

Lived Experiences of Employees and Customers Regarding Customer-Oriented Empowerment in Bank Mellat of Iran: A Phenomenological Study

Shahram. Mirzaei¹, Musa Rezvani Chaman Zamin^{1*}, Sayedeh Fataneh Moghimi¹, Sayedeh Laya Mortazavi¹

1. Department of Public Administration, As.c, Islamic Azad University, Astara, Iran

ABSTRACT

Received: 09 Mar 2026

Accepted: 13 Jun 2026

First Available: 15 Jun 2026

Final Publication: 22 Nov 2026

Keywords

Customer-Oriented

Empowerment, Lived Experience,

Phenomenology, Bank Mellat,

Service Quality, Professional

Development.

The present study aimed to explore and describe the lived experiences of employees and customers regarding customer-oriented empowerment in Bank Mellat of Iran and to identify the fundamental structure underlying this phenomenon. This qualitative study was conducted using a descriptive phenomenological approach. The participants consisted of 22 stakeholders of Bank Mellat, including 14 employees and 8 customers, who were selected through purposive sampling with maximum variation. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using Colaizzi's seven-step phenomenological method. To ensure trustworthiness, member checking, peer review, detailed contextual description, and comprehensive documentation of the research process were employed. Data analysis resulted in the extraction of 421 significant statements, 18 subthemes, and 6 major themes: the current status of professional development, employee competency needs, empowerment barriers, empowerment components, empowerment outcomes, and contextual factors. The findings revealed a substantial gap between employees' theoretical understanding of customer orientation and their practical ability to implement it. The most influential barriers included hierarchical organizational structures, lack of delegated authority, insufficient emotional-situational skills, and weaknesses in situated learning processes. Furthermore, structural and psychological empowerment were associated with higher customer satisfaction, stronger customer loyalty, and enhanced employee motivation. The essential structure of the participants' lived experience was identified as a conflict between theoretical knowledge of customer orientation and practical inability to enact it. The results indicate that customer-oriented empowerment in Bank Mellat is shaped by structural, cultural, educational, and competency-related factors, and that theoretical knowledge alone is insufficient for achieving customer-oriented behaviors. Reducing bureaucracy, delegating meaningful authority, strengthening soft skills, and redesigning training systems through simulation-based and situated learning approaches may help bridge the knowledge-action gap and improve service quality.

How to cite:

Mirzaei, S., Rezvani Chaman Zamin, M., Moghimi, S. F., & Laya Mortazavi, S. (2026). Lived Experiences of Employees and Customers Regarding Customer-Oriented Empowerment in Bank Mellat of Iran: A Phenomenological Study. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(5), 1-20.

* Corresponding Author:

Musa Rezvani Chaman Zamin

E-mail: Mo.rezvani@iau.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

The banking industry has undergone profound transformations during the last decade due to technological innovation, increasing customer expectations, digital financial services, and intensified market competition. In this evolving environment, banks are required to move beyond traditional financial intermediation and focus on creating superior customer experiences through service excellence and customer-centered strategies. Consequently, customer-oriented empowerment has emerged as a critical concept for improving organizational performance, enhancing customer satisfaction, and strengthening competitive advantage. Empowerment refers to a process through which employees acquire the authority, competence, confidence, and resources necessary to make decisions and effectively respond to customer needs. Studies have consistently demonstrated that employee empowerment contributes to organizational effectiveness, innovation, readiness for change, and improved service quality (1, 2, 4). Within banking institutions, empowered employees are more likely to demonstrate proactive behavior, solve customer problems efficiently, and foster positive customer experiences (3). Furthermore, psychological empowerment has been identified as a key mechanism linking organizational transformation and innovative work behavior to financial performance and organizational success (5, 6).

The concept of customer-oriented empowerment extends beyond employee autonomy and encompasses the organizational conditions that enable frontline staff to provide effective, responsive, and personalized services. Contemporary banking research emphasizes the importance of customer experience, service quality perceptions, physical banking environments, and customer segmentation strategies in shaping customer satisfaction and loyalty (7-9). In addition, digital transformation has altered the nature of customer-bank interactions, making customer empowerment increasingly relevant in both physical and virtual service environments. Research indicates that digital financial inclusion, mobile banking adoption, and technology-based financial services are strongly influenced by customers' perceptions of value, trust, and empowerment (10-12). Therefore, customer-oriented empowerment requires employees to possess not only technical banking knowledge but also emotional, interpersonal, and problem-solving competencies that enable them to address diverse customer expectations effectively.

Recent studies conducted in the fields of economic and social empowerment further highlight the importance of empowerment as a multidimensional process. Research on

Islamic microfinance institutions, micro-waqf banks, and community-based financial initiatives demonstrates that empowerment contributes significantly to poverty alleviation, women's economic participation, entrepreneurial development, and social welfare enhancement (13-16). Similar findings have been reported regarding the role of microfinance institutions in supporting micro-enterprises, creating employment opportunities, and strengthening economic resilience among vulnerable populations (19, 20, 22-24). Moreover, studies have emphasized the importance of institutional support, access to resources, and capacity-building programs in facilitating successful empowerment initiatives (18, 21, 25). While these studies primarily focus on economic empowerment, their findings underscore broader principles that are equally relevant to organizational and customer-oriented empowerment contexts.

Despite the growing body of research on empowerment in banking and financial services, most existing studies have adopted quantitative approaches focusing on relationships among predefined variables. Such approaches provide valuable insights into the determinants and outcomes of empowerment but offer limited understanding of how employees and customers actually experience empowerment in their daily interactions. Qualitative investigations capable of uncovering the lived experiences, perceptions, and meanings associated with customer-oriented empowerment remain relatively scarce (27, 28). This gap is particularly evident in the context of Iranian banking institutions, where cultural, structural, and organizational characteristics may shape empowerment processes differently. Therefore, exploring the lived experiences of both employees and customers can contribute to a deeper understanding of customer-oriented empowerment and reveal the underlying mechanisms that facilitate or hinder its realization in practice. Accordingly, the present study aimed to explore and describe the lived experiences of employees and customers regarding customer-oriented empowerment in Bank Mellat of Iran through a descriptive phenomenological approach.

METHODS AND MATERIALS

This study employed a qualitative research design based on descriptive phenomenology. The phenomenological approach was selected because it enables researchers to explore the essence and meaning of individuals' lived experiences concerning a particular phenomenon. The study focused on understanding how employees and customers perceive, experience, and interpret customer-oriented empowerment within the banking environment.

Participants consisted of 22 stakeholders of Bank Mellat, including 14 employees and 8 customers. Employees were required to have at least five years of work experience, direct customer contact, and willingness to participate voluntarily. Customers were required to have maintained a banking relationship with Bank Mellat for at least three years and to possess meaningful experiences related to banking services. Participants were selected through purposive sampling with maximum variation in terms of age, gender, educational background, professional experience, and type of banking relationship. Sampling continued until theoretical saturation was achieved.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. Open-ended questions encouraged participants to describe situations in which they felt empowered or disempowered when providing or receiving banking services. Additional questions explored perceptions of training programs, organizational support, decision-making authority, customer service challenges, and barriers to empowerment. Interviews lasted between 45 and 90 minutes and were conducted at locations chosen by the participants. All interviews were audio-recorded with informed consent and transcribed verbatim.

