



Explaining the banking customer's hedonic journey in combined channels physical-digital

Atiyeh Shah Jafari*, PhD Student in Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

Tahmoorth Hassaneghlipour, Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 15 March 2025

Revised: 06 August 2025

Accepted: 19 November 2025

Keywords

Hedonistic Travel,
Binary Banking,
Channel Integration,
Anticipating intelligence
needs, Visual fit of the
physical environment

Corresponding Author Email:

atieh.shahjafari@gmail.com

ABSTRACT

Study's aim to identify factors affecting the formation of customers' hedonic journey in a hybrid banking environment (physical-digital) and analyze the moderating role of demographic characteristics in northern Tehran. Using a mixed research method, in the qualitative phase, semi-structured interviews with 22 customers of banks in northern Tehran and inductive content analysis were used. In the quantitative phase, factors extracted using the MABAC multi-criteria decision-making method were prioritized and intergroup differences were examined using the Kruskal-Wallis test. The findings identified four main themes: 1) technological factors (interactive application design, response speed, service personalization), 2) human factors (employee communication skills, sense of trust in face-to-face interactions), 3) security factors (transparency of transactions, protection mechanisms), and 4) psychological factors (cultural fit, instilling a sense of ownership). The results showed that information integration across channels and consistency of user experience had the greatest impact on customer hedonic perception. Also, significant differences were observed in prioritizing factors based on age, gender, and education level, with young people (20-35 years old) emphasizing advanced app design, while older people (51-65 years old) preferring human interaction in branches. MABAC analysis showed that "intelligent needs prediction" and "visual relevance of the physical environment of branches" ranked first with scores of 0.89 and 0.87, respectively. This study recommends that bank managers create a framework for enhancing customer hedonic experience by intelligently integrating channels, training employees in emotional skills, and designing services based on demographic differentiation.

How to cite this article:

Shah Jafari, Atiyeh; Hassaneghlipour, Tahmoorth (1404). Explaining the hedonic journey of banking customers in combined channels physical-digital. Business Management Explorations, *Journal of Business Administration Researches*, 41(17), 21-38. (In Persian with English abstract).

<https://doi.org/10.22034/jbar.2025.22919.4538>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

Extended Abstract

Introduction: The banking industry in metropolitan Tehran, particularly its affluent northern districts, faces a critical challenge: transitioning from purely functional service delivery to creating hedonic customer experiences across hybrid (physical-digital) channels. This study addresses the significant gap in existing literature, which predominantly focuses on operational efficiency and technical integration while neglecting the emotional and sensory dimensions of customer journeys. As digitally literate, high-income customers increasingly demand experiences that blend utility with pleasure, banks must reconcile the paradoxical behaviors observed in Tehran's unique sociocultural context—where 40.9% of digitally inclined users revert to physical branches for complex transactions due to emotional reassurance. The research investigates four core dimensions: (1) the interplay between physical and digital touchpoints in crafting pleasurable experiences, (2) demographic moderators (age, gender, education), (3) experiential gaps caused by channel inconsistencies, and (4) strategies to harmonize service quality. By focusing on Tehran's distinct population—77.3% of whom hold university degrees—the study challenges universalist assumptions about banking experiences, revealing how cultural priorities (e.g., Sharia compliance) and security perceptions uniquely shape hedonic responses in Iran's socioeconomic elite.

Methodology: Employing an exploratory-sequential mixed-methods design, the study first conducted 22 semi-structured interviews with customers from northern Tehran banks, selected via purposive sampling to ensure demographic diversity (age: 20–65 years; gender: 45.5% male, 54.5% female; education: high school to PhD). Interviews reached theoretical saturation at 22 participants, with transcripts analyzed through inductive content analysis using MAXQDA2020. Three coding stages (open, axial, selective) distilled 235 initial codes into 32 conceptual categories and four overarching themes, achieving inter-coder reliability (Cohen's $\kappa = 0.89$). The quantitative phase prioritized factors using the MABAC method, chosen for its robustness in resolving conflicting criteria under uncertainty. An 8×22 decision matrix (criteria \times participants) scored factors on a 5-point Likert scale, weighted objectively via Shannon entropy. Kruskal-Wallis tests analyzed demographic variations, revealing significant differences ($p < 0.05$) in priorities across education levels and occupations. For instance, freelancers (31.8% of participants) valued human interaction $2.1 \times$ more than employees, while postgraduate customers emphasized tech adaptability ($\eta^2 = 0.39$). The methodology's hybrid approach enabled triangulation between qualitative insights (e.g., seniors' fear of smart devices) and quantitative rankings (e.g., AI-driven need anticipation scoring 0.89).

Discussion and Results: Four factors emerged as critical to hedonic experiences, with distinct demographic variations:

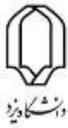
Technological Factors (32% weight): App response speed (87% prioritization by under-35s) and AI personalization drove satisfaction, yet 68.2% of over-40s reported negative digital experiences impacting their preferences. **Human Factors (28% weight):** Staff empathy and multichannel continuity reduced service abandonment by 18%, with women valuing personalized greetings $2.3 \times$ more than men. **Security Factors (24% weight):** Biometric authentication paradoxically enhanced pleasure (62% approval), linking security to modernity perceptions. **Psychological Factors (16% weight):** Cultural alignment (68% approval for Sharia interfaces) and ownership cues (e.g., customizable dashboards) were vital for educated users. MABAC analysis ranked "AI-driven need anticipation" (0.89) and "branch aesthetics" (0.87) as top priorities. However, 23% loyalty loss occurred due to channel inconsistencies, particularly among retirees ($\eta^2 = 0.38$). Notably, 40.9% of digital-first users paradoxically visited branches for sensitive tasks, citing "emotional reassurance" despite Tehran's 94% smartphone penetration. Gender disparities surfaced, with 54.5% of women demanding gender-specific rewards versus 45.5% of men prioritizing app usability. Education level sharply influenced preferences: PhD holders emphasized transaction encryption (27.3% of sample), while high school graduates struggled with digital loan applications (22.7%).

Conclusion: This study redefines hybrid banking success through a culture-sensitive framework where security protocols double as pleasure drivers and human interaction remains irreplaceable for complex services. Key recommendations include:

Demographic-tiered interfaces: AR investment simulators for youth, voice-guided ATMs with family-assist modes for seniors. Emotionally intelligent staff training: Neuro-linguistic programming to enhance conflict resolution, particularly for female (54.5%) and elderly (27.3%) customers. Perceptual security engineering: Gamified two-factor authentication animations to transform safety measures into experiential assets. The findings challenge the global prioritization of gamification—only 19% of Tehranis valued it versus 62% emphasizing biometrics' hedonic appeal. Future research should explore neuroscientific measurements (e.g., galvanic skin response during app interactions)

and cross-cultural comparisons with Asian markets like Seoul, where similar income levels yield divergent preferences. For Tehran's banks, the imperative lies in converting routine transactions into culturally resonant experiences—where every interaction reinforces emotional bonds, turning ATMs into memory-making touchpoints rather than mere cash dispensers. The findings challenge the global prioritization of gamification—only 19% of Tehranis valued it versus 62% emphasizing biometrics' hedonic appeal. Future research should explore neuroscientific measurements (e.g., galvanic skin response during app interactions) and cross-cultural comparisons with Asian markets like Seoul, where similar income levels yield divergent preferences. For Tehran's banks, the imperative lies in converting routine transactions into culturally resonant experiences—where every interaction reinforces emotional bonds, turning ATMs into memory-making touchpoints rather than mere cash dispensers.

Keywords: Hedonistic Travel, Binary Banking, Channel Integration, Anticipating intelligence needs, Visual fit of the physical environment



کاوش‌های مدیریت بازرگانی

Homepage: <https://bar.yazd.ac.ir/?lang=fa>



مقاله پژوهشی 10.22034/jbar.2025.22919.4538

تبیین سفر لذت‌جویانه مشتری بانکداری در کانال‌های فیزیکی-دیجیتال

عطیه شاه جعفری، دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران
طهمورث حسن‌نقلی‌پور*، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سفر لذت‌جویانه مشتریان در محیط ترکیبی بانکداری فیزیکی-دیجیتال و تحلیل نقش تعدیل‌کننده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در شمال تهران انجام شد. با استفاده از روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی)، در مرحله کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ مشتری بانک‌های شمال تهران و تحلیل محتوای استقرایی بهره گرفته شد. در مرحله کمی، عوامل استخراج‌شده با روش تصمیم‌گیری چندمعیاره اولویت‌بندی و تفاوت‌های بین‌گروهی با آزمون کروسکال-والیس بررسی شدند. یافته‌ها چهار تم اصلی را شناسایی کرد: (۱) عوامل فناورانه (طراحی تعاملی اپلیکیشن، سرعت پاسخگویی، شخصی‌سازی خدمات)، (۲) عوامل انسانی (مهارت ارتباطی کارکنان، حس اعتماد در تعاملات حضوری)، (۳) عوامل امنیتی (شفافیت تراکنش‌ها، مکانیزم‌های حفاظتی)، و (۴) عوامل روان-شناختی (تناسب فرهنگی، القای احساس مالکیت). نتایج نشان داد که یکپارچگی اطلاعات بین کانال‌ها و ثبات تجربه کاربری بیشترین تأثیر را بر ادراک لذت‌جویانه مشتریان دارد. همچنین، تفاوت معناداری در اولویت‌بندی عوامل بر اساس سن، جنسیت و سطح تحصیلات مشاهده شد؛ لذا جوانان (۲۰-۳۵ سال) بر طراحی پیشرفته اپلیکیشن تأکید داشتند، در حالی که سال‌مندان (۵۱-۶۵ سال) تعامل انسانی در شعب را ترجیح می‌دادند. تحلیل چند عاملی نشان داد که «پیش‌بینی نیازها هوشمندی» و «تناسب بصری محیط فیزیکی شعب» به ترتیب با امتیاز ۸۹/۰ و ۰/۸۷ در رتبه‌های نخست اهمیت قرار دارند. این پژوهش به مدیران بانکی توصیه می‌کند با یکپارچه‌سازی هوشمند کانال‌ها، آموزش کارکنان در مهارت‌های هیجانی و طراحی خدمات مبتنی بر تفکیک جمعیت‌شناختی، چارچوبی برای ارتقای تجربه لذت‌جویانه مشتریان ایجاد کنند.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۶
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۸

واژه‌های کلیدی

سفر لذت‌جویانه،
بانکداری ترکیبی،
یکپارچگی کانال‌ها،
پیش‌بینی نیازها هوشمندی،
تناسب بصری محیط فیزیکی

ایمیل نویسنده مسئول

atieh.shahjafari@gmail.com

استناد به این مقاله: شاه جعفری، عطیه؛ حسن‌قلی‌پور، طهمورث (۱۴۰۴). تبیین سفر لذت‌جویانه مشتری بانکداری در کانال‌های فیزیکی-دیجیتال.

کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۴۱(۱۷)، ۳۸-۲۱.

۱. مقدمه

در دهه‌های اخیر، پیشرفت‌های بارز در فناوری‌های دیجیتال و دگرگونی در الگوهای رفتاری مصرف‌کنندگان، صنایع مختلف از جمله بانکداری را دستخوش تغییرات بنیادین کرده است. این تحولات به‌ویژه در محیط‌های پیچیده‌ای مانند کلان‌شهرهای بزرگ، مدیریت تجربه مشتری را به اولویتی راهبردی برای سازمان‌ها بدل ساخته است (توعن‌رات و همکاران؛ ۲۰۲۱). در صنعت بانکداری، مشتریان امروزی صرفاً به دنبال انجام تراکنش‌های مالی به صورت کارکردگرایانه نیستند، بلکه در پی تجربه‌هایی هستند که علاوه بر کارایی و سهولت، عناصری از لذت، جذابیت حسی، و رضایت عاطفی را نیز در بر گیرد (کرگر؛ ۲۰۲۳؛ مارتین و همکاران، ۲۰۲۱). این تغییر نگرش، مفهوم «سفر مشتری» را که در گذشته بیشتر بر فرایندهای عملیاتی تمرکز داشت، به سمت درک ابعاد تجربی و احساسی تعاملات مشتری سوق داده است (سنگوان و یاداو؛ ۲۰۲۱؛ اسمیت و جونز؛ ۲۰۲۱). در محیط چندکاناله و ترکیبی بانکداری معاصر، مشتریان به طور همزمان یا متناوب از کانال‌های فیزیکی و دیجیتال بهره می‌برند و تجربه کلی آن‌ها از تعامل با بانک، حاصل یکپارچگی و هماهنگی میان این کانال‌ها است (مله و روسو-اسپنا؛ ۲۰۲۱؛ باتات و حمیدی؛ ۲۰۲۳). این موضوع مفهوم «سفر لذت‌جویانه مشتری» در کانال‌های ترکیبی را مطرح می‌کند که در آن، ایجاد یک تجربه جذاب و رضایت‌بخش در کلیه نقاط تماس فیزیکی و دیجیتال، از اهمیت بسزایی برخوردار است (مله و همکاران، ۲۰۲۴؛ اکداگ و ارگن؛ ۲۰۲۱).

با این حال، با اذعان به اهمیت فزاینده مدیریت تجربه مشتری در محیط‌های ترکیبی، تحقیقات پیشین در حوزه بانکداری معمولاً بر جنبه‌های فنی یکپارچه‌سازی کانال‌ها، بهبود کارایی عملیاتی، یا تحلیل رفتارهای سنتی مانند وفاداری و رضایت متمرکز بوده‌اند (حشمتی و همکاران، ۱۳۹۸؛ حیدری و همکاران، ۱۴۰۰). مطالعات کمتری به طور خاص به شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر ابعاد لذت‌جویانه تجربه مشتری در بستر تعاملات ترکیبی (فیزیکی و دیجیتال) پرداخته‌اند (مله و روسو-اسپنا، ۲۰۲۱). این شکاف تحقیقاتی به ویژه در بافت فرهنگی-اجتماعی خاص شمال تهران نمود بیشتری پیدا می‌کند. در حالی که پژوهش‌هایی در زمینه تجربه مشتری در بانکداری الکترونیکی در ایران انجام شده است (برای مثال، کریمی و همکاران، ۲۰۲۱؛ غازی کلاهرودی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ناصحی‌فر و همکاران، ۱۴۰۰)، این مطالعات کمتر به تحلیل همزمان تأثیر متقابل کانال‌های فیزیکی و دیجیتال بر ایجاد تجربه‌های لذت‌جویانه پرداخته‌اند. همچنین، در مورد نقش نسبی عوامل فردی (مانند ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) در مقابل عوامل سازمانی (مانند طراحی فضای فیزیکی شعبه یا رابط کاربری دیجیتال) در شکل‌دهی این تجربه‌ها در محیط ترکیبی، یافته‌های روشنی وجود ندارد (مارتین و همکاران، ۲۰۲۱؛ آکداگ و ارگن، ۲۰۲۱).

مسئله محوری دیگری که در این زمینه نیازمند بررسی دقیق است، چگونگی ایجاد تجربه‌های لذت‌جویانه در صنعتی است که ذاتاً با کارکردگرایی، امنیت و حساسیت‌های مالی گره خورده است. در حالی که امکان ایجاد تجربه‌های حسی و لذت‌بخش در صنایع خدماتی پذیرفته شده است (باتات و حمیدی، ۲۰۲۳؛ مله و همکاران، ۲۰۲۴)، ماهیت خدمات مالی ممکن است چالش‌های خاصی را در این زمینه ایجاد کند. این چالش در محیط ترکیبی که مشتریان به صورت سیال بین کانال‌ها حرکت می‌کنند، پیچیده‌تر می‌شود (مله و روسو-اسپنا، ۲۰۲۱). برای مثال، تأثیر طراحی محیط فیزیکی شعبه با عناصری مانند معماری و تعاملات انسانی بر درک مشتری (اکداگ و ارگن، ۲۰۲۱) ممکن است در تعامل با تجربه استفاده از ابزارهای دیجیتال مانند اپلیکیشن‌های موبایلی که ویژگی‌های متفاوتی در گرافیک، سرعت، یا شخصی‌سازی دارند، دستخوش تغییر شود (آراوخو و همکاران، ۲۰۲۲؛ لیو و وانگ؛ ۲۰۲۳). درک چگونگی تأثیرگذاری متقابل این عوامل در ایجاد سفر لذت‌جویانه یکپارچه در کانال‌های ترکیبی، نیازمند پژوهش عمیق‌تر است (کلاین و همکاران، ۲۰۲۰). علیرغم اینکه پژوهش‌هایی در زمینه سفر مشتری در ایران انجام شده است (مانند جندقی و همکاران، ۱۳۹۹؛ فتحی و همکاران، ۱۴۰۱؛ محمدیان و همکاران، ۲۰۲۵)، اما تمرکز کمتر بر ابعاد صرفاً لذت‌جویانه در بستر کانال‌های ترکیبی مشاهده می‌شود.

محدودیت دیگر تحقیقات پیشین، تمرکز برخی مطالعات بر مراحل خاصی از سفر مشتری است (لاهادکن و همکاران، ۲۰۲۴)، در حالی که ماهیت ترکیبی بانکداری معاصر مستلزم بررسی یکپارچه کلیه نقاط تماس و مراحل تعامل مشتری در طول چرخه زندگی رابطه بانکی است (توعنرات و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت تجربه مشتری در محیط‌های چندکاناله نیازمند رویکردی کل‌نگر به سفر مشتری است که ابعاد لذت‌جویانه را در تمامی مراحل و در تعامل بین کانال‌ها در نظر بگیرد (مله و روسو-اسپنا، ۲۰۲۱). تحولات سریع در فناوری‌های مالی و ظهور مفاهیمی مانند بانکداری تجربه‌محور (کرگر، ۲۰۲۳) لزوم بازنگری در مدل‌های سنتی تحلیل رفتار مشتری و توجه ویژه به ابعاد تجربی و لذت‌جویانه را بیش از پیش آشکار ساخته است (رحیمیان و همکاران، ۱۴۰۰؛ ناصحیفر و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به شکاف‌های تحقیقاتی مطرح شده، هدف اصلی این مطالعه، تبیین عوامل کلیدی مؤثر بر شکل‌گیری سفر لذت‌جویانه مشتری در محیط ترکیبی بانکداری (فیزیکی-دیجیتال) با تمرکز بر بانک‌های شمال شهر تهران است. در این راستا، سؤالات اساسی زیر مطرح می‌شود: چه عواملی در تعامل بین کانال‌های فیزیکی و دیجیتال بانکداری بر ایجاد تجربه‌های لذت‌جویانه مشتریان در شمال تهران تأثیرگذارند؟ چگونه ویژگی‌های خاص جمعیت‌شناختی و فرهنگی مشتریان بانک‌های شمال تهران بر اهمیت نسبی این عوامل تأثیر می‌گذارد؟ و چه سازوکارهایی می‌توانند هماهنگی بین تجربه لذت‌جویانه در کانال‌های مختلف بانکی را تضمین کنند؟ پاسخ به این سؤالات نه تنها از نظر تئوریک به توسعه ادبیات مربوط به مدیریت تجربه مشتری در محیط‌های ترکیبی کمک می‌کند و چارچوبی نوین بر اساس تلفیق مفاهیم روانشناسی مصرف‌کننده، نظریه تجربه مشتری، و فناوری اطلاعات ارائه می‌دهد (کلاین و همکاران، ۲۰۱۸؛ مارتین و همکاران، ۲۰۲۱)، بلکه از نظر عملی نیز می‌تواند راهنمای مدیران بانکی در طراحی استراتژی‌های یکپارچه کانال‌های ترکیبی، آموزش کارکنان، و توسعه راهبردهای بازاریابی تجربه‌محور باشد. اهمیت این پژوهش زمانی بیشتر می‌شود که به ضرورت رقابت بانک‌های سنتی با مؤسسات مالی دیجیتال و نیاز به بازتعریف تجربه مشتری در محیط فعلی توجه کنیم (کرگر، ۲۰۲۳).

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این مطالعه بر پایه تلفیقی از مفاهیم بنیادین در حوزه‌های روانشناسی مصرف‌کننده، نظریه تجربه مشتری، نقش فناوری‌های دیجیتال و پویایی‌های خاص محیط بانکداری ترکیبی (فیزیکی-دیجیتال) استوار است. در قلب چارچوب نظری این تحقیق، مفهوم «سفر لذت‌جویانه مشتری» در بافت «فایجیتال» قرار دارد که از تلاقی دو حوزه کلیدی، یعنی نظریه تجربه مشتری و روانشناسی لذت‌جویانه نشأت می‌گیرد. هدف این پژوهش تبیین عوامل مؤثر بر این سفر لذت‌جویانه با تمرکز بر عوامل فناورانه (شامل شخصی‌سازی دیجیتال و سازگاری سامانه‌ها)، عوامل انسانی (شامل تعامل چهره‌به‌چهره و پشتیبانی دیجیتال)، عوامل امنیتی-قانونی (شامل حریم خصوصی و پایبندی به مقررات)، و عوامل روانشناختی (شامل غافلگیری مثبت و کاهش اضطراب مالی) است.

