

ORIGINAL ARTICLE**Exploring the Antecedents of Service Innovation in Bank Keshavarzi****Mohammad Ghorsi¹, Jafar Beikzad^{2*}, Farhad Nejhad Hajali Irani³, Yahya Dadash Karimi⁴**

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

2. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

3. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

4. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran.

***Correspondence**

Jafar Beikzad

E-mail: beikzad_jafar@iau.ac.ir

Receive Date: 06/May/2025

Revise Date: 01/Oc/2025

Accept Date: 07/Oct/2025

How to cite

Ghorsi, M., Beikzad, J., Nejhad Hajali Irani, F., & Dadash Karimi, Y. (2026). Exploring the Antecedents of Service Innovation in Bank Keshavarzi. *Public Organization Management*, 14(1), 71- 88.

EXTENDED A B S T R A C T**Introduction**

In the competitive and rapidly evolving banking environment, electronic service innovation is vital as a strategic leverage for maintaining and enhancing the competitive advantage of state-owned banks, such as Bank Keshavarzi. This research aims to explain and analyze the key antecedents effective on the success of electronic service innovation by developing a comprehensive conceptual framework through a systematic synthesis of existing knowledge. The findings of this study are applied and directly usable by policymakers and senior managers of state-owned banks for the optimal allocation of resources in innovation projects. The central research question is: “What are the antecedents of service innovation in Bank Keshavarzi, and how can they be formulated into a comprehensive framework?”

Methodology

The nature of this research is **qualitative, descriptive-analytical, and documentary**. To achieve the objective, the **Meta-synthesis** method, based on the seven-stage model of **Sandelowski and Barroso (2007)**, was utilized. The statistical population for the search included all relevant studies published in reputable domestic and foreign scientific databases (such as ScienceDirect, Emerald, Wiley, and Magiran) within the period of **2000 to 2025**. The acceptance criteria for articles were publication in accredited sources and the use of qualitative or mixed methods. To ensure the reliability of the analysis process, the strategy of inter-subject agreement between two independent coders was employed.

Findings

The meta-synthesis process led to the identification and extraction of four main, interconnected antecedents for electronic service innovation. These antecedents are collectively explained through 13 sub-categories and 41 fundamental concepts:

1- Competitive Dynamics (13 Concepts): This antecedent provides the strategic foundation for innovation, emphasizing **strategic agility** and **competitive intelligence** (based on Khani & Jafarnejad, 2025), thereby ensuring the bank's quick and effective response to environmental changes.

2- Intelligent Customer Relationship Management (CRM) (12 Concepts): This factor enhances the bank's capability to design personalized and effective services. Its focus is on **advanced customer behavior analysis** and **innovative interaction** (consistent with Shifar et al., 2024) to strengthen loyalty.

3- Digital Transformation (15 Concepts): This antecedent establishes the technological and operational platform for innovation. Its key dimensions include the adoption of novel technologies, channel integration, and the enhancement of digital security and trust (based on Abedini & Yazdani, 2021).

4- Digital Value Creation (11 Concepts): This antecedent distinguishes the innovation outcome from a market and customer perspective. Its focus is on **improving positioning** and **branding based on customer behavior** (consistent with Fakharian et al., 2023).

Discussion and Conclusion

The research findings present a four-dimensional framework, positing that the success of electronic service innovation is conditional on the simultaneous and integrated reinforcement of these antecedents. In this framework, innovation receives strategic direction through **Competitive Dynamics**, becomes customer-centric through **Intelligent CRM**, is implemented via **Digital Transformation**, and achieves market differentiation through **Digital Value Creation**.

This conceptual framework offers a roadmap for Bank Keshavarzi managers to transform the innovation process from a reactive event into a systematic, continuous, and data-driven endeavor. Managers are advised, alongside investing in technology, to pay special attention to soft aspects such as **advanced customer behavior analysis** and **enhancing digital trust** (which are vital pillars for innovation adoption). By synthesizing dispersed knowledge, this study contributes to the theoretical development of innovation frameworks in the banking industry.

KEYWORDS

Electronic Service Innovation, Meta-synthesis, Bank Keshavarzi, Competitive Dynamics, Digital Transformation, Customer Relationship Management.



واکاوی پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی

محمد قرصی^۱، جعفر بیکزاد^{۲*}، فرهاد نژاد حاجلی ایرانی^۲، یحیی داداش کریمی^۲

چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان در بانک‌های دولتی انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش انجام پژوهش، تحلیلی-توصیفی است که با استفاده از روش پژوهش کیفی فراترکیب صورت گرفت. روش فراترکیب با استفاده از گام‌های هفت‌گانه روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد. جامعه پژوهش، شامل دو بخش اسناد، مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و اسناد علمی مرتبط با موضوع پژوهش در بین سال‌های ۲۰۲۵-۲۰۰۰ میلادی و بخش مصاحبه شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و مدیران ارشد بانک می‌باشد. نمونه‌گیری از منابع علمی با استفاده از روش هدفمند و همگام با رویکرد فراترکیب انجام شد. همچنین، برای شناسایی مشارکت‌کنندگان پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شد که این روند تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و در نهایت ۱۷ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از رهیافت ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) تحلیل شدند. طبق تجزیه و تحلیل داده‌ها، پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی در قالب ۴ مقوله اصلی (پویایی رقابت، مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان، تحول دیجیتال و ارزش‌آفرینی دیجیتال)، ۱۳ مقوله فرعی (اتخاذ رفتار رقابتی، چابکی استراتژیک، هوشمندی رقابتی، تعامل نوآورانه با مشتریان، تقویت وفاداری از طریق خدمات نوآورانه، تحلیل پیشرفته رفتار مشتریان، بکارگیری فناوری‌های نوین، یکپارچه‌سازی کانال‌های خدمات، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار بانکی، ارتقای امنیت و اعتماد دیجیتال، ارتقای جایگاه‌یابی، ارتقای کانال‌های ارتباطی و برندسازی مبتنی بر رفتار مشتری) و ۵۱ مفهوم طراحی شد. براساس یافته‌های این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که نوآوری خدمات در بانک کشاورزی نیازمند رویکردی جامع است که پویایی رقابت، مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان، تحول دیجیتال و ارزش‌آفرینی دیجیتال را به‌طور هماهنگ در استراتژی‌ها و فرایندهای بانک به کار گیرد تا ضمن ارتقای تجربه مشتری و کارایی خدمات، مزیت رقابتی پایدار و توسعه بلندمدت بانک تضمین شود.

واژه‌های کلیدی

نوآوری خدمات الکترونیکی، فراترکیب، بانک کشاورزی، پویایی رقابت، تحول دیجیتال، مدیریت ارتباط با مشتری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

*نویسنده مسئول: جعفر بیکزاد
 رایانامه: beikzad_jafar@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۵

استناد به این مقاله:

قرصی، محمد، بیکزاد، جعفر؛ نژاد حاجلی ایرانی، فرهاد و داداش کریمی، یحیی (۱۴۰۴). واکاوی پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۱)، ۷۱-۸۸.



مقدمه

در محیط کسب‌وکار، بانک‌ها و مؤسسات مالی به‌طور فزاینده‌ای در پذیرش و سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های نوین اقدام می‌کنند تا خدمات خود را بهبود بخشند و کارایی عملیات داخلی را افزایش دهند (نظری و همکاران، ۱۴۰۳). این نوآوری‌های فناورانه نه تنها به بهبود کیفیت و سرعت ارائه خدمات منجر می‌شوند، بلکه نقش محوری در تغییر ساختار و سیستم‌های ارائه خدمات بانکی دارند و باعث توسعه ابزارهای متنوعی مانند خودپردازها، بانکداری تلفنی، بانکداری اینترنتی و بانکداری همراه شده‌اند (نصرت‌پناه و همکاران، ۱۴۰۳). علاوه بر این، نوآوری در خدمات بانکی موجب ایجاد تمایز رقابتی برای سازمان‌ها می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد به نیازها و توقعات متغیر مشتریان با سرعت و دقت بیشتری پاسخ دهند (نصرت‌پناه و همکاران، ۱۴۰۳).

نوآوری در خدمات امکان شخصی‌سازی خدمات، ارائه تجربه‌ای بهتر به مشتری و کاهش زمان و هزینه‌های تراکنش‌ها را فراهم می‌کند (فروست و همکاران، ۲۰۲۴). در واقع، این نوآوری به بانک‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با تغییرات بازار و فشارهای رقابتی انعطاف‌پذیر باقی بمانند و راهکارهای نوآورانه برای توسعه محصولات و خدمات خود ارائه دهند. در نتیجه، نوآوری در خدمات نه تنها موفقیت کوتاه‌مدت بانک‌ها را تقویت می‌کند، بلکه پایداری و رشد بلندمدت آن‌ها را نیز تضمین می‌نماید و نقش کلیدی در تثبیت جایگاه بانک‌ها در بازار رقابتی ایفا می‌نماید (اوتاما و همکاران، ۲۰۲۴).