Data analysis followed Colaizzi's seven-step phenomenological procedure. The process involved repeated reading of transcripts, extraction of significant statements, formulation of meanings, clustering of themes, development of exhaustive descriptions, identification of the fundamental structure of the phenomenon, and validation of findings through participant feedback. Credibility and trustworthiness were ensured through member checking, peer review, detailed contextual descriptions, audit trails, and preservation of raw data throughout the research process.

FINDINGS

The analysis yielded 421 significant statements and 421 formulated meanings. Through successive stages of coding and thematic categorization, 18 subthemes and 6 major themes were identified.

The first major theme, "Current Status of Professional Development," reflected participants' perceptions of the existing training and development system within the bank. Employees described training programs as predominantly theoretical, insufficiently updated, and inadequately evaluated in terms of practical effectiveness. Many participants emphasized that formal training rarely prepared them for emotionally complex customer interactions encountered in daily banking operations.

The second major theme, "Employee Competency Needs," highlighted the essential skills required for effective customer-oriented service delivery. Four subthemes emerged

within this category: emotional conflict management, situational decision-making, recognition of hidden customer needs, and active empathy. Participants consistently reported that these competencies were critical for successful customer interactions but were insufficiently addressed through current training programs.

The third major theme, “Empowerment Barriers,” included structural, cultural, educational, and technological obstacles. Structural barriers such as centralized decision-making, bureaucratic procedures, and limited authority were identified as the most significant impediments to empowerment. Cultural barriers included fear of mistakes, fear of reprimand, and risk-averse organizational norms. Participants also reported shortcomings in technological systems and practical training opportunities.

The fourth major theme, “Empowerment Components,” consisted of structural empowerment, psychological empowerment, and situated learning. Employees emphasized that empowerment emerged when they were granted authority, received managerial trust, and acquired opportunities to learn through real-world experiences. Psychological factors such as confidence, competence, and perceived support played crucial roles in fostering empowerment.

The fifth major theme, “Empowerment Outcomes,” encompassed customer satisfaction, customer loyalty, and enhanced employee motivation. Participants described positive customer feedback as a source of professional fulfillment and increased work engagement. Customers reported stronger loyalty toward branches where employees demonstrated responsiveness and autonomy in resolving problems.

The sixth major theme, “Contextual Factors,” included managerial support, ethical organizational climate, and fair performance evaluation systems. Participants viewed these contextual elements as essential conditions that either facilitated or constrained empowerment processes.

The integration of all themes led to the identification of the fundamental structure of the lived experience: a persistent conflict between theoretical knowledge of customer orientation and practical inability to implement it. This conflict was attributed primarily to hierarchical organizational structures, insufficient emotional-situational competencies, and weaknesses in experiential learning systems. Member-checking procedures confirmed the validity of this interpretation, with most participants recognizing it as an accurate representation of their experiences.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings reveal that customer-oriented empowerment within Bank Mellat is a complex and multidimensional phenomenon shaped by interactions among structural, cultural, educational, and psychological factors. The central finding of the study was the existence of a substantial gap between theoretical understanding and practical implementation of customer-oriented principles. Although employees possessed considerable knowledge regarding customer service concepts, organizational constraints often prevented them from translating this knowledge into effective action.

The results indicate that empowerment cannot be achieved solely through the provision of training programs. Rather, effective empowerment requires a supportive organizational environment characterized by delegated authority, managerial trust, opportunities for experiential learning, and an organizational culture that encourages initiative and learning from mistakes. Employees repeatedly emphasized the importance of having sufficient autonomy to respond to customer needs without excessive bureaucratic restrictions. Likewise, customers perceived empowered employees as more capable, responsive, and trustworthy.

The identification of emotional conflict management, situational decision-making, active empathy, and recognition of hidden customer needs as critical competency requirements demonstrates the growing importance of soft skills in contemporary banking environments. Technical expertise alone is insufficient for delivering high-quality customer experiences. Employees must also possess the interpersonal and emotional capabilities necessary to navigate complex service interactions and build meaningful relationships with customers.

The findings further demonstrate that empowerment generates positive outcomes for both employees and customers. Increased customer satisfaction, enhanced loyalty, stronger employee motivation, and improved service experiences emerged as significant benefits of empowerment. These outcomes suggest that customer-oriented empowerment should be viewed not merely as a human resource initiative but as a strategic organizational investment capable of strengthening competitive advantage and organizational performance.

The study also highlights the importance of contextual conditions such as managerial support, ethical organizational climates, and fair evaluation systems. Empowerment flourishes when employees perceive that managers trust their judgment, support their decisions, and evaluate performance fairly. Conversely, fear-based cultures and rigid hierarchical structures undermine employee confidence and discourage proactive behavior.

In conclusion, customer-oriented empowerment in Bank Mellat is fundamentally shaped by the tension between knowledge and action. While employees understand the principles of customer orientation, organizational structures and cultural constraints often limit their ability to apply them effectively. Addressing this challenge requires comprehensive interventions targeting organizational systems, leadership practices, training methods, and workplace culture. Empowerment initiatives should emphasize practical learning, delegated authority, emotional competence development, and supportive managerial relationships. Through such efforts, banks can create environments in which employees are genuinely empowered to deliver customer-centered services, ultimately enhancing customer experiences, organizational effectiveness, and long-term competitiveness.

تجربه زیسته کارکنان و مشتریان از توانمندسازی مشتری محور در بانک ملت ایران: یک مطالعه پدیدارشناختی

شهرام میرزائی^۱، موسی رضوانی چمن زمین^{۱*}، سیده فتانه مقیمی^۱، سیده لعل مرزضوی^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

چکیده

هدف این پژوهش، تبیین و کشف تجربه زیسته کارکنان و مشتریان از پدیده توانمندسازی مشتری محور در بانک ملت ایران و شناسایی ساختار بنیادین این تجربه بود. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۲۲ نفر از ذی نفعان بانک ملت (۱۴ کارمند و ۸ مشتری) بودند که با روش نمونه گیری هدفمند و با حداکثر تنوع انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته عمیق گردآوری شد و تحلیل آنها بر اساس روش هفت مرحله ای کالایزی انجام گرفت. برای افزایش اعتبار یافته ها از راهبردهای ممبرچک، بازبینی همکاران، توصیف غنی داده ها و ثبت کامل فرایند پژوهش استفاده شد. تحلیل داده ها منجر به استخراج ۴۲۱ عبارت مهم، ۱۸ تم فرعی و ۶ تم اصلی شامل وضعیت موجود توسعه حرفه ای، نیازهای مهارتی کارکنان، موانع توانمندسازی، مؤلفه های توانمندسازی، پیامدهای توانمندسازی و عوامل زمینه ای شد. یافته ها نشان داد که شکاف معناداری میان دانش نظری مشتری محوری و توانایی عملی کارکنان برای اجرای آن وجود دارد. مهم ترین موانع شناسایی شده شامل ساختارهای سلسله مراتبی، نبود تفویض اختیار، کمبود مهارت های عاطفی - موقعیتی و ضعف یادگیری موقعیتی بودند. همچنین توانمندسازی ساختاری و روان شناختی با افزایش رضایت مشتری، وفاداری مشتریان و انگیزش کارکنان همراه بود. ساختار بنیادین تجربه زیسته مشارکت کنندگان به صورت «تضاد بین دانش نظری مشتری محوری و ناتوانی عملی در اجرای آن» تبیین شد. نتایج نشان داد که توانمندسازی مشتری محور در بانک ملت تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، آموزشی و مهارتی قرار دارد و دانش نظری به تنهایی برای تحقق رفتارهای مشتری محور کافی نیست. کاهش سطوح بروکراسی، تفویض اختیار واقعی، توسعه مهارت های نرم و بازطراحی نظام های آموزشی مبتنی بر شبیه سازی و یادگیری موقعیتی می تواند به کاهش شکاف دانش - عمل و ارتقای کیفیت خدمات بانکی منجر شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۳/۲۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۰۹/۰۱

کلیدواژه ها

توانمندسازی مشتری محور،

تجربه زیسته،

پدیدارشناسی، بانک ملت،

کیفیت خدمات، توسعه

حرفه ای.