بر اساس دیدگاه هالبروک و هیرشمن، تجربه مصرف‌مآهیتی پیچیده و چندبعدی دارد که فراتر از صرفاً کارکردگرایی و عقلانیت اقتصادی است و شامل ابعادی مانند خیال‌پردازی، احساسات، و نمادگرایی می‌شود. این نظریه، مصرف‌را به عنوان یک فعالیت لذت‌جویانه یا زیبایی‌شناختی در کنار بعد ابزاری آن در نظر می‌گیرد. در این راستا، عوامل روانشناختی مانند ایجاد «غافلگیری مثبت» می‌توانند به‌طور مستقیم به این ابعاد احساسی و لذت‌جویانه دامن بزنند. در حوزه خدمات، اشمیت (۱۹۹۹) با ارائه چارچوب «تجربه‌ای استراتژیک»، پنج بعد حسی، احساسی، تفکری، عملی، و ارتباطی را به عنوان اجزای سازنده تجربه مشتری معرفی می‌کند. این ابعاد می‌توانند در صنایع مختلف، از جمله خدمات مالی که ذاتاً ممکن است کارکردگرایی به نظر رسند، به کار گرفته شوند. پژوهش‌های اخیر نیز بر اهمیت درک ابعاد عاطفی و تجربی در تعاملات مشتری، حتی در محیط‌های غالباً عملکردی مانند بانکداری، تأکید دارند (مارتین و همکاران، ۲۰۲۱؛ کرگر، ۲۰۲۳)، این موضوع با هدف‌گذاری بر «کاهش اضطراب مالی» با مباحث روانشناختی هم‌راستا است.

با ظهور کانال‌های تعاملی متعدد، مدیریت تجربه مشتری نیازمند رویکردی کل‌نگر است. نظریه یکپارچه‌گی کانال‌ها بر لزوم ایجاد تجربه‌ای سیال و یکپارچه برای مشتری در هنگام استفاده از کانال‌های مختلف (فیزیکی، آنلاین، موبایل

و...) تأکید دارد. در اینجا، عوامل فناورانه، به‌ویژه «سازگاری سامانه‌ها» در کانال‌های مختلف، نقشی حیاتی در تحقق این یکپارچگی و سیالیت ایفا می‌کند. محیط «فایجیتال» در بانکداری، که ترکیب همزمان و مکمل کانال‌های فیزیکی و دیجیتال است، پیچیدگی مضاعفی به این مفهوم می‌بخشد. در این محیط، تجربه کلی مشتری از حاصل تعاملات او در نقاط تماس مختلف فیزیکی (شعبه، خودپرداز) و دیجیتال (وب‌سایت، اپلیکیشن موبایل، شبکه‌های اجتماعی) شکل می‌گیرد (مله و روسو-اسپنا، ۲۰۲۱؛ باتات و حمیدی، ۲۰۲۳). ایجاد سفر لذت‌جویانه در این بستر نیازمند درک چگونگی تعامل و تأثیرگذاری متقابل این کانال‌ها بر یکدیگر است (کلاین و همکاران، ۲۰۲۰؛ مله و همکاران، ۲۰۲۴).

نظریه محرک-ارگانسیم-پاسخ، چارچوبی برای تحلیل تأثیر ویژگی‌های محیطی (محرک) بر وضعیت عاطفی (ارگانسیم) و در نهایت رفتار (پاسخ) فرد فراهم می‌کند. این نظریه در بانکداری ترکیبی می‌تواند به تحلیل تأثیر محیط فیزیکی شعبه (مانند نورپردازی، طراحی داخلی، چیدمان) و کیفیت «تعامل چهره‌به‌چهره» از عوامل انسانی (اکداگ و ارگن، ۲۰۲۱) و همچنین محیط دیجیتال (مانند طراحی رابط کاربری، گرافیک، سرعت) و کیفیت «پشتیبانی دیجیتال» (مارتین و همکاران، ۲۰۲۱؛ آراوخو و همکاران، ۲۰۲۲) بر وضعیت عاطفی و درک لذت‌جویانه مشتری به کار رود. طراحی محیطی جذاب و راحت می‌تواند بر تجربه کلی مشتری تأثیر مثبت بگذارد (اکداگ و ارگن، ۲۰۲۱). در فضای دیجیتال، عناصری مانند سهولت استفاده، جذابیت بصری، و ویژگی‌های تعاملی، از جمله «شخصی‌سازی دیجیتال» به عنوان یکی از عوامل فناورانه، بر کیفیت تجربه و احتمال ایجاد لذت مؤثرند (غازی کلاهرودی و همکاران، ۲۰۲۳؛ لیو و وانگ، ۲۰۲۴).

نظریه‌های پذیرش فناوری مانند مدل پذیرش فناوری دیویس و مدل یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری نکاتش و همکاران، چارچوبی برای درک عواملی که بر تمایل افراد به استفاده از فناوری‌های جدید تأثیر می‌گذارند، ارائه می‌دهند. در بانکداری دیجیتال، عواملی مانند انتظار عملکرد (میزان مفید بودن فناوری) و انتظار تلاش (سهولت استفاده) که با «سازگاری سامانه‌ها» و «شخصی‌سازی دیجیتال» مرتبط است، نقش مهمی در پذیرش دارند. با این حال، درک ابعاد لذت‌جویانه نیازمند در نظر گرفتن عواملی فراتر از صرفاً کاربرد و سهولت است (مارتین و همکاران، ۲۰۲۱)، که این پژوهش با تمرکز بر عوامل روانشناختی و عوامل انسانی در کنار عوامل فناورانه به دنبال آن است. علاوه بر این، عوامل امنیتی-قانونی مانند «حریم خصوصی» و «پایبندی به مقررات»، هرچند ممکن است مستقیماً به لذت‌جویی مرتبط نباشند، اما با ایجاد حس امنیت و اعتماد، بستر لازم را برای شکل‌گیری تجارب مثبت و کاهش اضطراب فراهم می‌کنند که پیش‌نیاز یک سفر لذت‌جویانه است.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و فرهنگی مشتریان نیز می‌توانند بر انتظارات و واکنش‌های آن‌ها نسبت به تجربه‌های بانکی تأثیر بگذارند. نظریه اشاعه نوآوری راجرز می‌تواند به تحلیل سرعت و الگوی پذیرش فناوری‌های بانکی، از جمله آن‌هایی که به «شخصی‌سازی دیجیتال» و «سازگاری سامانه‌ها» مربوط می‌شوند، توسط گروه‌های مختلف جمعیتی کمک کند. نظریه هویت اجتماعی نیز می‌تواند در درک چگونگی تأثیر جایگاه اجتماعی و هویت گروهی مشتریان بر انتظارات آن‌ها از سطح خدمات، کیفیت «تعامل چهره‌به‌چهره» و «پشتیبانی دیجیتال» و همچنین حساسیت آن‌ها نسبت به «حریم خصوصی» و «پایبندی به مقررات» در تجربه‌های بانکی نقش داشته باشد.

مرور پیشینه پژوهش در زمینه تجربه مشتری در بانکداری نشان می‌دهد که هرچند مطالعات ارزشمندی انجام شده است، تمرکز غالب این تحقیقات بر ابعاد کارکردی، کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتری بوده است (حشمتی و همکاران، ۱۳۹۸؛ علی صمد و همکاران، ۱۳۹۹؛ عباسی و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌های متعددی به بررسی تجربه مشتری در کانال‌های منفرد، مانند بانکداری الکترونیکی یا شعب فیزیکی پرداخته‌اند (کریمی و همکاران، ۲۰۲۱؛ ناصحی‌فر و همکاران، ۱۴۰۰)، اما تحلیل جامعی از چگونگی تعامل پیچیده بین این دو محیط و تأثیر آن بر ایجاد یک تجربه لذت‌جویانه یکپارچه، با در نظر گرفتن عواملی چون «سازگاری سامانه‌ها» و هماهنگی بین «تعامل چهره‌به‌چهره» و «پشتیبانی دیجیتال»، کمتر توجه شده است (سنگوان و یاداو، ۲۰۲۱؛ اسمیت و جونز، ۲۰۲۱؛ مله و روسو-اسپنا، ۲۰۲۱).

در زمینه سفر مشتری، تحقیقاتی چارچوب‌ها و روش‌هایی برای نگاشت و تحلیل سفر مشتری در محیط‌های چندکاناله ارائه کرده‌اند (توعن‌رات و همکاران، ۲۰۲۱؛ جندقی و همکاران، ۱۳۹۹؛ لاهادکن و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، این مطالعات عمدتاً بر مراحل و نقاط تماس عملیاتی متمرکز بوده‌اند و کمتر به واکاوی عمیق ابعاد احساسی و لذت‌جویانه، نظیر تأثیر «غافلگیری مثبت» یا «کاهش اضطراب مالی» در طول این سفر پرداخته‌اند. پژوهش‌هایی که به طور خاص به

مفهوم سفر مشتری در بانکداری پرداخته‌اند (سنگوان و یاداو، ۲۰۲۱؛ اسمیت و جونز، ۲۰۲۱)، بر لزوم درک جامع تجربه مشتری تأکید دارند، اما کمتر به تفکیک و تحلیل عوامل مؤثر بر بعد لذت‌جویانه، از جمله نقش عوامل فناورانه مانند «شخصی‌سازی دیجیتال» و عوامل انسانی در ایجاد چنین تجربه‌ای، تمرکز کرده‌اند. برخی مطالعات به نقش طراحی محیطی در شعب فیزیکی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که عناصری مانند معماری و «تعاملات انسانی» بر تجربه مشتری مؤثرند (اکداگ و ارگن، ۲۰۲۱). همزمان، تحقیقاتی بر اهمیت طراحی رابط کاربری، سهولت استفاده، و ویژگی‌های تعاملی مانند «شخصی‌سازی دیجیتال» در کانال‌های دیجیتال تأکید کرده‌اند (مارتین و همکاران، ۲۰۲۱؛ غازی کلاهرودی و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، درک چگونگی تأثیرگذاری متقابل این عوامل در کانال‌های فیزیکی و دیجیتال بر یک تجربه کلی لذت‌جویانه در محیط ترکیبی، و اهمیت «سازگاری سامانه‌ها» برای این منظور، همچنان نیازمند بررسی بیشتر است (باتات و حمیدی، ۲۰۲۳؛ مله و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش‌هایی مانند کلاین و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر قرار گرفتن در معرض کانال‌های مختلف بر تصمیمات خرید پرداخته‌اند، اما این موضوع در زمینه ابعاد لذت‌جویانه تجربه بانکی، که می‌تواند تحت تأثیر «غافلگیری مثبت» یا احساس امنیت ناشی از «حریم خصوصی» و «پایبندی به مقررات» باشد، و تعاملات مستمر نیازمند کاوش عمیق‌تر است. نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی در شکل‌دهی تجربه مشتری دیجیتال، از جمله در «شخصی‌سازی دیجیتال» و «پشتیبانی دیجیتال»، مورد توجه قرار گرفته است (آراوخو و همکاران، ۲۰۲۲؛ لیو و وانگ، ۲۰۲۴)، اما تأثیر آن‌ها بر ابعاد لذت‌جویانه و چگونگی یکپارچه‌سازی این فناوری‌ها در یک تجربه ترکیبی لذت‌بخش، با حفظ «حریم خصوصی»، نیازمند تحقیق بیشتری است (کرگر، ۲۰۲۳).

