





A Phenomenological Study of Customer-Oriented Experiences of Employees in Ofogh Kourosh Chain Stores from the Perspectives of Customers and Employees

Mohsen. Ashkaboos¹, Seyed Reza. Hassani^{1*}, Afshin. Baghfalaki², Saeed. Mir³

¹ Department of Business Administration, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

² Department of Economics, Ker.C., Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

³ Department of Business Administration, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

* Corresponding author email address: sr.hasani@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Ashkaboos, M., Hassani, S. R., Baghfalaki, A., & Mir, S. (2026). A Phenomenological Study of Customer-Oriented Experiences of Employees in Ofogh Kourosh Chain Stores from the Perspectives of Customers and Employees. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(2), 1-18.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to explore and explain the lived experience of customer orientation among employees of Ofogh Kourosh chain stores from the perspectives of customers and employees and to identify the dimensions, components, and consequences of this phenomenon within the organizational context of chain stores. This study was applied in terms of purpose and qualitative in nature, conducted using a phenomenological approach and Colaizzi's seven-step method. The research population consisted of experts, employees, and customers of Ofogh Kourosh chain stores in Tehran. Participants were selected through snowball sampling, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Finally, 15 participants were interviewed. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using open, axial, and selective coding procedures after full transcription of the interviews. To ensure the credibility and reliability of the findings, member checking, recoding procedures, and expert validation techniques were employed. The findings revealed that customer orientation in Ofogh Kourosh chain stores is a multidimensional phenomenon influenced by human, organizational, and structural factors. Inferential analysis of the qualitative data led to the extraction of several core categories, including behavioral customer orientation, service-oriented customer orientation, value-oriented customer orientation, customer-oriented lived experience, organizational context of customer orientation, and consequences of customer orientation. The results indicated that employees' interpersonal interactions, respectful behavior, patience, active listening, rapid responsiveness, accurate guidance, and accountability played a central role in shaping customers' positive perceptions of customer orientation. Moreover, perceived economic value, service quality, product diversity, and fair pricing contributed significantly to customer satisfaction, trust, and loyalty. The findings also demonstrated that managerial support, employee training, and organizational empowerment facilitated customer orientation, whereas high workload, staff shortages, and structural limitations were identified as major barriers to its realization. The results demonstrated that customer orientation in chain stores extends beyond merely providing services and represents a dynamic and interactive process shaped by organizational culture, human interactions, and managerial support. Simultaneous attention to the lived experiences of both employees and customers can enhance service quality, increase customer satisfaction and loyalty, and improve organizational performance.

Keywords: Customer Orientation, Lived Customer Experience, Phenomenology, Colaizzi Method, Ofogh Kourosh Chain Stores, Sales Employees

Extended Abstract

Introduction

Customer orientation has become one of the most significant strategic approaches in contemporary service and retail organizations. In highly competitive business environments, organizations can no longer rely solely on product quality or pricing strategies to maintain their market position. Instead, they are increasingly required to create meaningful, personalized, and positive customer experiences through customer-centered organizational cultures and employee behaviors. Customer orientation refers to the extent to which organizations and employees identify, understand, and respond effectively to customers' needs, expectations, and preferences in order to create long-term relationships and sustainable competitive advantages (Zhao, 2022). In service organizations, particularly chain retail stores, frontline employees play a central role in shaping customers' perceptions of service quality and organizational credibility because they are the primary point of interaction between customers and the organization (Schwepker & Dimitriou, 2024). Consequently, customer orientation is not merely a marketing strategy but a multidimensional organizational philosophy that influences employee behavior, organizational culture, customer satisfaction, and organizational performance.

Recent studies have highlighted that customer-oriented behavior among employees significantly contributes to customer satisfaction, trust, loyalty, and repurchase intentions (Ershad et al., 2016; Vares et al., 2025). Employees who demonstrate empathy, responsiveness, active listening, and respectful communication are more capable of establishing emotional connections with customers and improving the quality of customer experiences (Supramaniam et al., 2024). Furthermore, organizational culture has been identified as a critical factor influencing the emergence and sustainability of customer-oriented behaviors within organizations (Brahm & Poblete, 2024; Tadesse Bogale & Debela, 2024). Organizations with customer-focused cultures tend to integrate customer satisfaction into all managerial decisions, reward systems, and employee development strategies (Madhani, 2021). Such cultures encourage employees to prioritize customer needs and engage in proactive service behaviors that strengthen customer relationships and organizational reputation.

In recent years, the retail industry in Iran has experienced considerable transformation due to increased competition, changing customer expectations, digitalization, and the expansion of chain stores. Ofogh Kourosch chain stores, as one of the largest retail networks in Iran, provide a valuable context for examining customer orientation because of their extensive customer interactions and diverse organizational settings. Previous research has shown that customer experience, employee satisfaction, social media marketing activities, and customer relationship management significantly affect customer loyalty and relationship quality in these stores (Bozorgpour, 2023; Takeei & Takeei, 2021). However, despite the growing body of quantitative research on customer orientation, limited attention has been devoted to understanding the lived experiences of employees and customers regarding customer-oriented behaviors and organizational practices. Most existing studies have focused on measurable variables such as service quality, customer satisfaction, and organizational performance, while neglecting the subjective meanings and experiences associated with customer orientation in real organizational contexts.

Phenomenological inquiry provides an opportunity to explore customer orientation as a lived and socially constructed experience. Through examining the perceptions and experiences of employees and customers, phenomenological research can reveal hidden dimensions of customer-oriented culture, interpersonal interactions, and structural challenges that are not easily captured through quantitative

methods. Therefore, the present study aimed to explain and interpret the lived experience of customer-oriented behavior among employees of Ofogh Kourosh chain stores from the perspectives of both customers and employees using a phenomenological approach.

Methods and Materials

The present study was qualitative in nature and employed a phenomenological methodology using Colaizzi's seven-step approach. The study sought to gain a deep understanding of the lived experiences associated with customer orientation among employees and customers of Ofogh Kourosh chain stores in Tehran. The research was applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of design. Participants included experts, store employees, and customers who had direct experience interacting within the organizational environment of Ofogh Kourosh chain stores. Sampling was conducted using the snowball sampling method, and participant selection continued until theoretical saturation was achieved. Ultimately, 15 participants were interviewed.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interviews allowed participants to freely describe their perceptions, emotions, and experiences related to customer-oriented behavior, organizational support, service quality, and customer interactions. Interview questions focused on participants' experiences of employee-customer interactions, perceived organizational culture, barriers to customer orientation, and the consequences of customer-oriented practices. All interviews were audio-recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and reviewed several times to ensure familiarity with the data.

Data analysis was conducted according to Colaizzi's phenomenological procedure. Initially, all interview transcripts were read repeatedly to obtain a general understanding of participants' experiences. Significant statements related to customer orientation were extracted, and meanings were formulated from these statements. Subsequently, the formulated meanings were organized into thematic clusters and broader categories. Open coding, axial coding, and selective coding procedures were employed to identify relationships among concepts and construct the final phenomenological structure of customer orientation. To ensure the trustworthiness and credibility of findings, member checking, expert validation, and recoding procedures were used. Additionally, the researcher attempted to bracket prior assumptions and theoretical biases throughout the analysis process to preserve the authenticity of participants' lived experiences.

Findings

The findings revealed that customer orientation in Ofogh Kourosh chain stores is a multidimensional phenomenon shaped by human interactions, organizational culture, service structures, and contextual conditions. Data analysis led to the extraction of several major themes, including behavioral customer orientation, service-oriented customer orientation, value-oriented customer orientation, customer-oriented lived experience, organizational context of customer orientation, structural barriers, and customer-oriented outcomes.

One of the most prominent findings was the critical role of human interaction in shaping customers' perceptions of customer orientation. Participants repeatedly emphasized that respectful behavior, politeness, patience, active listening, empathy, and emotional responsiveness significantly influenced customers' experiences within the stores. Customers reported that when employees treated them respectfully and attentively, they developed a stronger sense of trust, satisfaction, and emotional

attachment to the store. Employees also acknowledged that positive interpersonal communication contributed substantially to customer retention and repeat purchases.

