررسی شد. در این مرحله، گویه‌هایی که ناظر بر فضای فیزیکی ('اتمسفر فیزیکی فروشگاه' و 'تعامل رودرو با کارکنان') بودند، کنار گذاشته و با مفاهیمی نظیر «کیفیت رابط کاربری (UI)»، «تجربه کاربری (UX)» و «نوآوری در خدمات سکو و بستر» متناسب‌سازی شدند.

روایی (Validity): برای اطمینان از روایی محتوایی، پرسش‌نامه اولیه با ۲ نفر از متخصصان بازاریابی و نیز ۳ نفر از کارشناسان دیجی‌کالا بررسی و اصلاح شد. همچنین، برای سنجش روایی سازه در تحلیل PLS، دو معیار زیر ملاک عمل قرار گرفت:

روایی هم‌گرا (Convergent Validity): بارهای عاملی، میزان همبستگی استاندارد شده هر شاخص با سازه مربوط را نشان می‌دهند. مطابق دیدگاه هالند، بارهای عاملی با مقدار ۰/۴ و بیشتر در مطالعات اکتشافی پذیرفتنی هستند و بیان‌کننده آنند که شاخص‌ها از توان مناسبی برای اندازه‌گیری سازه موردنظر برخوردارند (Hulland, 1999). شایان ذکر است که بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از ۰/۴ تأیید نخواهند شد؛ از این رو، نتایج نشان می‌دهد همه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند (جدول ۳). همچنین با استفاده از شاخص میانگین، واریانس استخراج شده (AVE) سنجیده شد. مقادیر AVE برای هر سه متغیر نوآوری سازمانی (۰/۶۶۳)، تجربه مشتری (۰/۷۸۴) و ارزش درک‌شده (۰/۶۴۳) بیشتر از حد نصاب ۰/۵ بود که نشانه روایی هم‌گرای مطلوب است (جدول ۴).

روایی واگرا (Discriminant Validity): این روایی با استفاده از معیار فورنل-لارکر بررسی شد. نتایج نشان داد که جذر AVE برای هر سازه (مقادیر روی قطر اصلی ماتریس) از ضریب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر است، که روایی واگرا را تأیید می‌کند.

جدول ۳. سنجش بارهای عاملی زیرسنجه‌ها

Table 3. Factor loadings of subscales

شاخص	زیرسنجه	بار عاملی	مقدار بحرانی	نتیجه
نوآوری سازمانی	تولید	۰/۸۳۹	۰/۴	تأیید
	فرایند	۰/۷۷۸	۰/۴	تأیید
	بازاریابی	۰/۸۲۵	۰/۴	تأیید
تجربه مشتری	شناختی	۰/۹۰۲	۰/۴	تأیید
	احساسی	۰/۸۳۷	۰/۴	تأیید
	عاطفی	۰/۹۱۶	۰/۴	تأیید
ارزش درک‌شده مشتری	ارزش درک‌شده	۰/۸۰۷	۰/۴	تأیید
	جستجو برای جایگزین	۰/۶۵۸	۰/۴	تأیید
	رضایت مشتری	۰/۸۶۳	۰/۴	تأیید
	تبلیغات توصیه‌ای	۰/۸۶۱	۰/۴	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۴. آزمون میانگین واریانس استخراج‌شده

Table 4. Extracted mean variance test

شاخص	میانگین واریانس استخراجی	ناحیه بحرانی	نتیجه
ارزش درک‌شده مشتری	۰/۶۴۳	۰/۵	تأیید
تجربه مشتری	۰/۷۸۴	۰/۵	تأیید
نوآوری سازمانی	۰/۶۶۲	۰/۵	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

(۰/۸۱۳) به دست آمد. همچنین، ضریب پایایی ترکیبی (CR) برای هر سه سازه بیشتر از ۰/۸۵ بود. از آنجاکه تمامی مقادیر آلفا و CR بیشتر از حد نصاب ۰/۷ هستند، پایایی ابزار تأیید می‌شود.

پایایی (Reliability): سنجش پایایی پرسش‌نامه در دو مرحله بود. نخست در پیش‌آزمونی با ۳۰ پرسش‌نامه، آلفای کرونباخ کل ۰/۷۳۶ محاسبه شد. سپس در تحلیل نهایی، ضریب آلفای کرونباخ برای نوآوری سازمانی (۰/۷۴۶)، تجربه مشتری (۰/۸۶۲) و ارزش درک‌شده

جدول ۵. نتایج آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

Table 5. Results of Cronbach's alpha and composite reliability tests

شاخص	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	ناحیه بحرانی	نتیجه
ارزش درک‌شده مشتری	۰/۸۱۳	۰/۸۷۷	۰/۷	تأیید
تجربه مشتری	۰/۸۶۲	۰/۹۱۶	۰/۷	تأیید
نوآوری سازمانی	۰/۷۴۶	۰/۸۵۵	۰/۷	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش)

محلی» (۲ درصد) کمترین فراوانی خرید را داشتند.