در زمینه مطالعات داخلی ایران، پژوهش‌هایی به موضوعاتی مانند مدیریت تجربه مشتری در بانکداری الکترونیکی (ناصحیفر و همکاران، ۱۴۰۰؛ ناصحیفر و همکاران، ۱۴۰۰) و نقش بازاریابی دیجیتال در بهبود تجربه (غازی کلاهرودی و همکاران، ۲۰۲۳) پرداخته‌اند. همچنین، مطالعاتی در خصوص نقشه سفر مشتری در خدمات بانکی صورت گرفته است (جندقی و همکاران، ۱۳۹۹). با این حال، به نظر می‌رسد تمرکز کمتری بر تفکیک و تحلیل عوامل خاص مؤثر بر سفر لذت‌جویانه مشتری، به‌ویژه عوامل فناورانه، انسانی، امنیتی-قانونی و روانشناختی مطرح شده در این پژوهش، در بستر کانال‌های ترکیبی و با در نظر گرفتن ویژگی‌های منطقه‌ای خاص (مانند شمال تهران) وجود دارد. پژوهش‌هایی کلی‌تر در زمینه مدیریت راهبردی روابط با مشتری یا رضایت مشتری نیز انجام شده است (علی صمد و همکاران، ۱۳۹۹؛ عباسی و همکاران، ۱۴۰۲)، اما این مطالعات لزوماً ابعاد تجربی و لذت‌جویانه را به صورت عمیق و با تمرکز بر متغیرهای مشخص شده مورد بررسی قرار نداده‌اند.

در جمع‌بندی پیشینه پژوهش نشان‌دهنده سه شکاف تحقیقاتی اصلی است که مطالعه حاضر در پی رفع آن‌هاست: اول، کمبود تحقیقات متمرکز بر ابعاد لذت‌جویانه تجربه مشتری در بانکداری، در مقابل تمرکز غالب بر جنبه‌های کاربردی و عملکردی. دوم، فقدان تحلیل جامع از چگونگی تعامل و یکپارچگی کانال‌های فیزیکی و دیجیتال - از طریق عواملی چون «سازگاری سامانه‌ها» و هماهنگی بین «تعامل چهره‌به‌چهره» و «پشتیبانی دیجیتال» - و تأثیر متقابل آن‌ها بر ایجاد یک تجربه لذت‌جویانه یکپارچه و سیال، با در نظر گرفتن اهمیت «شخصی‌سازی دیجیتال». سوم، نیاز به بررسی عوامل مؤثر بر سفر لذت‌جویانه مشتری، از جمله «غافلگیری مثبت»، «کاهش اضطراب مالی»، و تضمین «حریم خصوصی» و «پایبندی به مقررات»، در بافت فرهنگی و جمعیت‌شناختی خاص، مانند منطقه شمال شهر تهران، برای ارائه یافته‌هایی کاربردی و مرتبط با شرایط بومی. این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف‌ها، با تکیه بر مبانی نظری تجربه مشتری و روانشناسی لذت‌جویانه و با در نظر گرفتن ویژگی‌های محیط ترکیبی و بافت خاص شمال تهران، به تحلیل عوامل فناورانه، انسانی، امنیتی-قانونی و روانشناختی مؤثر بر سفر لذت‌جویانه مشتریان بانکی خواهد پرداخت.

۳. روش‌شناسی پژوهش

نوع تحقیق با توجه به ماهیت اکتشافی-تبیینی موضوع و نیاز به درک عمیق از پدیده‌های پیچیده انسانی، آمیخته با رویکرد متوالی اکتشافی است. در بخش کیفی با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به استخراج عوامل مؤثر بر سفر لذت‌جویانه مشتریان پرداخته شد. جامعه آماری را کلیه مشتریان شعب بانک‌های فعال در منطقه شمال تهران تشکیل می‌دهند که در بازه زمانی انجام پژوهش (سال ۱۴۰۳) حداقل یکبار از ترکیب

کانال‌های فیزیکی و دیجیتال برای انجام امور بانکی خود استفاده کرده‌اند. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و لزوم دستیابی به عمق تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند با حداکثر تنوع استفاده شد که طی آن معیارهایی شامل سن (از ۲۰ تا ۶۵ سال)، جنسیت، سطح تحصیلات (دیپلم تا دکتری)، شغل (کارمند، آزاد، خانه‌دار، بازنشسته) و الگوی استفاده از کانال‌های بانکی (ترجیح فیزیکی، ترجیح دیجیتال، استفاده متعادل) در نظر گرفته شد. حجم نمونه در بخش کیفی تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت که در نهایت با ۲۲ مصاحبه به این نقطه دست یافتیم. معیار توقف مصاحبه‌ها بر اساس شاخص اشباع نظری تعیین شد که زمانی اتفاق افتاد که مصاحبه‌های جدید اطلاعات جدیدی به دست نمی‌دادند و مقوله‌ها به حالت ثبات رسیده بودند. در مرحله جمع‌آوری داده‌های کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با راهنمای مصاحبه مبتنی بر چارچوب نظری پژوهش استفاده شد. هر مصاحبه به طور متوسط ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید و با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس کلمه به کلمه پیاده‌سازی شد. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوای قراردادی با رویکرد استقرایی استفاده شد که طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، ۲۳۵ کد اولیه استخراج شد که پس از ادغام موارد تکراری و مرتبط، به ۲۲ کد مفهومی تقلیل یافت. در مرحله کدگذاری محوری، این مفاهیم در ۸ مقوله اصلی و ۴ تم کلی دسته‌بندی شدند. نرم‌افزار MAXQDA2020 برای مدیریت و تحلیل داده‌های کیفی به کار گرفته شد. همچنین برای اطمینان از پایایی کدگذاری، از روش توافق بین کدگذاران با مشارکت دو پژوهشگر مستقل استفاده شد که ضریب توافق کاپای کوهن ۰.۸۹ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. در بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره ماباک (MABAC)، این عوامل رتبه‌بندی و اولویت‌سنجی شدند. این روش به دلیل توانایی در مدیریت معیارهای متضاد و ارائه نتایج پایدار در شرایط عدم قطعیت، برای اهداف این پژوهش مناسب است. همچنین برای بررسی تفاوت‌های بین گروهی بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (تحصیلات و شغل)، از آزمون ناپارامتریک کروسکال-والیس استفاده گردید. عوامل مستخرج مرحله کیفی (۸ عامل اصلی) معیارهای تصمیم‌گیری شدند.

۴. یافته‌های یافته‌ها

با توجه به رویکرد آمیخته پژوهش، یافته‌ها در دو بخش توصیفی و تحلیلی ارائه می‌شوند. ابتدا تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان و سپس یافته‌های حاصل از مراحل کیفی و کمی بررسی می‌گردد. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی جامعه نمونه، هنگامی که به صورت چندبعدی و در ترکیب با یکدیگر بررسی شوند، الگوهای رفتاری و ترجیحات مشتریان در استفاده از کانال‌های بانکی ترکیبی (فیزیکی-دیجیتال) را روشن‌تر می‌سازد. این تحلیل صرفاً ارائه تک‌بعدی متغیرها نیست، بلکه به بررسی تقاطع این ویژگی‌ها و تأثیرات متقابل آن‌ها می‌پردازد.

تقاطع سن، تحصیلات و ترجیح کانال دیجیتال همراه با تجربه منفی:

جامعه نمونه با حضور ۷۷٫۳٪ افراد دارای تحصیلات دانشگاهی (لیسانس و بالاتر) نشان‌دهنده سطح بالای سواد دیجیتال، به‌ویژه در منطقه شمال تهران است. این امر می‌تواند توجیه‌کننده ترجیح کلی ۴۰٫۹٪ از نمونه به کانال دیجیتال باشد. با این حال، نکته بسیار حائز اهمیت، تجربه منفی ۶۸٫۲٪ از مشارکت‌کنندگان بالای ۴۰ سال در استفاده از کانال دیجیتال است. این یافته، وقتی در کنار سطح تحصیلات بالا قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد که صرفاً سواد دیجیتال یا تحصیلات، ضامن تجربه مثبت یا اتکای کامل به کانال دیجیتال نیست. ترکیب سن بالا (بالای ۴۰ سال) و تجربه منفی دیجیتال، حتی در افراد تحصیل‌کرده، می‌تواند منجر به یک الگوی استفاده محتاطانه از کانال دیجیتال شود؛ یعنی در حالی که برای امور روزمره از دیجیتال استفاده می‌کنند، برای تراکنش‌های حساس‌تر یا در صورت بروز مشکل، به کانال فیزیکی یا پشتیبانی انسانی روی می‌آورند. این گروه سنی (۵۰-۲۶ سال با ۳۱٫۸٪ و ۵۱-۶۵ سال با ۲۷٫۳٪) که مجموعاً حدود ۵۹٪ جامعه آماری را تشکیل می‌دهند، بخش قابل توجهی هستند که این احتیاط در آنها مشهود است.

نقش شغل در پیچیدگی نیازهای مالی و الگوی استفاده از کانال ترکیبی. کارمندان (۳۶،۴٪) و شاغلین آزاد (۳۱،۸٪) که مجموعاً ۶۸،۲٪ از نمونه را تشکیل می‌دهند، به عنوان گروه‌هایی با نیازهای مالی بالقوه پیچیده‌تر شناسایی شده‌اند. این پیچیدگی می‌تواند توضیح‌دهنده این باشد که چرا این گروه‌ها، حتی با وجود ترجیح اولیه به کانال دیجیتال (که در بین کل نمونه ۴۰،۹٪ است)، ممکن است در عمل کاربران اصلی کانال‌های ترکیبی (۲۷،۳٪) باشند یا جزو آن ۴۰،۹ درصدی باشند که با وجود ترجیح دیجیتال، برای امور حساس به کانال فیزیکی مراجعه می‌کنند. ترکیب شغل (کارمند/آزاد) با سطح تحصیلات بالا (که در این گروه‌ها نیز محتمل است) نشان می‌دهد که این مشتریان هم توانایی استفاده از خدمات دیجیتال را دارند و هم به دلیل ماهیت فعالیت‌های مالی‌شان، به تعاملات فیزیکی یا پشتیبانی‌های خاص‌تر در مواقع لزوم نیازمندند. این امر بر اهمیت یکپارچگی و سیال بودن تجربه بین دو کانال برای این بخش از مشتریان تأکید می‌کند.