شیوه ارجاع دهی:

میرزائی، شهرام، رضوانی چمن زمین، موسی، مقیمی، سیده فتانه، و مرزضوی، سیده لعل. (۱۴۰۵). تجربه زیسته کارکنان و مشتریان از توانمندسازی مشتری محور در بانک ملت ایران: یک مطالعه پدیدارشناختی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۵)، ۱-۲۰.

نویسنده مسئول:

موسی رضوانی چمن زمین

پست الکترونیکی: Mo.rezvani@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دهه‌های اخیر، صنعت بانکداری در سراسر جهان با تحولات گسترده‌ای در حوزه فناوری، انتظارات مشتریان، رقابت بازار و تغییر الگوهای ارائه خدمات مواجه شده است. بانک‌ها دیگر صرفاً نهادهایی برای انجام تراکنش‌های مالی محسوب نمی‌شوند، بلکه به سازمان‌هایی خدمات‌محور تبدیل شده‌اند که موفقیت آن‌ها به میزان توانایی در ایجاد تجربه مطلوب برای مشتریان وابسته است. در چنین شرایطی، سازمان‌های بانکی برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیر به بازنگری در ساختارها، فرآیندها و شیوه‌های تعامل با مشتریان هستند. یکی از مهم‌ترین رویکردهای مطرح در این زمینه، توانمندسازی کارکنان و مشتریان به منظور افزایش کیفیت خدمات، ارتقای رضایت مشتری و بهبود عملکرد سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که بر توسعه ظرفیت‌های انسانی و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی خود تمرکز می‌کنند، از انعطاف‌پذیری بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی برخوردار هستند و عملکرد بهتری را تجربه می‌کنند (1, 2). در صنعت بانکداری، که کیفیت تعاملات انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری ادراک مشتریان از خدمات دارد، توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت شناخته می‌شود (3, 4).

توانمندسازی مفهومی چندبعدی است که ابعاد روان‌شناختی، ساختاری، اجتماعی و سازمانی را در بر می‌گیرد. این مفهوم به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن افراد احساس شایستگی، اختیار، تأثیرگذاری و معناداری بیشتری در فعالیت‌های خود پیدا می‌کنند. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند به افزایش آمادگی برای تغییر، ارتقای رفتارهای نوآورانه، افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد مالی سازمان منجر شود (4-6). همچنین نقش رهبری سازمانی در ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس اعتماد، اختیار و مشارکت داشته باشند، مورد تأکید قرار گرفته است (1, 2). در محیط بانکداری، کارکنانی که از سطح بالاتری از توانمندسازی برخوردارند، معمولاً تعاملات مؤثرتری با مشتریان داشته و در حل مسائل آنان عملکرد موفق‌تری از خود نشان می‌دهند (3).

در کنار توانمندسازی کارکنان، مفهوم مشتری‌محوری نیز به یکی از مهم‌ترین راهبردهای بانک‌های معاصر تبدیل شده است. مشتری‌محوری بر درک نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ارائه خدمات متناسب با آن‌ها تأکید دارد. مطالعات جدید در حوزه بانکداری نشان داده‌اند که کیفیت تجربه مشتری، محیط فیزیکی شعب، کیفیت تعاملات کارکنان و شخصی‌سازی خدمات نقش مهمی در ادراک مشتریان از کیفیت خدمات بانکی دارند (7, 8). همچنین استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته برای بخش‌بندی مشتریان و طراحی راهبردهای بازاریابی متناسب با ویژگی‌های آنان، نشان‌دهنده اهمیت روزافزون شناخت عمیق مشتریان در صنعت بانکداری است (9). در چنین فضایی، توانمندسازی مشتری‌محور به عنوان رویکردی مطرح می‌شود که در آن کارکنان از دانش، مهارت، اختیار و منابع لازم برای پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان برخوردار هستند.

تحولات دیجیتال نیز ابعاد جدیدی به مفهوم توانمندسازی در بانکداری افزوده است. گسترش بانکداری دیجیتال، بانکداری همراه و خدمات مالی الکترونیک موجب شده است که تعامل میان مشتریان و بانک‌ها از شکل سنتی فاصله گرفته و به سمت تعاملات هوشمند و فناورانه حرکت کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده از خدمات مالی دیجیتال و بانکداری همراه تحت تأثیر عواملی همچون اعتماد، سهولت استفاده، ادراک ارزش و احساس توانمندی مشتریان قرار دارد (10، 11). همچنین توانمندسازی مشتریان در بستر خدمات دیجیتال می‌تواند نقش مهمی در افزایش تمایل آنان به استفاده از خدمات نوین بانکی و شکل‌گیری نگرش مثبت نسبت به بانک داشته باشد (12). با وجود این، موفقیت در ارائه خدمات دیجیتال همچنان تا حد زیادی به توانمندی کارکنان در مدیریت ارتباط با مشتریان و پاسخگویی مناسب به نیازهای آنان وابسته است.

از سوی دیگر، پژوهش‌های متعددی در حوزه توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی نشان داده‌اند که توانمندسازی فراتر از یک مفهوم سازمانی بوده و می‌تواند ابزاری برای توسعه پایدار و ارتقای رفاه اجتماعی محسوب شود. مطالعات انجام‌شده در حوزه تأمین مالی خرد، بانک‌های وقفی، بانکداری اسلامی و برنامه‌های توسعه اجتماعی نشان داده‌اند که توانمندسازی افراد و جوامع موجب افزایش مشارکت اقتصادی، کاهش فقر، توسعه کسب‌وکارهای کوچک و بهبود کیفیت زندگی می‌شود (13-16). نقش نهادهای مالی در ایجاد فرصت‌های توانمندسازی برای زنان، کارآفرینان و گروه‌های کم‌برخوردار نیز مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (3، 17، 18). اگرچه این مطالعات عمدتاً بر توانمندسازی اقتصادی تمرکز داشته‌اند، اما نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که احساس اختیار، دسترسی به منابع و حمایت نهادی از عوامل اساسی در موفقیت برنامه‌های توانمندسازی هستند.

در حوزه بانکداری اسلامی نیز مطالعات متعددی بر نقش مؤسسات مالی در توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی افراد تأکید کرده‌اند. پژوهشگران نشان داده‌اند که بانک‌های وقفی خرد، مؤسسات تأمین مالی اسلامی و نهادهای مشابه می‌توانند از طریق ارائه خدمات مالی، آموزش و حمایت اجتماعی، زمینه ارتقای توانمندی‌های فردی و جمعی را فراهم کنند (19-21). علاوه بر این، نقش مؤسسات مالی اسلامی در توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ایجاد اشتغال و مقابله با فعالیت‌های غیررسمی و پرریسک مالی مورد تأکید قرار گرفته است (22-24). همچنین سیاست‌های بانکداری اسلامی در حمایت از بخش کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به عنوان ابزاری برای توانمندسازی اقتصادی جامعه شناخته شده‌اند (25). این یافته‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی زمانی اثربخش خواهد بود که با ساختارهای حمایتی، آموزش مناسب و دسترسی به منابع همراه باشد.