۳-۲- ارزیابی مدل ساختاری (برازش مدل)

برای ارزیابی کیفیت مدل ساختاری در PLS، از معیارهای زیر استفاده شد:

- **ضرایب تعیین (R^2):** این شاخص، قدرت تبیین مدل را نشان می‌دهد. مقدار R^2 برای متغیر درون‌زای «ارزش درک‌شده مشتری» برابر با ۰.۳۸۵ و برای متغیر «تجربه مشتری» برابر با ۰.۶۱۲ به دست آمد. براساس معیارهای چن (۱۹۹۸)، قدرت تبیین مدل برای ارزش درک‌شده در سطح متوسط و برای تجربه مشتری در سطح قوی ارزیابی می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

- **قدرت پیش‌بینی (Q^2):** از این معیار (استون-گیسر) برای ارزیابی قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. مقادیر Q^2 برای «ارزش درک‌شده» (۰/۴۰۶) و «تجربه مشتری» (۰/۵۱۲) هر دو بزرگ‌تر از ۰/۳۵ بوده که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قوی مدل است.

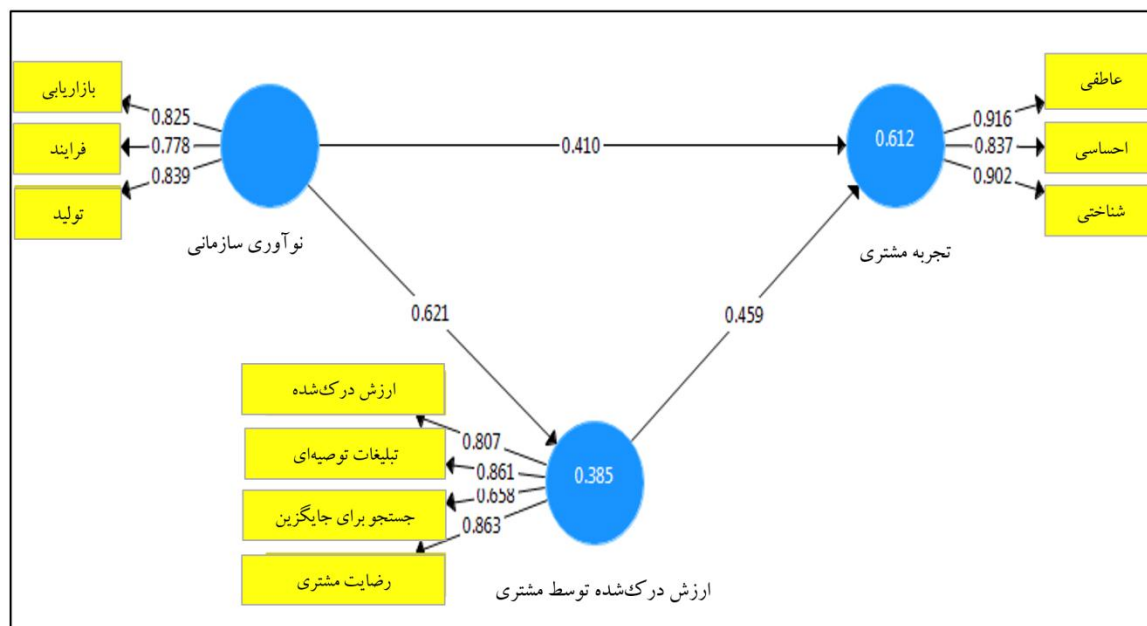
- **نیکویی برازش (GOF):** این معیار، برازش کلی مدل (ترکیبی از مدل اندازه‌گیری و ساختاری) را می‌سنجد. مقدار GOF برای این پژوهش ۰/۵۸۸ محاسبه شد که با توجه به مقادیر ملاک (بزرگ‌تر از ۰/۳۶ برای برازش قوی)، نشان‌دهنده برازش کلی بسیار مناسب مدل است.

داده‌های گردآوری‌شده، نخست با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. در این مرحله، تحلیل‌های آماری (شامل فراوانی و میانگین) انجام و نرمال بودن توزیع داده‌ها نیز با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که توزیع داده‌ها نرمال نیست ($p < ۰/۰۵$)؛ از این رو، با توجه به ماهیت اکتشافی مدل پژوهش، برای تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در محیط نرم‌افزار SmartPLS3 استفاده شد. این روش به نرمال بودن داده‌ها حساس نیست و برای مدل‌های پیچیده مناسب است.