بانک کشاورزی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بانک‌های تخصصی کشور، نقش تعیین‌کننده‌ای در تأمین مالی بخش کشاورزی، حمایت از توسعه روستایی و پشتیبانی از تولید ملی دارد. در سال‌های اخیر، این بانک همانند سایر نهادهای مالی کشور با تغییرات گسترده‌ای در محیط اقتصادی و اجتماعی مواجه شده است. تحولات فناوری، افزایش رقابت میان بانک‌ها، فشارهای ناشی از محدودیت‌های بین‌المللی و همچنین تغییر در نیازها و انتظارات مشتریان، بانک کشاورزی را در برابر چالش‌های جدیدی قرار داده است. در چنین فضایی، نوآوری در خدمات به‌عنوان یک ضرورت راهبردی مطرح می‌شود که می‌تواند ضمن ارتقای بهره‌وری، رضایت مشتریان و توان رقابتی، جایگاه این بانک را در بازار مالی کشور تقویت کند. با این حال، تحقق نوآوری خدمات بدون

افزایش شدت رقابت در بازارهای جهانی، سرعت جهانی‌سازی و پیشرفت سریع فناوری باعث شده است که نوآوری به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای بقای سازمان‌ها تبدیل شود (توماس^۱، ۲۰۲۳). سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و پاسخگویی به تغییرات سریع محیط کسب‌وکار، باید به‌طور مستمر به دنبال ارائه خدمات و محصولات جدید و ارتقای خدمات موجود باشند (خان و همکاران، ۲۰۲۵). محیط کسب‌وکار امروز پویا و ناپایدار است و سلیقه مشتریان، فناوری‌های ارائه خدمات و ابزارهای رقابتی به‌طور غیرقابل‌پیش‌بینی تغییر می‌کنند، بنابراین موفقیت سازمان‌ها مستلزم نوآوری مداوم و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید است (سینو و همکاران، ۲۰۲۵).

در همین راستا، خدمات و نوآوری در خدمات به‌عنوان یکی از محرک‌های کلیدی توسعه اقتصادی و موتورهای رشد در نظر گرفته می‌شوند. کشورهایی که به‌طور تاریخی به‌عنوان اقتصادهای صنعتی با سلطه بخش تولید شناخته می‌شدند، در حال تحول بوده و به‌طور فزاینده‌ای به خدمات متکی می‌شوند (اکتر و همکاران، ۲۰۲۳).

امروزه خدمات بر اقتصادهای توسعه‌یافته تسلط یافته‌اند و سهمی تا حدود ۷۰٪ از تولید ناخالص داخلی کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۵ را به خود اختصاص داده‌اند که همچنان در حال افزایش است (سوتو سترکه و همکاران، ۲۰۲۳).

نوآوری در خدمات به‌عنوان عاملی برای ایجاد رفاه اقتصادی و رشد شناخته می‌شود و می‌تواند تأثیر مثبتی بر کل اقتصاد داشته باشد (پینگ و همکاران، ۲۰۲۳). به‌طور کلی، نوآوری در خدمات برای بقا و رشد هر سازمان یا کشور، نقشی محوری دارد. این امر به‌عنوان یک محرک راهبردی برای رشد و عملکرد اقتصادی، مزیت رقابتی پایدار و حتی بقا شناخته می‌شود (الخطیب و والری، ۲۰۲۴).

با توجه به پیشرفت‌های سریع فناوری و تحولات گسترده

1. Thomas
2. Khan et al
3. Sinno et al
4. Akter et al
5. OECD
6. Soto Setzke
7. Peng et al
8. Alkhatib & Valeri

9. Frost et al

10. Utama et al

شناخته شده است. یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی، دستیابی به سطح مطلوبی از نوآوری در تمامی زمینه‌هاست. همین امر موجب شده است که نوآوری به‌عنوان یکی از موضوعات کلیدی و اساسی در موفقیت سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (هوشیار و روستا، ۱۴۰۲). نوآوری را می‌توان به‌عنوان هر ایده، اقدام یا پدیده جدیدی دانست که توسط فرد یا سازمان، امری نو تلقی شود (توماس، ۲۰۲۳). این مفهوم به فرایند توسعه ایده‌ها و تبدیل آن‌ها به دستاوردهای عملی و قابل بهره‌برداری اشاره دارد. نوآوری همچنین به خلق دانش و ایده‌های تازه برای دستیابی به نتایج کسب‌وکار، بهبود فرایندها و ساختارهای درون‌سازمانی و طراحی کالاها و خدمات متناسب با نیاز بازار مربوط می‌شود (آدوین و همکاران، ۲۰۲۵). نوآوری به معنای پذیرش و اجرای تغییرات جدید در سازمان است. این تغییرات می‌توانند شامل روش‌های نوین در رویه‌های کاری، ساختار سازمانی یا روابط خارجی باشند و هدف آن بهبود عملکرد سازمان و ارتقای رضایت کارکنان است (آیدین، ۲۰۲۴). نوآوری به‌عنوان یک فرایند تغییر سازمانی تعریف می‌شود که مستقیماً بر سیستم‌های فنی و اجتماعی سازمان تأثیر می‌گذارد و شامل دو مرحله اصلی است: آغاز و اجرا. مرحله آغاز شامل آگاهی از نوآوری، شکل‌گیری نگرش نسبت به آن و ارزیابی از دیدگاه سازمانی است. مرحله اجرا نیز شامل اجرای آزمایشی و اجرای پایدار می‌شود (کنفک اسوگونگ و همکاران، ۲۰۲۴).

نوآوری مرتبط با استراتژی توسعه، پیشنهاد، پذیرش یا اجرای یک ایده جدید است (چه در زمینه رفتار، فرایند، محصول، سیاست، رویه، برنامه یا خدمت) که به‌طور ضمنی یا به‌طور صریح انجام می‌شود (کومار و همکاران، ۲۰۲۴). در واقع، نوآوری یکی از شاخص‌های اصلی اندازه‌گیری تولیدات کارآفرینی به شمار می‌آید. نوآوری یک عامل حیاتی در توسعه و رشد فرد یا سازمان به شمار می‌رود که توانمندی کلی افراد و سازمان‌ها را در عرضه محصولات جدید به بازار یا ورود به بازارهای جدید با ادغام جهت‌گیری استراتژیک با رفتارها و فرایندهای نوآورانه مورد بررسی قرار می‌دهد. به‌طور کلی، اجرای یک مفهوم یا رفتار جدید که اثربخشی فرد یا سازمان را بهبود می‌بخشد، نوآوری نامیده می‌شود (سینو و همکاران، ۲۰۲۵).

شناخت دقیق پیشایندها و عوامل اثرگذار بر آن امکان‌پذیر نیست. پیشایندهای نوآوری خدمات را می‌توان مجموعه‌ای از شرایط و زمینه‌هایی دانست که بستر لازم را برای شکل‌گیری و موفقیت نوآوری فراهم می‌کنند. این عوامل گاه در درون سازمان ریشه دارند؛ مانند فرهنگ‌سازمانی نوآور، سبک رهبری تحول‌آفرین، توانمندی و خلاقیت منابع انسانی یا انعطاف ساختاری در فرایندها و تصمیم‌گیری‌ها. گاه نیز از بیرون سازمان بر بانک تحمیل می‌شوند؛ همچون فشارهای رقابتی در بازار، تغییر در قوانین و مقررات، شرایط اقتصادی و محدودیت‌های بین‌المللی. در کنار این‌ها، تحول در نیازها و انتظارات مشتریان و گسترش بانکداری دیجیتال نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در سوق دادن بانک کشاورزی به سمت نوآوری دارد. از این منظر، واکاوی پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی ضرورتی انکارناپذیر است؛ چرا که شناخت این عوامل می‌تواند زمینه‌ساز طراحی سیاست‌ها و راهبردهای کارآمد برای توسعه خدمات نوین بانکی باشد. توجه به این پیشایندها امکان ایجاد بسترهای مناسب برای پاسخگویی بهتر به نیازهای مشتریان، افزایش رضایت و وفاداری آن‌ها و در نهایت تقویت موقعیت رقابتی بانک کشاورزی را فراهم می‌سازد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی آن است که با شناسایی و تحلیل دقیق این پیشایندها، چارچوبی علمی و کاربردی برای تحقق نوآوری خدمات در بانک کشاورزی ارائه دهد؛ چارچوبی که بتواند مسیر توسعه پایدار این بانک را هموار ساخته و نقش آن را در ارتقای نظام مالی کشور پررنگ‌تر کند.

این تحقیق در پاسخ به نیاز تحقیقاتی با هدف شناسایی پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان در بانک‌های دولتی صورت می‌گیرد. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، فهم عمیق‌تری از موضوع مورد پژوهش با ادغام مطالعات فراهم می‌سازد. این پژوهش به غنی‌سازی ادبیات اندک شناسایی پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان در بانک‌های دولتی منجر می‌شود. شناسایی پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان در بانک‌های دولتی، راهی پربار برای تحقیقات آینده پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی در حوزه مدیریت بانکداری است.

مبانی نظری

نوآوری

نوآوری به‌عنوان یکی از مسائل مهم در مسیر موفقیت جوامع

1. Audouin et al
2. Abidin
3. Kenfack Essougong et al
4. Kumar et al

نوآوری در خدمات

نوآوری در خدمات، نوعی نوآوری است که در بخش خدمات اتفاق می‌افتد و می‌تواند شامل توسعه خدمات کاملاً جدید یا بهبود تدریجی خدمات موجود باشد. این نوع نوآوری از منظرهای مختلفی مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ به عنوان مثال، می‌تواند شامل ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان، مالکان، شرکا و جامعه از طریق خدمات نوآورانه، فرایندهای خدماتی جدید و مدل‌های نوین کسب‌وکار باشد (الخطیب و والری، ۲۰۲۴). مفهوم نوآوری در خدمات، فرایندی می‌باشد که از بستر راهکاری روشمند می‌تواند به تولید ارزش منجر گردد (هوشیار و روستا، ۱۴۰۲).

نوآوری در خدمات مفهومی چندبعدی است که شامل نوآوری در محصول خدماتی، فرایند خدماتی و مدل کسب‌وکار خدماتی می‌شود (سوتو سزکه و همکاران، ۲۰۲۳). این ابعاد در بسیاری از مطالعات به عنوان اصلی‌ترین جنبه‌های نوآوری خدمات مورد توجه قرار گرفته‌اند (نظری و همکاران، ۱۴۰۳؛ ۱۲۶). با این حال، رابطه متقابل میان آن‌ها همچنان روشن نیست، زیرا تمرکز اغلب بر روی معرفی خدمات یا فرایندهای جدید بوده است (خانی و جعفرنژاد، ۱۴۰۴).