Another important finding concerned service effectiveness and employee accountability. Participants described rapid responsiveness, accurate customer guidance, accessibility of employees, and follow-up on customer requests as key indicators of customer-oriented service. Customers valued employees who actively attempted to solve problems and provide clear information regarding products and services. These behaviors enhanced customers' perceptions of service quality and organizational reliability. However, some participants noted that heavy workloads and crowded store environments occasionally reduced employees' ability to provide individualized attention to customers.

The findings also highlighted the importance of economic value perception in customer-oriented experiences. Customers emphasized fair pricing, product quality, promotional discounts, and product diversity as major contributors to positive customer experiences. Participants explained that customer orientation was not limited to interpersonal behavior but also included customers' evaluations of fairness, convenience, and value received from the organization. Consequently, customers expressed greater loyalty and repurchase intentions when they perceived both emotional respect and economic value.

The study further identified organizational support and culture as central contextual factors affecting customer orientation. Participants believed that managerial support, employee training, empowerment, and customer-centered organizational values facilitated customer-oriented behaviors among employees. Employees who perceived greater organizational support reported stronger motivation to engage positively with customers. Conversely, structural barriers such as staff shortages, excessive workload, time pressure, and insufficient organizational resources negatively affected employees' ability to maintain customer-oriented interactions.

Finally, the findings demonstrated that customer orientation resulted in several positive outcomes, including customer satisfaction, trust, loyalty, positive word-of-mouth communication, and repurchase behavior. Participants explained that customer-oriented experiences strengthened emotional bonds between customers and the organization and enhanced customers' willingness to recommend the store to others.

Discussion and Conclusion

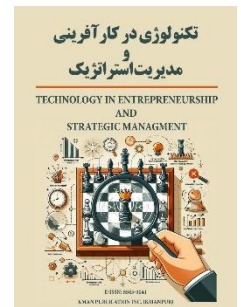
The findings of the present study demonstrated that customer orientation in chain retail stores is a dynamic and multidimensional phenomenon that extends beyond technical service delivery and encompasses emotional, interpersonal, organizational, and structural dimensions. The study showed that human interaction is one of the most influential components of customer-oriented experiences. Respectful communication, empathy, patience, and responsiveness significantly shaped customers' perceptions of service quality and organizational trust. These findings suggest that customers evaluate organizations not only based on products and prices but also according to the quality of interpersonal experiences they receive during service encounters.

The results further indicated that customer orientation cannot be understood solely as an individual employee characteristic. Rather, it is strongly influenced by organizational culture, managerial practices, employee support systems, and structural working conditions. Employees were more likely to demonstrate customer-oriented behaviors when they felt supported, empowered, and adequately trained by the organization. In contrast, excessive workload, staff shortages, and organizational pressures created barriers that limited employees' ability to engage effectively with customers. Therefore, organizations

seeking to strengthen customer orientation should simultaneously address employee well-being and customer satisfaction rather than focusing exclusively on customer-related outcomes.

Another important conclusion of the study is that customer orientation combines emotional and economic dimensions. Customers valued not only respectful and empathetic treatment but also fair pricing, product quality, and efficient service processes. This finding indicates that successful customer-oriented organizations must integrate functional service quality with meaningful interpersonal experiences. The combination of customer-centered culture, supportive organizational structures, and effective employee-customer interactions can significantly enhance customer satisfaction, loyalty, and long-term organizational performance.

Overall, the present study demonstrated that customer orientation is a socially constructed and experience-based phenomenon emerging through continuous interactions between employees, customers, and organizational systems. The findings contribute to a deeper understanding of customer-oriented culture in retail environments and provide practical insights for improving service quality, employee engagement, customer loyalty, and sustainable organizational success in chain retail stores.



پدیدارشناسی تجربه مشتری محوری کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش از دیدگاه مشتریان و کارکنان

محسن اشکبوس^۱، سیدرضا حسنی^{۱*}، افشین باغفلکی^۲، سعید میر^۳

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۲. گروه اقتصاد، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۳. گروه مدیریت بازرگانی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: sr.hasani@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

اشکبوس، محسن، حسنی، سیدرضا، باغفلکی، افشین، و میر، سعید. (۱۴۰۵). پدیدارشناسی تجربه مشتری محوری کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش از دیدگاه مشتریان و کارکنان. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۲)، ۱۸-۱.



© 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.

هدف پژوهش حاضر، کشف و تبیین تجربه زیسته مشتری محوری کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش از دیدگاه مشتریان و کارکنان و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و پیامدهای این پدیده در بستر سازمانی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی و از نوع پدیدارشناسی بود که با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان، کارکنان و مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش در شهر تهران بود که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت، ۱۵ نفر در پژوهش مشارکت داشتند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری شد و پس از پیاده‌سازی کامل، طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها از روش‌هایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان، بازآزمون کدگذاری و تأیید خبرگان استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مشتری محوری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از عوامل انسانی، سازمانی و ساختاری است. در بخش یافته‌های استنباطی، تحلیل داده‌ها منجر به استخراج چند مقوله اصلی شامل مشتری محوری رفتاری، مشتری محوری خدماتی، مشتری محوری ارزشی، تجربه زیسته مشتری محور، بستر سازمانی مشتری محوری و پیامدهای مشتری محوری شد. نتایج نشان داد که تعامل انسانی کارکنان، خوش‌برخوردی، صبوری، گوش دادن فعال، پاسخ‌گویی سریع، راهنمایی دقیق و مسئولیت‌پذیری در شکل‌گیری ادراک مثبت مشتریان از مشتری محوری نقش اساسی دارند. همچنین ادراک ارزش اقتصادی، کیفیت خدمات، تنوع محصولات و قیمت‌گذاری منصفانه موجب افزایش رضایت، اعتماد و وفاداری مشتریان می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان داد که حمایت مدیریتی، آموزش کارکنان و توانمندسازی سازمانی از عوامل تسهیل‌کننده مشتری محوری هستند، در حالی که فشار کاری بالا، کمبود نیروی انسانی و محدودیت‌های ساختاری از مهم‌ترین موانع تحقق آن محسوب می‌شوند. نتایج پژوهش نشان داد که مشتری محوری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای تنها به ارائه خدمات محدود نمی‌شود، بلکه فرآیندی پویا و تعاملی است که در بستر فرهنگ سازمانی، تعاملات انسانی و حمایت مدیریتی شکل می‌گیرد. توجه هم‌زمان به تجربه زیسته کارکنان و مشتریان می‌تواند زمینه ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: مشتری محوری، تجربه زیسته مشتری، پدیدارشناسی، روش کلایزی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، کارکنان فروش

مقدمه

مشتری‌محوری در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌های خدماتی و خرده‌فروشی تبدیل شده است؛ رویکردی که نه تنها بر ارائه محصول یا خدمت باکیفیت تأکید دارد، بلکه بر خلق تجربه‌ای مثبت، ارزشمند و ماندگار برای مشتری تمرکز می‌کند. در محیط رقابتی امروز، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیرند فراتر از رویکردهای سنتی فروش حرکت کرده و مشتری را به محور اصلی تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و رفتارهای سازمانی تبدیل کنند. تغییرات سریع در انتظارات مشتریان، گسترش فناوری‌های ارتباطی، افزایش آگاهی مصرف‌کنندگان و رقابت فشرده میان برندها، موجب شده است که سازمان‌ها برای بقا و موفقیت، به ایجاد فرهنگ مشتری‌محور روی آورند (Tadesse Bogale & Debela, 2024; Zhao, 2022). در چنین شرایطی، مشتری دیگر صرفاً دریافت‌کننده خدمت نیست، بلکه به بازیگری فعال در فرایند ارزش‌آفرینی تبدیل شده است و تجربه او از تعامل با سازمان می‌تواند موفقیت یا شکست کسب‌وکار را تعیین کند (Turkson & Ackaah-Kwarteng, 2025). از این منظر، مشتری‌محوری نه تنها یک استراتژی بازاریابی، بلکه نوعی فلسفه سازمانی محسوب می‌شود که همه اجزای سازمان را در جهت شناخت، درک و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری هماهنگ می‌سازد (Madhani, 2021).