۳- یافته‌ها

۳-۱- توصیف آماری

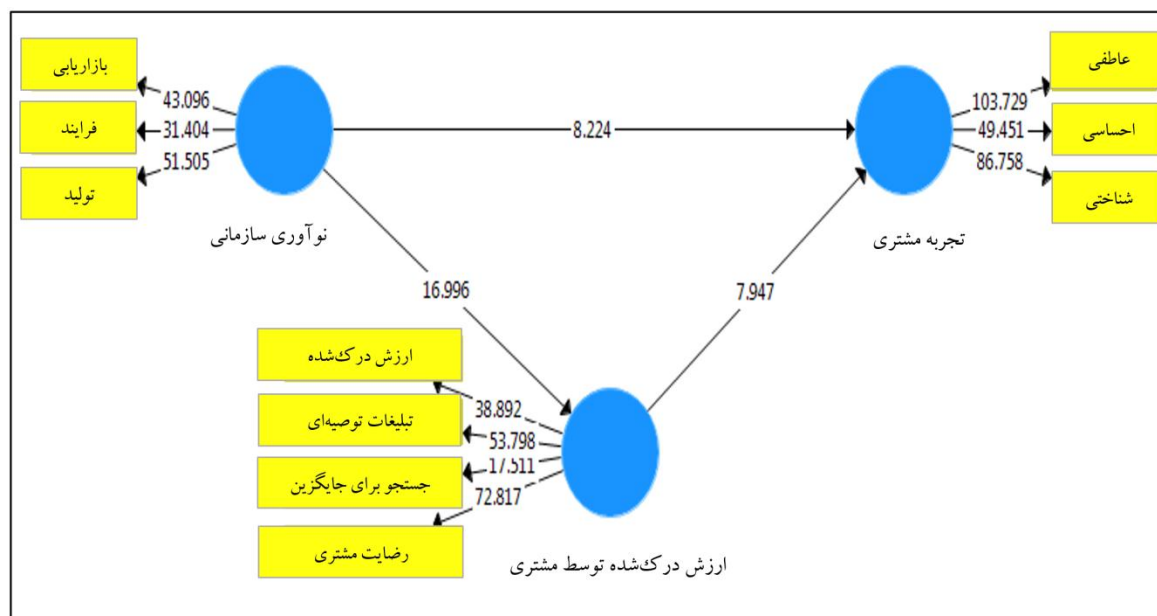
از مجموع ۴۴۵ پاسخ‌دهنده، ۵۶ درصد (۲۴۹ نفر) مرد و ۴۳/۸ درصد (۱۹۵ نفر) زن بودند. ۶۰ درصد نمونه، مجرد و ۴۰ درصد متأهل بودند. از نظر میزان تحصیلات، بخش عمده‌ای از اعضای نمونه تحصیلات عالی داشتند؛ به گونه‌ای که ۴۳/۴ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۸/۹ درصد کارشناسی ارشد و ۲ درصد (۹ نفر) دارای مدرک دکترا بوده‌اند. درخصوص تجربه خرید، «کالای دیجیتال» (۶۳/۴ درصد)، «زیبایی و سلامت» (۷۴/۴ درصد) و «موبایل» (۳۵/۵ درصد) بیشترین فراوانی و «محصولات بومی و



شکل ۲. ضرایب رگرسیونی استاندارد مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)
Figure 2. Standard regression coefficients of the research model

ارزش درک‌شده مشتری برابر ۰/۶۲۱ و ضریب رگرسیونی استانداردشده نوآوری سازمانی بر تجربه مشتری برابر ۰/۴۱۰ است.

با توجه به شکل ۲ ضریب رگرسیونی استانداردشده ارزش درک‌شده مشتری بر تجربه مشتری برابر ۰/۴۵۹، ضریب رگرسیونی استانداردشده نوآوری سازمانی بر



شکل ۳. مقادیر t مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهش)
Figure 3. T-values of the research model

۳-۳ آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها از ضرایب مسیر (β) و آماره t در خروجی بوت‌استرپ نرم‌افزار PLS استفاده شد. معناداری در صورتی تأیید می‌شود که آماره t خارج از بازه ۱/۹۶ قرار گیرد.

فرضیه اول: نوآوری‌های سازمانی بر ارزش درک‌شده مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد

در نرم‌افزار SmartPLS از مقدار آماره t برای بررسی معنادار بودن ضرایب استفاده می‌شود؛ از این رو، این مقدار برای خطای ۵ درصد عدد ۱/۹۶ است. برای بررسی معناداری از مقایسه مقدار آماره t روابط با عدد مفروض استفاده می‌شود (شکل ۳). به‌طوری که اگر مقدار آماره t از مقدار ۱/۹۶ بیشتر باشد، رابطه نشان‌داده‌شده معنادار است.