نوآوری در محصول خدماتی به ارائه یک خدمت جدید در پاسخ به نیازهای مشتری یا بازار اشاره دارد و می‌تواند شامل خدمات کاملاً جدیدی باشد که برای سازمان، بازار یا صنعت تازگی داشته باشد (کومار و همکاران، ۲۰۲۴). این نوع نوآوری معمولاً پیش از نوآوری در فرایند خدماتی رخ می‌دهد و بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد، به ویژه در صنایعی مانند بانکداری. نوآوری در فرایند خدماتی به معرفی تغییرات جدید در عملیات تولید یا ارائه خدمات گفته می‌شود که هدف آن عرضه یک خدمت نو و بهبود تجربه مشتری است (سینو و همکاران، ۲۰۲۵). این نوآوری می‌تواند شامل تغییرات بنیادین در فرایند ارائه خدمات باشد که تجربه‌ای کاملاً جدید برای مشتری ایجاد کند یا بهبودهای تدریجی در فرایندهای موجود که از نظر مشتری نو تلقی شوند (شیفر و همکاران^۱، ۲۰۲۴). علاوه بر این، نوآوری در فرایند خدماتی ممکن است منجر به بازآرایی کانال‌های ارائه خدمات و ایجاد روش‌های نو برای برآورده‌سازی نیازهای مشتری شود (کامپانیوچی و اشیپگارلی^۲، ۲۰۲۴). در بسیاری از موارد، نوآوری در محصول خدماتی و فرایند خدماتی به صورت ترکیبی و هم‌زمان رخ می‌دهند و

گاهی نوآوری در محصول خدماتی نتیجه مستقیم نوآوری در فرایند است، زیرا تولید و ارائه خدمت به‌طور هم‌زمان انجام می‌شود. نوآوری در مدل کسب‌وکار خدماتی به تحول اساسی در شیوه‌های کسب درآمد و سودآوری اشاره دارد و اغلب با تغییرات سازمانی همراه است (کافکا و همکاران^۳، ۲۰۲۴).

به‌طور کلی، نوآوری در خدمات به‌عنوان یک فرایند چندرشته‌ای تعریف شده است که شامل طراحی، تحقیق و بازاریابی ترکیبی از خدمات و محصولات موجود و/یا جدید با هدف نهایی ایجاد تجربه ارزشمند برای مشتری است (آبیدین، ۲۰۲۴). نوآوری‌های خدماتی ترکیبی از نوآوری‌های بازتولید شده و تغییرات «کوچک» غیرتکرارشونده هستند که برای حل مشکلات خاص مشتریان انجام می‌شوند. همچنین، نوآوری در خدمات به صورت ارائه یک خدمت جدید یا بازآفرینی یک خدمت موجود تعریف شده است که به اجرا درآمده و برای سازمان منفعت ایجاد می‌کند. برای اینکه این بازآفرینی به‌عنوان نوآوری تلقی شود، باید نه تنها برای توسعه‌دهنده آن جدید باشد، بلکه در یک زمینه گسترده‌تر نیز نو باشد و شامل عناصری باشد که بتوان آن‌ها را در موقعیت‌های جدید تکرار کرد (باک و همکاران^۴، ۲۰۲۵).

پیشینه پژوهش

خانی و جعفرنژاد (۱۴۰۴) در پژوهشی سیستم نوآوری خدمات بانکی برای نابینایان با رویکرد تلفیقی Fuzzy DEMATEL-IPA مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج نشان داد که میزان رضایت مشتریان نابینا از خدمات بانکی، تعداد دستگاه‌های خودپرداز دسترسی‌پذیر و افزایش استفاده از خدمات آنلاین بانکداری توسط نابینایان از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی هستند.

باستانی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی به طراحی الگوی نوآوری خدمات در صنعت گردشگری سلامت با تمرکز بر دوران پساکرونا پرداختند. یافته‌های نهایی پژوهش، شامل ۴۶ شاخص در قالب ۶ بُعد بودند که به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: حساسیت و تنوع فرهنگی در گردشگری سلامت، خدمات بیمارمحور، نوآوری‌های تکنولوژیکی، اقدامات ایمنی پس از کرونا، چارچوب نظارتی و ابتکارات زیست‌محیطی مسئولانه در گردشگری سلامت.

اقبالی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی الگوی مدیریت

3. Kafka et al

4. Buck et al

1. Schiefer et al

2. Compagnucci & Spigarelli

سازمانی، فرایند توسعه خدمات جدید، منابع، هم‌افزایی بازار و استراتژی استفاده نمود. یافته‌ها نشان داد که مؤلفه سازمان و مدیریت تنها مؤلفه تأثیرگذار در بین مؤلفه‌های نوآوری خدمات بوده و سایر مؤلفه‌ها به‌عنوان مؤلفه‌های تأثیرپذیر محسوب می‌شوند.

اعتمادی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به طراحی مدل توسعه یکپارچه نوآوری خدمات بانکداری الکترونیک براساس قابلیت‌های پویا با استفاده از میک‌مک فازی پرداختند. نتایج نشان داد که میزان اثربخشی شاخص «ادراک نیازهای کاربر و گزینه‌های فناورانه» از سایر شاخص‌ها بهتر و بالعکس میزان اثربخشی شاخص «سیستم جدید تحویل خدمات - جزء فناورانه» از شاخص‌های دیگر ضعیف‌تر می‌باشد.

عابدینی و یزدانی (۱۴۰۰)، در پژوهشی تأثیر فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف بر عملکرد از طریق نوآوری محصول و خدمات در شرکت‌های تولیدی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که یک مسیر متوالی بهینه در نوآوری محصول و خدمات و مسیر بهره‌برداری-اکتشاف وجود دارد و مسیر رسیدن به نوآوری محصول و خدمات سودآور با بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود شرکت آغاز می‌شود و با اکتشاف برای تعیین و توسعه کاربردهای فناورانه مناسب دنبال می‌شود.

باک و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی تأثیرات عملکردی راهبردهای نوآوری خدمات را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که نوآوری خدمات می‌تواند هم اثرات مثبت و هم منفی بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی داشته باشد. در واقع، نوآوری خدمات در برخی شرایط موجب افزایش سودآوری، بهبود رقابت‌پذیری و ارتقای جایگاه بازار می‌شود، اما در شرایط دیگر ممکن است به دلیل هزینه‌های بالای پیاده‌سازی، پیچیدگی‌های عملیاتی و عدم هماهنگی منابع، عملکرد مالی شرکت را با چالش مواجه سازد. بنابراین، موفقیت نوآوری خدمات مستلزم طراحی دقیق راهبردها، تخصیص بهینه منابع و مدیریت صحیح فرایندهای اجرایی است.

اوتاما و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به بررسی نقش حیاتی بانک‌ها در نوآوری خدمات در جهت تحول مالی بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بانک‌ها نقش بسیار مهمی در تسهیل دسترسی بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط به خدمات مالی ضروری برای رشد کسب‌وکار ایفا می‌کنند. حمایت بانکی، به‌ویژه از طریق نوآوری در خدمات مالی، کلید اصلی تحول بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط به شمار می‌رود.

تجربه مشتریان در زمینه نوآوری ارائه خدمات امداد خودرو را طراحی کردند. طبق نتایج پژوهش، الگوی مدیریت تجربه مشتریان در زمینه نوآوری در شش مقوله شامل شرایط علی مانند برند تجربه‌ساز، شناخت نیاز مشتریان، تنوع کارت طلایی متریکن، تمایل به بازسازی و پایش رقبا و شرایط زمینه‌ای مانند ایفای به موقع تعهدات شرکت، فروش اشتراک امداد سیار، تعدیل هزینه‌های اشتراک طلایی، راهبرد مانند جلوگیری از امدادگران غیرمجازها، افزایش فروش با برنامه ۴۰۰۲۵۰، ارائه سرویس در محل، تجربه خوشایند از داشتن امداد کارت و دیدگاه استراتژیک و شرایط مداخله‌گر مانند خرید مجدد امداد کارت، رابطه بلندمدت با مشتریکن، وابستگی به شرکت، افزایش تبلیغات، وفاداری به خرید، باورپذیری برند، مسئولیت اجتماعی و پیامد شامل بهبود فرایند سرویس‌دهی، مدیریت ارزش‌آفرینی برند، تلاش برای ساختن تجربه عالی، تجربه‌سازی، ارتقا رضایت از عملکرد ایران خودرو، برنامه ارزیابی برند می‌باشد.

فخاریان و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی به طراحی مدل نوآوری خدمات مبتنی بر هم‌آفرینی ارزش مشتری در صنعت هتلداری پرداختند. نتایج نشان داد که مقوله‌های شرایط علی عبارت‌اند از: توسعه زیرساخت‌های ارتباطی آنلاین، انطباق خدمات و فرایندهای هتل با سلاقی و خواسته‌های مشتریان، نوآوری باز و پویایی رقابت، مقوله‌های محوری عبارت‌اند از: کسب دانش مولد، ادراک مشتریان از خدمات برتر، تجسم تجربه مشتری، پیشنهاد مشتری برای بهبود، تبلیغات شفاهی، تعامل مشتری با مشتری دیگر، تعامل مشتری با تأمین‌کننده خدمت و تعامل مشتری با محیط فیزیکی و اجتماعی خدمت. مقوله‌های راهبردی عبارت‌اند از: راه‌اندازی باشگاه مشتریان، ابتکاری بودن خدمات، بازارمحوری و توسعه تعاملات با مشتریان. مقوله‌های زمینه‌ای عبارت‌اند از: ساختار هتل، ساختار ارتباطی، سرمایه فرهنگی و تیم‌محوری. مقوله‌های مداخله‌گر عبارت‌اند از: عوامل سیاسی، عوامل اجتماعی - فرهنگی، عوامل اقتصادی، موانع مدیریتی و عدم حمایت دولت و نهادهای حکومتی و در نهایت، مقوله‌های پیامدی عبارت‌اند از: بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها، نگهداشت مشتری و توسعه خدمات.