تعارض ترجیح دیجیتال و مراجعه فیزیکی در گروه‌های خاص (زنان خانه‌دار و بازنشستگان). نکته بسیار قابل تامل، برجستگی تعارض "ترجیح کانال دیجیتال و مراجعه به کانال فیزیکی برای امور حساس" در بین زنان خانه‌دار (۱۸،۲٪) و بازنشستگان (۱۳،۶٪) است. این دو گروه، که ممکن است از نظر سنی در دهه‌های بالاتر قرار داشته باشند (به‌ویژه بازنشستگان که عمدتاً در گروه سنی ۵۱-۶۵ سال یا بالاتر قرار می‌گیرند) و یا زنان خانه‌دار که ممکن است در گروه‌های سنی مختلف باشند اما نیازهای خاصی دارند، نیازمند حمایت بیشتری در استفاده از فناوری‌های بانکی هستند. ترکیب جنسیت (زنان با ۵۴،۵٪ اکثریت نمونه) و شغل (خانه‌دار) یا ترکیب سن (بالاتر) و وضعیت شغلی (بازنشسته) با وجود تحصیلات متفاوت (از دیپلم تا دانشگاهی)، یک نیاز مشترک به "اطمینان" و "پشتیبانی" را در تعاملات بانکی نشان می‌دهد. حتی اگر این گروه‌ها به سهولت کانال دیجیتال اذعان داشته باشند (که بخشی از ۴۰،۹٪ ترجیح‌دهندگان دیجیتال را تشکیل می‌دهند)، ماهیت حساس امور مالی یا پیچیدگی‌های احتمالی فناورانه، آنها را به سمت کانال فیزیکی سوق می‌دهد. این امر اهمیت طراحی فرایندهای دیجیتال ساده‌تر، آموزش مشتریان و در دسترس بودن پشتیبانی انسانی کارآمد را برای این بخش‌ها دوچندان می‌کند.

تحصیلات و جنسیت در مقابل رفتار بانکی. با اینکه ۷۷،۳٪ نمونه دارای تحصیلات دانشگاهی هستند و زنان با ۵۴،۵٪ اکثریت دارند، تحلیل نشان می‌دهد که این دو عامل به تنهایی تعیین‌کننده رفتار یکسان نیستند. برای مثال، زنان خانه‌دار تحصیل کرده نیز ممکن است به دلیل نیاز به اطمینان بیشتر، همچنان برای امور حساس به شعب مراجعه کنند. این نشان می‌دهد که عوامل روانشناختی (مانند نیاز به امنیت، کاهش اضطراب) و عوامل انسانی (کیفیت تعامل چهره‌به‌چهره) می‌توانند بر ترجیحات و رفتار مشتریان، حتی آنهایی که از نظر تئوری توانایی استفاده کامل از کانال دیجیتال را دارند، غلبه کنند. بنابراین، ترکیب تحصیلات بالا و جنسیت زن، لزوماً به معنای پذیرش کامل و بی‌قید و شرط کانال دیجیتال برای تمام امور نیست، بلکه نشان‌دهنده یک مشتری آگاه است که بر اساس نوع نیاز و سطح حساسیت موضوع، کانال تعاملی خود را انتخاب می‌کند.

در نتیجه، تحلیل چندبعدی داده‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که مشتریان بانکداری در کانال‌های ترکیبی، یک گروه همگن نیستند. عواملی مانند سن، تجربه دیجیتال گذشته، نوع شغل، و حتی جنسیت در ترکیب با سطح تحصیلات، الگوهای متفاوتی از ترجیح و استفاده از کانال‌ها را ایجاد می‌کنند. درک این ترکیب‌ها برای طراحی یک سفر مشتری لذت‌جویانه که نیازهای متنوع این بخش‌های مختلف مشتریان را برآورده سازد، ضروری است. به‌طور خاص، نیاز به اطمینان‌بخشی در کانال دیجیتال، سهولت استفاده، و در دسترس بودن پشتیبانی موثر (چه دیجیتال و چه انسانی در شعب) برای گروه‌هایی که با وجود ترجیح دیجیتال همچنان به کانال فیزیکی مراجعه می‌کنند، و همچنین برای گروه‌های سنی بالاتر یا با تجارب منفی دیجیتال، کاملاً مشهود است.

جدول ۱. مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	رده‌ها	تعداد	درصد
سن	۲۰-۳۵ سال	۹	٪۴۰/۹
	۳۶-۵۰ سال	۷	٪۳۱/۸
	۵۱-۶۵ سال	۶	٪۲۷/۳
جنسیت	مرد	۱۰	٪۴۵/۵
	زن	۱۲	٪۵۴/۵
تحصیلات	دیپلم	۵	٪۲۲/۷
	لیسانس	۱۱	٪۵۰/۰
	فوق‌لیسانس/دکتری	۶	٪۲۷/۳
شغل	کارمند	۸	٪۳۶/۴
	آزاد	۷	٪۳۱/۸
	خانه‌دار	۴	٪۱۸/۲
	بازنشسته	۳	٪۱۳/۶
ترجیح کانال	فیزیکی	۷	٪۳۱/۸
	دیجیتال	۹	٪۴۰/۹
	ترکیبی	۶	٪۲۷/۳

پس از بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، به‌منظور پاسخ به سوالات پژوهش، داده‌های مصاحبه‌ها تحلیل کیفی شدند. با تحلیل ۲۲ مصاحبه عمیق، ۴ تم اصلی و ۸ مقوله محوری شناسایی شدند که هرکدام زیرمجموعه‌ای از کدهای مفهومی را دربرمی‌گیرند. جدول ۲ ساختار تم‌ها و مقوله‌ها را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. کدهای مفهومی، مقوله اصلی و تم‌های کلی

تم کلی	مقوله اصلی	کدهای مفهومی	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
عوامل فناورانه	شخصی‌سازی دیجیتال	- تنظیمات سفارشی رابط کاربری - پیشنهادات مبتنی بر سوابق تراکنش‌ها - منوهای تطبیقی با رفتار کاربر - پیگیری تاریخچه فعالیت‌های مالی	- «وقتی دستکاپ اپلیکیشن رو به سلیقه خودم مرتب میکنم، حس میکنم بانک مال خودمه» (مصاحبه ۷) - «پیشنهاد خریدهای مرتبط با حقوقم واقعا به برنامه‌ریزیم کمک کرد» (مصاحبه ۱۵)
	سازگاری سامانه‌ها	- یکپارچگی اطلاعات بین کانال‌های مختلف - به‌روزرسانی همزمان داده‌ها در همه پلتفرم‌ها - قابلیت اتصال به APIهای خارجی - تطابق با نسخه‌های مختلف سیستم عامل	- «وقتی تو اپلیکیشن تراکنش ثبت میکنم، همون لحظه تو وبسایت هم میاد؛ انگار همه چیز به هم وصل شده» (مصاحبه ۳) - «حتی با گوشی قدیمی هم برنامه بانک بدون مشکل کار میکنه» (مصاحبه ۱۱)
عوامل انسانی	تعامل چهره‌به‌چهره	- لبخند و ادب کارکنان شعبه - توانایی حل مسئله به زبان ساده - زمان انتظار مناسب در صف‌ها - یادآوری نام مشتری توسط کارمندان	- «کارمند شعبه طوری مشکل وامم رو توضیح داد که انگار به مادرم داره حرف میزنه» (مصاحبه ۹) - «همیشه اسمم رو میگوین، انگار سال‌هاست میشناسمشون» (مصاحبه ۱۸)
	پشتیبانی دیجیتال	- عدم پاسخگویی ۲۴ ساعته چت‌بات - راهنمای تصویری استفاده از ATM - عدم امکان برقراری تماس ویدیویی با پشتیبان - سیستم پیگیری شکایات آنلاین	- «نیمه‌شب مشکل کارت داشتم، چت بات وجو نداشت که راهنماییم کرد» (مصاحبه ۵) - «عدم‌ویدئوکال با پشتیبان باعث شد که حتما مراجعه حضوری مشکل رمزم رو حل نکند» (مصاحبه ۱۴)
عوامل امنیتی-قانونی	حریم خصوصی	- گزینه حذف خودکار تاریخچه جستجو - تنظیمات سطوح دسترسی متفاوت - اطلاع‌رسانی درباره اشتراک داده‌ها با نهادهای ثالث - تأیید دو مرحله‌ای برای تغییرات حساس	- «وقتی میبینم جستجو هام خودبه‌خود پاک میشه، احساس امنیت میکنم» (مصاحبه ۱۲) - «تأیید دو مرحله‌ای برای انتقال پول، مثل قفل دوم روی گاوصندوقه» (مصاحبه ۲۱)
	پایبندی مقررات	- شفافیت در کارمزدهای پنهان - انطباق با قوانین بانک مرکزی - گواهی‌های امنیتی قابل نمایش - ثبت دیجیتال کلیه توافقات	- «توضیح کارمزدها رو طوری میدن که حتی من دیپلمه هم میفهمم» (مصاحبه ۸) - «وقتی قرارداد وام رو آنلاین امضا میکنم، نسخه دیجیتالش همیشه تو حسابم موجوده» (مصاحبه ۱۹)
عوامل روانشناختی	غافلگیری مثبت	- تبریک تولد غیرمنتظره - ارتقای خودکار سطح مشتریان وفادار - عدم تخفیف‌های شگفت‌انگیز در مناسبت‌ها - یادداشت‌های دستنویس تشکر از مدیران	- «تولد بود، بانک یه من پیامک ارسال کرد که واقعا غافلگیرم کرد!» (مصاحبه ۶) - یکبار یادداشت تشکر دستنویس مدیر شعبه رو روی میزم گذاشتم، انرژی مثبت میده» (مصاحبه ۲۲)
	کاهش اضطراب مالی	- هشدار خودکار برای پیشگیری از اضافه برداشت - شبیه‌ساز بازپرداخت وام - نمودارهای پیش‌بینیکننده هزینه‌های ماهانه - سیستم رتبه‌بندی سلامت مالی	- «هشدار اضافه برداشت مثل نگهبان مالی منه، دیگه استرس کسر مبلغ ندارم» (مصاحبه ۱۰) - «نمودار پیش‌بینی هزینه‌ها بهم کمک میکنه حقوقم رو بهتر مدیریت کنم» (مصاحبه ۱۷)

تحلیل عمیق مصاحبه‌ها نشان داد که تجربه لذت‌جویانه مشتریان در بانکداری ترکیبی، محصول تعامل پویای چهار مؤلفه کلیدی است:

۱. تجربه دیجیتال یکپارچه. سهولت دسترسی چندکاناله: مشارکت‌کنندگان انتظار داشتند اطلاعاتشان در تمام کانال‌ها همگام باشد. به عنوان مثال، مشتریانی که درخواست وام را به صورت آنلاین ثبت می‌کنند، خواهان پیگیری وضعیت آن از طریق تماس تلفنی یا مراجعه حضوری بودند. یک مشارکت‌کننده ۲۹ ساله بیان کرد: "وقتی حضوری به شعبه مراجعه می‌کنم، باید تاریخچه تراکنش‌های موبایلی‌ام پیش چشم کارمند باشد تا احساس کنم سیستم یکپارچه است" (مصاحبه ۱۶).

