

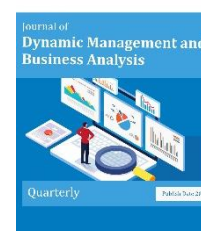


Journal Website

Article history:
Received 22 December 2025
Revised 03 May 2026
Accepted 10 May 2026
Initial Publication 21 July 2026
Final Publication 22 December 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 4, pp 1-25



E-ISSN: 3041-8933

Presenting an Appropriate Corporate Banking Model in the Country's Banking System

Mahdiyeh. Zare Mojtahedi¹, Mirfeiz. Fallahshams^{2*}, Hossein. Safarzadeh¹

¹ Department of Business Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

² Department of Finance, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: mir.Fallahshams@iauctb.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Zare Mojtahedi, M., Fallahshams, M., & Safarzadeh, H. (2026). Presenting an Appropriate Corporate Banking Model in the Country's Banking System. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(4), 1-25.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.358>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The main objective of this study was to design and present an appropriate corporate banking model for the country's banking system by identifying the dimensions, implementation requirements, executive strategies, contextual factors, and outcomes of corporate banking in Iran's banking industry.

Methods and Materials: This study was conducted using a qualitative approach and thematic analysis method. The research population consisted of banking experts and specialists in the field of corporate banking who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews with eight banking managers and experts, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis was performed using MAXQDA software through open coding, extraction of basic themes, organizing themes, and overarching themes. To ensure the credibility and trustworthiness of the findings, coding reviews, internal validity procedures, and expert evaluations were employed.

Findings: The findings revealed that the corporate banking model in the country's banking system consists of five major dimensions, including contextual factors, implementation requirements, dimensions of corporate banking, executive strategies and policies, and corporate banking outcomes. In the contextual dimension, factors such as laws and regulations, economic conditions, organizational factors, and government roles were identified as influential components. Furthermore, implementation requirements emphasized the importance of specialized human resources, customer orientation, structural flexibility, personalized services, and technological infrastructures. The findings also indicated that effective implementation of corporate banking could lead to enhanced competitive advantage, increased profitability, improved customer loyalty, reduced credit risk, and greater value creation for customers.

Conclusion: The results demonstrated that the development of corporate banking in the national banking system requires the design of a localized and flexible model compatible with the country's economic, legal, and managerial conditions. Successful implementation of corporate banking depends on coordination among organizational structures, macro banking policies, modern technologies, specialized human resources, and customer-oriented strategies. Simultaneous attention to implementation requirements and environmental factors can significantly improve banking performance and create sustainable value for corporate customers.

Keywords: Banking Industry, Corporate Banking, Universal Banking, Thematic Analysis, Qualitative Approach, Corporate Banking Model

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The banking industry has undergone substantial transformations in recent decades due to technological developments, increasing competition, changing customer expectations, regulatory reforms, and the growing importance of sustainability and corporate governance. In this evolving environment, corporate banking has emerged as one of the most strategic domains within modern banking systems because it focuses on providing specialized financial services to legal entities, corporations, and large businesses. Corporate banking no longer merely serves as a mechanism for financing companies; rather, it has become a comprehensive platform for value creation, risk management, relationship development, and sustainable competitive advantage (Loska & Uotila, 2024; Soleimani Beshli et al., 2023).

Corporate banking encompasses a broad range of services including project financing, cash management, investment consulting, treasury services, digital financial solutions, risk management, and customized financial products tailored to organizational clients (Kwon & Manna, 2025; Salehi et al., 2024). The growing complexity of business environments has increased the demand for specialized banking solutions capable of supporting firms in strategic financial decision-making. Consequently, banks are expected to operate not merely as financial intermediaries but as strategic business partners capable of facilitating innovation, sustainability, and organizational growth (Datta et al., 2024; Ja'fari et al., 2024).

Digital transformation has become one of the most influential drivers of corporate banking development. The integration of digital technologies, data analytics, artificial intelligence, and smart banking platforms has significantly changed how banks interact with corporate customers. Research has shown that digital transformation improves organizational agility, resilience, and service quality in banking institutions (Loska & Uotila, 2024; Probojakti et al., 2024). Furthermore, digital transformation enables banks to provide personalized financial services and enhance decision-making capabilities through advanced customer analysis systems (Wang & Du, 2022). Therefore, modern corporate banking increasingly depends on technological infrastructures and innovative organizational capabilities.