امینی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به طراحی مدل نوآوری خدمات و بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری خدمات در بانک ملت استان آذربایجان شرقی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که به‌منظور طراحی مدل نوآوری خدمات می‌توان از هفت مؤلفه اصلی تولید ایده، سازمان و مدیریت، ساختار

پیشگیری‌های عملیاتی و کاهش عملکرد سازمان گردد. همچنین، پژوهش‌ها بر اهمیت عواملی همچون همکاری‌های بین سازمانی، هم‌آفرینی ارزش با مشتریان، تحول دیجیتال، دانش سازمانی، مدیریت تجربه مشتریان، توجه به نیازهای خاص گروه‌های اجتماعی مانند نابینایان و طراحی مدل‌های ساختاریافته نوآوری خدمات تأکید داشته‌اند.

با این حال، اغلب پژوهش‌ها یا بر صنایع تولیدی و خدماتی غیربانکی متمرکز بوده‌اند و یا صرفاً ابعاد نوآوری خدمات در بانکداری الکترونیک یا تجربه مشتری را بررسی کرده‌اند. آنچه پژوهش حاضر را متمایز می‌سازد، تمرکز ویژه آن بر واکاوی پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی است. این بانک به‌عنوان یک نهاد مالی تخصصی با نقش کلیدی در توسعه بخش کشاورزی کشور، نیازمند شناسایی دقیق عوامل زمینه‌ساز نوآوری خدمات متناسب با ویژگی‌ها، نیازها و محدودیت‌های بخش کشاورزی است. بنابراین، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که به‌جای تمرکز صرف بر پیامدهای نوآوری یا طراحی مدل‌های کلی، به شناسایی و واکاوی پیشایندهایی می‌پردازد که بستر و شرایط لازم برای تحقق نوآوری خدمات در بانک کشاورزی را فراهم می‌سازند. این رویکرد می‌تواند به درک عمیق‌تر از عوامل اثرگذار در زمینه‌ای خاص منجر شود و راهکارهای عملی برای ارتقای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی را ارائه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از این نظر کاربردی است که نتایج آن برای بانک‌های دولتی جهت پیاده‌سازی مناسب نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان و همچنین پژوهشگران این حوزه قابل استفاده است. از لحاظ ماهیت و شیوه تحلیل اطلاعات جزو تحقیقات کیفی است. از منظر روش جمع‌آوری اطلاعات اسنادی است و در نهایت بر مبنای روش پژوهش، جزو تحقیقات تحلیلی - توصیفی است که با استفاده از روش فراترکیب صورت گرفته است. فراترکیب فرایند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). روش‌های متعددی برای انجام فراترکیب پیشنهاد شده است که الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) بیشترین کاربرد را دارد. در این پژوهش نیز از این روش استفاده شد. این مراحل در شکل (۱) ارائه شده است:

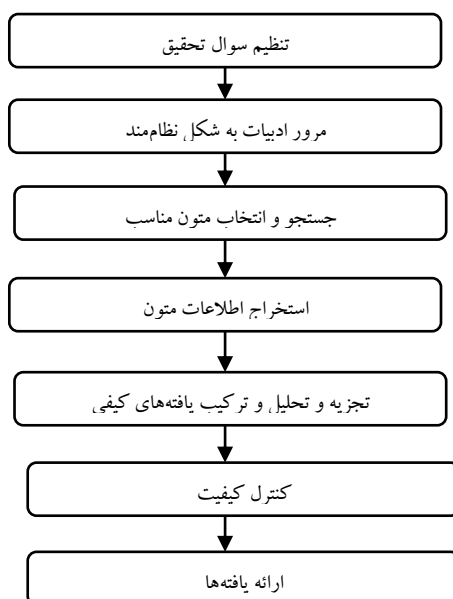
شیفر و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی رویکردی همکاری محور برای مدیریت نوآوری مستمر در خدمات را طراحی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که همکاری میان سازمان‌ها می‌تواند راهبردی مؤثر برای نوآوری مستمر در خدمات باشد و موفقیت آن به عوامل اثرگذار و ویژگی‌های عملیاتی خدمات بستگی دارد. همچنین، مدیریت نوآوری مستمر نیازمند رویکردی همکاری محور و جمعی برای هماهنگی با فرایندهای مختلف فناوری مانند نگهداشت، به‌روزرسانی و ارتقا است.

کومار و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به تحلیل نوآوری در خدمات پرداختند. نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل شکست در نوآوری خدمات، مدیریت نادرست و کمبود دانش شناسایی شده است. تحلیل استنادی نیز دلالت‌ها و جهت‌گیری‌های متعددی را برای پژوهش‌های آتی در این حوزه آشکار ساخته است.

سوتو سترکه و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی مسیرهای نوآوری خدمات دیجیتال با نقش راهبردی تحول دیجیتال را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که موفقیت نوآوری خدمات دیجیتال در سازمان‌ها به پیکربندی راهبردهای تحول دیجیتال وابسته است و حضور مدیر ارشد اجرایی در این فرایند نقش ضروری دارد. همچنین، سازمان‌های دارای مزیت رقابتی می‌توانند بر رویکردهای درون‌سازمانی تکیه کنند، در حالی که سازمان‌های مواجه با تهدید تحول دیجیتال نیازمند بهره‌گیری از مشارکت‌های راهبردی هستند.

پینگ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی تصمیم‌گیری در نوآوری خدمات برای بنگاه‌های تولیدی بر اساس دیدگاه هم‌رقابتی پرداختند. نتایج نشان داد که همکاری میان بنگاه‌های تولیدی و رقبا در نوآوری خدمات می‌تواند کیفیت خدمات و تقاضای بازار را افزایش دهد، اما این همکاری همیشه سودمند نیست و تنها در شرایط مساعد موجب سود بیشتر با هزینه کمتر می‌شود.

بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که نوآوری خدمات در حوزه‌های مختلف از جمله بانکداری، صنعت گردشگری سلامت، هتلداری، خودروسازی و بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمانی برای ارتقای عملکرد، رضایت مشتری و توسعه بازار مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات نشان داده‌اند که نوآوری خدمات می‌تواند نقش دوگانه‌ای ایفا کند؛ از یک‌سو منجر به بهبود سودآوری، ارتقای رقابت‌پذیری و افزایش کیفیت خدمات می‌شود و از سوی دیگر، در صورت نبود مدیریت صحیح، تخصیص بهینه منابع و هماهنگی لازم، ممکن است باعث افزایش هزینه‌ها،



شکل ۱. مراحل فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

Figure 1. Meta-Synthesis Steps (Sandelowski & Barroso, 2007)

یافته‌های پژوهش

به‌منظور انجام فراترکیب در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است.

گام اول- تنظیم سؤال پژوهش

فراترکیب با سؤال در مورد شناسایی ماهیت موضوع پژوهش که هدف اصلی اجرای تحلیل است، شروع می‌گردد. در این مرحله سؤالات پژوهش مطرح خواهند شد؛ پاسخگویی به این سؤالات در جدول زیر ارائه شده است:

جامعه آماری این پژوهش در روش فراترکیب، پژوهش‌های پیشین می‌باشد که بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ از پایگاه‌های علمی ساینس دایرکت^۱، امرالد اینسایت^۲، اسپینگر^۳، وایلی^۴، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی^۵، مگیران^۶ و سایر پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و خارجی جستجو شده است.

در ادامه نمونه‌ها براساس معیارهای مربوط به سؤال پژوهش انتخاب شدند. در این تحقیق معیارهای رد یا پذیرش مقالات شامل مقالات منتشر شده در پایگاه‌های معتبر و تحقیقات با روش‌های کیفی و آمیخته است. به‌منظور تعیین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. در نهایت یافته‌های فراترکیب براساس گام‌های هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) ارائه می‌شود.

جدول ۱. سؤالات پژوهش

Table 1. Research Questions

شاخص	سؤال	پاسخ
چه چیزی (What)	پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی چه هستند؟	استخراج پیشایندها از ادبیات موضوع
چه کسی (Who)	جامعه موردنظر کدام است؟	کلیه مقالات منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی در دسترس
چه زمانی (When)	بازه زمانی جستجو به چه صورت است؟	از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵
چگونه (How)	روش‌های گردآوری داده‌های پژوهش چگونه است؟	با استفاده از داده‌های ثانویه

1. Science Direc
2. Emerald Insight
3. Wiley
4. Springer
5. Sid.ir
6. <https://www.magiran.com/>

گام دوم- مرور ادبیات به شکل نظام‌مند

در این مرحله، با توجه به موضوع پژوهش و کلیدواژه‌های تحقیق، جستجوی نظام‌مندی روی مقالات و متون منتشر شده در مجلات مختلف و سراچه‌های اینترنتی خارجی شامل ساینس دایرکت، امرالد اینسایت، وایلی، اشپرنگر و

پایگاه‌های داخلی پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، ایرانداک و نورمگز براساس انجام شد. در نتیجه جستجو و بررسی با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر ۵۳۲ مورد مرتبط با واژه‌ها به صورت فارسی و انگلیسی از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ یافت شد.