جدول ۶. نتایج آزمون ضریب مسیر و آزمون تی بین نوآوری‌های سازمانی و ارزش درک‌شده مشتری

Table 6. Results of the path coefficient test and t-test between organizational innovations and perceived customer value

ارتباط متغیرها	ضریب مسیر	مقدار آماره t	سطح معناداری
ارزش درک‌شده مشتری $\rightarrow$ نوآوری‌های سازمانی	۰/۶۲۱	۱۶/۹۹۶	$p < ۰/۰۵$

منبع: یافته‌های پژوهش

این فرضیه با قطعیت بیشتری تأیید می‌شود.
فرضیه دوم: ارزش درک‌شده مشتری بر تجربه مشتری تأثیر دارد

با توجه به نتایج جدول ۶، ضریب مسیر استاندارد (β) بین نوآوری‌های سازمانی و ارزش درک‌شده مشتری برابر ۰/۶۲۱ و آماره t برابر ۱۶/۹۹۶ به دست آمد. از آنجاکه آماره t بسیار بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است،

جدول ۷. نتایج آزمون ضریب مسیر و آزمون تی بین ارزش درک‌شده مشتری و تجربه مشتری

Table 7. Results of the path coefficient test and t-test between customer perceived value and customer experience

ارتباط متغیرها	ضریب مسیر	مقدار آماره t	سطح معناداری
تجربه مشتری $\rightarrow$ ارزش درک‌شده مشتری	۰/۴۵۹	۷/۹۴۷	$p < ۰/۰۵$

منبع: یافته‌های پژوهش

فرضیه دوم تأیید می‌شود.
فرضیه سوم: نوآوری‌های سازمانی بر تجربه مشتری تأثیر دارد

با توجه به نتایج جدول ۷، ضریب مسیر (β) بین ارزش درک‌شده و تجربه مشتری ۰/۴۵۹ و آماره t برابر ۷/۹۴۷ بود. این نتیجه نیز نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار ارزش درک‌شده بر تجربه مشتری است و

جدول ۸. نتایج آزمون ضریب مسیر و آزمون تی بین نوآوری‌های سازمانی و تجربه مشتری

Table 8. Results of the path coefficient test and t-test between organizational innovations and customer experience

ارتباط متغیرها	ضریب مسیر	مقدار آماره t	سطح معناداری
تجربه مشتری $\rightarrow$ نوآوری‌های سازمانی	۰/۴۱۰	۸/۲۲۴	$p < ۰/۰۵$

منبع: یافته‌های پژوهش

نوآوری‌های سازمانی به‌طور مستقیم بر تجربه مشتری اثر گذار است.

فرضیه چهارم: نقش میانجی ارزش درک‌شده مشتری

با توجه به نتایج **جدول ۸**، ضریب مسیر (β) برای تأثیر مستقیم نوآوری‌های سازمانی بر تجربه مشتری برابر $0/41$ و آماره t برابر $8/224$ محاسبه شد. این فرضیه نیز به دلیل اینکه $p < 0/05$ تأیید می‌شود و نشان می‌دهد

جدول ۹. نتایج آزمون ضریب مسیر و آزمون t بین نوآوری‌های سازمانی، ارزش درک‌شده مشتری و تجربه مشتری
Table 9. Results of the path coefficient test and t-test between organizational innovations, perceived customer value, and customer experience

ارتباط متغیرها	ضریب مسیر	مقدار آماره t	سطح معناداری
تجربه مشتری $\rightarrow$ ارزش درک‌شده مشتری $\rightarrow$ نوآوری‌های سازمانی	$0/285$	$7/157$	$p < 0/05$

منبع: یافته‌های پژوهش

شناختی و عاطفی مشتریان است. در ادامه، یافته‌ها از منظر نظری تحلیل می‌شوند:

تحلیل اثر نوآوری سازمانی بر ارزش درک‌شده (تأیید فرضیه اول):

یافته‌ها حاکی از آن است که نوآوری سازمانی پیش‌ران اصلی خلق ارزش برای مشتری است. از منظر تجربی، در محیط‌های برخاسته از نااطمینانی و ریسک ادراک‌شده زیاد است، نوآوری‌های سازمانی (هوش مصنوعی در پیشنهاد کالا، لجستیک هوشمند یا رویه‌های نوین بازگشت وجه) نشانه توانمندی بستر و سکو است. این نوآوری‌ها با کاهش هزینه‌های مبادلاتی (زمان و تلاش فیزیکی) و افزایش مطلوبیت، مستقیماً کفه «منافع دریافتی» را در برابر «هزینه‌های پرداختی» (ارزش شناختی) سنگین‌تر می‌کنند. این تبیین نظری، چرایی همسویی یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش محمود و همکاران (Mahmoud et al., 2018) را نشان می‌دهد؛ جایی که نوآوری، نه به‌مثابه ویژگی درون‌سازمانی، بلکه سازوکار ارزش آفرین بیرونی از جمله قابلیت، کیفیت محصول، خدمات همراه و مزایای فرآورده است.