Another major development in banking systems is the increasing emphasis on sustainability and corporate social responsibility (CSR). Financial institutions are now expected to align their strategies with environmental, social, and governance principles in order to achieve long-term sustainability and stakeholder trust (Marzuki et al., 2023; Siddique et al., 2023). In this regard, green banking has become a central issue in corporate banking models. Green banking emphasizes environmentally responsible financing policies, sustainable investments, and support for green businesses and projects (Feimi & Vela, 2025; Ulfah & Denta, 2025). Studies indicate that environmentally responsible banking practices improve corporate image, customer trust, and long-term competitive advantage (Feimi & Vela, 2025; Salehi et al., 2024).

Corporate social responsibility has also become a key determinant of customer loyalty and organizational reputation in banking systems. Research demonstrates that CSR initiatives positively influence customer satisfaction, trust, and loyalty among banking clients (Caruana & Vella, 2024; De Oliveira Santini et al., 2024). Moreover, sustainable human resource management and environmentally oriented organizational practices contribute significantly to sustainable organizational performance in the

banking industry (Umair et al., 2023; Yahya & Zargar, 2023). Thus, successful corporate banking models must integrate economic, environmental, and social dimensions simultaneously.

Corporate governance represents another critical factor influencing banking performance and corporate banking effectiveness. Effective governance systems improve transparency, reduce financial risks, strengthen stakeholder confidence, and enhance overall banking health (Athar et al., 2023; Hajji, 2024). In addition, governance mechanisms affect investment decisions, financial reporting quality, taxation policies, and organizational value within banking institutions (Oktaviani, 2023; Setijaningsih, 2025). Therefore, strong governance frameworks are essential for implementing sustainable and effective corporate banking systems.

Despite the growing importance of corporate banking, many banking systems in developing countries still lack comprehensive and localized models capable of integrating technological, managerial, organizational, environmental, and strategic dimensions. In Iran, although banks have increasingly attempted to establish corporate banking units, many existing practices remain traditional or adapted from foreign banking systems without adequate localization according to national economic, cultural, and regulatory conditions (Salehi et al., 2024; Soleimani Beshli et al., 2023). Consequently, there is a significant theoretical and practical need to develop a comprehensive and context-based model for corporate banking within the country's banking system.

Accordingly, the present study aimed to design and present an appropriate corporate banking model for the national banking system by identifying its contextual factors, implementation requirements, dimensions, executive strategies, and expected outcomes.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative research approach and thematic analysis methodology. The qualitative approach was selected because the study sought to identify and conceptualize the underlying dimensions and structures of corporate banking within the country's banking system.

The participants consisted of eight banking experts and senior professionals with substantial experience in corporate banking, financial interactions, and advisory services for legal and corporate customers. Participants were selected through purposive sampling based on their expertise, managerial experience, and familiarity with corporate banking practices. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after the eighth interview.

Data collection was performed using semi-structured interviews. The interview protocol included open-ended questions related to customer relationship management, strategic agility, corporate banking services, human resource capabilities, marketing strategies, risk management, technological infrastructures, contextual environmental factors, organizational outcomes, customer outcomes, and executive policies associated with corporate banking implementation.

All interviews were recorded, transcribed, reviewed multiple times, and analyzed using MAXQDA software. Thematic analysis was conducted through several stages, including open coding, identification of primary themes, organization of themes, and extraction of overarching dimensions. During the coding process, repeated and overlapping codes were merged and refined to improve conceptual clarity.

To ensure the credibility and trustworthiness of the findings, several validation procedures were employed, including coding review, expert validation, descriptive validity, and internal validity

assessment. Additionally, the coding structure and extracted themes were reviewed by independent experts to confirm the consistency and reliability of the analytical process.

Findings

The findings revealed that the proposed corporate banking model consists of five overarching dimensions: contextual factors, implementation requirements, dimensions of corporate banking, executive strategies and policies, and corporate banking outcomes.

The contextual factors dimension included four major categories: economic factors, organizational factors, legal and regulatory factors, and government-related factors. Key indicators within this dimension included economic sanctions, exchange rate fluctuations, recessionary conditions, corporate governance quality, banking regulations, central bank policies, and governmental intervention in banking activities.

The implementation requirements dimension consisted of several categories, including organizational structure requirements, customer-related requirements, service-related requirements, technological and systemic requirements, human resource requirements, and service delivery process requirements. Important indicators included customer orientation, organizational flexibility, specialized human resources, personalized services, technological infrastructures, customer data systems, strategic agility, and effective credit evaluation systems.

The dimensions of corporate banking included two primary components: corporate banking services and corporate banking characteristics. Corporate banking services included foreign exchange services, leasing services, project financing, advisory services, liquidity management, risk management, commission-based services, and innovative financing instruments. The characteristics of corporate banking included customer orientation, service personalization, involvement of multiple organizational levels, high-level coordination, and comprehensive service integration.