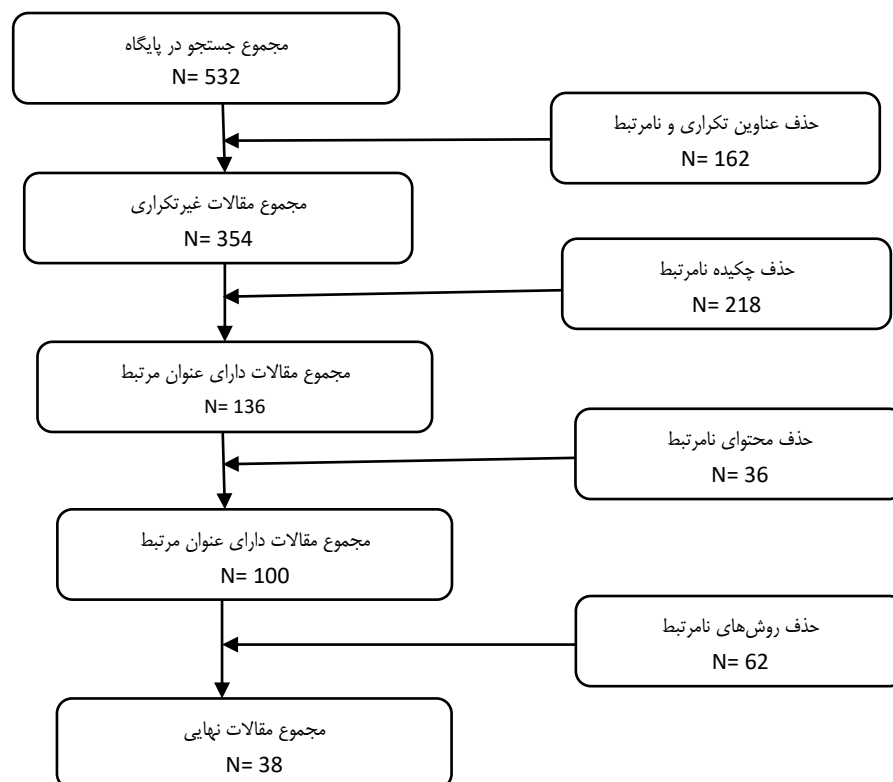
جدول ۲. کلیدواژه‌های پژوهش
Table 2. Research Keywords

Keywords	کلمات کلیدی
Service Innovation	نوآوری خدمات
Financial Service Innovation	نوآوری در خدمات مالی
Banking Innovation	نوآوری در بانکداری
Technological Innovation	نوآوری فناورانه
Digital Innovation	نوآوری دیجیتال

گام سوم- جستجو و انتخاب متون مناسب

در این مرحله برای انتخاب متون موردنظر در پایگاه‌های داده‌ها، مقالاتی که معیارهای شمول را دارا بودند وارد فرایند فراترکیب شدند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقاله‌ها، چکیده و روش‌های آن‌هاست و در هر مرحله تناسب با

معیارهای پذیرش بررسی می‌شود. در این مرحله از ۵۳۲ مقاله، با حذف عناوین تکراری و نامرتب (۳۵۴)، حذف چکیده نامرتب (۱۳۶)، حذف محتوای نامرتب (۱۰۰)، حذف روش‌های نامرتب (۶۲)، در نهایت ۳۸ مقاله، به‌عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند.



شکل ۲. فرایند بازبینی برای انتخاب مقالات نهایی

Figure 2. Review Process for Selecting Final Articles

گام چهارم- استخراج اطلاعات متون

در این مرحله، برای استخراج اطلاعات مناسب، به‌طور پیوسته مقالات انتخاب شدن مورد مطالعه قرار گرفتند. در این راستا محتوای مقالات چندین بار بررسی شد و کدهای اولیه شناسایی پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان استخراج شد، در این بخش ۱۱۰ کد اولیه شناسایی شد.

گام پنجم- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در این مرحله با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند. نتیجه این بخش در جدول (۵) ارائه شده است. بر این اساس پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان شامل ۵۱ مفهوم، ۱۳ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی است.

جدول ۳. پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان

Table 3. Antecedents of E-Service Innovation for Customers

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم
پویایی رقابت	اتخاذ رفتار رقابتی	کنش‌ها و واکنش‌های رقابتی
		طراحی بسته‌های تسهیلات مالی
		ارائه خدمات بانکی متمایز
		تبلیغات و اطلاع‌رسانی هدفمند
	چابکی استراتژیک	واکنش سریع به تغییرات بازار
		تصمیم‌گیری سریع و اطلاعات‌محور
		هم‌افزایی میان واحدهای داخلی بانک و همکاری با سایر نهادهای مالی
		پاسخگویی استراتژیک
	هوشمندی رقابتی	بینش استراتژیک
		افزایش کیفیت خدمات برای ارتقای رقابت‌پذیری
پیشایندهای نوآوری خدمات	تعامل نوآورانه با مشتریان	افزایش توان رقابتی با درک محیط رقابتی
		ایجاد نظام هشدار سریع
		مدیریت و توزیع اطلاعات
		ارائه کانال‌های دیجیتال نوین (اپلیکیشن، وب‌سرویس)
	مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان	استفاده از چت‌بات و هوش مصنوعی
		برای پاسخگویی سریع
		جمع‌آوری بازخورد هوشمند برای بهبود خدمات
		شخصی‌سازی خدمات بانکی مطابق نیاز مشتری
	تحلیل پیشرفته رفتار مشتریان	اطلاع‌رسانی خودکار و هوشمند
		برنامه‌های وفاداری دیجیتال و هوشمند
پیش‌بینی نیازهای آینده و ارائه راهکارهای نوآورانه	تقویت وفاداری از طریق خدمات نوآورانه	تسهیلات مالی شخصی‌سازی شده
		ارتباط بلندمدت هوشمند
		تحلیل داده‌های مشتریان برای توسعه خدمات نوین
		پیش‌بینی نیازهای آینده و ارائه راهکارهای نوآورانه
بهبود تجربه دیجیتال مشتری	دسته‌بندی هوشمند مشتریان براساس رفتار و نیاز	دسته‌بندی هوشمند مشتریان براساس رفتار و نیاز
		بهبود تجربه دیجیتال مشتری

ادامه جدول ۳. پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان

مقوله اصلی	مفهوم	مقوله فرعی
استفاده از اینترنت اشیا در دستگاه‌های بانکی	بکارگیری فناوری‌های نوین	تحول دیجیتال
بهره‌گیری از بلاکچین برای خدمات نوین مالی		
استفاده از هوش مصنوعی در تحلیل رفتار مشتری		
همگام‌سازی موبایل بانک و اینترنت بانک	یکپارچه‌سازی کانال‌های خدمات (شعبه، اینترنت بانک، موبایل بانک، دستگاه خودپرداز، مرکز تماس و ...)	
اتصال خودپردازها به خدمات دیجیتال نوین		پیشایندهای نوآوری خدمات
توسعه بانکداری همه‌کاناله		
همکاری با فین‌تک‌ها و استارت‌آپ‌های مالی	نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار بانکی	
ایجاد بانکداری باز		
توسعه پلتفرم‌های بانکداری دیجیتال		ارزش‌آفرینی دیجیتال
ارائه خدمات مالی اشتراکی و سفارشی	ارتقای امنیت و اعتماد دیجیتال	
احراز هویت دیجیتال پیشرفته		
رمزنگاری پیشرفته در تراکنش‌ها		
سامانه‌های پیش‌بینی تقلب مبتنی بر هوش مصنوعی	ارتقای جایگاه‌یابی	ارزش‌آفرینی دیجیتال
ایجاد گواهی‌های اعتماد و شفافیت خدمات بانکی		
تقویت حریم خصوصی مشتریان در فضای دیجیتال		
تکیه بر ارزش‌محوری بانک		
تکیه بر ارائه خدمات جدید		ارتقای ارتباطی
ارتقای جایگاه بانک در ذهن مشتریان		
ایجاد ذهنیت مثبت با بهره‌گیری از تبلیغات دیجیتال		
ایجاد طرح‌های ترفیعی برای مشتریان		
ایجاد باشگاه مشتریان	ارتقای کانال‌های ارتباطی	برندسازی مبتنی بر رفتار مشتری
انتخاب کانال‌های تبلیغاتی کارآمد		
استفاده از افراد تأثیرگذار در شبکه‌های اجتماعی		
برندسازی متناسب با مشتریان هدف		
استفاده از روابط عمومی جهت تقویت هویت برند		ارتقای ارتباطی
ایجاد هویت مثبت برند با مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی		

درصد پایایی با آزمون برابر با ۰/۷۷ تعیین شد که نشان دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری‌ها است.