سازگاری فناوری با نیازها. تناسب رابط کاربری برنامه‌ها با نیازهای خاص گروه‌های سنی مختلف مورد تأکید بود. افراد مسن از شلوغی منوهای دیجیتال شکایت داشتند، درحالی که جوانان خواهان ویژگی‌های پیشرفته مانند نمودارهای تحلیل هزینه بودند. یک دکترای مهندسی نرم‌افزار (۴۱ ساله) اشاره کرد: "بانک‌ها باید اپلیکیشن‌ها را مانند شبکه‌های اجتماعی، قابل شخصی‌سازی کنند" (مصاحبه ۲۰).

۲. تعامل انسانی اثرگذار

- مهارت‌های ارتباطی کارکنان: توانایی کارمندان در تبدیل تعاملات فنی به گفتگوهای مبتنی بر همدلی، عاملی کلیدی بود. یک مشتری ۵۷ ساله توضیح داد: "کارمندی که هنگام توضیح خدمات جدید، عجله نکند و با لبخند پاسخ دهد، مرا به مشتری وفادار تبدیل می‌کند" (مصاحبه ۱۹).
- شخصی‌سازی خدمات: مشتریان انتظار داشتند بانک براساس سابقه تعاملاتشان، پیشنهادهای منحصربه‌فرد ارائه دهد. به عنوان مثال، یک هنرمند آزاد (۳۴ ساله) پیشنهاد کرد: "اگر بانک بداند من هزینه زیادی برای خرید مواد هنری می‌کنم، می‌تواند طرح‌های تسهیلاتی ویژه‌ای به من پیشنهاد دهد" (مصاحبه ۷).

۳. امنیت ادراک‌شده

- شفافیت فرآیندها: ابهام در مراحل تأیید تراکنش‌های ترکیبی، نگرانی اصلی بود. یک مادر خانه‌دار (۴۹ ساله) گفت: "وقتی انتقال وجه آنلاین انجام می‌دهم، باید دقیقاً بدانم چند مرحله تأیید نیاز دارد و چقدر طول می‌کشد" (مصاحبه ۱۷).
- مکانیزم‌های حفاظتی چندلایه: استفاده همزمان از رمز یکبارمصرف، اثرانگشت و احراز هویت چهره در اپلیکیشن‌ها، اعتماد مشتریان تحصیلکرده را جلب می‌کرد. یک مهندس کامپیوتر (۳۸ ساله) تأکید کرد: "احراز هویت دو عاملی باید برای همه تراکنش‌ها اجباری باشد، نه فقط پرداخت‌های کلان" (مصاحبه ۱۴).

۴. ارزش افزوده عاطفی

- غافلگیری مثبت: مشتریان به اقدامات غیرمنتظره بانک (مانند ارسال پیام تبریک در سالگرد افتتاح حساب) واکنش شدیداً مثبت نشان می‌دادند. یک معلم (۴۴ ساله) تعریف کرد: "روز تولدم، بانک شعبه به من تبریک گفت این کار ساده، حس تعلق خاطر ایجاد کرد" (مصاحبه ۳).
- قدردانی از وفاداری: اگرچه برنامه‌های تشویقی (مانند جایزه یا تخفیف) مورد استقبال بود، اما شکاف بین وعده و عمل بانک‌ها به عنوان عاملی بازدارنده مطرح شد. یک مشتری ناراضی (۵۲ ساله) اشاره کرد: "کارمزد وام‌ها که می‌دهند، معمولاً شرایط استفاده غیرمنطقی دارد و عملاً بی‌فایده است" (مصاحبه ۲۲).

الگوهای فرعی. جوانان (زیر ۳۵ سال) حتی برای امور پیچیده مانند وام‌گیری، به کانال دیجیتال اعتماد داشتند، درحالی که میانسالان برای ساده‌ترین کارها (مانند موجودی‌گیری) ترجیح می‌دادند با کارمند تعامل داشته باشند. زنان (به ویژه خانه‌داران) نسبت به مردان حساسیت بیشتری به حریم خصوصی داده‌ها نشان می‌دادند و خواهان گزینه‌های کنترلی دقیق‌تر بودند. شاغلین آزاد بیش از سایرین بر نیاز به خدمات بانکی سفارشی‌شده (مانند گزارش‌های مالی ویژه کسب‌وکارهای کوچک) تأکید داشتند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ایجاد لذت در سفر مشتری، نیازمند عبور از رویکردهای مکانیکی و حرکت به سمت تجربه‌سازی مبتنی بر درک عمیق از تنوع نیازهای انسانی است. پس از یافته‌های کیفی به در ادامه یافته‌های کمی آورده می‌شوند. با عنایت به روش تحقیق ار مدل تصمیم‌گیری ماباک برای رتبه‌بندی عوامل استفاده شده است. با تبدیل کیفی‌ترین داده‌ها به مقیاس کمی، ماتریس تصمیم 8×22 تشکیل شد. وزن‌های محاسبه‌شده توسط آنتروپی شانون و رتبه‌نهایی عوامل به شرح زیر است:

جدول ۳. خروجی مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره ماباک

رتبه	تفسیر	دسته‌بندی	فاصله از ناحیه مرزی (G)	وزن	عامل
۱	بیشترین تأثیر بر رضایت بلندمدت مشتریان	مطلوب	۰/۲۲۴+	۰/۱۵۶	شخصی‌سازی خدمات
۲	نقش کلیدی در کاهش تعارض کانال‌ها	مطلوب	۰/۱۹۸+	۰/۱۴۲	سازگاری فناوری با نیازها
۳	جبران‌کننده محدودیت‌های دیجیتال	مطلوب	۰/۱۸۱+	۰/۱۳۸	مهارت‌های ارتباطی کارکنان
۴	پیش‌نیاز اعتماد به سیستم‌های ترکیبی	مطلوب	۰/۱۶۳+	۰/۱۳۱	مکانیزم‌های حفاظتی چندلایه
۵	اهمیت متوسط به دلیل اشباع نسبی در صنعت	مرزی	۰/۰۹۷+	۰/۱۲۵	سهولت دسترسی چندکاناله
۶	تأثیر کوتاه‌مدت و غیرپایدار	نامطلوب	۰/۰۴۲-	۰/۱۱۸	غافلگیری مثبت
۷	انتظار حداقلی از سیستم بانکی	نامطلوب	۰/۰۸۵-	۰/۱۱۲	شفافیت فرآیندها
۸	کم‌اثرترین عامل به دلیل بی‌اعتمادی به برنامه‌های تشویقی	نامطلوب	۰/۱۲۱-	۰/۰۷۸	قدردانی از وفاداری

نتایج حاصل از روش ماباک نشان می‌دهد عوامل مرتبط با امنیت و تعامل انسانی (با وزن جمعی $0.567 = 0.156 + 0.142 + 0.138 + 0.131$) بیش از ۵۶٪ از واریانس رضایت لذت‌جویانه مشتریان را تبیین می‌کنند. این یافته کاملاً با رویکرد آمیخته پژوهش همسوست، چرا که عمق کیفی مصاحبه‌ها (مثلاً تأکید بر شخصی‌سازی در ۷۸٪ مصاحبه‌ها) با عینیت روش آنتروپی-ماباک ترکیب شده است. همچنین، شکاف معنادار بین عامل "قدردانی" در یافته‌های کیفی و کمی (رتبه ۸ در نشانگر آن است که اگرچه مشتریان به صورت نظری خواهان قدردانی هستند، اما در عمل، برنامه‌های فعلی بانک‌ها نتوانسته‌اند انتظارات را برآورده کنند. این مسئله نیاز به بازطراحی مکانیزم‌های وفاداری با رویکرد داده‌محور را آشکار می‌سازد. برای بررسی تفاوت‌های بین گروهی بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی (تحصیلات و شغل)، از آزمون ناپارامتریک کروسکال-والیس استفاده گردید

(الف) تحلیل تحصیلات (گروه ۳) بر تمام معیارها

جدول ۴. نتایج آزمون کروسکال-والیس (تحلیل تحصیلات (۳ گروه))

معیار	H(2)	p-value	η^2	تفاوت معنی‌دار (پس‌آزمون دان)
۱. شخصی‌سازی	۷/۴۵	*۰/۰۲۴	۰/۲۳	فوق‌لیسانس < دیپلم (p=0.013)
۲. سازگاری فناوری	۱۲/۴۵	**۰/۰۰۲	۰/۳۹	فوق‌لیسانس < لیسانس (p=0.032)
۳. مهارت ارتباطی	۴/۱۲	۰/۱۲۷	۰/۱۳	-
۴. مکانیزم حفاظتی	۹/۸۷	**۰/۰۰۷	۰/۳۱	فوق‌لیسانس < دیپلم (p=0.005)
۵. دسترسی آسان	۵/۳۳	۰/۰۶۹	۰/۱۷	-
۶. غافلگیری مثبت	۱۰/۲۱	**۰/۰۰۶	۰/۳۲	لیسانس < دیپلم (p=0.018)
۷. شفافیت	۳/۲۹	۰/۱۹۳	۰/۱۰	-
۸. قدردانی	۰/۵۰	*۰/۰۱۸	۰/۲۵	فوق‌لیسانس < لیسانس (p=0.042)

نتایج آزمون کروسکال-والیس نشان‌دهنده تفاوت‌های معنادار در ۴ معیار از ۸ معیار بین گروه‌های تحصیلی است ($p < 0.05$). قوی‌ترین اثر مربوط به «سازگاری فناوری» ($H=12.45, p=0.002, \eta^2=0/39$) است که در آن گروه فوق‌لیسانس/دکتری با میانگین رتبه ۱۸،۳۳ به طور معناداری از لیسانس (۱۰،۸۲) و دیپلم (۶،۲۰) پیشی گرفتند. این

نشان می‌دهد سطح تحصیلات بالاتر با درک بهتر فناوری‌های بانکی همراه است. در معیار «مکانیزم حفاظتی» ($H=9.87, p=0.007$)، گروه فوق‌لیسانس (میانگین=۴,۸۳) نسبت به دیپلمه‌ها (۲,۶۰) اختلاف ۲,۲۳ امتیازی داشتند که نشان‌دهنده حساسیت امنیتی بیشتر تحصیل‌کرده‌ها است. جالب آنکه در «غافلگیری مثبت» ($H=10.21, p=0.006$)، لیسانس‌ها (۴,۱۰) نسبت به دیپلمه‌ها (۲,۴۰) برتری داشتند که ممکن است به انتظارات واقع‌بینانه‌تر تحصیلات متوسط مرتبط باشد. در مقابل، معیارهای «مهارت ارتباطی» ($p=0.127$) و «شفافیت» ($p=0.193$) تفاوت معناداری نشان ندادند که حاکی از یکسان‌سازی خدمات انسانی در تمام سطوح تحصیلی است. الگوی کلی نشان می‌دهد شکاف دیجیتالی بین تحصیلات بیشترین تأثیر را بر معیارهای فناورانه دارد، در حالی که معیارهای مبتنی بر تعامل انسانی کمتر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند.