The findings also identified several executive strategies and policies necessary for successful corporate banking implementation. These strategies included strengthening customer relationship management, increasing customer loyalty, improving service customization, developing innovative services, enhancing customer segmentation, stabilizing long-term profitability, and improving risk management systems.

Furthermore, the findings demonstrated that effective implementation of corporate banking generates significant outcomes for both banks and customers. Short-term outcomes for banks included customer satisfaction, increased service sales, improved risk management, and guaranteed profitability. Long-term outcomes included sustainable performance, enhanced customer loyalty, increased trust, improved liquidity circulation, and competitive advantage development. Customer-related outcomes included increased business competitiveness, value creation, continuous support, improved access to specialized services, and enhanced business success.

Overall, the qualitative analysis identified 128 primary themes categorized into multiple organizing themes and five overarching dimensions that collectively explain the structure and implementation process of corporate banking within the national banking system.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that corporate banking is a multidimensional and strategic phenomenon that requires simultaneous attention to organizational, technological, environmental, managerial, and customer-oriented factors. The results demonstrate that successful corporate banking

cannot be achieved solely through the provision of financial services; rather, it depends on the establishment of integrated systems capable of responding to the complex needs of corporate customers.

One of the major findings of the study was the significant role of contextual factors such as economic conditions, legal frameworks, government policies, and corporate governance structures. The results suggest that unstable economic conditions, regulatory limitations, and governmental interventions may significantly influence the effectiveness of corporate banking implementation. Therefore, banks require adaptive and flexible strategies capable of responding to environmental uncertainties and macroeconomic fluctuations.

The study also highlighted the critical importance of digital transformation in modern corporate banking systems. Technological infrastructures, digital platforms, and intelligent customer management systems were identified as essential prerequisites for effective corporate banking. The findings suggest that digital transformation enables banks to improve organizational agility, provide personalized services, and strengthen customer relationships. Consequently, investment in digital banking technologies appears essential for future corporate banking development.

Another important finding was the central role of customer orientation and personalized services. The study demonstrated that corporate customers expect banks to provide customized and value-creating solutions rather than standardized financial products. Therefore, banks need to shift from product-oriented approaches toward customer-centered strategies focused on long-term relationship development.

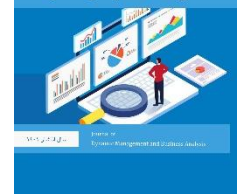
The findings further revealed the importance of specialized human resources and organizational capabilities. Effective corporate banking requires highly skilled personnel with expertise in negotiation, customer communication, strategic analysis, and financial consulting. Organizational culture, transformational leadership, and continuous employee development also play important roles in enhancing banking performance and innovation capabilities.

Sustainability and corporate social responsibility were also identified as key dimensions of contemporary corporate banking. The findings indicate that green banking initiatives, environmentally responsible financing, and CSR-oriented strategies contribute significantly to organizational reputation, customer trust, and sustainable competitive advantage. Thus, future corporate banking models should increasingly integrate sustainability principles into their operational and strategic frameworks.

In conclusion, the study demonstrates that developing an effective corporate banking model within the national banking system requires a comprehensive and localized approach that simultaneously addresses technological transformation, customer orientation, governance structures, sustainability, organizational agility, and environmental conditions. The proposed model provides a conceptual framework for understanding the complex dimensions of corporate banking and may assist policymakers, banking managers, and financial institutions in designing more effective and sustainable corporate banking systems.

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۵، شماره ۴، صفحه ۲۵-۱



ارائه مدل مناسب بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور

مهديه زارع مجتهدی^۱، میرفیض فلاح شمس^۲، حسین صفرزاده^۱

۱. گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: mir.Fallahshams@iauctb.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