یکی دیگر از ابعاد مهم توانمندسازی، تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای مشتریان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشتریان زمانی که احساس مشارکت، کنترل و تأثیرگذاری بیشتری در فرایند دریافت خدمات داشته باشند، نگرش مثبت‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. برای مثال، توانمندسازی مشتریان می‌تواند ادراک آنان از شهرت سازمان را بهبود بخشد و سطح اعتماد و وفاداری آنان را افزایش دهد (26). همچنین توانمندسازی مشتریان در تعامل با خدمات مالی دیجیتال موجب افزایش ارزش ادراک‌شده و تمایل به

استفاده از خدمات نوآورانه می‌شود (12). این موضوع نشان می‌دهد که توانمندسازی نه تنها بر کارکنان بلکه بر مشتریان نیز تأثیرگذار است و می‌تواند به ایجاد روابط پایدار و سودمند میان بانک و مشتری منجر شود.

با وجود اهمیت گسترده مفهوم توانمندسازی، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود از رویکردهای کمی استفاده کرده‌اند و تمرکز آن‌ها بیشتر بر بررسی روابط میان متغیرها بوده است. هرچند این مطالعات در شناخت عوامل مؤثر بر توانمندسازی ارزشمند هستند، اما نمی‌توانند تجربه زیسته افراد را به صورت عمیق و چندلایه آشکار سازند. پژوهش‌های کیفی نشان می‌دهند که درک واقعی پدیده‌هایی مانند توانمندسازی مستلزم بررسی ادراکات، احساسات و تجربیات افراد در بستر واقعی زندگی و کار آنان است (27، 28). از این رو، استفاده از رویکرد پدیدارشناختی می‌تواند به شناسایی ابعاد پنهان و کمتر شناخته‌شده توانمندسازی مشتری‌محور در محیط بانکداری کمک کند.

در بانک ملت به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشور، موضوع مشتری‌محوری همواره در اسناد راهبردی و برنامه‌های آموزشی مورد تأکید قرار گرفته است. با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که میان دانش نظری کارکنان درباره مشتری‌مداری و توانایی عملی آنان در اجرای رفتارهای مشتری‌محور شکاف‌هایی وجود دارد. این شکاف ممکن است ناشی از عوامل متعددی نظیر محدودیت‌های ساختاری، نبود اختیارات کافی، ضعف آموزش‌های کاربردی، کمبود مهارت‌های ارتباطی و موانع فرهنگی باشد. از سوی دیگر، مشتریان نیز در تعاملات روزمره خود با کارکنان بانک تجربیاتی را کسب می‌کنند که می‌تواند تصویری متفاوت از وضعیت واقعی توانمندسازی در سازمان ارائه دهد. بنابراین، بررسی همزمان دیدگاه کارکنان و مشتریان می‌تواند شناخت جامع‌تر و عمیق‌تری از ابعاد مختلف این پدیده فراهم سازد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر کشف و تبیین تجربه زیسته کارکنان و مشتریان از توانمندسازی مشتری‌محور در بانک ملت ایران و شناسایی ساختار بنیادین این تجربه از طریق رویکرد پدیدارشناسی توصیفی است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بر اساس روش پدیدارشناسی توصیفی انجام شد. پدیدارشناسی توصیفی یکی از رویکردهای معتبر در پژوهش‌های کیفی است که با هدف درک عمیق و توصیف ماهیت تجربه زیسته افراد از یک پدیده خاص به کار می‌رود. از آنجا که هدف این مطالعه کشف و تبیین تجربه زیسته کارکنان و مشتریان بانک ملت از پدیده توانمندسازی مشتری‌محور بود، استفاده از این رویکرد امکان دسترسی به معانی، ادراکات و تفاسیر مشارکت‌کنندگان را در بستر واقعی تجربه آنان فراهم ساخت. در این پژوهش تلاش شد تا بدون تحمیل پیش‌فرض‌های پژوهشگر، ماهیت پدیده مورد مطالعه از خلال روایت‌ها و تجربیات مستقیم مشارکت‌کنندگان استخراج و توصیف شود.

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل کارکنان و مشتریان بانک ملت بود که تجربه مستقیم از فرایندهای ارائه و دریافت خدمات بانکی داشتند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و با حداکثر تنوع انجام شد تا طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها و تجربیات در زمینه توانمندسازی مشتری محور گردآوری شود. در مجموع ۲۲ نفر شامل ۱۴ نفر از کارکنان و ۸ نفر از مشتریان بانک ملت در پژوهش مشارکت کردند. معیارهای ورود کارکنان شامل داشتن حداقل پنج سال سابقه فعالیت در بانک ملت، ارتباط مستقیم و مستمر با مشتریان و تمایل به مشارکت داوطلبانه در پژوهش بود. برای مشتریان نیز داشتن حداقل سه سال سابقه استفاده از خدمات بانک ملت، تجربه حداقل یک موقعیت قابل تأمل مثبت یا منفی در تعامل با کارکنان بانک و تمایل به شرکت در مصاحبه از جمله شرایط ورود محسوب می‌شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان با در نظر گرفتن ویژگی‌هایی نظیر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری یا سابقه ارتباط بانکی و نوع شعبه صورت گرفت و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید منجر به شکل‌گیری مفاهیم و مضامین تازه نشود و اشباع نظری حاصل گردد.

داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری شد. این شیوه مصاحبه به پژوهشگر امکان می‌دهد ضمن حفظ چارچوب کلی سؤالات، مسیر گفتگو را بر اساس تجربیات و پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان هدایت کرده و به لایه‌های عمیق‌تر تجربه آنان دست یابد. راهنمای مصاحبه بر مبنای اهداف پژوهش و ادبیات نظری مرتبط با توانمندسازی مشتری محور تدوین شد و سؤالات به صورت باز و اکتشافی طراحی گردیدند تا مشارکت‌کنندگان بتوانند آزادانه تجربه‌های خود را بیان کنند. از جمله محورهای اصلی مصاحبه می‌توان به توصیف موقعیت‌هایی اشاره کرد که افراد در آن احساس توانمندی کامل برای ارائه یا دریافت خدمات مشتری محور داشته‌اند، شرایطی که علی‌رغم آگاهی و دانش لازم قادر به حل مسئله یا پاسخگویی به نیاز مشتری نبوده‌اند، تجربه آنان از دوره‌های آموزشی بانک و میزان اثربخشی این آموزش‌ها در ارتقای مشتری‌مداری و همچنین دیدگاه آنان درباره موانع موجود در مسیر توانمندسازی واقعی کارکنان اشاره کرد.

مصاحبه‌ها در زمان و مکانی که مورد توافق مشارکت‌کنندگان بود انجام شد تا شرایطی آرام و مناسب برای بیان آزادانه تجربیات فراهم شود. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود و تمامی مصاحبه‌ها پس از اخذ رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط شد. سپس فایل‌های صوتی به صورت کامل پیاده‌سازی و برای تحلیل آماده گردید. پژوهشگر در طول فرایند مصاحبه علاوه بر ثبت محتوای کلامی، یادداشت‌های میدانی مربوط به حالات، تأکیدها و نکات بافتی را نیز ثبت کرد تا درک جامع‌تری از تجربه مشارکت‌کنندگان حاصل شود.