در ادبیات مدیریت خدمات، مشتری‌محوری به‌عنوان گرایشی تعریف می‌شود که در آن سازمان و کارکنان تلاش می‌کنند نیازها، ترجیحات و انتظارات مشتریان را در مرکز فعالیت‌های خود قرار دهند و بر اساس آن، رفتارها و تصمیم‌های سازمانی را تنظیم نمایند (Wang, 2023). این رویکرد در سازمان‌های خدماتی از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا کیفیت خدمات تا حد زیادی وابسته به نحوه تعامل کارکنان با مشتریان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتار مشتری‌مدار کارکنان می‌تواند به شکل‌گیری رضایت، اعتماد و وفاداری مشتریان منجر شود و در نهایت عملکرد سازمان را ارتقا دهد (Ershad et al., 2016; Samiei et al., 2023). همچنین، کارکنانی که دارای نگرش مشتری‌مدار هستند، در تعاملات خود با مشتریان همدلی بیشتری نشان داده و تجربه‌ای انسانی‌تر و شخصی‌تر برای آنان خلق می‌کنند (Supramaniam et al., 2024). از سوی دیگر، سازمان‌هایی که موفق به نهادینه‌سازی فرهنگ مشتری‌محوری شده‌اند، توانسته‌اند روابط بلندمدت و پایدارتری با مشتریان خود ایجاد کرده و نرخ حفظ مشتری را افزایش دهند (Vares et al., 2025).

یکی از ابعاد مهم مشتری‌محوری، نقش کارکنان خط مقدم در شکل‌گیری تجربه مشتری است. در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، کارکنان فروش نخستین نقطه تماس میان سازمان و مشتری محسوب می‌شوند و کیفیت تعامل آنان می‌تواند تأثیر مستقیمی بر ادراک مشتری از سازمان داشته باشد. مطالعات نشان داده‌اند که رفتار محترمانه، پاسخ‌گویی سریع، همدلی، گوش‌دادن فعال و مسئولیت‌پذیری کارکنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارزیابی مشتریان از کیفیت خدمات دارد (Dong & Hon, 2025; Schwepker & Dimitriou, 2024). در واقع، تجربه مشتری بیش از آنکه صرفاً به کیفیت فنی خدمات وابسته باشد، تحت تأثیر کیفیت تعاملات انسانی قرار دارد. هنگامی که کارکنان با نگرشی مشتری‌مدار به نیازها و دغدغه‌های مشتریان پاسخ می‌دهند، مشتری احساس ارزشمندی و احترام کرده و احتمال تداوم رابطه او با سازمان افزایش می‌یابد (Tremblay, 2024). در مقابل، رفتارهای نامناسب کارکنان، بی‌توجهی به نیاز مشتری یا نبود پاسخ‌گویی مناسب می‌تواند به کاهش اعتماد و وفاداری مشتریان منجر شود (Zia, 2024).

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه مشتری‌محوری در سازمان‌ها محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند و بر نحوه تعامل آنان با مشتریان تأثیر می‌گذارد (Brahm & Poblete, 2024). سازمان‌هایی که دارای فرهنگ مشتری‌محور هستند، مشتری را به‌عنوان مهم‌ترین ذی‌نفع سازمان تلقی کرده و همه فعالیت‌ها را در جهت تأمین رضایت او تنظیم می‌کنند (Tadesse Bogale & Debela, 2024). چنین فرهنگی از طریق آموزش کارکنان، الگوهای

رفتاری مدیران، نظام‌های پاداش‌دهی و سیاست‌های منابع انسانی تقویت می‌شود (Salamatina, 2021). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هم‌سویی میان فرهنگ خدماتی سازمان و نگرش مشتری‌مدار کارکنان، موجب افزایش تعهد کارکنان و وفاداری مشتریان می‌شود (Tremblay & Bose, 2025). همچنین، فرهنگ مشتری‌محور می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری، انعطاف‌پذیری و بهبود عملکرد سازمانی باشد (Bose et al., 2025).

در سال‌های اخیر، مفهوم تمرکز بر مشتری از سطح رفتارهای فردی کارکنان فراتر رفته و به یکی از محورهای اصلی مدیریت استراتژیک سازمان‌ها تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تمرکز بر مشتری می‌تواند بر تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی، عملکرد مالی، سیاست‌های مدیریتی و حتی مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها تأثیرگذار باشد (Moradi et al., 2019; Bose et al., 2025). از سوی دیگر، تحول دیجیتال و توسعه فناوری‌های نوین موجب شده است که سازمان‌ها برای شناخت دقیق‌تر مشتریان و پاسخ‌گویی سریع‌تر به نیازهای آنان، از ابزارهای دیجیتال و سامانه‌های مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کنند (Maarefi & Mortazaei, 2025). استفاده از فناوری‌های دیجیتال نه تنها امکان شخصی‌سازی خدمات را فراهم می‌کند، بلکه موجب افزایش تعامل و مشارکت مشتریان در فرایند خلق ارزش می‌شود (Turkson & Ackaah-Kwarteng, 2025). با این حال، با وجود اهمیت فناوری، همچنان عامل انسانی و نحوه تعامل کارکنان با مشتریان نقش محوری در شکل‌گیری تجربه مشتری دارد (Dong & Hon, 2025).

مدیریت ارتباط با مشتری نیز به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی تحقق مشتری‌محوری شناخته می‌شود. این رویکرد بر ایجاد و حفظ روابط بلندمدت و سودمند با مشتریان تأکید دارد و تلاش می‌کند با شناسایی نیازها و ترجیحات مشتریان، خدماتی متناسب و شخصی‌سازی شده ارائه دهد (Salajegheh & Shiasi Qaleh Maleki, 2022). مطالعات نشان داده‌اند که کیفیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند رابطه مستقیمی با رضایت، ارزش ادراک‌شده و وفاداری مشتریان داشته باشد (Bahramzadeh & Maskinnavaz, 2025). همچنین، مدیریت ارتباط با مشتری زمانی اثربخش خواهد بود که کارکنان سازمان از نگرش و رفتار مشتری‌مدار برخوردار باشند و بتوانند تعاملاتی مبتنی بر اعتماد و احترام ایجاد کنند (Ghlichlee & Bayat, 2021). در این راستا، آموزش کارکنان، توانمندسازی آنان و ایجاد انگیزش برای ارائه خدمات باکیفیت، از عوامل اساسی موفقیت سازمان‌های مشتری‌محور به شمار می‌رود (Shaikh, 2018).

فروشگاه‌های زنجیره‌ای به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های صنعت خرده‌فروشی، به‌شدت تحت تأثیر کیفیت تجربه مشتری قرار دارند. در این فروشگاه‌ها، مشتریان انتظار دارند علاوه بر دسترسی آسان به کالاها، خدماتی سریع، دقیق، محترمانه و قابل اعتماد دریافت کنند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شبکه‌های خرده‌فروشی در ایران، با گستره وسیع جغرافیایی و تنوع بالای مشتریان، بستر مناسبی برای بررسی تجربه مشتری محوری فراهم می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کیفیت تجربه مشتری در این فروشگاه‌ها می‌تواند تحت تأثیر عواملی نظیر فعالیت‌های بازاریابی، کیفیت ارتباط با مشتری، رضایت شغلی کارکنان و رفتار مشتری‌مدار آنان قرار گیرد (Bozorgpour, 2023; Takeei & Takeei, 2021). همچنین، رضایت شغلی کارکنان فروش با کیفیت تعامل آنان با مشتریان رابطه مستقیم دارد و کارکنانی که از شرایط کاری مطلوب‌تری برخوردارند، تعاملات مؤثرتری با مشتریان برقرار می‌کنند (Takeei & Takeei, 2021).