برای بررسی این فرضیه، وجود تأثیر غیرمستقیم (Indirect Effect) بررسی شد. نتایج آزمون سوبل (جدول ۹) نشان داد که متغیر ارزش درک‌شده مشتری در رابطه بین نوآوری‌های سازمانی و تجربه مشتری، نقش میانجی دارد (ضریب مسیر برابر با $0/285$ و آماره t آن $7/157$ است).

با توجه به اینکه تأثیر مستقیم (H_3) و تأثیر غیرمستقیم (H_4) معنادارند، نوع میانجی‌گری «جزئی» (Partial Mediation) است. این بدان معناست که نوآوری سازمانی، هم مستقیماً بر تجربه مشتری اثر می‌گذارد و هم از طریق بهبود بخشیدن به ارزش درک‌شده، به‌صورت غیرمستقیم تجربه مشتری را تقویت می‌کند.

۴- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

۴-۱- بحث و تفسیر یافته‌ها

پژوهش حاضر با هدف تبیین مسیرهای ساختاری اثرگذاری نوآوری سازمانی بر تجربه مشتری با در نظر گرفتن نقش میانجی ارزش درک‌شده در سکو دیجیتال انجام شد. نتایج نشان داد که نوآوری در سکو و بسترهای دیجیتال فقط یک مزیت فناورانه نیست، بلکه محرک اصلی شکل‌گیری ادراکات

تحلیل اثر ارزش درک شده بر تجربه مشتری (تأیید فرضیه دوم):

از مهم ترین ارزش افزوده های نظری این پژوهش، تأیید اثر جهت دار ارزش بر تجربه است. برخلاف جریان های غالب در پیشینه پیشین، مانند پژوهش میکو و همکاران (Micu et al., 2019) که اغلب تجربه را مقدم بر ارزش می دانستند، پژوهش حاضر نشان می دهد در خرده فروشی های کلان داده محور، ارزیابی شناختی پیشینی (Cognitive Appraisal) ضروری است. براساس تئوری ارزیابی شناختی، مشتری ابتدا کیفیت در برابر قیمت و کارایی سکو و بستر را می سنجد (ارزش درک شده) و این قضاوت شناختی، لنگر ذهنی (Mental Anchor)، ارزیابی های حسی، عاطفی و رفتاری بعدی او (تجربه کلی) را شکل می دهد. به عبارتی، تا زمانی که مشتری از منطقی بودن مبادله (ارزش) مطمئن نشود، محرک های تجربه کاربری نمی توانند تأثیر عمیق و مثبتی بر احساسات او بگذارند. تحلیل اثر مستقیم نوآوری سازمانی بر تجربه مشتری (تأیید فرضیه سوم):

نتایج نشان داد نوآوری، علاوه بر مسیر شناختی ارزش، مسیری مستقیم و عاطفی/حسی نیز به سوی تجربه مشتری دارد. از منظر روان شناسی مصرف کننده، در فضای دیجیتال، نوآوری های ظاهری و فرایندی (بازی وارسازی، رابط کاربری غوطه ورکننده یا امکانات واقعیت افزوده) مستقیماً نیازهای لذت جویانه (Hedonic) مشتری را هدف قرار می دهند. تازگی ناشی از نوآوری، باعث ایجاد برانگیختگی روان شناختی و شگفتی در تعامل با سکو و بستر می شود که این موضوع مستقیماً ابعاد حسی و عاطفی تجربه مشتری را ارتقا می بخشد که همسو با آموکو و همکاران (Amoako et al., 2023) است.

تحلیل نقش میانجی ارزش درک شده (تأیید فرضیه چهارم):

تأیید نقش میانجی جزئی ارزش درک شده، «مدل مسیر دو گانه» را در پیشینه تجارت الکترونیک اثبات می کند. این یافته به لحاظ نظری روشن می سازد که اثرگذاری نوآوری بر تجربه مشتری یک بعدی نیست، بلکه از دو مسیر موازی رخ می دهد: ۱) مسیر کارکردی/فایده گرا: جایی که نوآوری با بهبود کیفیت و توجه قیمت، ارزش ادراک شده را ارتقا بخشیده و سپس تجربه را غنی می کند (Coutelle-Brillet et al., 2014)؛ ۲) مسیر حسی/لذت گرا: جایی که نوآوری مستقیماً از طریق ایجاد تازگی و جذابیت، تجربه کاربری را بهبود می بخشد. این بدان معناست که اگر نوآوری فناوریانه در سکو و بستر نتواند به ارزش ملموس و درک شدنی (مسیر اول) ترجمان شود، اثرگذاری آن بر تجربه نهایی مشتری ناقص خواهد بود.