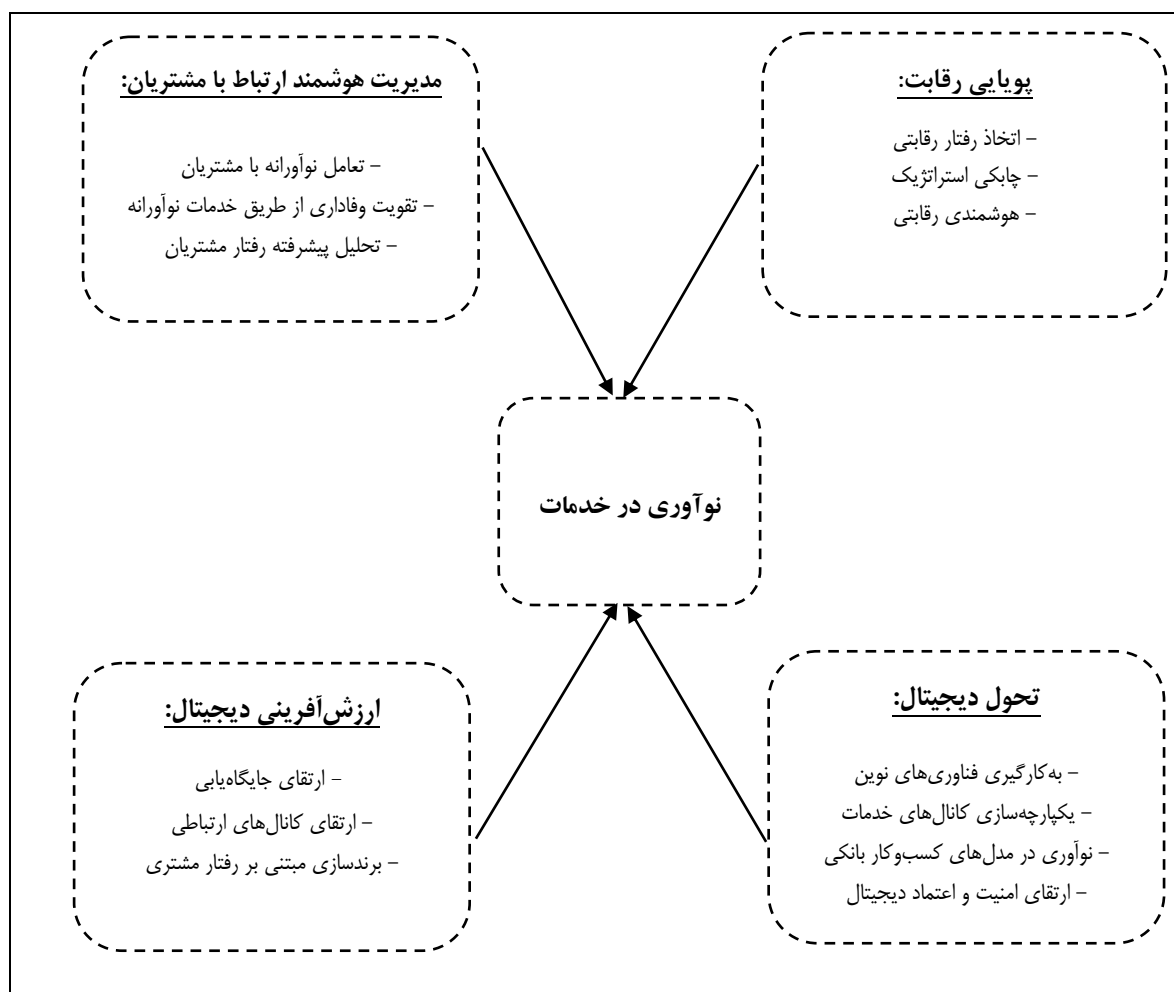
گام هفتم - ارائه نتایج (چارچوب پیشنهادی)

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. براساس یافته‌های حاصل از فراترکیب، پیشایندهای نوآوری خدمات الکترونیکی به مشتریان به صورت زیر ارائه می‌شود.

گام ششم - کنترل کیفیت

محقق در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود، و به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی با آزمون استفاده شد. در این روش توافق بین دوکدگذار بهره گرفته شد. در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری‌ها توسط فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{رابطه (۱)} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{ضریب پایایی}$$



شکل ۳. الگوی پژوهش

Figure 3. Research Model

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف واکاوی پیشایندهای نوآوری خدمات در بانک کشاورزی انجام گرفت. براساس نتایج پژوهش، پیشایندهای نوآوری خدمات از چهار منظر «پویایی رقابت»، «مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان»، «تحول دیجیتال» و «ارزش‌آفرینی دیجیتال» مورد توجه قرار گرفت. یکی از پیشایندهای مستخرج از پژوهش، «پویایی رقابت» بود که شامل ۳ مقوله فرعی «اتخاذ رفتار رقابتی»، «چابکی استراتژیک» و «هوشمندی رقابتی» و ۱۳ مفهوم می‌باشد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش‌های جعفرنژاد (۱۴۰۴)، باستانی و همکاران (۱۴۰۳)، امینی و همکاران (۱۴۰۱)، عابدینی و یزدانی (۱۴۰۰)، باک و همکاران (۲۰۲۵)، اوتاما و همکاران (۲۰۲۴)، سوتو سترکه و همکاران (۲۰۲۳) و پینگ و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که پویایی رقابت به‌عنوان

یک پیشایند کلیدی، زیرساختی برای ایجاد نوآوری خدمات در بانک‌ها فراهم می‌کند و نقش محوری در حفظ و ارتقای جایگاه رقابتی بانک‌ها در بازار ایفا می‌کند. این پیشایند، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا با تحلیل محیط رقابتی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، و طراحی واکنش‌های مناسب، استراتژی‌های نوآورانه و مؤثر برای ارائه خدمات بانکی به کار گیرند. این نتیجه نشان‌دهنده اهمیت طراحی استراتژی‌های رقابتی هوشمندانه و چابک برای موفقیت نوآوری خدمات بانکی است و تأکید می‌کند که بدون توجه به این عوامل، بانک‌ها ممکن است قادر به بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های نوآورانه نباشند و نوآوری خدمات نتایج مطلوب را به همراه نداشته باشد. در واقع، پویایی رقابت نه‌تنها شامل واکنش سریع به تغییرات بازار است، بلکه نیازمند چابکی استراتژیک، هوشمندی رقابتی و اتخاذ رفتارهای مبتنی بر داده و اطلاعات بازار نیز می‌باشد. علاوه بر این، پویایی رقابت موجب می‌شود بانک‌ها بتوانند انعطاف‌پذیری لازم برای

نماید. این پیشایند همچنین نقش کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارتقای جایگاه بانک در بازار دارد، زیرا بانک‌هایی که بتوانند ارتباطات هوشمندانه با مشتریان را مدیریت کنند، نسبت به رقبای سریع‌تر واکنش نشان داده و خدمات منحصربه‌فرد و ارزشمند ارائه می‌دهند. چنین رویکردی باعث افزایش مشارکت مشتریان، کاهش ریزش آن‌ها و افزایش سهم بازار خواهد شد و در نهایت منجر به توسعه پایدار بانک و تقویت توان نوآوری خدمات می‌شود. در واقع، مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان فراتر از یک ابزار عملیاتی ساده است و به عنوان یک استراتژی جامع و تحلیلی، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا با شناخت عمیق‌تر نیازها و رفتارهای مشتریان، خدمات نوآورانه ارائه کنند، رضایت و وفاداری مشتریان را تقویت کنند و موقعیت رقابتی خود را در بازارهای پیچیده و پویا مستحکم نمایند.

براساس نتایج پژوهش، یکی دیگر از پیشایندهای مستخرج از پژوهش، «تحول دیجیتال» بود که شامل ۴ مقوله فرعی «به‌کارگیری فناوری‌های نوین»، «یکپارچه‌سازی کانال‌های خدمات»، «نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار بانکی»، «ارتقای امنیت و اعتماد دیجیتال» و ۱۵ مفهوم می‌باشد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش باستانی و همکاران (۱۴۰۳)، امینی و همکاران (۱۴۰۱)، عابدینی و یزدانی (۱۴۰۰)، باک و همکاران (۲۰۲۵)، اوتاما و همکاران (۲۰۲۴) و سوتو سترکه و همکاران (۲۰۲۳) همسویی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که تحول دیجیتال یک پیشایند کلیدی برای نوآوری خدمات در بانک‌هاست که موجب افزایش کارایی، کیفیت و انعطاف‌پذیری خدمات شده و بانک‌ها را قادر می‌سازد تا با نیازهای متغیر مشتریان و شرایط رقابتی بازار هماهنگ شوند. این پیشایند به بانک‌ها امکان می‌دهد فرایندهای داخلی خود را بهینه‌سازی کرده، از طریق فناوری‌های نوین خدمات سریع‌تر و دقیق‌تری ارائه دهند و تجربه مشتری را بهبود بخشند. همچنین، تحول دیجیتال باعث می‌شود بانک‌ها بتوانند نوآوری‌های فناورانه را با سرعت بیشتری پیاده‌سازی کنند و پاسخ‌های به موقع و مؤثری به تغییرات محیطی و انتظارات مشتریان ارائه دهند. این پیشایند نه‌تنها ابزارهایی برای ارائه خدمات نوآورانه فراهم می‌کند، بلکه با تقویت امنیت و اعتماد دیجیتال، ایجاد یکپارچگی میان کانال‌های مختلف خدمات و بهبود فرایندهای عملیاتی، امکان ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارتقای جایگاه بانک در اکوسیستم مالی را نیز فراهم می‌سازد. از طریق یکپارچه‌سازی کانال‌ها، مشتریان می‌توانند به صورت روان و بدون اختلال به خدمات بانکی دسترسی داشته باشند و تجربه‌ای یکپارچه و

ارائه خدمات نوآورانه و پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان را به دست آورند و از طریق تحلیل رفتار رقبا و بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی خود، جایگاه خود را در بازار مستحکم کنند.

همچنین، ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی میان واحدهای داخلی بانک و همکاری با نهادهای مالی دیگر، به افزایش توان نوآوری و تسریع فرایند ارائه خدمات کمک می‌کند. به‌طور کلی، پویایی رقابت به بانک‌ها امکان می‌دهد تا استراتژی‌های نوآورانه را با منابع و ظرفیت‌های موجود هماهنگ کرده و در عین حال ریسک‌های محیطی و رقابتی را مدیریت کنند. این پیشایند نشان می‌دهد که موفقیت نوآوری خدمات در بانک‌ها، نه‌تنها به طراحی محصولات و خدمات جدید وابسته است، بلکه نیازمند ایجاد ساختارها و فرایندهای رقابتی پویا، واکنش سریع به تغییرات و بهره‌گیری هوشمندانه از اطلاعات بازار و رقبا نیز می‌باشد.