با وجود گسترش مطالعات مرتبط با مشتری‌محوری، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها بر رویکردهای کمی و سنجش متغیرهای رفتاری متمرکز بوده‌اند و کمتر به تجربه زیسته کارکنان و مشتریان در بستر واقعی سازمان پرداخته‌اند. در حالی که درک عمیق تجربه مشتری‌محوری نیازمند توجه به ادراکات، احساسات و تعاملات روزمره افرادی است که این پدیده را تجربه می‌کنند. پژوهش‌های پدیدارشناختی می‌توانند با تمرکز بر تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان، ابعاد پنهان و معنایی مشتری‌محوری را آشکار سازند و درک جامع‌تری از این پدیده ارائه دهند. علاوه بر این، در فضای خرده‌فروشی ایران، مطالعات محدودی به بررسی کیفی فرهنگ مشتری‌محوری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای پرداخته‌اند و خلأ

قابل توجهی در شناخت عوامل انسانی، سازمانی و ساختاری مؤثر بر تجربه مشتری محوری وجود دارد. از سوی دیگر، بسیاری از پژوهش‌های پیشین به بررسی پیامدهای مشتری محوری پرداخته‌اند، اما کمتر به زمینه‌ها و موانع تحقق آن توجه کرده‌اند (Hüttel, 2021; Yashchenko et al., 2024). این مسئله ضرورت انجام پژوهش‌هایی را نشان می‌دهد که بتوانند تجربه واقعی کارکنان و مشتریان را در بستر فروشگاه‌های زنجیره‌ای مورد واکاوی قرار دهند.

از منظر نظری نیز، بررسی مشتری محوری در قالب تجربه زیسته می‌تواند به غنای ادبیات مدیریت خدمات، رفتار سازمانی و بازاریابی رابطه‌مند کمک کند. مشتری محوری پدیده‌ای صرفاً رفتاری یا اقتصادی نیست، بلکه مفهومی چندبعدی است که تحت تأثیر عوامل فرهنگی، اجتماعی، سازمانی و روان‌شناختی شکل می‌گیرد (Ashrafi et al., 2025). تجربه مشتری محوری در سازمان‌های خدماتی زمانی معنا می‌یابد که میان سیاست‌های سازمان، نگرش کارکنان و انتظارات مشتریان هم‌سویی وجود داشته باشد. در غیر این صورت، شکاف میان وعده‌های سازمان و تجربه واقعی مشتریان می‌تواند موجب کاهش اعتماد و وفاداری آنان شود (Vares et al., 2025). بنابراین، شناخت ابعاد مختلف مشتری محوری و تحلیل تجربه زیسته مشتریان و کارکنان می‌تواند مبنایی برای طراحی راهبردهای مؤثر در حوزه مدیریت خدمات و منابع انسانی باشد.

با توجه به اهمیت روزافزون مشتری محوری در سازمان‌های خدماتی، نقش تعیین‌کننده کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای در شکل‌گیری تجربه مشتری، ضرورت تقویت فرهنگ مشتری محور و خلأ مطالعات کیفی در این حوزه، پژوهش حاضر با هدف تبیین پدیدارشناختی تجربه مشتری محوری کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش از دیدگاه مشتریان و کارکنان انجام شده است.

روش پژوهش

در این پژوهش، با توجه به ماهیت موضوع و هدف مطالعه، از رویکرد کیفی با روش پدیدارشناسی استفاده شده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - تحلیلی و از نوع تحلیل محتوا است که با تمرکز بر درک عمیق تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان انجام شده است. برای تحلیل داده‌ها، رویکرد پدیدارشناسی با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی به کار گرفته شد؛ روشی که هدف آن کشف و تبیین معنای نهفته در پدیده مورد مطالعه از منظر افرادی است که آن را به‌طور مستقیم تجربه کرده‌اند. در این راستا، پژوهشگر با به‌کارگیری اصل اپوخه و پرانتزگذاری، تلاش نمود تا پیش‌فرض‌ها، قضاوت‌ها و دانسته‌های پیشین خود را کنار گذاشته و پدیده «مشتری محوری» را آن‌گونه که در تجربه واقعی مشتریان و کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش ظهور یافته است، توصیف کند. جامعه پژوهش شامل خبرگان، کارکنان و مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش در شهر تهران بود که نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انجام شد و فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌طوری که در نهایت ۱۵ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های انفرادی نیمه‌ساختاریافته و عمیق گردآوری شد که این نوع مصاحبه امکان بیان آزادانه دیدگاه‌ها، احساسات و ادراکات مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌سازد. پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، داده‌ها چندین بار مطالعه و سپس طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج گردید؛ در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان مقولات شناسایی و سازمان‌دهی شد؛ و در نهایت، در کدگذاری انتخابی، مقوله محوری و الگوی نهایی پدیدارشناختی شکل گرفت. به‌منظور اطمینان از اعتبار و پایایی یافته‌ها، از روش‌هایی نظیر بازبینی مشارکت‌کنندگان، بازآزمون کدگذاری، و تأیید خبرگان استفاده شد. بدین ترتیب، روش شناسی این پژوهش به‌گونه‌ای طراحی شد که ضمن حفظ انسجام نظری و روش‌شناختی، امکان دستیابی به درکی عمیق، معتبر و واقع‌گرایانه از پدیده مشتری محوری در بستر فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش را فراهم آورد.

در تحقیق حاضر از تکنیک کلایزی^۱ استفاده شده که یکی از انواع روش پدیدارشناسی در تحقیقات کیفی است که در هفت گام انجام می‌شود. تحلیل پدیدارشناسی از دشوارترین شیوه‌های تحقیق یا تحلیل داده که هدف تحلیل پدیدارشناسی، درک و استخراج معنای موجود در پدیدار یا ذات پدیده‌ی مورد مطالعه است. در این شیوه تحلیل، محقق باید با رها کردن خود از دام همه عادت و واژه‌های فکری پیشین، پرهیز از کاربرد هرگونه نظریه با فرضیه راهنما و اپوخه‌ی پدیده‌ی مورد مطالعه (فرآیند در پرائنترگذاری) آن را توصیف کند.

تحلیل پدیدارشناسی کلایزی

گام‌های روش کلایزی به شرح زیر انجام شد:

- ✚ تمام توصیف‌های به عمل آمده از سوژه‌ها جهت دستیابی به احساسی درباره آنها خوانده شد.
- ✚ به هریک از روایت‌ها، برگشته و عبارت‌های مهم استخراج شد.
- ✚ معنای هریک از عبارت‌های مهم نوشته شد (این مرحله به فرمول بندی معانی موسوم است).
- ✚ معانی فرمول بندی شده در قالب خوشه‌های از تم‌ها سازمان داده شد (در این مرحله، خوشه‌ها بصورت مکرر به روایت‌های اولیه جهت معتبرسازی آنها برگردانده شد. پژوهشگر داده‌ها یا تم‌های نامرتبط یا نامنطبق را حذف کرد).
- ✚ نتایج مراحل قبلی در قالب یک توصیف مفصل و کامل از موضوع مورد بحث شدند.
- ✚ توصیف مفصل و کامل از پدیده مورد بررسی تا حد امکان در قالب یک عبارت شناختی ناهم‌ارز صورت بندی شد.
- ✚ معتبرسازی نهایی با بازگشت به سوژه‌ها و پرسیدن در مورد یافته‌ها بدست آمد.