تحلیل داده‌ها بر اساس روش هفت‌مرحله‌ای کلاسیک انجام گرفت که یکی از شناخته‌شده‌ترین و نظام‌مندترین روش‌های تحلیل در پژوهش‌های پدیدارشناختی محسوب می‌شود. در مرحله نخست، تمامی مصاحبه‌ها به صورت کامل پیاده‌سازی شده و متن هر مصاحبه چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنایی عمیق پیدا کند. در مرحله بعد، عبارات و جملات مهمی که به صورت مستقیم با تجربه توانمندسازی مشتری محور ارتباط داشتند شناسایی و استخراج شدند. سپس برای هر یک از این

عبارات، معانی صریح و مفاهیم اولیه تدوین شد. در ادامه، مفاهیم مشابه با یکدیگر مقایسه و در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهی شدند و از ترکیب مضامین فرعی، مضامین اصلی پژوهش شکل گرفت. پس از آن، توصیفی جامع و یکپارچه از پدیده مورد مطالعه بر اساس تمامی مضامین استخراج‌شده تدوین شد. در مرحله ششم، ساختار بنیادین تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان از طریق تلفیق مضامین و شناسایی هسته مرکزی تجربه استخراج گردید. در نهایت، نتایج حاصل برای تعدادی از مشارکت‌کنندگان بازبینی شد تا میزان انطباق یافته‌ها با تجربه واقعی آنان بررسی و تأیید شود.

به منظور تضمین اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها، از معیارهای مطرح‌شده توسط لینکلن و گوبا استفاده شد. باورپذیری یافته‌ها از طریق بازگشت به مشارکت‌کنندگان و دریافت بازخورد آنان درباره تفاسیر پژوهشگر و همچنین بازبینی داده‌ها توسط همکاران پژوهشی تأمین شد. قابلیت انتقال با ارائه توصیف غنی و دقیق از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و فرایند انجام مطالعه افزایش یافت. برای تأمین قابلیت اطمینان، تمامی مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها به طور دقیق مستندسازی شد و امکان پیگیری فرایند پژوهش فراهم گردید. همچنین تأییدپذیری یافته‌ها از طریق نگهداری اسناد خام، فایل‌های صوتی، یادداشت‌های میدانی و مستندات تحلیلی تضمین شد. در نهایت، میزان توافق میان کدگذاران در فرایند تحلیل داده‌ها ۸۷ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده ثبات و انسجام مناسب کدگذاری و تحلیل داده‌ها بود.

یافته‌ها

در این پژوهش ۲۲ نفر شامل ۱۴ نفر از کارکنان و ۸ نفر از مشتریان بانک ملت مشارکت داشتند. از میان مشارکت‌کنندگان، ۱۲ نفر (۵۵ درصد) مرد و ۱۰ نفر (۴۵ درصد) زن بودند. میانگین سنی کارکنان ۳۸.۵ سال و میانگین سابقه خدمت آنان ۱۲.۳ سال گزارش شد. همچنین میانگین مدت ارتباط بانکی مشتریان با بانک ملت ۷.۲ سال بود. از نظر سطح تحصیلات، ۵۰ درصد کارکنان دارای مدرک کارشناسی و ۳۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. تنوع مناسب مشارکت‌کنندگان از نظر جنسیت، سن، سابقه فعالیت و سطح تحصیلات، امکان دستیابی به دیدگاه‌های گوناگون درباره پدیده توانمندسازی مشتری‌محور را فراهم ساخت.

جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی استخراج‌شده از تجربه زیسته کارکنان و مشتریان درباره توانمندسازی مشتری‌محور

تم اصلی	تم‌های فرعی
وضعیت موجود توسعه حرفه‌ای	آموزش‌های تئوریک بدون شبیه‌سازی، عدم به‌روزرسانی محتوا، ارزیابی نامناسب اثربخشی
نیازهای مهارتی کارکنان	مدیریت تعارض عاطفی، تصمیم‌گیری موقعیتی، تشخیص نیازهای پنهان مشتری، همدلی فعال
موانع توانمندسازی	موانع ساختاری، موانع فرهنگی، موانع آموزشی، موانع فناورانه
مؤلفه‌های مدل توانمندسازی	توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی، یادگیری موقعیتی
پیامدهای توانمندسازی	رضایت مشتری، وفاداری مشتری، افزایش انگیزه کارکنان
عوامل زمینه‌ای مؤثر	حمایت مدیریت، جو اخلاقی، نظام ارزیابی منصفانه

تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده بر اساس روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی منجر به استخراج ۴۲۱ عبارت مهم و ۴۲۱ معنای صریح شد. در مرحله کدگذاری و دسته‌بندی مفاهیم، ۱۸ تم فرعی و در نهایت ۶ تم اصلی شناسایی گردید. نخستین تم اصلی با عنوان «وضعیت موجود توسعه حرفه‌ای» نشان داد که مشارکت‌کنندگان نظام آموزشی موجود را عمدتاً نظری، کم‌اثر و فاقد پیوند کافی با شرایط واقعی محیط کار می‌دانند. بسیاری از کارکنان اظهار داشتند که محتوای آموزشی بانک بیشتر بر انتقال دانش نظری تمرکز دارد و فرصت کافی برای تمرین مهارت‌های عملی و مواجهه با موقعیت‌های واقعی مشتریان فراهم نمی‌شود. همچنین نبود به‌روزرسانی مستمر محتوا و ضعف در ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از جمله چالش‌های مطرح‌شده در این حوزه بود. دومین تم اصلی با عنوان «نیازهای مهارتی کارکنان» بیانگر آن بود که کارکنان برای ارائه خدمات مشتری‌محور به مهارت‌هایی فراتر از دانش فنی بانکداری نیاز دارند. مهارت‌هایی مانند مدیریت تعارض عاطفی، تصمیم‌گیری در شرایط خاص، تشخیص نیازهای پنهان مشتریان و همدلی فعال به‌عنوان مهم‌ترین نیازهای توسعه‌ای کارکنان مطرح شدند.

سومین تم اصلی با عنوان «موانع توانمندسازی» به عواملی اشاره داشت که مانع از تحقق توانمندسازی واقعی کارکنان می‌شوند. نتایج نشان داد موانع ساختاری نظیر تمرکز تصمیم‌گیری، سلسله‌مراتب اداری و محدودیت اختیارات کارکنان، مهم‌ترین موانع شناسایی شده بودند. علاوه بر این، موانع فرهنگی مانند ترس از اشتباه، نگرانی از دریافت تذکر یا تنبیه و غلبه فرهنگ محافظه‌کارانه سازمانی نیز نقش مهمی در کاهش ابتکار عمل کارکنان داشتند. از سوی دیگر، برخی مشارکت‌کنندگان به ضعف زیرساخت‌های فناورانه و ناکارآمدی برخی برنامه‌های آموزشی به‌عنوان موانع مکمل اشاره کردند. یافته‌ها نشان داد که حتی مشتریان نیز این محدودیت‌ها را درک کرده و معتقد بودند کارکنان در بسیاری از موارد تمایل به کمک دارند اما به دلیل محدودیت‌های سازمانی قادر به انجام آن نیستند.