همچنین براساس نتایج پژوهش، یکی دیگر از پیشایندهای مستخرج از پژوهش، «مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان» بود که شامل ۳ مقوله فرعی «تعامل نوآورانه با مشتریان»، «تقویت وفاداری از طریق خدمات نوآورانه» و «تحلیل پیشرفته رفتار مشتریان» و ۱۲ مفهوم می‌باشد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش خانی و جعفرنژاد (۱۴۰۴)، اقبالی و همکاران (۱۴۰۲)، فخاریان و همکاران (۱۴۰۲)، اعتمادی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰)، شیفر و همکاران (۲۰۲۴) و کومار و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان یک پیشایند اساسی و بنیادین برای موفقیت نوآوری خدمات در بانک‌ها به شمار می‌رود، زیرا توانمندی بانک‌ها در ایجاد ارتباط نزدیک با مشتریان، شخصی‌سازی خدمات مطابق با نیازها و ترجیحات آنان و تحلیل دقیق رفتار مشتریان، امکان شناسایی نیازهای واقعی بازار و ارائه پاسخ‌های نوآورانه و اثربخش را فراهم می‌کند. این پیشایند موجب می‌شود بانک‌ها نه‌تنها بتوانند تجربه مشتری را بهبود بخشند، بلکه بتوانند خدماتی طراحی کنند که ارزش بیشتری برای مشتری ایجاد کرده و موجب افزایش رضایت، اعتماد و وفاداری بلندمدت آن‌ها شود. علاوه بر این، مدیریت هوشمند ارتباط با مشتریان به بانک‌ها امکان می‌دهد تا بازخوردهای مشتریان را به داده‌های عملیاتی تبدیل کرده و استراتژی‌های خدماتی خود را به‌طور مستمر اصلاح و بهبود دهند. از طریق جمع‌آوری داده‌های رفتاری، ترائکشی و تعاملی مشتریان، بانک قادر خواهد بود روندهای مصرف، نقاط قوت و ضعف خدمات و فرصت‌های نوآورانه را شناسایی کند و بر اساس آن خدمات نوینی ارائه دهد که هم نیازهای فعلی مشتریان را برطرف کند و هم انتظارات آینده آن‌ها را پیش‌بینی

و در نتیجه توسعه وفاداری بلندمدت می‌شود. علاوه بر این، ارزش‌آفرینی دیجیتال افق‌های جدیدی برای نوآوری خدمات بانکی باز می‌کند و بانک‌ها را قادر می‌سازد تا خدمات خود را به شیوه‌ای پویا، مبتنی بر داده و تطبیق‌پذیر با شرایط بازار ارائه دهند. از طریق بهبود کانال‌های ارتباطی، طراحی تجربه مشتری یکپارچه، و بهره‌گیری از داده‌ها برای پیش‌بینی نیازهای آینده، بانک‌ها می‌توانند فرایندهای تصمیم‌گیری خود را تقویت کرده و به شکل مؤثرتری نوآوری‌های خود را پیاده‌سازی کنند. در واقع، این پیشایندها نقش محوری در توسعه پایدار بانک و ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت دارد، زیرا با فراهم آوردن زیرساخت‌های لازم برای ارائه خدمات نوآورانه، افزایش اعتماد مشتریان و ایجاد ارتباط مستمر با آن‌ها، بانک قادر خواهد بود همگام با تغییرات محیطی و فناوری‌های نوین حرکت کند و جایگاه خود را در اکوسیستم مالی تثبیت نماید. ارزش‌آفرینی دیجیتال به این ترتیب نه تنها موجب بهبود عملکرد کوتاه‌مدت بانک می‌شود، بلکه زمینه لازم برای رشد و نوآوری پایدار در بلندمدت را نیز فراهم می‌آورد و به بانک کمک می‌کند تا به عنوان یک نهاد پیشرو در ارائه خدمات بانکی نوآورانه شناخته شود.

پیشنهادهای پژوهش

براساس نتایج پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

– پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان بانک کشاورزی با طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای رقابتی هوشمند و چابک، امکان واکنش سریع به تغییرات بازار و رفتار رقبا را فراهم کنند. این شامل تحلیل رقابتی مستمر، بکارگیری شاخص‌های کلیدی عملکرد رقابتی و ایجاد سیستم‌های تصمیم‌گیری سریع و اطلاعات محور است. همچنین، برقراری همکاری‌های راهبردی با نهادهای مالی و بهره‌گیری از داده‌های بازار می‌تواند به ارتقای توان رقابتی و شناسایی فرصت‌های نوآوری در خدمات بانکی کمک کند.

– پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان بانک کشاورزی با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان نوآورانه، تعامل پویا و هوشمندانه با مشتریان برقرار کنند. این شامل شخصی‌سازی خدمات، تحلیل رفتار مشتریان برای پیش‌بینی نیازها، ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی و طراحی برنامه‌های وفاداری مبتنی بر خدمات نوآورانه است. همچنین، ایجاد کانال‌های ارتباطی چندگانه و یکپارچه، امکان پاسخگویی سریع و ارتقای رضایت مشتریان را فراهم می‌سازد.

رضایت‌بخش از بانکداری دیجیتال دریافت کنند. علاوه بر این، تحول دیجیتال زمینه را برای نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار بانکی فراهم می‌کند، به‌طوری که بانک‌ها می‌توانند خدمات جدیدی طراحی کنند که هم پاسخگوی نیازهای فعلی مشتریان باشد و هم قابلیت سازگاری با نیازهای آینده را داشته باشد. این امر موجب می‌شود بانک‌ها بتوانند موقعیت خود را در بازارهای رقابتی تقویت کنند، فرایندهای خدماتی را سریع‌تر و کارآمدتر ارائه دهند و به توسعه پایدار خدمات نوآورانه دست یابند. در نهایت، تحول دیجیتال به بانک‌ها این امکان را می‌دهد که نوآوری خدمات را به یک فرایند مستمر و سیستماتیک تبدیل کنند، به گونه‌ای که همزمان با حفظ امنیت، اعتماد و کیفیت خدمات، قابلیت پاسخگویی به تغییرات محیطی و نیازهای متنوع مشتریان نیز تقویت شود. این پیشایندها پایه‌ای برای توسعه یک اکوسیستم بانکی دیجیتال پویا و نوآورانه است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار و ارزش افزوده بلندمدت برای بانک و مشتریان ایجاد کند.

براساس نتایج پژوهش، یکی دیگر از پیشایندهای مستخرج از پژوهش، «ارزش‌آفرینی دیجیتال» بود که شامل ۳ مقوله فرعی «ارتقای جایگاه‌بایی»، «ارتقای کانال‌های ارتباطی» و «برندسازی مبتنی بر رفتار مشتری» و ۱۱ مفهوم می‌باشد. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش خانی و جعفرنژاد (۱۴۰۴)، باستانی و همکاران (۱۴۰۳)، اقبالی و همکاران (۱۴۰۲)، فخاریان و همکاران (۱۴۰۲)، امینی و همکاران (۱۴۰۱)، اعتمادی‌فرد و همکاران (۱۴۰۰)، باک و همکاران (۲۰۲۵)، اوتاما و همکاران (۲۰۲۴)، کومار و همکاران (۲۰۲۴)، سوتو ستزکه و همکاران (۲۰۲۳) و پینگ و همکاران (۲۰۲۳) همسویی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که ارزش‌آفرینی دیجیتال باعث می‌شود بانک‌ها بتوانند خدمات نوآورانه را به شکلی ارائه دهند که نه تنها نیازهای فعلی مشتریان را برطرف کند، بلکه تجربه‌ای متمایز و با ارزش ایجاد کرده و اعتماد و وفاداری آن‌ها را تقویت نماید. این پیشایندها به بانک‌ها امکان می‌دهد تا با تحلیل رفتار و نیازهای مشتریان، خدمات شخصی‌سازی شده و متناسب با توقعات مختلف کاربران ارائه کنند و بدین ترتیب تجربه‌ای فراگیر، رضایت‌بخش و کاربرمحور ایجاد کنند. ارزش‌آفرینی دیجیتال ابزارهای لازم برای ایجاد تمایز در بازار رقابتی را فراهم می‌کند، به گونه‌ای که بانک می‌تواند جایگاه خود را نسبت به رقبا تثبیت کرده و برند خود را به عنوان یک ارائه‌دهنده خدمات نوآور و پاسخگو تقویت نماید. این پیشایندها با ارتقای کیفیت خدمات و افزایش تنوع و قابلیت دسترسی آن‌ها، موجب افزایش رضایت مشتریان

- پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان بانک کشاورزی با ایجاد راهبردهای ارزش‌آفرینی دیجیتال، جایگاه بانک را در بازار تقویت کرده و خدمات نوآورانه با ارزش افزوده ارائه دهند. این شامل ارتقای جایگاه‌یابی بانک در ذهن مشتریان، بهبود و یکپارچه‌سازی کانال‌های ارتباطی، برندسازی مبتنی بر رفتار مشتریان و شخصی‌سازی تجربه مشتریان برای افزایش وفاداری و اعتماد است. همچنین، استفاده از داده‌ها برای طراحی خدمات پیش‌بینی‌شده و ایجاد تجربه مثبت مشتری، مزیت رقابتی پایدار و اثرات بلندمدت نوآوری خدمات را تضمین می‌کند.

- پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان بانک کشاورزی با تمرکز بر بکارگیری فناوری‌های نوین و دیجیتالی‌سازی فرایندها، قابلیت ارائه خدمات نوآورانه و سریع را تقویت کنند. این شامل یکپارچه‌سازی کانال‌های خدمات حضوری و دیجیتال، نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار بانکی، استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های بزرگ و همچنین ارتقای امنیت و اعتماد دیجیتال است. اجرای این راهبردها موجب افزایش کارایی عملیاتی، کاهش هزینه‌ها و ارائه تجربه مشتری یکپارچه و مطمئن می‌شود.