زارع مجتهدی، مهديه، فلاح شمس، میرفیض، و صفرزاده، حسین. (۱۴۰۵). ارائه مدل مناسب بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۵(۴)، ۲۵-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف اصلی این پژوهش طراحی و ارائه مدل مناسب بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور با تأکید بر شناسایی ابعاد، الزامات، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و پیامدهای اجرای بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری ایران بود. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه بانکداری شرکتی و بانکی کشور بود که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۸ نفر از مدیران و متخصصان بانکی گردآوری شد و فرایند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA و طی مراحل کدگذاری باز، استخراج مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام گرفت. به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها از روش‌های بازبینی کدگذاری، روایی درونی و بررسی توسط خبرگان استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور از پنج بعد اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، الزامات پیاده‌سازی، ابعاد بانکداری شرکتی، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و پیامدهای بانکداری شرکتی تشکیل شده است. در بخش عوامل زمینه‌ای، متغیرهایی نظیر قوانین و مقررات، شرایط اقتصادی، عوامل درون‌سازمانی و نقش دولت به عنوان مؤلفه‌های اثرگذار شناسایی شدند. همچنین در بخش الزامات پیاده‌سازی، عواملی همچون منابع انسانی متخصص، مشتری‌محوری، انعطاف‌پذیری ساختاری، خدمات شخصی‌سازی‌شده و زیرساخت‌های فناورانه اهمیت بالایی داشتند. یافته‌ها همچنین نشان داد که اجرای اثربخش بانکداری شرکتی می‌تواند به افزایش مزیت رقابتی، بهبود سودآوری، ارتقای وفاداری مشتریان، کاهش ریسک اعتباری و افزایش ارزش آفرینی برای مشتریان منجر شود. **نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که توسعه بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور مستلزم طراحی الگوی بومی، منعطف و متناسب با شرایط اقتصادی، حقوقی و مدیریتی کشور است. تحقق موفقیت در بانکداری شرکتی نیازمند هماهنگی میان ساختارهای سازمانی، سیاست‌های کلان بانکی، فناوری‌های نوین، منابع انسانی متخصص و راهبردهای مشتری‌محور می‌باشد. همچنین توجه همزمان به الزامات اجرایی و عوامل محیطی می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد بانک‌ها و ایجاد ارزش پایدار برای مشتریان شرکتی را فراهم سازد.

کلیدواژگان: صنعت بانکداری، بانکداری شرکتی، بانکداری جامع، تحلیل مضمون، رویکرد کیفی، مدل بانکداری شرکتی

مقدمه

صنعت بانکداری در دهه‌های اخیر تحت تأثیر تحولات فناورانه، تغییرات محیط رقابتی، گسترش الزامات حاکمیت شرکتی، توسعه رویکردهای پایداری و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، دستخوش تغییرات گسترده‌ای شده است. بانک‌ها دیگر تنها نهادهایی برای تجهیز و تخصیص منابع مالی محسوب نمی‌شوند، بلکه به عنوان بازیگران راهبردی در توسعه اقتصادی، پایداری سازمانی، نوآوری مالی و خلق ارزش برای مشتریان و جامعه ایفای نقش می‌کنند. در چنین فضایی، بانکداری شرکتی به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های بانکداری نوین، جایگاه ویژه‌ای در ساختار بانک‌ها پیدا کرده است؛ زیرا این حوزه ضمن ارائه خدمات مالی تخصصی به مشتریان حقوقی، بستری برای توسعه روابط بلندمدت، مدیریت ریسک، تأمین مالی پروژه‌ها و افزایش مزیت رقابتی بانک‌ها فراهم می‌سازد (Soleimani Beshli et al., 2023; Loska & Uotila, 2024). بانکداری شرکتی به مجموعه‌ای از خدمات و راهکارهای مالی اطلاق می‌شود که به صورت تخصصی برای شرکت‌ها، سازمان‌ها و مشتریان حقوقی طراحی می‌گردد. این خدمات شامل تأمین مالی، مدیریت نقدینگی، مدیریت ریسک، خدمات سرمایه‌گذاری، مشاوره مالی، بانکداری دیجیتال و راهکارهای نوین مالی است که هدف اصلی آن‌ها ارتقای عملکرد مالی و عملیاتی شرکت‌ها می‌باشد (Kwon & Manna, 2025; Salehi et al., 2024). توسعه بانکداری شرکتی در سال‌های اخیر به دلیل پیچیده‌تر شدن نیازهای کسب‌وکارها و افزایش رقابت در بازارهای مالی، به یکی از اولویت‌های اصلی بانک‌ها تبدیل شده است. در واقع، سازمان‌ها و شرکت‌ها انتظار دارند بانک‌ها نه تنها تأمین‌کننده منابع مالی باشند، بلکه به عنوان شریک راهبردی در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی و توسعه کسب‌وکار ایفای نقش کنند (Datta et al., 2024; Ja'fari et al., 2024).