چهارمین تم اصلی با عنوان «مؤلفه‌های مدل توانمندسازی» بر عوامل تسهیل‌کننده توانمندسازی مشتری‌محور تأکید داشت. نتایج نشان داد که توانمندسازی ساختاری از طریق تفویض اختیار، توانمندسازی روان‌شناختی از طریق ایجاد احساس اعتماد و شایستگی و همچنین یادگیری موقعیتی از طریق مواجهه با مسائل واقعی، سه مؤلفه کلیدی در ارتقای توانمندی کارکنان محسوب می‌شوند. همچنین دو تم اصلی «پیامدهای توانمندسازی» و «عوامل زمینه‌ای مؤثر» نشان دادند که توانمندسازی مشتری‌محور با افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، بهبود انگیزش کارکنان و ارتقای کیفیت تعاملات خدماتی همراه است. حمایت مدیریت، وجود جو اخلاقی مناسب و استقرار نظام ارزیابی منصفانه نیز از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی شناخته شدند. در نهایت، با ترکیب تمامی تم‌ها، ساختار بنیادین تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان به صورت «تضاد میان دانش نظری مشتری‌محوری و ناتوانی عملی در اجرای آن» شناسایی شد؛ پدیده‌ای که ناشی از ساختارهای سلسله‌مراتبی، کمبود مهارت‌های عاطفی - موقعیتی و ضعف یادگیری مبتنی بر تجربه بود. نتایج اعتبارسنجی نیز نشان داد که اغلب مشارکت‌کنندگان این ساختار بنیادین و تم‌های استخراج‌شده را تأیید کرده و آن را بازتاب دقیقی از تجربه واقعی خود دانسته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تجربه زیسته کارکنان و مشتریان بانک ملت از توانمندسازی مشتری‌محور حول یک ساختار بنیادین شکل گرفته است که می‌توان آن را «تضاد میان دانش نظری مشتری‌محوری و ناتوانی عملی در اجرای آن» نامید. مشارکت‌کنندگان به‌طور مکرر بیان کردند که اگرچه آموزش‌های مختلفی درباره مشتری‌مداری، ارتباط با مشتری و ارائه خدمات دریافت کرده‌اند، اما در عمل با محدودیت‌هایی مواجه هستند که مانع از به‌کارگیری این دانش در موقعیت‌های واقعی می‌شود. این یافته نشان می‌دهد که مسئله اصلی در سازمان‌های خدماتی لزوماً کمبود دانش یا آگاهی نیست، بلکه وجود شکاف میان دانش و عمل است. این نتیجه با مطالعاتی که نقش توانمندسازی را در تبدیل دانش سازمانی به عملکرد واقعی مورد تأکید قرار داده‌اند همسو است. پژوهش‌های انجام‌شده در صنعت بانکداری نشان داده‌اند که کارکنان زمانی می‌توانند رفتارهای مشتری‌محور را به‌طور مؤثر اجرا کنند که علاوه بر دانش تخصصی، اختیار تصمیم‌گیری، حمایت مدیریتی و احساس شایستگی لازم را نیز در اختیار داشته باشند (3, 4). همچنین یافته حاضر با دیدگاه‌های مطرح‌شده درباره نقش توانمندسازی روان‌شناختی در افزایش اثربخشی رفتارهای کاری و عملکرد سازمانی مطابقت دارد (2, 5).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، شناسایی ضعف نظام توسعه حرفه‌ای و آموزشی بود. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که بخش عمده آموزش‌های ارائه‌شده در بانک ماهیتی نظری داشته و ارتباط محدودی با شرایط واقعی محیط کار دارد. آنان بر این باور بودند که بسیاری از دوره‌های آموزشی بیشتر برای تکمیل الزامات اداری برگزار می‌شوند تا ارتقای واقعی مهارت‌های کارکنان. این یافته با مطالعاتی که بر ضرورت بازطراحی نظام‌های آموزشی سازمانی در دوران تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند همخوانی دارد. پژوهشگران نشان داده‌اند که آموزش‌های اثربخش زمانی شکل می‌گیرند که مبتنی بر تجربه، مشارکت فعال و حل مسائل واقعی باشند و بتوانند احساس شایستگی و کنترل را در کارکنان افزایش دهند (5, 6). همچنین نتایج پژوهش حاضر از این دیدگاه حمایت می‌کند که آموزش بدون فراهم شدن فرصت‌های عملی برای تمرین مهارت‌ها، تأثیر محدودی بر رفتار واقعی کارکنان خواهد داشت.

یافته دیگر پژوهش به نیازهای مهارتی کارکنان مربوط بود. نتایج نشان داد که مهارت‌هایی مانند مدیریت تعارض عاطفی، تصمیم‌گیری موقعیتی، تشخیص نیازهای پنهان مشتریان و همدلی فعال از مهم‌ترین شایستگی‌های موردنیاز برای تحقق توانمندسازی مشتری‌محور هستند. این یافته نشان می‌دهد که در محیط بانکداری امروز، مهارت‌های نرم و هیجانی به اندازه مهارت‌های فنی اهمیت دارند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که نقش هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و رفتارهای شهروندی سازمانی را در بهبود عملکرد خدماتی مورد تأکید قرار داده‌اند هماهنگ است (1, 29). در واقع، مشتریان بانک نه تنها انتظار دریافت خدمات مالی دقیق را دارند، بلکه انتظار دارند کارکنان احساسات، نگرانی‌ها و نیازهای آنان را نیز درک کنند. این موضوع به‌ویژه در شرایط پیچیده یا بحرانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و می‌تواند کیفیت تجربه مشتری را به شکل قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهد.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که موانع ساختاری مهم‌ترین مانع تحقق توانمندسازی مشتری‌محور هستند. محدودیت اختیارات، تمرکز تصمیم‌گیری، تعدد سطوح تأیید و ساختارهای سلسله‌مراتبی موجب شده‌اند که کارکنان حتی در شرایطی که راه‌حل مناسب را می‌دانند، قادر به اجرای آن نباشند. این یافته با مطالعاتی که بر نقش ساختارهای سازمانی در تسهیل یا محدودسازی توانمندسازی کارکنان تأکید کرده‌اند همسو است (2, 3). پژوهشگران نشان داده‌اند که توانمندسازی واقعی تنها در شرایطی محقق می‌شود که سازمان بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری را به کارکنان خط مقدم واگذار کند و آنان بتوانند متناسب با شرایط مشتریان تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند. در غیر این صورت، آموزش و توسعه مهارت‌ها نیز تأثیر محدودی بر عملکرد واقعی خواهند داشت.