References

- Abedini, H., & Yazdani, N. (2022). Investigating the influence of exploitation and exploration activities on performance through product and service innovation in manufacturing companies. *Business Strategies*, 18 (18), 66-86. (In Persian) Doi: [10.22070/cs.2022.16500.1238](https://doi.org/10.22070/cs.2022.16500.1238)
- Abidin, Z. (2024). Innovative community service programs with local participation to build independent villages. *Zabags International Journal of Engagement*, 2(1), 29-38.
- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing*. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Ahmadi, A., Karimi, F., & Aghajani, M. (2024). Identifying the influencing factors on open innovation and investigating their impact on the competitive advantage of electronic services in the banking system (Study: Branches of Agricultural Bank of Shiraz). *Quarterly of Geography (Regional Planing)*, 13(4), 475-488. (In Persian) DOI: [10.22034/jgeoq.2024.352834.3791](https://doi.org/10.22034/jgeoq.2024.352834.3791)
- Akter, S. Hossain, M. A. Sajib, S. Sultana, S. Rahman, M. Vrontis, D. McCarthy, G. (2023). A framework for AI-powered service innovation capability: Review and agenda for future research. *Technovation*, 2023(125), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102768>
- Alkhatib, A. W. Valeri, M. (2024). Can intellectual capital promote the competitive advantage? Service innovation and big data analytics capabilities in a moderated mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 263-289. DOI: [10.1108/EJIM-04-2022-0186](https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2022-0186)
- Amini, B., Faqhi Farhamand, N., & Iranzadeh, S. (2022). Designing a service innovation model and investigating the factors affecting service innovation in Mellat Bank of Azerbaijan province. *Quarterly of Geography (Regional Planing)*, 12(4), 91-105. (In Persian) DOI: [10.22034/jgeoq.2023.359743.3844](https://doi.org/10.22034/jgeoq.2023.359743.3844)
- Audouin, S. Ndah, H. T. Toillier, A. Knierim, A. Randrianarisona, N. Andriamaniraka, H., & Mathe, S. (2025). From technical advisory to innovation support services: coexistence and transition of support models in the agricultural sector in Madagascar. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 1(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2025.2461451>
- Bastani, S., Hosseini Shakib, M., & Khamseh, A. (2025). Service Innovation Model in the Health Tourism Industry with a Focus on the Post-Corona Era. *Journal of Tourism Management Studies*, 19(68), 241-288. (In Persian) <https://doi.org/10.22054/tms.2024.80502.2961>
- Bayat, F., Ghlichlee, B., & Alam Tabriz, A. (2021). Customizing Capability and Competitive Advantage: The mediating role of Innovativeness Service Offering. *Journal of Business Administration Researches*, 12(24), 239-257. (In Persian) DOI: [10.22034/bar.2019.11405.2970](https://doi.org/10.22034/bar.2019.11405.2970)
- Buck, C. Floegel, N. O. Stöter, M. B. Desouza, K. C. Robb, T. (2025). The performance effects of innovative service transition strategies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(2), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100687>
- Carlberg, P. Kindström, D. Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398. DOI: [10.1080/02642069.2013.780044](https://doi.org/10.1080/02642069.2013.780044)
- Chen, J. Walker, R. M. Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Compagnucci, L. Spigarelli, F. (2024). Improving knowledge transfer and innovation services: A roadmap for Knowledge Transfer Offices. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100577>

- Eghbali, M., Saeedi, M., Saeidnia, H.R., & TaheriKia, F. (2023). Customer experience management model in the field of innovation in the provision of car assistance services. *Journal of Advertising and Sales Management*, 4(3), 320-339. . (In Persian)
- Etemadifard, A., Tabaian, S.K., Pilevari Salmasi, N., & Khamseh, A. (2022). Presenting a causal model of e-banking services innovation based on dynamic capabilities, *Innovation Management Journal*, 10(4), 121-147. .) In Persian) DOR: [20.1001.1.27170454.1400.10.19.3.4](https://doi.org/20.1001.1.27170454.1400.10.19.3.4)
- Fakharyan, M., Hosseinzadeh, A., & Bastam, H. (2023). Designing a Service Innovation Model Based on Customer Value Co-creation in the Hospitality Industry. *Business Management*, 15(56), 350-388. (In Persian) DOI: [10.22059/jibm.2022.344604.4393](https://doi.org/10.22059/jibm.2022.344604.4393)
- Frost, H. Tooman, T. R. Aujla, N. Guthrie, B. Hanratty, B. Kaner, E. Mercer, S. W. (2024). New models of health and social care for people in later life: mapping of innovation in services in two regions of the United Kingdom using a mixed method approach. *BMC health services research*, 24(1), 1-12. DOI: [10.1186/s12913-024-11274-8](https://doi.org/10.1186/s12913-024-11274-8)
- Gustafsson, A. Snyder, H. Witell, L. (2020). Service innovation: a new conceptualization and path forward. *Journal of service research*, 23(2), 111-115. DOI:[10.1177/1094670520908929](https://doi.org/10.1177/1094670520908929)
- Heinonen, K. Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. *Journal of service management*, 32(1), 101-112. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0161>
- Helkkula, A. Kowalkowski, C. Tronvoll, B. (2018). Archetypes of service innovation: implications for value cocreation. *Journal of service research*, 21(3), 284-301. <https://doi.org/10.1177/1094670517746776>
- Hoshyar, A., & Roustae, A.R. (2024). Evaluate the Effects of Service Innovation, Social Media Marketing, and Social Support on Value Co-creation. *Journal of Innovation and Value Creation*, 24(12), 171 – 192. (In Persian) <https://doi.org/10.61233/zijen.v2i1.17>
- Kafka, K. I. Dinçer, H. Yüksel, S. (2024). Impact-relation map of innovative service development regarding the sustainable growth for emerging markets. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 180-203.
- Kenfack Essougong, U. P. Slingerland, M. Mathé, S. Giller, K. E. Leeuwis, C. (2024). Farmers' access, demand, and satisfaction with innovation support services and their determinants: the case of the cocoa sector in Central Cameroon. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 30(4), 617-647. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2023.2249501>
- Khan, S. Rehman, S. Nasir, A. (2025). Investigating the factors affecting green innovation of service sector: a moderated mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 141-165. DOI:[10.1108/EJIM-01-2023-0037](https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0037)
- Khani, A.M., & Jafarnejad, (2025). Evaluation of the innovation system of banking services for the blind with the integrated approach of Fuzzy DEMATEL-IPA (case study of Refah Kargaran Bank). *Journal of Entrepreneurship and Innovation Research*, 4(2), 37-65. (In Persian) DOI: [10.22034/eir.2025.483114.1116](https://doi.org/10.22034/eir.2025.483114.1116)
- Kumar, P. Sharma, S. K. Dutot, V. (2023). Artificial intelligence (AI)-enabled CRM capability in healthcare: The impact on service innovation. *International Journal of Information Management*, 2023(69), 1-21. DOI:[10.1016/j.ijinfomgt.2022.102598](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102598)
- Kumar, R. Saxena, S. Kumar, V. Prabha, V. Kumar, R. Kukreti, A. (2024). Service innovation research: a bibliometric analysis using VOSviewer. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 34(4), 736-760. DOI:[10.1108/CR-01-2023-0010](https://doi.org/10.1108/CR-01-2023-0010)
- Kurtmollaiev, S. Pedersen, P. E. (2022). Bringing together the whats and hows in the service innovation literature: An integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 625-653. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12297>
- Lusch, R. F. Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176. DOI:[10.25300/MISQ/2015/39.1.07](https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07)
- Nazari, K., Akbari, P., & Cheraghi, H. (2024). The moderating role of sustainable human resource management in the impact of incremental service innovation and service liking on customer brand community. *Comparative Public Administration*, 2(1), 118-150. (In Persian) DOI: [10.22098/cpa.2024.14997.1041](https://doi.org/10.22098/cpa.2024.14997.1041)
- Opazo-Basáez, M. Vendrell-Herrero, F. Bustinza, O. F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, 33(1), 97-120. DOI:[10.1108/JOSM-11-2020-0427](https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2020-0427)
- Peng, Y. Chen, L. Dou, R. Hou, Y. (2023). Service innovation decision for manufacturing enterprises based on a coopetition perspective. *Computers & Industrial Engineering*, 2023(183), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109496>

- Rasoul Nosratpanah 1 Samad Barani 2 Aref Ashrafzadeh 3 Gholamhosein Atashi (). The Effect of Dynamic Service Innovation Capabilities on Firm Performance: The Moderating Role of Perceived Environmental Dynamism and the Mediating Role of Service Innovation and Competitive Advantage. 16(1), 137-166. (In Persian) DOI: [10.22059/jibm.2023.355935.4546](https://doi.org/10.22059/jibm.2023.355935.4546)
- Roodsaz, H., Zargar, M.R., & Aslipour, H. (2017). Designing A Model of E-Government Citizen Services Innovation in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 3(3), 35-60. (In Persian) DOI: [10.22059/ppolicy.2017.64170](https://doi.org/10.22059/ppolicy.2017.64170)
- Schiefer, T. Mahr, D. Van Fenema, P. C. Mennens, K. (2024). A collaborative approach to manage continuous service innovation. *Technovation*, 2024(134), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103029>
- Sinno, R. M. Baldock, G. Gleason, K. Zaher, Z. (2025). The regulatory dialectic and innovation in service-based money laundering. *Journal of Financial Crime*, 32(1), 245-254. DOI: [10.1108/JFC-03-2024-0110](https://doi.org/10.1108/JFC-03-2024-0110)
- Snyder, H. Witell, L. Gustafsson, A. Fombelle, P. Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401-2408. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.009>
- Soto Setzke, D. Riasanow, T. Böhm, M. Krcmar, H. (2023). Pathways to digital service innovation: The role of digital transformation strategies in established organizations. *Information Systems Frontiers*, 25(3), 1017-1037. DOI: [10.1007/s10796-021-10112-0](https://doi.org/10.1007/s10796-021-10112-0)
- Taques, F. H. López, M. G. Basso, L. F. Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 11-26. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001>
- Thomas, G. (2023). Challenges and trends of digital innovation in the tourism sector: Contemporary literature review. *Open Journal of Business and Management*, 12(1), 179-190. DOI: [10.4236/ojbm.2024.121013](https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.121013)
- Utama, A. N. B. Suryani, A. I. Hamdiah, H. Dhonal, R. (2024). MSME Financial Transformation: The Vital Role of Banking in Innovation and Service Provision. *Journal of Social Science and Business Studies*, 2(4), 286-293. DOI: [10.61487/jssbs.v2i4.105](https://doi.org/10.61487/jssbs.v2i4.105)