این مطالعه کیفی در سطح خبرگان افق کوروش در تهران انجام شد و ۱۵ نفر از خبرگان به روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه انفرادی نیمه ساختاریافته استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش پدیدارشناسی با رویکرد کلایزی استفاده شد. روش پژوهش حاضر، توصیفی - تحلیلی از نوع تحلیل محتواست. تحلیل محتوی روشی است که به هر گونه فن نظام یافته و عینی برای استخراج ویژگی‌های پیام دلالت می‌کند. به طور کلی می‌توان گفت در مصاحبه نیمه ساختار یافته که مصاحبه عمیق هم نامیده می‌شود، هدف این است که گفتگوها به صورت باز انجام شود و به مصاحبه شوندگان اجازه داده شود که عقاید و افکار خود را با کلمات مخصوص خود بیان کنند. تحلیل مضامین با استفاده از روش کدگذاری موضوعی و استفاده از روش هفت مرحله‌ای کلایزی بود. بدین ترتیب که ابتدا کلیه داده پیاده سازی و سپس اعتبار یابی شد و سپس توصیف‌های شرکت کنندگان چند بار مطالعه شد. سپس جملات و واژگان مرتبط با پدیده در دست مطالعه را استخراج و به هر کدام از جملات استخراج شده معنی و مفهوم خاصی داده شد. بعد از مرور توصیفات شرکت کنندگان، مفاهیم مشترک درون دسته‌ای خاص موضوعی قرار داده و جهت موثق نمودن مطالب با توضیحات اصلی تطبیق داده شد. در مرحله بعد، عقاید استنتاج شده به توصیفی جامع و کامل بدل گشت و در نهایت یافته‌های نهایی حاصل، به منظور اطمینان از موثق بودن آنها به شرکت کنندگان ارائه شد (کلایزی، ۱۹۷۸). لازم به ذکر است که در ابتدای مصاحبه ضمن جلب توجه و علاقه مندی اعضای هیئت علمی به موضوع پژوهش، توضیحاتی راجع به اهداف پژوهش داده شد تا مصاحبه شوندگان با موضوع مورد مطالعه به اندازه کافی آشنا شوند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به داده‌های عمیق و کافی ادامه یافت. پس از تأیید مصاحبه شوندگان مطالب اضافی حذف و مطالب اصلی و مرتبط با موضوع تحقیق تفکیک و کد گذاری شد و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جهت اعتباریابی یافته‌ها در پژوهش حاضر، پس از انجام مصاحبه و پیاده سازی آن، متن مصاحبه به اساتیدی که مصاحبه از آنان صورت گرفته شده بود، بازگردانده شده تا صحت گفته‌های خودشان را مورد تأیید قرار بدهند. علاوه بر این، در مورد نکاتی که درباره آنها ابهام

¹ Collaizi

وجود داشت، با مشارکت کنندگان بحث شد و این ابهامات برطرف گردید. پس از انجام کدگذاری‌های نهایی و پدیدار شدن مدل پدیدارشناختی، این مدل به برخی از اساتید ارائه شد تا موثق بودن یافته‌های نهایی پژوهش را مورد تأیید قرار بدهند. فرآیند پدیدار شدن مدل برای آنان شرح داده شد و خود مدل هم تشریح شد. در نهایت، اساتید مورد بررسی کلیت مدل و کدگذاری‌ها را مورد تأیید قرار دادند. برای محاسبه پایایی از روش باز آزمون استفاده شده است. در این روش از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس گدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون، بین از مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام در بار دو آنها از یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

$$100\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

جدول ۱

محاسبه پایایی باز آزمون

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
مصاحبه شونده ۱	۳۸	۱۶	۰.۸۳
مصاحبه شونده ۲	۴۲	۱۹	۰.۹۱
مصاحبه شونده ۳	۴۹	۲۱	۰.۸۷
کل	۱۲۹	۵۶	۸۷٪

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۱۲۹، تعداد توافقات ۵۶، پایایی بین دو کدگذار هم ۸۷ درصد بوده است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است؛ قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. در جدول زیر نمونه‌هایی از متن‌های مصاحبه‌ها به همراه کدهای اولیه استخراج شده از آنها ارائه می‌شود.

جدول ۲

نمونه متن‌های مصاحبه و کدهای استخراج شده از آن

مقوله	مفهوم	کدهای اولیه	متن مصاحبه
تعامل انسانی	تعامل محترمانه	خوش‌برخوردی، صبوری	«فروشنده‌ها معمولاً با احترام برخورد می‌کنند و اگر سوالی داشته باشم با حوصله جواب می‌دهند.»
خدمت‌رسانی	کمک‌رسانی مؤثر	راهنمایی مشتری	«وقتی وارد فروشگاه می‌شوم، اگر چیزی پیدا نکنم، کارکنان راهنمایی‌ام می‌کنند.»
عوامل مداخله‌گر	محدودیت خدمات	شلوغی فروشگاه، کمبود زمان	«بعضی وقت‌ها فروشگاه خیلی شلوغ است و کارکنان فرصت پاسخ‌گویی ندارند.»
ارزش‌آفرینی	ادراک ارزش	قیمت منصفانه، تمایل به خرید مجدد	«قیمت‌ها نسبت به جاهای دیگر مناسب‌تر است و این باعث می‌شود دوباره خرید کنم.»
تجربه زیسته	شکل‌گیری اعتماد	ایجاد اعتماد، رفتار محترمانه	«برخورد خوب کارکنان باعث شده به این فروشگاه اعتماد داشته باشم.»
خدمت‌رسانی	مسئولیت‌پذیری	پیگیری درخواست مشتری	«اگر کالایی مشکل داشته باشد، کارکنان پیگیری می‌کنند تا مشکل حل شود.»

یافته‌ها

در این بخش یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها بر اساس سؤالات بخش کیفی پژوهش آورده شده است. در تحلیل کیفی هدف، درک پدیده‌ها از نقطه نظر مشارکت کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها است که این هدف هنگام کمی سازی یافته‌ها نادیده گرفته می‌شود. مقاله کیفی می‌تواند اثبات گرایی، تفسیری یا انتقادی باشد. مقاله کیفی به جای اندازه گیری و ارزیابی پدیده سازمان، با معنای آن سروکار دارد.

فرایندهای تحقیق کیفی فرض می‌گیرند که واقعیت‌های سازمانی مشخص و مسلم نیستند، بلکه حاصل فرافکنی تصور انسانی هستند. کسانی که تحقیقات کیفی را ترجیح می‌دهند، اظهار می‌کنند که برای کشف دانش جدید، مداخله مستقیم در سازمان‌ها و استفاده از احساسات انسانی برای تفسیر پدیده سازمان امری لازم است.

مراحل کدگذاری مورد استفاده در تحلیل کیفی شامل کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از مطالعه مقدماتی مبانی نظری تحقیق، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌باشد.

استراوس و کوربین کد گذاری باز را اینگونه توصیف می‌کنند "بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده‌ها مربوط می‌شود". به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می‌شوند.

نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه‌ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته بندی‌هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می‌پردازند. یعنی متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می‌کنند.

هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادیمی انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد.

دسته بندی اصلی (مانند ایده یا رویداد محوری) بعنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته بندی‌ها با این دسته بندی اصلی مرتبط می‌شوند. شرایط علی موارد و رویدادهایی هستند که منجر به ایجاد و توسعه پدیده می‌گردند.

زمینه به مجموعه‌ای ویژه از شرایط، و شرایط مداخله گر به مجموعه گسترده تری از شرایط اشاره دارند که پدیده در آن قرار دارد. راهبردهای کنش یا تقابل، به اقدامات و پاسخهایی اشاره می‌کنند که بعنوان نتیجه پدیده رخ می‌دهند و در نهایت ستاده‌های -خواسته یا ناخواسته این اقدامات و پاسخها به پیامدها اشاره دارند.

کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌کند که جدول ۳ کدها و مقولات نهایی را نشان می‌دهد:

جدول ۳

کدها و مقولات مولفه‌های تحقیق

مقوله اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم ^۲	کدهای اولیه ^۱
مشتری محوری رفتاری	تعامل انسانی	رفتار محترمانه	خوش برخوردی فروشنده
		ارتباط صمیمانه	سلام و احوال‌پرسی مؤدبانه
		توجه به مشتری	صبوری در پاسخ‌گویی
خدمت‌رسانی	خدمت‌رسانی	درک نیاز مشتری	گوش دادن فعال به مشتری
		کمک‌رسانی مؤثر	راهنمایی دقیق مشتری
		شفافیت اطلاعات	ارائه اطلاعات کامل درباره کالا
مشتری محوری خدماتی	خدمت‌رسانی	سرعت خدمت	پاسخ‌گویی سریع
		مسئولیت‌پذیری	پیگیری درخواست مشتری
		در دسترس بودن	دسترسی آسان به کارکنان
مشتری محوری ارزشی	ارزش‌آفرینی	ادراک انصاف	قیمت‌گذاری منصفانه
		ارزش اقتصادی	تخفیف‌های واقعی
		رضایت از کیفیت	کیفیت مناسب کالاها
تجربه زیسته	تجربه زیسته	حق انتخاب مشتری	تنوع محصولات
		تجربه مثبت	احساس احترام به مشتری
		شکل‌گیری اعتماد	اعتماد به فروشگاه
تجربه زیسته مشتری محور	تجربه زیسته	رضایت کلی	رضایت از خرید
		وفاداری	تمایل به خرید مجدد
		پشتیبانی سازمانی	حمایت مدیریت از کارکنان
بستر سازمانی مشتری محوری	عوامل زمینه‌ای	توانمندسازی	آموزش کارکنان
		محدودیت ساختاری	فشار کاری بالا
		عوامل مداخله‌گر	کمبود نیروی انسانی
		مانع خدمت‌رسانی	

در ادامه با تلفیق شاخص‌ها کدهای جدید ۴ استخراج می‌شود:

جدول ۴

کدها و مقولات با رویکرد تطبیقی (مرحله دوم)

مؤلفه نهایی	مقوله‌های تطبیقی	کدهای تلفیق‌شده	مقولات فرعی
مشتری محوری ادراک‌شده	کیفیت تعامل کارکنان با مشتری	خوش‌برخوردی، احترام، صبوری، گوش دادن فعال	تعامل انسانی
	کارآمدی خدمات فروشگاه‌ها	پاسخ‌گویی سریع، راهنمایی دقیق، پیگیری درخواست	خدمت‌رسانی
	ادراک ارزش توسط مشتری	قیمت منصفانه، تخفیف واقعی، کیفیت کالا، تنوع محصولات	ارزش‌آفرینی
	تجربه مثبت مشتری	رضایت، اعتماد، احساس احترام، تمایل به خرید مجدد	تجربه زیسته
	تعهد حرفه‌ای کارکنان	پاسخ‌گویی، تعهد کاری، پیگیری مشکلات	مسئولیت‌پذیری
	دسترسی‌پذیری خدمات	حضور مؤثر، آمادگی پاسخ‌گویی	در دسترس بودن
بستر سازمانی مشتری محوری	توانمندسازی سازمانی	حمایت مدیریت، آموزش کارکنان	پشتیبانی سازمانی
	موانع ساختاری خدمت‌رسانی	کمبود نیرو، فشار کاری	محدودیت ساختاری

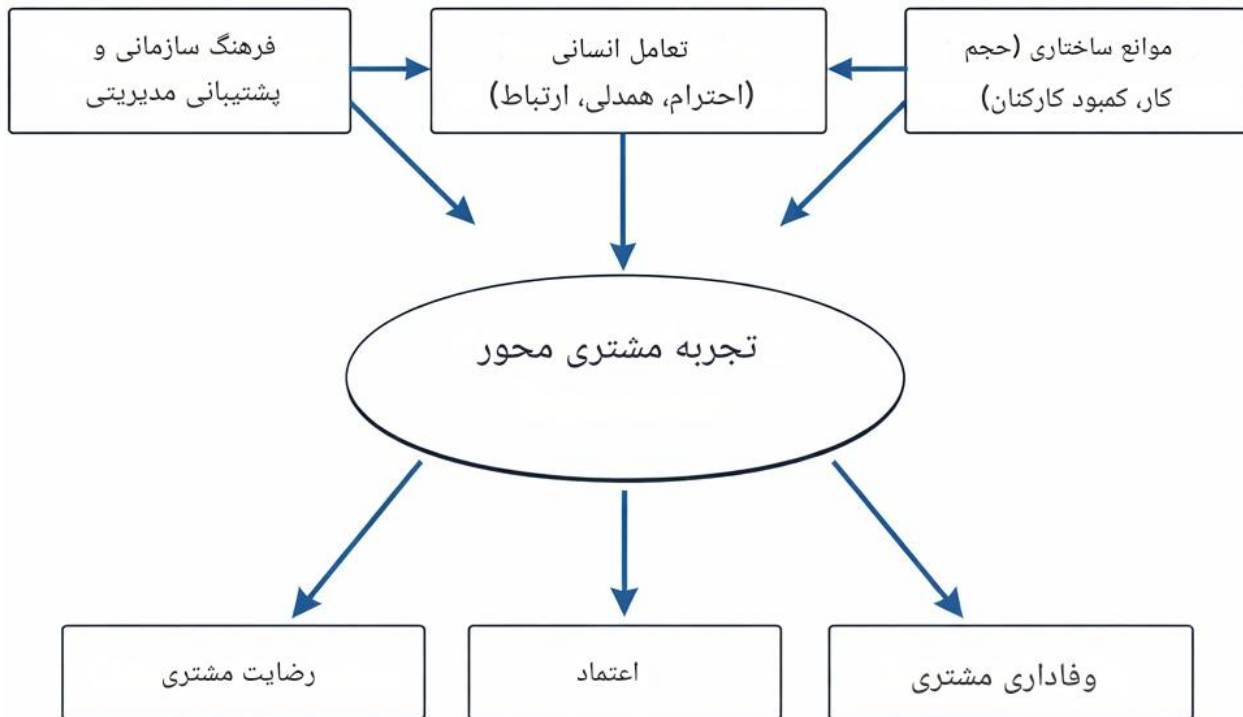
¹ Open Codes

² Concepts

عوامل مداخله‌گر	شلوغی فروشگاه، کمبود زمان	چالش‌های اجرایی مشتری محوری	پیامدهای مشتری محوری
وفاداری	خرید مجدد، توصیه به دیگران	پیامدهای رفتاری مشتری	
رضایت کلی	احساس رضایت، تجربه خوشایند	پیامدهای ادراکی مشتری	
اعتماد	اطمینان به کارکنان و فروشگاه	سرمايه رابطه‌ای	