۴-۲- نتیجه گیری نهایی

این پژوهش با عبور از نگاه کارکردی صرف به سکو و بسترهای دیجیتال، نشان داد در محیط پرتلاطم خرده فروشی برخط، نوآوری سازمانی باید از «هدف فناوریانه» به «ابزار خلق ارزش و تجربه» تغییر الگو دهد. ارزش افزوده این مطالعه تأیید این حقیقت است که برای مشتریان سکوهایی نظیر دیجی کالا، نوآوری زمانی معنادار است که کفه ترازوی ارزش (دریافتی ها در برابر پرداختی ها) را به نفع آن ها سنگین کند. مدیران سکوهایی دیجیتال باید آگاه باشند که سرمایه گذاری بر روی فناوری های نوین (هوش مصنوعی یا تغییرات رابط کاربری) زمانی به وفاداری و تجربه ماندگار شناختی و عاطفی ختم می شود که مشتری پیش از آن، فایده و ارزش ملموس آن نوآوری را در فرایند خرید خود، ارزیابی و تأیید کرده باشد.

۳-۴- پیشنهادهای کاربردی

براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل خال‌های مشاهده‌شده در پاسخ‌ها، پیشنهادهای زیر به مدیران دیجی کالا و سایر خرده‌فروشی‌های برخط ارائه می‌شود:

۱. **تمرکز بر نوآوری در فرایند:** یافته‌ها نشان داد که بعد «فرایند» در نوآوری سازمانی، نسبت به «محصول» جایگاه پایین‌تری در ذهن مشتریان دارد. براین اساس پیشنهاد می‌شود در بهبود فرایندهای خدمت‌رسانی، تغییر روش‌های تحویل کالا، سهولت در بازگشت کالا (مرجوعی) و پشتیبانی پس از فروش، نوآوری بیشتری به خرج داده شود.

۲. **استفاده فعال از بازخورد مشتری:** با توجه به تأثیرگذاری زیاد نظرهای مشتریان بر تصمیم خرید (که در بعد شناختی تجربه مشتری تأیید شد)، پیشنهاد می‌شود واحد پشتیبانی به دیدگاه‌ها (به‌ویژه انتقادات) درباره عملکرد شرکت (تأخیر در تحویل، مغایرت کالا) به‌صورت جدی‌تری رسیدگی کرده و از آن‌ها برای ارتقای کیفیت استفاده کند (که در بعد رضایت مشتری سنجیده شد).

۳. افزایش جذابیت حسی و عاطفی:

پاسخ‌دهندگان امتیاز متوسطی به جذابیت محیط سایت و برنامه کاربردی داده‌اند. پیشنهاد می‌شود از روش‌های تصویرسازی مدرن‌تر، شخصی‌سازی پویا و بازی‌وارسازی (Gamification) برای جلب‌نظر مشتریان و ایجاد تجربه حسی و عاطفی مثبت‌تر استفاده شود.

۴. نظارت بر فروشندگان ثالث

(Marketplace): از آنجا که دیجی کالا، یک بازارگاه است، باید نظارت خود بر فروشندگان را برای اطمینان از کیفیت، قیمت‌گذاری منصفانه، اصالت کالا و انطباق محصول با مشخصات ذکرشده، افزایش دهد تا ارزش ادراکی مشتری خدشه‌دار نشود.

۵. بازاریابی برای دسته‌های کالایی

ضعیف: یافته‌ها نشان داد کالاهایی مانند «محصولات

بومی و محلی» و «اسباب‌بازی» کمترین تجربه خرید را داشته‌اند. لازم است در این زمینه‌ها بازاریابی بهتری صورت گیرد و از نوآوری در معرفی و ارائه این محصولات استفاده شود.

۴-۴- محدودیت‌ها و پیشنهادها برای تحقیقات آینده

اولین محدودیت پژوهش این است که دیجی کالا فروشگاه‌های واسطه‌ای (بازارگاه) در نظر گرفته شد و تفکیکی بین عرضه مستقیم محصولات دیجی کالا و فروشندگان دیگر، صورت نگرفت. دوم اینکه، نوآوری سازمانی فقط از دیدگاه مشتری سنجیده شد.

به پژوهشگران آینده توصیه می‌شود محورهای زیر را دست‌مایه قرار دهند:

۱. نوآوری سازمانی را از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت نیز سنجیده و نتایج را با ادراک مشتری مقایسه کنند.
۲. بررسی تأثیر این مدل در خرده‌فروشی‌های برخط تخصصی (مد و پوشاک یا کالای دیجیتالی به‌تنهایی) می‌تواند نتایج چشمگیری به همراه داشته باشد.
۳. بسط تجربه مشتری براساس دانش مشتری صورت گیرد و این دانش حاصل سرمایه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و نمادین تلقی شود.
۴. نوآوری سازمانی با تکیه بر کارآفرینی سازمانی، راهبردهای روزآمد سازمان و فراموشی و یادگیری سازمانی سنجش شود.