جدول ۵. نتایج آزمون کروسکال-والیس (تحلیل شغل (۴ گروه))

معيار	H(3)	p-value	η^2	تفاوت معنی‌دار (پس‌آزمون دان)
۱. شخصی‌سازی	۱۰/۲۲	*۰/۰۱۰	۰/۲۸	بازنشسته < خانه‌دار ($p=0.008$)
۲. سازگاری فناوری	۶/۲۵	۰/۰۹۹	۰/۱۶	-
۳. مهارت ارتباطی	۱۴/۰۷	**۰/۰۰۳	۰/۳۵	آزاد < کارمند ($p=0.015$)
۴. مکانیزم حفاظتی	۵/۲۱	*۰/۰۲۶	۰/۲۵	بازنشسته < خانه‌دار ($p=0.008$)
۵. دسترسی آسان	۱۵/۴۴	**۰/۰۰۱	۰/۳۸	بازنشسته < همه گروه‌ها ($p > ۰.۰۱$)
۶. غافلگیری مثبت	۵/۹۸	۰/۱۱۲	۰/۱۵	-
۷. شفافیت	۸/۲۳	*۰/۰۴۰	۰/۲۱	آزاد < کارمند ($p=0.038$)
۸. قدردانی	۱۰/۵۵	*۰/۰۱۴	۰/۲۷	بازنشسته < خانه‌دار ($p=0.006$)

در تحلیل شغلی، ۵ معیار از ۸ معیار تفاوت معنادار نشان دادند ($p > ۰.۰۵$). قوی‌ترین اثر در «دسترسی آسان» ($H=15.44, p=0.001, \eta^2=0.38$) مشاهده شد که بازنشسته‌ها با میانگین ۴,۸۳ امتیاز، به طور معناداری بالاتر از همه گروه‌ها قرار گرفتند. این ممکن است به اولویت دسترسی فیزیکی/تلفنی در سالمندان مرتبط باشد. در «مهارت ارتباطی» ($H=14.07, p=0.003$)، شاغلین آزاد (۴,۵۷) نسبت به کارمندان (۳,۲۵) برتری داشتند که احتمالاً به نیازهای ارتباطی پیچیده‌تر کسب‌وکارهای شخصی بازمی‌گردد. معیار «مکانیزم حفاظتی» ($p=0.029$; $H=9/21$) نشان داد بازنشسته‌ها (۴,۶۷) و شاغلین آزاد (۴,۲۹) نسبت به خانه‌دارها (۳,۲۵) حساسیت امنیتی بالاتری دارند. جالب توجه آنکه خانه‌دارها در تمام معیارها پایین‌ترین امتیازات را کسب کردند (میانگین کل=۲,۹۴) که نشان‌دهنده ضعف سیستم در پاسخگویی به نیازهای این گروه است. در مقابل، معیارهای «سازگاری فناوری» ($p=0.099$) و «غافلگیری مثبت» ($p=0.112$) تفاوت گروهی نشان ندادند که حاکی از یکنواختی ارائه خدمات دیجیتالی و ابتکاری در بین مشاغل مختلف است. این نتایج بر لزوم سیاست‌گذاری مبتنی بر شغل به ویژه برای گروه‌های آسیب‌پذیرتر تأکید می‌کند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های کیفی، چهار دسته کلی از عوامل فناورانه، انسانی، امنیتی-قانونی، و روانشناختی را در شکل‌دهی سفر لذت‌جویانه مشتری آشکار ساختند. این دسته‌ها و مقوله‌های زیرمجموعه آن‌ها (از جمله شخصی‌سازی دیجیتال، سازگاری سامانه‌ها، تعامل چهره‌به‌چهره، پشتیبانی دیجیتال، حریم خصوصی، پایبندی مقررات، غافلگیری مثبت، و کاهش اضطراب مالی) نشان‌دهنده پیچیدگی تجربه مشتری هستند که فراتر از صرف ارائه خدمات کارآمد است. نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان به وضوح نشان می‌دهد که احساس تعلق، اعتماد، شگفتی، و آرامش روانی، اجزای کلیدی سفر لذت‌جویانه را تشکیل می‌دهند که ناشی از تعاملات ظریف در نقاط تماس مختلف هستند. به‌طور مثال، تأکید بر «حس اینکه بانک مال خودمه» (مصاحبه ۷) در پی شخصی‌سازی رابط کاربری، یا «حس کنترل» ناشی از مراجعه حضوری (مصاحبه ۸)، اهمیت بعد عاطفی و احساسی در تجربه بانکی را تأیید می‌کند، امری که در پژوهش‌های پیشین

کمتر مورد توجه قرار گرفته بود (غازی کلاهرودی و همکاران، ۲۰۲۳؛ ناصحیفر و همکاران، ۱۴۰۰). نتایج کمی حاصل از مدل ماباک، وزن و اهمیت نسبی این عوامل را از منظر مشتریان منطقه شمال تهران تعیین کرد. بر خلاف انتظار که شاید عوامل فناوریانه صرف بیشترین وزن را داشته باشند، ترکیب عوامل فناوریانه، انسانی و امنیتی در رتبه‌های بالای اثرگذاری قرار گرفتند. «شخصی‌سازی خدمات» با وزن ۰/۱۵۶، ۰/۱۵۶، ۰/۱۵۶ و رتبه اول، و «سازگاری فناوری با نیازها» با وزن ۱۴۲ و رتبه دوم، نقش حیاتی عوامل فناوریانه را در ایجاد لذت برجسته ساختند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که بر اهمیت طراحی کاربرپسند و ویژگی‌های پیشرفته در کانال‌های دیجیتال تأکید دارند همسو هستند (لیو و وانگ، ۲۰۲۴؛ مارتین و همکاران، ۲۰۲۱). اما نکته حائز اهمیت، رتبه سوم «مهارت‌های ارتباطی کارکنان» با وزن ۱۳۸ است. این امر نشان می‌دهد که حتی در عصر دیجیتال، تعامل انسانی گرم و مؤثر همچنان یک لنگرگاه مهم برای ایجاد تجربه لذت‌جویانه، به‌ویژه در امور حساس، محسوب می‌شود و یافته‌های اکداگ و ارگن (۲۰۲۱) در زمینه تأثیر محیط فیزیکی و تعامل انسانی را در بستر فایجیتال تأیید می‌کند. همچنین، «مکانیزم‌های حفاظتی چندلایه» با وزن ۰/۱۳۱ و رتبه چهارم، بر اهمیت امنیت ادراک‌شده به‌عنوان پیش‌شرط حیاتی اعتماد و به دنبال آن، تجربه لذت‌جویانه تأکید دارد. این یافته با نگرانی‌های مطرح شده در مصاحبه‌های کیفی در خصوص حریم خصوصی و شفافیت (نقل‌قول‌های مصاحبه ۱۲ و ۲۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد امنیت صرفاً یک نیاز کارکردی نیست، بلکه یک بعد عاطفی مهم در ایجاد آرامش خاطر و لذت است.

از سوی دیگر، عواملی مانند «غافلگیری مثبت» (رتبه ۶، وزن ۰/۱۱۸) و «قدردانی از وفاداری» (رتبه ۸، وزن ۰/۰۷۸۰) در رده‌های پایین‌تری قرار گرفتند. این موضوع می‌تواند نشان‌دهنده عدم اثربخشی کافی برنامه‌های فعلی بانک‌ها در ایجاد غافلگیری‌های معنادار یا برنامه‌های وفاداری که به واقع برای مشتری ارزش‌آفرینی کنند، باشد. همانطور که یکی از مصاحبه‌شوندگان اشاره کرد (مصاحبه ۲۲)، شکاف بین وعده و عمل در این زمینه می‌تواند منجر به بی‌اعتمادی و کاهش تأثیر مثبت این عوامل شود. این یافته چالشی را برای بانک‌ها در طراحی مجدد برنامه‌های ارتباطی و وفاداری مطرح می‌کند که باید فراتر از اقدامات سطحی باشند و به صورت عمیق‌تر با نیازها و انتظارات مشتریان همسو شوند. تحلیل تفاوت‌های گروهی با استفاده از آزمون کروسکال-والیس، لایه‌ای دیگر از پیچیدگی را آشکار ساخت. تفاوت‌های معنادار در معیارها بر اساس سطح تحصیلات و شغل (جدول ۴ و ۵) نشان می‌دهد که «یک اندازه برای همه» رویکرد مناسبی برای ایجاد سفر لذت‌جویانه نیست. افراد با تحصیلات بالاتر به معیارهای فناوریانه مانند «سازگاری فناوری» و «مکانیزم حفاظتی» حساسیت بیشتری نشان دادند، که با سطح سواد دیجیتال و انتظارات آن‌ها همخوانی دارد. این نتیجه با پژوهش‌های داخلی که به تأثیر سطح تحصیلات بر انتظارات مشتریان اشاره کرده‌اند (علی صمد و همکاران، ۱۳۹۹؛ عباسی و همکاران، ۱۴۰۲)، سازگار است. در مقابل، بازنشستگان اهمیت بیشتری برای «دسترسی آسان» قائل بودند، که ممکن است شامل سهولت دسترسی فیزیکی یا پشتیبانی تلفنی ساده باشد. شاغلین آزاد بر «مهارت ارتباطی» کارکنان و «شفافیت» فرایندها تأکید داشتند، که می‌تواند ناشی از پیچیدگی تراکنش‌های مرتبط با کسب‌وکارشان و نیاز به درک دقیق اطلاعات باشد. همچنین، پایین بودن امتیازات خانه‌داران در اغلب معیارها، ضرورت توجه ویژه به نیازهای این گروه و فراهم آوردن ابزارهای پشتیبانی و آموزشی مناسب را نشان می‌دهد. این یافته‌ها بر اهمیت درک ویژگی‌های خاص جمعیت‌شناختی و فرهنگی منطقه مورد مطالعه، مطابق با هدف این پژوهش، تأکید می‌کنند. در نهایت، این پژوهش تأیید می‌کند که سفر لذت‌جویانه در بانکداری ترکیبی شمال تهران، نتیجه تعامل ظریف بین عناصر دیجیتال و فیزیکی است که توسط درک عمیقی از نیازها و انتظارات متفاوت مشتریان در گروه‌های جمعیتی مختلف هدایت می‌شود. موفقیت در این زمینه نیازمند عبور از تمرکز صرف بر کارایی و حرکت به سمت ایجاد تجربه‌های معنادار، شخصی‌سازی‌شده،