شکل ۱

الگوی استخراج‌شده پژوهش



بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مشتری محوری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از تعامل عوامل انسانی، سازمانی و ساختاری است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پدیدارشناختی نشان داد که تجربه مشتری محوری بیش از آنکه صرفاً به ارائه خدمات یا فروش کالا وابسته باشد، در کیفیت تعامل میان کارکنان و مشتریان ریشه دارد. مشارکت‌کنندگان پژوهش بیان کردند که رفتار محترمانه، صبوری، خوش‌برخوردی، گوش دادن فعال و پاسخ‌گویی کارکنان، مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده تجربه مثبت مشتری هستند. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است که نشان داده‌اند رفتار مشتری‌مدار کارکنان می‌تواند کیفیت ادراک‌شده خدمات و رضایت مشتریان را به‌طور معناداری افزایش دهد (Dong & Hon, 2025; Schwepker & Dimitriou, 2024). در واقع، هنگامی که مشتری احساس می‌کند کارکنان با احترام و همدلی با او رفتار می‌کنند، سطح اعتماد او به فروشگاه افزایش یافته و احتمال خرید مجدد بیشتر می‌شود. این نتیجه با مطالعات انجام‌شده در حوزه رفتار کارکنان خط مقدم نیز همخوانی دارد که نشان می‌دهند همدلی و درک نیازهای مشتریان، نقش مهمی در شکل‌گیری وفاداری مشتری ایفا می‌کند (Supramaniam et al., 2024; Zia, 2024).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش حاضر، نقش کلیدی خدمت‌رسانی مؤثر در شکل‌گیری مشتری‌محوری بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که پاسخ‌گویی سریع، راهنمایی دقیق مشتریان، پیگیری مشکلات و دسترس‌پذیری کارکنان، تجربه خرید را برای مشتریان مطلوب‌تر می‌سازد. این نتایج با یافته‌های پژوهش (Ershad et al., 2016) همسو است که نشان دادند جهت‌گیری خدماتی کارکنان رابطه مستقیمی با رضایت و وفاداری مشتریان دارد. همچنین، پژوهش (Ghlichlee & Bayat, 2021) نشان داد که رفتارهای مشتری‌مدار کارکنان خط مقدم می‌تواند عملکرد کسب‌وکار را از طریق بهبود کیفیت تعاملات خدماتی ارتقا دهد. در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که مشتریان در فضای فروشگاه‌های زنجیره‌ای، کیفیت خدمات را نه تنها بر اساس سرعت ارائه خدمات، بلکه بر مبنای احساس توجه و مسئولیت‌پذیری کارکنان ارزیابی می‌کنند. بنابراین، مشتری‌محوری زمانی معنا پیدا می‌کند که کارکنان بتوانند فراتر از انجام وظایف رسمی، نقش فعالی در حل مسائل مشتری ایفا نمایند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که ادراک ارزش اقتصادی، از جمله قیمت‌گذاری منصفانه، کیفیت مناسب کالاها و تنوع محصولات، نقش مهمی در تجربه مشتری‌محوری دارد. مشتریان زمانی احساس رضایت و ارزشمندی می‌کنند که خدمات و کالاهای دریافتی با هزینه پرداختی آنان تناسب داشته باشد. این یافته با نتایج پژوهش (Bahramzadeh & Maskinnavaz, 2025) همخوان است که نشان داد کیفیت خدمات و ارزش مشتری می‌تواند از طریق مدیریت ارتباط با مشتری، وفاداری مشتریان را افزایش دهد. همچنین، پژوهش (Wang, 2023) تأکید می‌کند که مشتری‌محوری در محیط‌های خرده‌فروشی و تجارت الکترونیک، مستقیماً بر کیفیت خدمات و نیت رفتاری مشتریان اثرگذار است. از منظر نظری، این نتایج نشان می‌دهد که تجربه مشتری‌محوری تنها محدود به تعاملات عاطفی نیست، بلکه ابعاد اقتصادی و کارکردی نیز در ارزیابی مشتریان از خدمات نقش تعیین‌کننده دارند. در نتیجه، سازمان‌هایی که بتوانند هم‌زمان ارزش اقتصادی و تعامل انسانی مطلوب را ارائه دهند، احتمال بیشتری برای حفظ مشتریان خواهند داشت.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که تجربه مثبت مشتری، متشکل از احساس احترام، رضایت، اعتماد و تمایل به خرید مجدد، مهم‌ترین پیامد مشتری‌محوری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش است. مشتریان بیان کردند که رفتار مناسب کارکنان و کیفیت خدمات موجب شده است احساس اعتماد بیشتری نسبت به فروشگاه داشته باشند و تمایل آنان برای مراجعه مجدد افزایش یابد. این نتیجه با مطالعات (Samiei et al., 2023) و (Vares et al., 2025) همسو است که نشان دادند مشتری‌گرایی می‌تواند وفاداری به برند و تصمیمات خرید مشتریان را تقویت کند. همچنین، پژوهش (Tremblay, 2024) نشان داد که تعاملات مثبت میان کارکنان و مشتریان، احساس قدردانی و رفتارهای اجتماعی مثبت را در مشتریان تقویت می‌کند. از منظر رفتاری، هنگامی که مشتری تجربه‌ای خوشایند از تعامل با کارکنان داشته باشد، احتمال توصیه فروشگاه به دیگران نیز افزایش می‌یابد و این مسئله می‌تواند به تقویت مزیت رقابتی سازمان منجر شود.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، نقش بستر سازمانی در تحقق یا تضعیف مشتری‌محوری بود. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که حمایت مدیریتی، آموزش کارکنان و فرهنگ سازمانی از عوامل تسهیل‌کننده مشتری‌محوری هستند. این نتیجه با یافته‌های (Madhani, 2021) همخوانی دارد که بیان می‌کند ایجاد فرهنگ مشتری‌محور نیازمند هم‌سویی نظام پاداش‌دهی، ارزش‌های سازمانی و سیاست‌های مدیریتی است. همچنین، پژوهش (Brahm & Poblete, 2024) نشان داد که فرهنگ سازمانی نقش اساسی در سازگاری و عملکرد سازمان‌ها دارد و می‌تواند رفتار کارکنان را در تعامل با مشتریان هدایت کند. در همین راستا، (Tadesse Bogale & Debela, 2024) نیز فرهنگ سازمانی را عاملی کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای مشتری‌مدار معرفی کرده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مشتری‌محوری صرفاً یک ویژگی فردی کارکنان نیست، بلکه نتیجه ساختارها، ارزش‌ها و سیاست‌های سازمانی است. در سازمان‌هایی که مدیران از کارکنان حمایت می‌کنند و آموزش‌های مستمر ارائه می‌شود، کارکنان انگیزه و توان بیشتری برای ارائه خدمات مشتری‌مدار خواهند داشت.

در مقابل، یافته‌های پژوهش نشان داد که فشار کاری بالا، کمبود نیروی انسانی، شلوغی فروشگاه و محدودیت‌های ساختاری از مهم‌ترین موانع تحقق مشتری محوری هستند. کارکنان بیان کردند که در بسیاری از مواقع، حجم زیاد کار و کمبود زمان موجب می‌شود نتوانند به صورت کامل به نیازهای مشتریان پاسخ دهند. این یافته با نتایج (Hüttel, 2021) همسو است که عوامل سازمانی و محیطی را از مهم‌ترین پیشایندهای مشتری‌مداری کارکنان معرفی می‌کند. همچنین، (Shaikh, 2018) نشان داد که بازاریابی داخلی و مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در تقویت رفتارهای مشتری‌مدار دارند و در صورت ضعف این حوزه‌ها، کیفیت خدمات کاهش می‌یابد. از سوی دیگر، فشارهای شغلی می‌تواند موجب فرسودگی کارکنان شده و کیفیت تعامل آنان با مشتریان را کاهش دهد. بنابراین، تحقق واقعی مشتری محوری مستلزم آن است که سازمان‌ها علاوه بر تأکید بر رضایت مشتری، شرایط کاری مناسبی برای کارکنان فراهم کنند.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که مشتری محوری می‌تواند فراتر از حوزه بازاریابی و خدمات، بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار باشد. این یافته با پژوهش (Boroumand et al., 2022) همخوان است که نشان داد تمرکز بر مشتری می‌تواند عملکرد شرکت را ارتقا دهد. همچنین، (Moradi et al., 2019) بیان کردند که تمرکز بر مشتری حتی بر سیاست‌های مالی و تصمیمات مدیریتی شرکت‌ها اثرگذار است. در همین راستا، پژوهش (Bose et al., 2025) نشان داد که فرهنگ مشتری محور می‌تواند بر تصمیمات راهبردی شرکت‌ها و مسئولیت‌پذیری سازمانی تأثیر بگذارد. این نتایج نشان می‌دهد که مشتری محوری نه تنها یک رویکرد عملیاتی، بلکه یک جهت‌گیری کلان سازمانی است که می‌تواند ابعاد مختلف عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