منابع

حمیدی زاده، محمد رضا، اخوان، محمد، و کاظمی، علی (۱۳۹۸). شناسایی انواع تجربه‌های مصرف و بررسی تأثیر آن بر ادراک قیمت. *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، ۱۱ (۳)، ۵۸۵-۶۰۸.

<https://doi.org/10.22059/jibm.2019.265582.3225>

در خرده‌فروشی‌های آنلاین ایران. فصلنامه

چشم‌انداز مدیریت صنعتی، ۱۱(۱)، ۲۷۱-۲۹۳.

<https://doi.org/10.52547/jimp.11.1.271>

مجله اکالا (۱۴۰۴). گزارش عملکرد اکالا: رسیدن و

رساندن. [https://blog.okala.com/okala-](https://blog.okala.com/okala-annualreport1403)

[annualreport1403](https://blog.okala.com/okala-annualreport1403)

میرفضلی، سمیه، تقی‌زاده فشکچه، حسین، محمدپور

خبازی، نرگس، و غریبی، حمید (۱۴۰۴). تأثیر تجربه

مشتری از هوش مصنوعی بر رضایت الکترونیکی

مشتری، اعتماد مشتری به خرید آنلاین و قصد خرید

آنلاین مشتری در صنعت بیمه. رویکردهای نوین در

مدیریت و بازاریابی، ۳(۴)، ۲۱-۱.

<https://doi.org/10.22034/jnammm.2025.490323.1062>

هدایت نظری، فاطمه، و دهدشتی شاهرخ، زهرا

(۱۳۹۷). پیشایندها و پیامدهای تجربه مشتری در

خرده‌فروشی آنلاین ایران. فصلنامه پژوهش‌های

مدیریت عمومی، ۱۱(۴۱)، ۳۱۳-۳۶۳.

<https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4461>

References

Alesanco-Llorente, M., Reinares-Lara, E., & Pelegrín-Borondo, J., & Olarte-Pascual, C. (2025). Assessing the key variables of mobile-assisted showrooms' behavior to enhance their shopping experience. *Journal of Global Fashion Marketing*, 16(1), 109-129.

<https://doi.org/10.1080/20932685.2024.2420621>

Amoako, G. K., Doe, J. K., & Neequaye, E. K. (2023). Online innovation and repurchase intentions in hotels: The mediating effect of customer experience. *International Hospitality Review*, 37(1), 28-47.

<https://doi.org/10.1108/IHR-02-2021-0008>

Barua, P. & Kwong, S. (2026). The effects of customer perceived value and customer engagement on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Research Journal in Business and Economics* 4(1), 139-154.

<https://doi.org/10.61424/rjbe.v4i1.724>

Battistella, C., Ferraro, G., & Pessot, E.

خزاعی پول، مریم (۱۳۹۷). بررسی تأثیر هوش مصنوعی

بر مؤلفه‌های تجربه مشتری در شرکت دیجی‌کالا.

اولین کنفرانس ملی کارآفرینی. چالوس.

<https://civilica.com/doc/805697>

داوری، احمد، و رضازاده، عباس (۱۳۹۳). مدل‌سازی

معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. انتشارات جهاد

دانشگاهی.

رضایی، مریم (۱۴۰۱). شکاف میان خرده‌فروشان و

مصرف کنندگان در استفاده از متاورس. ش. ۵۶۲۵.

روزنامه دنیای اقتصاد.

<https://donya-e-eqtesad.com/>

دیده‌بان علم ایران (۱۴۰۳). رصد تحولات آینده

فناوری از نگاه مؤسسات بین‌المللی (کد خبر،

۵۱۷۳۳).

<https://didehbanelmيران.ir/51733/>

طوسی، محمدامین، سادات رسول، سیدمحمد، و شفیعا،

سید (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر تجربه

مشتری و تأثیر رضایت مشتری بر رفتار خرید مجدد

(2023). Technology transfer services impact on open innovation capabilities of SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122875.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122875>

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates. <https://B2n.ir/pr8760>

Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J. (2019). A rolling stone gathers no moss: The effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. *R & D Management*, 49(2), 180-203.