یکی از مهم‌ترین عوامل تحول در بانکداری شرکتی، توسعه فناوری‌های دیجیتال و گسترش فرایند تحول دیجیتال در صنعت بانکداری است. فناوری‌های نوین باعث شده‌اند بانک‌ها بتوانند خدمات خود را سریع‌تر، دقیق‌تر و متناسب‌تر با نیاز مشتریان ارائه دهند. در این زمینه، مطالعات نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در بانکداری شرکتی منجر به ایجاد مدل‌های ترکیبی خدمات، بهبود چابکی سازمانی و ارتقای تاب‌آوری بانک‌ها شده است (Loska & Uotila, 2024; Probojakti et al., 2024). همچنین تحول دیجیتال موجب شده بانک‌ها بتوانند از طریق داده‌کاوی، هوش مصنوعی و سامانه‌های تحلیلی، شناخت دقیق‌تری از مشتریان شرکتی به دست آورند و خدمات شخصی‌سازی‌شده‌تری ارائه دهند (Wang & Du, 2022). در نتیجه، بانکداری شرکتی مدرن به شدت وابسته به زیرساخت‌های فناورانه و قابلیت‌های نوآورانه سازمانی است.

در کنار تحولات فناورانه، مفهوم پایداری و مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز به یکی از محورهای کلیدی بانکداری معاصر تبدیل شده است. امروزه بانک‌ها تحت فشار فزاینده ذی‌نفعان، دولت‌ها و نهادهای نظارتی قرار دارند تا فعالیت‌های خود را در چارچوب توسعه پایدار، حفاظت محیط‌زیست و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تنظیم کنند (Marzuki et al., 2023; Siddique et al., 2023). در همین راستا، مفهوم بانکداری سبز و مسئولیت اجتماعی در بانکداری شرکتی گسترش یافته و بانک‌ها تلاش می‌کنند سیاست‌های اعتباری، سرمایه‌گذاری‌ها و خدمات مالی خود را در راستای حمایت از کسب‌وکارهای پایدار و دوستدار محیط‌زیست هدایت نمایند (Feimi & Vela, 2025; Ulfah & Denta, 2025). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بانکداری سبز نه تنها موجب بهبود عملکرد زیست‌محیطی بانک‌ها می‌شود، بلکه تصویر ذهنی مشتریان نسبت به بانک را نیز ارتقا داده و مزیت رقابتی پایداری ایجاد می‌کند (Feimi & Vela, 2025; Salehi et al., 2024).

در این میان، مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان یکی از ارکان اصلی بانکداری پایدار شناخته می‌شود. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که اجرای سیاست‌های مسئولیت اجتماعی در بانک‌ها می‌تواند به افزایش وفاداری مشتریان، تقویت شهرت سازمانی و بهبود عملکرد



مالی منجر شود (Caruana & Vella, 2024; De Oliveira Santini et al., 2024). همچنین ارتباط میان مسئولیت اجتماعی و مدیریت منابع انسانی سبز نیز مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، به گونه‌ای که توسعه رفتارهای نوآورانه کارکنان و ارتقای عملکرد پایدار سازمان‌ها در گرو توجه همزمان به مسئولیت اجتماعی و سرمایه انسانی دانسته شده است (Umair et al., 2023; Yahya & Zargar, 2023). بنابراین، بانکداری شرکتی نوین نیازمند نگرشی جامع است که در آن ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرند. از سوی دیگر، حاکمیت شرکتی به عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مدیریتی و نظارتی در صنعت بانکداری شناخته می‌شود. حاکمیت شرکتی مناسب می‌تواند موجب افزایش شفافیت، کاهش ریسک، بهبود سلامت مالی بانک‌ها و ارتقای اعتماد ذی‌نفعان شود (Athar et al., 2023; Hajji, 2024). در بانکداری شرکتی، به دلیل حجم بالای تعاملات مالی و پیچیدگی قراردادهای، وجود سازوکارهای نظارتی کارآمد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که کیفیت حاکمیت شرکتی بر عملکرد بانک‌ها، تصمیمات سرمایه‌گذاری، سیاست‌های مالیاتی و حتی ارزش شرکت‌ها تأثیر معناداری دارد (Oktaviani, 2023; Setijaningsih, 2025). علاوه بر این، تنوع هیئت‌مدیره و ساختار مالکیت نیز از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر عملکرد بانکداری شرکتی و کیفیت تصمیمات مالی اثرگذار باشند (Budiman, 2023).