علاوه بر موانع ساختاری، موانع فرهنگی نیز نقش مهمی در تجربه مشارکت‌کنندگان داشتند. ترس از اشتباه، نگرانی از دریافت تذکر یا تنبیه و فرهنگ سازمانی محافظه‌کار از جمله موضوعاتی بود که بارها توسط کارکنان مطرح شد. این نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی صرفاً یک فرایند ساختاری نیست، بلکه ابعاد فرهنگی و روان‌شناختی نیز در آن نقش تعیین‌کننده دارند. این یافته با پژوهش‌هایی که حمایت سازمانی ادراک‌شده و احساس امنیت روان‌شناختی را از پیش‌نیازهای اصلی توانمندسازی می‌دانند مطابقت دارد (1, 4). زمانی که کارکنان احساس کنند اشتباهات آن‌ها با رویکرد یادگیری و اصلاح مدیریت می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که ابتکار عمل نشان دهند، خلاقیت به خرج دهند و مسئولیت تصمیمات خود را بپذیرند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری موقعیتی به عنوان مؤلفه‌های اصلی مدل توانمندسازی مشتری‌محور بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که برخورداری از اختیار کافی، دریافت حمایت مدیران و تجربه یادگیری در شرایط واقعی، مهم‌ترین عوامل ایجاد احساس توانمندی هستند. این یافته با پژوهش‌هایی که توانمندسازی را نتیجه تعامل عوامل فردی و سازمانی می‌دانند همسو است (3, 5). همچنین تأکید مشارکت‌کنندگان بر اهمیت یادگیری موقعیتی نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر شبیه‌سازی، نقش‌آفرینی و تحلیل موقعیت‌های واقعی می‌توانند اثربخشی بیشتری نسبت به آموزش‌های سنتی داشته باشند.

نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی مشتری‌محور پیامدهای مثبتی برای کارکنان و مشتریان به همراه دارد. افزایش رضایت مشتری، تقویت وفاداری، بهبود تصویر ذهنی از بانک و افزایش انگیزش کارکنان از مهم‌ترین پیامدهای شناسایی شده بودند. این یافته با پژوهش‌های متعددی که رابطه میان توانمندسازی و بهبود کیفیت خدمات را گزارش کرده‌اند مطابقت دارد (8, 26). همچنین مطالعات نشان داده‌اند که تجربه مثبت مشتریان از خدمات بانکی می‌تواند به شکل‌گیری ادراک مطلوب از برند و افزایش وفاداری آنان منجر شود (7, 9). در این پژوهش نیز مشتریان بیان کردند که سرعت حل مشکلات و اختیار کارکنان در پاسخگویی، تأثیر مستقیمی بر تصمیم آنان برای ادامه همکاری با بانک داشته است.

یافته‌های مربوط به عوامل زمینه‌ای مؤثر نیز حائز اهمیت بود. حمایت مدیریت، وجود جو اخلاقی مناسب و نظام ارزیابی منصفانه از مهم‌ترین شرایط زمینه‌ساز توانمندسازی شناخته شدند. این نتایج با مطالعاتی که نقش رهبری حمایتی و عدالت سازمانی را

در موفقیت برنامه‌های توانمندسازی مورد تأکید قرار داده‌اند هماهنگ است (1, 2). مدیرانی که به کارکنان اعتماد می‌کنند، فرصت تصمیم‌گیری در اختیار آنان قرار می‌دهند و عملکرد آنان را به شیوه‌ای منصفانه ارزیابی می‌کنند، زمینه مناسبی برای رشد احساس توانمندی و مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌نمایند.

در سطحی گسترده‌تر، یافته‌های این پژوهش با مطالعات حوزه توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی نیز همخوانی دارد. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه بانکداری خرد، بانک‌های وقفی، تأمین مالی اسلامی و توانمندسازی جوامع محلی نشان داده‌اند که موفقیت هر برنامه توانمندسازی مستلزم ترکیب آموزش، دسترسی به منابع، حمایت نهادی و اعطای اختیار است (13, 14, 16, 17). همچنین نتایج پژوهش‌های مرتبط با توسعه کسب‌وکارهای کوچک و توانمندسازی اقتصادی حاکی از آن است که صرف ارائه منابع یا دانش کافی نیست و افراد باید فرصت استفاده عملی از این ظرفیت‌ها را نیز داشته باشند (19-22). این منطق در محیط بانکداری نیز صدق می‌کند و نشان می‌دهد که توانمندسازی مشتری‌محور تنها در سایه هماهنگی میان ساختار، فرهنگ، آموزش و رهبری تحقق خواهد یافت.

همچنین نتایج این پژوهش با مطالعات مرتبط با شمول مالی دیجیتال، بانکداری همراه و خدمات مالی نوین همسو است. پژوهشگران تأکید کرده‌اند که پذیرش خدمات دیجیتال توسط مشتریان تا حد زیادی تحت تأثیر تجربه آنان از تعامل با بانک و میزان توانمندی کارکنان در ارائه راهنمایی و پشتیبانی قرار دارد (10-12). بنابراین، حتی در عصر بانکداری دیجیتال نیز نقش کارکنان توانمند در ایجاد تجربه مثبت برای مشتریان همچنان حیاتی است.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی مشتری‌محور در بانک ملت پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر تعامل پیچیده عوامل ساختاری، فرهنگی، آموزشی و روان‌شناختی قرار دارد. مهم‌ترین چالش موجود، شکاف میان دانش نظری کارکنان و توانایی عملی آنان در اجرای رفتارهای مشتری‌محور است. رفع این شکاف مستلزم بازنگری در ساختارهای سازمانی، اصلاح فرهنگ مدیریتی، توسعه مهارت‌های نرم و طراحی نظام‌های یادگیری مبتنی بر تجربه است تا زمینه برای تحقق واقعی مشتری‌محوری در نظام بانکی فراهم شود.

این پژوهش با وجود ارائه بینش‌های ارزشمند درباره تجربه زیسته کارکنان و مشتریان از توانمندسازی مشتری‌محور، با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. نخست، مطالعه تنها در شعب بانک ملت انجام شد و بنابراین تعمیم نتایج به سایر بانک‌های دولتی و خصوصی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، برخی مدیران و کارکنان به دلیل محدودیت‌های زمانی یا ملاحظات سازمانی تمایل کمتری به مشارکت در مصاحبه‌های عمیق داشتند که ممکن است بر تنوع دیدگاه‌های گردآوری‌شده تأثیر گذاشته باشد. سوم، داده‌های پژوهش در یک مقطع زمانی مشخص جمع‌آوری شد و امکان بررسی تغییرات تجربه توانمندسازی در طول زمان وجود نداشت.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی در سایر بانک‌های دولتی، خصوصی و مؤسسات مالی انجام شود تا امکان مقایسه تجربه‌های مختلف فراهم گردد. همچنین استفاده از رویکردهای ترکیبی و تلفیق روش‌های کیفی و کمی می‌تواند به ارائه مدل‌های جامع‌تر از

توانمندسازی مشتری محور کمک کند. انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات تجربه کارکنان در طول زمان، ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شبیه‌سازی و بررسی نقش فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و بانکداری دیجیتال در ارتقای توانمندسازی مشتری محور نیز از دیگر زمینه‌های مهم برای تحقیقات آینده محسوب می‌شود.

بانک ملت و سایر سازمان‌های خدماتی می‌توانند با افزایش اختیارات کارکنان خط مقدم، کاهش فرآیندهای پیچیده اداری و تسهیل تصمیم‌گیری، زمینه تحقق توانمندسازی واقعی را فراهم کنند. بازطراحی دوره‌های آموزشی با تأکید بر شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی، آموزش مهارت‌های ارتباطی و مدیریت تعارض عاطفی نیز ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، حمایت مدیریتی، یادگیری از اشتباهات و ارزیابی منصفانه عملکرد می‌تواند احساس توانمندی کارکنان را تقویت کرده و کیفیت خدمات مشتری محور را بهبود بخشد. در نهایت، توسعه نظام‌های منتورینگ، استفاده از تجربیات کارکنان موفق و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی می‌تواند به ارتقای مستمر توانمندسازی در سازمان‌های بانکی کمک کند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

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

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Uddin MJ, Som HM, Hashim RA, Rahman T. Effect of Leadership Behaviors and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Private Commercial Banks in Bangladesh: A Conceptual Framework. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2024;14(4). doi: 10.6007/ijarbss/v14-i4/21071.