<https://doi.org/10.1111/radm.12318>

- Coutelle-Brillet, P., Riviere, A., & des Garets, V. (2014). Perceived value of service innovation: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 164–172.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2012-0066>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
<https://doi.org/10.2307/256406>
- Davari, A., & Rezazadeh, A. (1393). *Structural equation modeling with PLS software*. Jihad Daneshgahi Publications. [In Persian]
- Deloitte. (2023). *Global powers of retailing 2023*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- DelVecchio, P., Secundo, G., & Garzoni, A. (2023). Phygital technologies and environments for breakthrough innovation in customers' and citizens' journey: A critical literature review and future agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122342.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122342>
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118.
<https://doi.org/10.1108/08858620210419754>
- FMI, & NielsenIQ. (2024). *Grocery shopping in the digital age*. Food Industry Association.
- Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126, 12–22.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>
- Hamidizadeh, M. R., Akhavan, M., & Kazemi, A. (2019). Identifying the types of consumption experiences and investigating their effect on price perception. *Journal of Business Management*, 11(3), 585–608.
<https://doi.org/10.22059/jibm.2019.265582.3225> [In Persian]
- Hedayat Nazari, F., & Dehdashti Shahrokh, Z. (2018). Antecedents and consequences of customer experience in Iranian online retailing. *Public Management Research*, 11(41), 313–363.
<https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4461> [In Persian]
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7)
- Iran Science Watch (2026). *Monitoring future technological developments from the perspective of international institutions*.
<https://didehbanelmimiran.ir/51733/> [In Persian]
- Khazaei Poul, M. K. (2018). *Examining the impact of artificial intelligence on components of customer experience in Digikala Company*. First National Conference on Entrepreneurship, Chalos.
<https://civilica.com/doc/805697> [In Persian]
- Kim, K. H., Ko, E., Kim, S. J., & Jiang, Q. (2021). Digital service innovation, customer engagement, and customer equity in AR marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(3), 453–466.
<https://doi.org/10.1080/21639159.2021.1923054>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 23(1), 5–33.
<https://doi.org/10.1108/09564231211208952>
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Anim, P. A. (2018). Service innovation and customer satisfaction: The role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 402–422.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2017-0117>
- Manohar, S., & Kapur, G. (2019). Measuring perceived service innovation typologies in retail industry. *Journal of Industrial Integration and Management*, 4(2), 1850019.
<https://doi.org/10.1142/S2424862218500197>
- McKinsey & Company. (2024). *A growth arena: State of grocery retail 2024, Middle East and North Africa*. McKinsey & Company.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.
<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Micu, A. E., Bouzaabia, O., Bouzaabia, R., & Capatina, A. (2019). Online customer experience in e-retailing: Implications for web entrepreneurship. *International*

- Entrepreneurship and Management Journal.*, 15(2), 651–675.
<https://doi.org/10.1007/s11365-019-00564-x>
- Mirfazli, S., Taghizadeh Fashkche, H., Mohammadpour Khabazi, N., & gharibi, H. (2025). The impact of customer experience of artificial intelligence on customer e-satisfaction, customer trust in online shopping, and customer online purchase intention in the insurance industry. *New Approaches in Management and Marketing*, 3(4), 1-21.
<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.490323.1062> [In Persian]
- National Industrial Classification (2025). *The Culmination Ceremony of the 75th anniversary of National Sample Survey (NSS) and World Statistics Day*. US Government Printing Office.
- Nikhashemi, S.R, Tarofder, A. K., Gaur, S. S. & Haque, A. (2016). The effect of customers' perceived value of retail store on relationship between store attribute and customer brand loyalty: some insights from Malaysia, *Procedia Economics and Finance*, 37, 432-438,
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30148-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30148-4)
- Ocala Magazine (1404). *Ocala Performance Report: Reaching and Delivering*.
<https://blog.okala.com/okala-annualreport1403/> [In Persian]
- Öztürk, E., & Ozen, O. (2021). How management innovation affects product and process innovation in Turkey: The moderating role of industry and firm size. *European Management Review*, 18(3), 293-310.
<https://doi.org/10.1111/emre.12444>
- Rezaei, M. (2022). The gap between retailers and consumers in using the metaverse. Issue 5625. *Donyaye Eqtesad Newspaper*.
<https://donya-e-eqtesad.com> [In Persian]
- Schallehn, H., Seuring, S., Strahle, J., & Freise, M. (2019). Customer experience creation for after-use products: A product-service systems- based review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 929-944.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.292>
- Schmitt, B. (2010). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67.
<https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Tomczak, T., Reinecke, S., & and Kuss, A. (2024). *Strategic Marketing: Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18417-9>
- Tousi, M. A., Sadat Rasoul, S. M., & Shafia, S. (2021). Identifying the factors that affect the customer experience and customer satisfaction impact on repurchasing behaviors in online retailers in IRAN. *Journal of Industrial Management Perspective*, 11(1), 271–293.
<https://doi.org/10.52547/jimp.11.1.271> [In Persian]
- Tran, T. B. H., & Vu, A. D. (2021). From customer value co-creation behavior to customer perceived value. *Journal of Marketing Management*, 37(9–10), 993–1026.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1908398>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*. 7(4), 303–313.
<https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education Limited.
- Yaqub, M. Z., & Alsabban, A. (2023). Industry-4.0-enabled digital transformation: Prospects, instruments, challenges, and implications for business strategies. *Sustainability*, 15(11), 8553. <https://doi.org/10.3390/su15118553>
- YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2019). Service Innovation and organisational performance: Mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(3), 97-108.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v2i3.142>