موضوع دیگری که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته، تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد بانکداری شرکتی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ایجاد فضای نوآورانه، تعهد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد بانک‌ها و موفقیت برنامه‌های تحول سازمانی را فراهم کند (Li, 2024). همچنین فرهنگ سازمانی بانک‌ها بر نحوه تصمیم‌گیری‌های مالی، سیاست‌های اعتباری و تعامل با مشتریان شرکتی اثر مستقیم دارد (Datta et al., 2024). در واقع، موفقیت بانکداری شرکتی صرفاً وابسته به فناوری و منابع مالی نیست، بلکه به میزان آمادگی فرهنگی، مهارت‌های انسانی و توانمندی مدیریتی بانک‌ها نیز بستگی دارد. از منظر مشتریان نیز، بانکداری شرکتی نقش مهمی در افزایش رضایت، اعتماد و وفاداری ایفا می‌کند. مشتریان شرکتی به دنبال دریافت خدماتی هستند که ضمن سرعت و کیفیت بالا، متناسب با نیازهای خاص آن‌ها طراحی شده باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتباط برند، شهرت سازمانی و کیفیت خدمات از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان بانکی هستند (Caruana & Vella, 2024). همچنین شیوه ارتباط بانک‌ها با مشتریان در فضای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند بر نگرش مشتریان و تبلیغات دهان‌به‌دهان الکترونیکی تأثیرگذار باشد (Sharma, 2025). از این رو، بانکداری شرکتی موفق نیازمند تعامل مستمر، شناخت دقیق مشتریان و ارائه خدمات مبتنی بر ارزش‌آفرینی مشترک است.

در سال‌های اخیر، بانکداری شرکتی در کشورهای مختلف جهان مسیر متفاوتی از توسعه را تجربه کرده است. برخی کشورها تمرکز خود را بر توسعه فناوری‌های مالی و سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه قرار داده‌اند و برخی دیگر بر بانکداری سبز، مسئولیت اجتماعی و پایداری تأکید کرده‌اند (Kwon & Manna, 2025; Suryani, 2024). در کشورهای در حال توسعه نیز تلاش‌هایی برای بومی‌سازی مدل‌های بانکداری شرکتی و انطباق آن با شرایط اقتصادی و نهادی کشورها صورت گرفته است (Majidi Khameneh et al., 2023). با این حال، بسیاری از بانک‌ها همچنان با چالش‌هایی نظیر ضعف زیرساخت‌های فناورانه، محدودیت‌های قانونی، ناکارآمدی ساختارهای مدیریتی و فقدان مدل‌های جامع بانکداری شرکتی مواجه هستند.

در ایران نیز صنعت بانکداری طی سال‌های اخیر با تحولات گسترده‌ای مواجه بوده است. افزایش رقابت میان بانک‌ها، رشد فناوری‌های مالی، تغییر نیازهای مشتریان و فشارهای اقتصادی ناشی از تحریم‌ها، بانک‌ها را ناگزیر ساخته است تا به سمت توسعه بانکداری شرکتی حرکت کنند. با وجود این، بسیاری از بانک‌های کشور هنوز نتوانسته‌اند الگوی منسجم و بومی‌شده‌ای برای بانکداری شرکتی طراحی و اجرا کنند. بخش

عمده‌ای از خدمات ارائه شده در حوزه بانکداری شرکتی، همچنان مبتنی بر الگوهای سنتی یا اقتباس شده از بانک‌های خارجی است و کمتر به ویژگی‌های محیط اقتصادی، حقوقی و فرهنگی کشور توجه شده است (Salehi et al., 2024; Soleimani Beshli et al., 2023). علاوه بر این، عواملی نظیر ضعف حاکمیت شرکتی، محدودیت‌های قانونی، مشکلات اقتصادی و نبود زیرساخت‌های فناورانه کافی، از جمله موانع اصلی توسعه بانکداری شرکتی در کشور محسوب می‌شوند (Hajji, 2024; Ja'fari et al., 2024).

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات پیشین عمدتاً هر یک بر بخشی خاص از بانکداری شرکتی تمرکز داشته‌اند؛ برخی بر نقش حاکمیت شرکتی و عملکرد مالی بانک‌ها تأکید کرده‌اند (Athar et al., 2023; Hajji, 2024)، برخی به مسئولیت اجتماعی و پایداری پرداخته‌اند (Marzuki et al., 2023; Siddique et al., 2023)، برخی دیگر تحول دیجیتال و چابکی سازمانی را بررسی کرده‌اند (Loska, 2024; Uotila, 2024; Probojakti et al., 2024) و گروهی نیز بر رفتار مشتریان شرکتی و وفاداری آنان متمرکز بوده‌اند (Caruana & Vella, 2024; Ja'fari et al., 2024). با وجود ارزشمند بودن این مطالعات، هنوز خلأ قابل توجهی در زمینه ارائه مدلی جامع، بومی و چندبعدی برای بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور مشاهده می‌شود؛ مدلی که بتواند به صورت همزمان ابعاد مدیریتی، فناورانه، اجتماعی، محیطی و راهبردی بانکداری شرکتی را تبیین نماید.

بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون بانکداری شرکتی در توسعه نظام بانکی، ضرورت تحول دیجیتال، افزایش الزامات پایداری و مسئولیت اجتماعی، و همچنین فقدان الگوی بومی و جامع در این حوزه، پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل مناسب بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور انجام شده است.

روش پژوهش

از آن جایی که این مطالعه درصدد ارائه مدلی برای بانکداری شرکتی و ابعاد درونی آن است، از رویکرد کیفی با روش تحلیل محتوا استفاده شده است. روش تحلیل محتوا روشی است که در آن از داده‌های مکتوب تفسیر ذهنی به عمل می‌آید. در این روش با استفاده از مراحل طبقه‌بندی سیستماتیک، کدها و تم‌ها شناسایی می‌شوند. البته باید گفت تحلیل محتوا بسیار فراتر از کشف محتوای عینی داده‌های متنی است؛ زیرا با تحلیل محتوا می‌توان تم‌ها و الگوهای پنهان را از داده‌های مکتوب حاصل از شرکت‌کنندگان در مطالعه استخراج کرد. شرکت‌کنندگان در این مطالعه ۸ نفر از متخصصین و خبرگان حیطه بانکداری به‌طور خاص متخصصین و خبرگان دارای تجربیات عملیاتی بالا در بخش تعاملات مالی و بانکی و مشاوره‌ای به شرکت‌ها و مشتریان حقوقی در صنعت بانکداری شکل می‌بخشند. این افراد دارای صلاحیت مطلوبی در زمینه ارائه نظر در حیطه اقدامات و فعالیت‌های تعاملی بانکداری با شرکت‌ها و مشتریان شرکتی بوده و قادرند تا اطلاعات مناسبی را در قالب مصاحبه در اختیار مصاحبه کننده قرار دهند.



خبره	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	بانک محل اشتغال	واحد محل اشتغال
خبره ۱	دکتری	مدیریت امور بانکی	بانک آینده	معاونت شعب
خبره ۲	دکتری	مدیریت امور بانکی	بانک آینده	معاونت بانکداری شرکتی و تجاری
خبره ۳	کارشناسی ارشد	مدیریت بازاریابی	بانک ملت	معاونت بانکداری شرکتی و تجاری
خبره ۴	دکتری	مهندسی مالی	بانک ملت	معاونت بانکداری شرکتی و تجاری
خبره ۵	دکتری	مدیریت امور بانکی	بانک ملت	معاونت طرح و برنامه
خبره ۶	دکتری	مهندسی مالی	بانک تجارت	معاونت شعب
خبره ۷	دکتری	مدیریت امور بانکی	بانک پارسیان	معاونت اعتبارات و بانکداری شرکتی
خبره ۸	دکتری	مدیریت امور بانکی	بانک صادرات	معاونت بانکداری جامع

روش نمونه‌گیری در این مطالعه مبتنی بر هدف بوده و تا رسیدن داده‌ها به اشباع ادامه یافت؛ به طوری که تا شرکت‌کننده هشتم به اشباع رسید؛ زیرا پس از این مصاحبه (در مصاحبه‌های نهم و دهم) عملاً مضامین اصلی جدیدی از مصاحبه‌ها شناسایی نگردیده و موارد تکرار مضامین شناسایی شده در مصاحبه‌های پیشین بودند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. این نوع از مصاحبه به این دلیل که ساختاری انعطاف‌پذیری دارد و عمیق می‌باشد، بهترین ابزار برای پژوهش‌های کیفی است. تعدادی از سوالات کلی به عنوان راهنمای مصاحبه و سوالات مقدماتی بودند. ۱۳ سوالات اصلی مطرح شده عبارت بودند از: ۱- بررسی ادبیات پژوهش در حیطه بانکداری شرکتی نشان می‌دهد که عوامل مربوط به ارتباط با مشتریان شرکتی و تلاش شرکت در جهت برقراری تعاملات مطلوب با مشتریان و به خصوص تلاش در جخت ایجاد تصویری مطلوب از خود نزد مشتریان سهم عمده‌ای در موفقیت و اثربخشی بانک‌ها بازی می‌نماید. از نظر شما تعامل و ارتباط با مشتریان میان بانک و مشتریان شرکتی چگونه می‌تواند اثربخش بوده و بانک در این زمینه می‌بایست چه اقداماتی را به انجام رساند؟