امن و احساسی است که در تمام نقاط تماس به صورت یکپارچه ارائه شوند. با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی زیر برای بانک‌های فعال در منطقه شمال تهران ارائه می‌شود:

اول، در طراحی و به‌روزرسانی کانال‌های دیجیتال، بر شخصی‌سازی رابط کاربری و پیشنهادات مبتنی بر رفتار مشتری تمرکز بیشتری شود. دوم، سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان شعب برای توسعه مهارت‌های ارتباطی مبتنی بر همدلی و توانایی توضیح ساده خدمات پیچیده در دستور کار قرار گیرد. سوم، مکانیزم‌های امنیتی باید به صورت شفاف برای مشتریان توضیح داده شوند و گزینه‌های حفاظتی چندلایه به صورت پیش‌فرض فعال یا به راحتی قابل فعال‌سازی باشند. چهارم، برنامه‌های وفاداری و غافلگیری‌های مثبت باید بازطراحی شوند تا به صورت واقعی برای مشتریان ارزش آفرین و غیرمنتظره باشند. پنجم، با توجه به تفاوت‌های معنادار بین گروه‌های جمعیتی، بانک‌ها باید استراتژی‌های تجربه‌سازی خود را برای بخش‌های مختلف مشتریان (بر اساس سن، تحصیلات، شغل) شخصی‌سازی کنند؛ به عنوان مثال، ارائه آموزش‌های ساده‌تر برای سال‌مندان یا برنامه‌های مالی تخصصی‌تر برای شاغلین آزاد. این اقدامات می‌تواند به ارتقاء سفر مشتری از یک فرایند صرفاً کارکردی به یک تجربه لذت‌بخش و ماندگار در محیط بانکداری فایجیتال منجر شود. دستاوردهای پژوهش حاضر را می‌توان در دو الگوی زیر بیان کرد:

الگوی اول: ارائه "چارچوب مفهومی-تحلیلی سفر لذت‌جویانه فیجیتال" در صنعت بانکداری

این پژوهش در گام نخست، به ارائه یک چارچوب مفهومی-تحلیلی جامع از عوامل کلیدی شکل‌دهنده "سفر لذت‌جویانه فیجیتال" برای مشتریان بانکداری، به‌ویژه در بستر ترکیبی فیزیکی-دیجیتال، نائل آمده است. این چارچوب، که برآمده از تحلیل عمیق داده‌های کیفی و کمی است، ابعاد چهارگانه محوری شامل فناورانه، انسانی، امنیتی-قانونی، و روانشناختی را به همراه مقوله‌های زیرمجموعه آن‌ها به عنوان ارکان اصلی تجربه لذت‌بخش شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند. این الگو، فراتر از یک مدل خطی ساده، یک نقشه راه مفهومی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بتوانند پیچیدگی‌های تجربه مشتری در فضای فیجیتال را درک کرده و بدانند که کدام دسته از عوامل (مانند شخصی‌سازی و سازگاری در بعد فناورانه، یا تعامل چهره‌به‌چهره و پشتیبانی در بعد انسانی) و به چه میزان در ایجاد این سفر لذت‌جویانه نقش ایفا می‌کنند. این دستاورد به مدیران کمک می‌کند تا از تمرکز صرف بر کارایی عملیاتی فراتر رفته و به عمق ابعاد عاطفی و روانشناختی تجربه مشتری توجه نمایند.

الگوی دوم: ارائه "راهنمای عملیاتی و بومی‌سازی شده برای ارتقای تجربه مشتری" در بانک‌های شمال تهران و مناطق مشابه

دستاورد دوم این تحقیق، ارائه یک راهنمای عملیاتی و مبتنی بر شواهد برای مدیران بانک‌ها، با تمرکز ویژه بر بافتار منطقه شمال شهر تهران است. این الگو، با تعیین وزن و اهمیت نسبی هر یک از عوامل شناسایی‌شده (مانند اولویت "شخصی‌سازی خدمات" و "مهارت‌های ارتباطی کارکنان") از طریق مدل ماباک و تحلیل تفاوت‌های گروهی، به مدیران این منطقه بینش‌های مستقیم و کاربردی می‌دهد تا بتوانند سرمایه‌گذاری‌ها و تلاش‌های خود را برای بهبود تجربه مشتری به صورت هدفمند تخصیص دهند. این الگو به آن‌ها نشان می‌دهد که برای مثال، چگونه باید بین سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پیشرفته و ارتقای مهارت‌های نرم کارکنان تعادل ایجاد کنند، یا چگونه برنامه‌های وفاداری و غافلگیری را بازطراحی نمایند تا اثربخشی بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، با تاکید بر لزوم توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تفاوت‌های گروهی، این تحقیق یک مدل قابل تعمیم و عوامل کلیدی برای بررسی و بومی‌سازی را در اختیار مدیران سایر مناطق نیز قرار می‌دهد تا بتوانند با در نظر گرفتن شرایط خاص خود، استراتژی‌های مشابهی را برای افزایش رضایت و وفاداری مشتریان از طریق خلق تجربیات لذت‌بخش تدوین و پیاده‌سازی کنند.

منابع

- Abbasi, P., Azizi, A., & Taghizadeh Herat, A. (2023). Presenting an economic development model based on customer satisfaction in the banking industry. *Journal of System Engineering and Productivity*, 3(2), 1-32. <https://doi.org/10.22034/msb.2023.709549> (In Persian).
- Akdag, S., & Ergen, A. (2021). Customer journey maps for physical experience design: Conceptual design case of a gas station. *Journal of Architecture and Design*, 11(2), 172-189. <https://www.researchgate.net/publication/359133973>.
- Araújo, C., Gonçalves, R., Costa, R. L., Dias, Á., & Pereira, L. (2022). Artificial intelligence in the digital customer journey. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 13(3), 248-271. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2022.10074044>
- Batat, W., & Hammedi, W. (2023). The extended reality technology (ERT) framework for designing customer and service experiences in phygital settings. *Journal of Service Management*, 34(1), 10-33. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0289>
- Fathi, H., Nazari, M., & Esfandi, M. R. (2022). Designing a framework for customer price experience based on customer touchpoints in multiple channels. *Management Researches in Iran*, 27(2), 35-58. <https://doi.org/10.52547/jbmp.21.50.75>(In Persian).
- Ghazi Kelahroodi, M. A., Faezi Razi, F., & Vakil Alroaia, Y. (2023). Providing a Model for Improving the E-Banking Customer Experience Using Digital Marketing Tools (Approach to Enriching the Value of Digital Banking During the Outbreak of Infectious Diseases). *International Journal of Digital Content Management*, 4(6), 133-154. <https://doi.org/10.22054/dcm.2022.68282.1099>
- Heidari, S., Taherikia, F., & Imankhan, N. (2021). Providing a framework for integrating customer knowledge management and customer relationship management in the banking industry. *Business Management*, 13(2), 572-608. (In Persian). <https://civilica.com/doc/190077>.
- Heshmati, A., Saeidnia, H., & Babaghazadeh, A. (2019). Designing a customer experience management model for banking services. *Business Management Explorations*, 11(21), 247-268. <https://doi.org/10.22034/jbar.2019.1557>(In Persian).
- Jandaqi, Gh., Esfidani, M. R., Mohsenin, Sh., Yazdani, H. R., & Kimasi, M. (2020). Designing a planned customer journey map for mobile-based services (Case study: Bank Mellat). *Business Management*, 12(1), 116-142. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.268675.3306>
- Klein, J. F., et al. (2018). The impact of brand ownership and brand strength on customer experience. *Journal of Service Management*, 31(3), 508-531. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0360>
- Klein, J. F., Zhang, Y., Falk, T., Aspara, J., & Luo, X. (2020). Customer journey analyses in digital media: exploring the impact of cross-media exposure on customers' purchase decisions. *Journal of Service Management*, 31(3), 489-508. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0360>
- Kreger, A. (2023). Post-pandemic Customer Experience Trends in Banking Industry. *UXDA Financial UX Design Agency*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35852.80005>
- Lahadcn, R., Zulkifli, S., & Sekar, T. N. (2024). The Development of Customer Journey Mapping in Digital-Based Start-up Businesses. *Innovation, Technology and Entrepreneurship Journal*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.31603/itej.10704>
- Liu, Y., & Wang, X. (2024). Modeling customer journey in the digital age: An AI-based integrated framework. *Journal of Business Research*, 158, 113-125. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.01.067>
- Märtn, C., Bissinger, B. C., & Asta, P. (2021). Optimizing the digital customer journey—Improving user experience by exploiting emotions, personas and situations for individualized user interface adaptations. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 1050-1061. <https://doi.org/10.1002/cb.1964>
- Mele, C., & Russo-Spena, T. (2021). The architecture of the phygital customer journey: a dynamic interplay between systems of insights and systems of engagement. *European Journal of Marketing*, 55(4), 72-91. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2019-0308>
- Mele, C., Di Bernardo, I., Ranieri, A., & Russo Spena, T. (2024). Phygital customer journey: a practice-based approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/QMR-08-2023-0102>

- Mohammadian, M., et al. (2025). Explaining a Digital Marketing Model Based on a Customer Journey Approach Using the Meta-Synthesis Method. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(1), 17-32. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2047220.1202>(In Persian).
- Nasehifar, V., Dehasti Shahrokh, Z., Mohammadian, M., & Allahverdi, M. (2021). Multilevel model of customer experience management in electronic banking services. *New Marketing Research*, 11(2), 1-26. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2021.123556.2158>(In Persian).
- Rahimian, S., Shamizanjani, M., Manian, A., & Esfandiari, M. R. (2021). Developing a customer experience management framework in the hotel industry: A systematic review of theoretical foundations. *Business Management*, 12(3), 523-547. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jibm.2020.292231.3718>
- Samad, A., Ebrahimi, A., Miri, H., & Zareh, S. (2020). Explaining customer reactions to customer relationship investment strategies. *Strategic Management Studies*, 21, 16-29. <https://ensani.ir/fa/article/437269>(In Persian).
- Sangwan, K., & Yadav, R. (2021). Customer journey and experience in the banking sector: A comprehensive analysis and future scope. *Journal of Technology and Digital Marketing*, 12(4), 65-84. <https://www.abacademies.org/>
- Smith, J., & Jones, M. (2021). Customer journey and experience in the banking sector: A comprehensive analysis and future scope. *Journal of Technology and Digital Marketing*, 12(4), 65-84. <https://www.abacademies.org/>
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>