پژوهش حاضر همچنین اهمیت تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین را در تقویت مشتری محوری نشان داد. اگرچه مشارکت‌کنندگان بیشتر بر تعاملات انسانی تأکید داشتند، اما نقش ابزارهای ارتباطی و فناوری در تسهیل خدمات‌رسانی نیز مورد توجه قرار گرفت. این یافته با نتایج (Maarefi & Mortzaei, 2025) همسو است که نشان داد تحول دیجیتال و تمرکز بر مشتری می‌تواند مدیریت چابک را تقویت کند. همچنین، پژوهش (Bozorgpour, 2023) نشان داد که فعالیت‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی و تجربه مشتری می‌تواند کیفیت ارتباط با مشتری را در فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارتقا دهد. در نتیجه، می‌توان گفت که تلفیق فناوری‌های نوین با رفتارهای مشتری‌مدار کارکنان، زمینه ایجاد تجربه‌ای یکپارچه و مطلوب برای مشتریان را فراهم می‌سازد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مشتری محوری در فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش پدیده‌ای پویا و چندبعدی است که در بستر تعامل میان کارکنان، مشتریان و ساختارهای سازمانی شکل می‌گیرد. تعامل انسانی مناسب، کیفیت خدمات، ادراک ارزش اقتصادی، حمایت مدیریتی و فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین عوامل تقویت‌کننده مشتری محوری هستند، در حالی که فشار کاری و محدودیت‌های ساختاری از موانع اصلی تحقق آن محسوب می‌شوند. این یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌ها برای دستیابی به مشتری محوری پایدار باید هم‌زمان به نیازهای مشتریان و شرایط کاری کارکنان توجه کنند و میان اهداف اقتصادی و انسانی تعادل برقرار سازند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، کیفی بودن آن و استفاده از روش پدیدارشناسی بود که اگرچه امکان درک عمیق تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان را فراهم ساخت، اما تعمیم نتایج به سایر فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا مناطق جغرافیایی با احتیاط همراه است. همچنین، محدود بودن تعداد مشارکت‌کنندگان و تمرکز پژوهش بر فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش در شهر تهران، دامنه کاربرد نتایج را محدود می‌سازد. علاوه بر این، استفاده از مصاحبه‌های عمیق ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های فردی مشارکت‌کنندگان یا تمایل آنان به ارائه پاسخ‌های مطلوب اجتماعی قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی برای بررسی مشتری محوری استفاده شود تا امکان تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان فروشگاه‌های زنجیره‌ای مختلف و بررسی تفاوت‌های فرهنگی و سازمانی در تجربه

مشتری محوری می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش کمک کند. بررسی نقش متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، فرسودگی شغلی، هوش هیجانی کارکنان و سبک رهبری مدیران در شکل‌گیری مشتری محوری نیز می‌تواند مسیرهای جدیدی برای تحقیقات آینده فراهم سازد. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران فروشگاه‌های زنجیره‌ای با طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر در زمینه مهارت‌های ارتباطی، همدلی و مدیریت تعامل با مشتری، زمینه تقویت رفتارهای مشتری‌مدار را فراهم کنند. همچنین، کاهش فشار کاری کارکنان، تأمین نیروی انسانی کافی و ایجاد نظام‌های تشویقی مبتنی بر کیفیت خدمات می‌تواند به ارتقای تجربه مشتری محوری کمک نماید. تقویت فرهنگ سازمانی مشتری‌محور، حمایت واقعی مدیران از کارکنان و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ارتباط با مشتری نیز می‌تواند زمینه افزایش رضایت، اعتماد و وفاداری مشتریان را فراهم سازد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ashrafi, Moghar, & Shirkhodai. (2025). Professional Ethics in Influencer Marketing: A Comparative Study of Selected Countries. *Scientific Quarterly of Culture-Communication Studies*, 26(69), 207-236.
- Bahramzadeh, & Maskinnavaz. (2025). The Relationship of Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Value with Customer Loyalty through Customer Relationship Management Quality and Considering Brand Image in Behsaba Food Industries. *Essays in Management, Psychology, and Educational Sciences*.
- Boroumand, N., Narimani, R., & Bagheri, M. (2022). The Role of Management Ability in Customer Concentration and Firm Performance. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(21), 458-470.
- Bose, S., Cahan, S. F., Dhole, S., & Mishra, S. (2025). Does a Customer Focus Influence Firms' Climate-Change Reporting Decisions? The Role of Market-Driven Corporate Culture. *Journal of Business Finance & Accounting*, 52(3), 1255-1278.

- Bozorgpour, Z. (2023). Examining the Effect of Social Media Marketing Activities and Customer Experience on Customer Relationship Quality: A Case Study of Ofogh Kourosh Chain Stores. *New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(22), 996-1014.
- Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational culture, adaptation, and performance. *Organization Science*, 35(5), 1823-1848.
- Dong, Y., & Hon, A. H. (2025). What makes employees provide quality service? The role of employee customer-oriented perspective taking. *International Journal of Hospitality Management*, 125, 104016.
- Ershad, S., Jarideh, N., & Badizadeh. (2016). The Effect of Customer Orientation and Service Orientation of Employees on Service Quality, Satisfaction, and Customer Loyalty in Hyperstar Stores. *Management of Development and Transformation*, 27(7), 75-84.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290-317.
- Hüttel, B. A. (2021). Antecedents of frontline employees' customer orientation: A comprehensive review. *SMR-Journal of Service Management Research*, 5(1), 50-70.
- Maarefi, M., & Mortazaei, G. (2025). Determining the Effect of Digital Transformation and Customer Focus on Agile Management. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(2), 1-12.
- Madhani, P. M. (2021). Building a customer-focused culture with rewards alignment: A cross-sectional analysis. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 13(1), 45-80.
- Moradi, M., Deldar, M., & Sabermahani, M. (2019). The Effect of Customer Focus on Firms' Dividend Payout Policy. *Financial Management Strategy*, 7(1), 95-122.
- Salajegheh, A., & Shiasi Qaleh Maleki, S. (2022). The Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in Chain Store Sales. *International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, 5(5), 127-137.
- Salamatina, Y. (2021). Managing the empathic culture of client-oriented personnel in the system of human resource development in the Russian regions. E3s Web of Conferences,
- Samiei, Lotfizadeh, Heidarzadeh, & Torabian. (2023). Examining and Analyzing Customer Loyalty to Chain Stores in Iran Using a Mixed-Methods Approach. *Monthly Journal of Political Sociology of Iran*, 5(11), 5426-5444.
- Schwepker, C. H., Jr., & Dimitriou, C. K. (2024). Employee-customer identification and service quality in the hospitality industry. *American Journal of Business*, 39(4), 211-227.
- Shaikh, S. A. (2018). Impact of internal marketing and human resource management to foster customer oriented behavior among employees: a study on mega retail stores in Karachi. *Nice Research Journal*, 183-199.
- Supramaniam, S., John, S. P., & Gaur, S. S. (2024). The Role of Sales Personnel Empathy and Customer-oriented Behaviour on Female Consumers' Emotions and Satisfaction: An Empirical Analysis. *Fiib Business Review*, 23197145241241956.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
- Takeei, A., & Takeei, N. (2021). The Relationship between Sales Staff Job Satisfaction and Customer Satisfaction in Ofogh Kourosh Chain Stores in Eastern Golestan. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 32(6), 39-54.
- Tremblay, M. (2024). Customer gratitude expressions and FLEs' prosocial behavior: Insights from delighted customers. *Journal of Services Marketing*, 38(7), 857-871.
- Tremblay, M., & Parent-Rochelleau, X. (2025). The right fit: how the alignment between customer orientation and service climate boosts employee commitment and customer loyalty. *European Journal of Marketing*, 59(3), 528-551.
- Turkson, E. O., & Ackaah-Kwarteng, K. (2025). Unveiling the Link between Customer Orientation and Customer Involvement: The Role of Customer Empowerment. *African Journal of Emerging Issues*, 7(21), 29-52.
- Vares, S. H., Khani, P., & Motab. (2025). Examining the Effect of Customer Orientation on Brand Loyalty and Customer Purchase Decisions. *Advertising and Sales Management*, 6(2), 239-259.
- Wang, C. (2023). The Influence of Two-Dimensional Customer Orientation on C2C Online Shop Service Quality and Customer Behavioral Intention in C2C E-Commerce Setting. *Manufacturing and Service Operations Management*, 4(2), 10-20.
- Yashchenko, O., Makatora, D., Kubanov, R., & Zynych, P. (2024). Customer Focus as a Tool for Improving Business Efficiency in the Architecture and Construction Industry.
- Zhao, X. (2022). Customer orientation: A literature review based on bibliometric analysis. *Sage Open*, 12(1), 21582440221079804.
- Zia, A. (2024). *The Impact of Salesmen's Customer-Oriented Behavior on Customer Satisfaction in Finland*