2. Zoubi FA, Alzoubi AA. Leadership Towards Innovation and Organizations Performance: Encouraging Employees Empowerment. *International Journal of Theory of Organization and Practice (Ijtop)*. 2023;3(1):94-110. doi: 10.54489/ijtop.v3i1.246.
3. Orenuga D, Worlu RE, Olabode O, Nsikan J, Ariyo A, Okon MG, et al. Empowering Bank Employees for Improved Job Performance: An Evaluation of Emerging Strategies. *Sa Journal of Human Resource Management*. 2024;22. doi: 10.4102/sajhrm.v22i0.2464.
4. Soeharso SY, Raihanah M. The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change With Perceived Organizational Support as a Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry. *International Journal of Applied Business and International Management*. 2023;8(2):14-25. doi: 10.32535/ijabim.v8i2.2469.
5. Muneer S, Singh A, Choudhary MH, Alshammari AS. The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Digital Transformation, Innovative Work Behavior, and Organizational Financial Performance. *Behavioral Sciences*. 2024;15(1):5. doi: 10.3390/bs15010005.
6. Diniz RGM. Impact of Innovative Work Behaviour and Digitalization on Organization Performance: Empirical Evidence From Brazil. *International Journal of Science and Business*. 2024;33(1):1-17. doi: 10.58970/ijsb.2311.
7. Yang L, Zhou Y. Physical environment and its impact on customer perceptions of service quality in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. 2025;43(2):210-28.
8. Taghipourian MJ. The role of emotional branding on brand equity in the banking sector: Is customer experience a mediator? *Dynamic Management and Business Analysis*. 2026:1-17.
9. Yan X, Li Y, Nie F, Li R. Bank Customer Segmentation and Marketing Strategies Based on Improved DBSCAN Algorithm. *Applied Sciences*. 2025;15(6).
10. Maziriri ET, Rukuni TF, Nyagadza B, Bepe T. The customer's quest to manage funds digitally: Exploring the factors that influence the intention to use and the ongoing use of mobile banking apps. *Computers in Human Behavior Reports*. 2026;21:100907. doi: 10.1016/j.chbr.2025.100907.
11. Shaikh AA, Glavee-Geo R, Karjaluo H, Hinson RE. Mobile Money as a Driver of Digital Financial Inclusion. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023;186:122158. doi: 10.1016/j.techfore.2022.122158.
12. Sakaya AJ. Fear of COVID-19 and Green Bank Service Purchase Intention: The mediating Effect of Customer Empowerment and Customers' Perceived Value of Digital Service Transactions. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. 2023;41(4):486-507. doi: 10.1108/agjsr-08-2022-0137.
13. Agusti A, Edriani D, Ilyas A. Financial Empowerment for Women: Closing the Gender Wealth Gap. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (Ejme)*. 2024;12(3):251-9. doi: 10.26418/ejme.v12i3.78781.
14. Aisyah S, Almuzayyad. Social and Economic Transformation of Women Through Microfinance. *Peradaban Journal of Economic and Business*. 2024;3(1):91-103. doi: 10.59001/pjeb.v3i1.158.
15. Muhammedi S, Pangestu RA, Ilyas Helmi Bin Mohd Y, Akem U. The Role of Productive Women in Alleviating Poverty Through Strengthening Islamic Social Finance: A Study of Micro Waqf Banks in Indonesia. *International Economic and Finance Review*. 2024;3(1):88-104. doi: 10.56897/iefr.v3i1.53.
16. Nawawi ZM, Soemitra A, Dalimunthe M. Women's Economic Empowerment Through Sharia Micro-Finance Institutions in Indonesia: A Qualitative Research. *Iqtishadia Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*. 2022;15(2):255. doi: 10.21043/iqtishadia.v15i2.15902.
17. Soemitra A, Kusmilawaty K, Rahma TIF. The Role of Micro Waqf Bank in Women's Micro-Business Empowerment Through Islamic Social Finance: Mixed-Method Evidence From Mawaridussalam Indonesia. *Economies*. 2022;10(7):157. doi: 10.3390/economies10070157.
18. Piyanggara D, Puspitasari N, Suparman S. The Role and Constraints of Group Sharia Financing in the Economic Empowerment of Women Customers. *Journal of Management Research and Studies*. 2023;1(2):144-55. doi: 10.61665/jmrs.v1i2.34.
19. Amaliah I, Aspiranti T, Riani W. Optimization of Ummah Economic Empowerment Through Institutional Strengthening of Waqf Micro Banks. *Kne Social Sciences*. 2023. doi: 10.18502/kss.v8i18.14235.
20. Amin ARN, Ibrahim D, Abdullah B. Community Empowerment Acceleration Model to Increase the Role of Micro Waqf Bank Aulia Cendekia in Sharia Economic Development. *Istinbath*. 2023;22(2):195-206. doi: 10.20414/ijhi.v22i2.626.
21. Terminanto AA, Hamid A, Amalia E. Sharia Microfinance Models: A Grameen Bank Approach for Sustainable Construction and Welfare Enhancement. *El Dinar Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah*. 2024;12(1):1-24. doi: 10.18860/ed.v12i1.23722.
22. Anwar MK, Ridlwan AA, Wakhidah N. The Role of Baitul Maal Wat Tamwil in Empowering Msmes in Indonesia: A Study of Indonesian Islamic Microfinance Institutions. *International Journal of Professional Business Review*. 2023;8(4):e0913. doi: 10.26668/businessreview/2023.v8i4.913.
23. Fauzi M, Junaedi J, Mahmudin. Does Micro Waqf Bank Avoid Loan Sharks Practice? Keeping on Indigent Productive Business. *International Economic and Finance Review*. 2023;2(1):1-29. doi: 10.56897/iefr.v2i1.23.
24. Fauzi M, Haji-Othman Y, Pakkanna M. The Strategy of Micro Waqf Banks for Job Creation on Micro-Scale Enterprises in Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2023;13(6). doi: 10.6007/ijarbs/v13-i6/17407.

25. Habibi A, Utami P, Muzammil R, Nasor M. The Policy Role of Bank Syariah Indonesia for MSMEs Sector in Community Economic Empowerment. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis*. 2023;28(1):15. doi: 10.20961/jkb.v28i1.67178.
26. Kerse Y. The Effect of Customer Empowerment on Corporate Reputation Perception. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 2023;12(3):2128-41. doi: 10.15869/itobiad.1322091.
27. Rochana E, Sari YR, Mahmud I, Sidemen IG. Community Empowerment-Based Garbage Bank Management System in Bandar Lampung (Case Study of Emak.ID Garbage Bank). 2024. doi: 10.4108/eai.2-11-2023.2343304.
28. Yudithadewi D, Hartanto ST, Parikesit BS, Widyandaru RZ. Analysing Social Entrepreneurship Innovation Through Sustainability Compass. 2022. doi: 10.11594/nstp.2022.2608.
29. Sahi GK, Roy SK, Singh T. Fostering Engagement Among Emotionally Exhausted Frontline Employees in Financial Services Sector. *Journal of Service Theory and Practice*. 2022;32(3):400-31. doi: 10.1108/jstp-08-2021-0175.