۲- مبتنی بر آنچه که در ادبیات پژوهش بدان اشاره شده است، چابکی عملکردی بانک‌ها به خصوص در بازارهای به شدت رقابتی بانکداری شرکتی یکی از عوامل کلیدی در اثربخشی اقدامات بانکداری شرکتی محسوب می‌گردد. از نظر شما بانک چگونه می‌تواند در تعاملات B2B خود چابکی استراتژیک مطلوبی داشته و عملاً این چابکی در حیطه بانکداری شرکتی به چه معنا و مفهومی می‌باشد؟

۳- بنا بر مطالعات نظری و تجربی موجود، ساختار خدمات ارائه شده به مشتریان حقوقی عاملی اثرگذار بر موفقیت بانکداری شرکتی بوده و ایجاد و توسعه پلتفرم‌های بانکداری شرکتی تا حدود زیادی وابسته به این ساختار می‌باشد. پژوهش‌ها در این زمینه بر کیفیت، کمیت و میزان سفارشی‌سازی و یا شخصی‌سازی خدمات تأکید دارند. از نظر شما ساختار خدمات ارائه شده در بانکداری شرکتی چه در حیطه جذب و چه در حیطه حفظ مشتریان می‌بایست چگونه باشد؟

۴- یکی از ارکان موفقیت بانکداری شرکتی را منابع انسانی متخصص، باتجربه و متعهد بانک معرفی نموده‌اند. از نظر شما در حیطه دستیابی به جایگاهی رقابتی در حیطه بانکداری شرکتی، منابع انسانی سازمان می‌بایست دربردارنده چه ویژگی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌هایی باشند؟

- ۵- گستره وسیعی از اقدامات بازاریابی به عنوان ابزارها و اقداماتی کلیدی به منظور تضمین جذب و حفظ مشتریان در حیطه پرقابتهی چون بانکداری شرکتی معرفی شده‌اند و مطالعات بر ضرورت وجود آن‌ها تأکید دارد. از نظر شما اقدامات بازاریابی مهم و تا حدود زیادی خاص بانکداری شرکتی در راستای جذب مشتریان و در گام بعد حفظ ایشان چه می‌باشد؟
- ۶- یکی از مهمترین اقدامات بانک‌ها در جهت حفظ توان اعتباری خود اجرای اقدامات احتیاطی در برابر متقاضیان دریافت خدمات مالی اعتباری می‌باشد. اقداماتی که می‌تواند احتمال ایجاد معوقات بانکی را کاهش بخشیده و خدمات را در اختیار شرکت‌هایی قرار دهد که از توان بازپس دهی مطلوبی برخوردارند. در این زمینه به نظر شما اقدامات احتیاطی حوطه بانکداری شرکتی شامل چه مواردی می‌باشد؟
- ۷- مطالعات نشان می‌دهد که صنعت بانکداری صنعتی به شدت وابسته به فناوری‌ها به خصوص فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی است. براین اساس مطالعات بر اهمیت فناوری‌های نوین به منظور موفقیت بانکداری شرکتی تأکید داشته‌اند. لطفاً نظر خود را در زمینه فناوری‌ها و راهکارهای فناورانه مؤثر در بانکداری شرکتی بیان بفرمایید.
- ۸- دولت‌ها و نیز عوامل کلان محیطی در قالب مباحث فرهنگی، سیاسی، اقتصادی از جمله عواملی است که قادرند در قالب عناصر محیطی کلان یا عوامل زمینه‌ای، اثرات قابل توجهی بر عملکرد کسب و کارهای مالی برجای نهند. بنا بر مطالعات این کلان عوامل همچون چتری کلیه شئون و چارچوب‌ها را در خود احاطه نموده‌اند. از نظر شما با توجه به ماهیت، عملکرد و محدوده اقدام در بانکداری شرکتی، چگونه می‌توان ساختارهای زمینه‌ای اثرگذار در این حیطه را توصیف نمود؟
- ۹- مطالعات نشان می‌دهند که پیاده‌سازی اثربخش بانکداری شرکتی می‌تواند حاوی پیامدهای مختلفی در دو دسته پیامدهای مرتبط با بانک و پیامدهای مرتبط با مشتری باشد. مطالعات به عواملی چون کسب مزیت‌های رقابتی، توسعه بانک و تقویت سلامت بانک اشاره داشته‌اند. از نظر شما اثربخشی بانکداری شرکتی می‌تواند منتج به چه پیامدها و نتایجی برای بانک گردد؟
- ۱۰- در ادامه سؤال پیشین، مشتریان دیگر منتفعان اثربخشی اقدامات بانکداری شرکتی خواهند بود. مطالعات بهبود تصویر ذهنی، بهبود رضایت و تقویت اعتبار بانک نزد مشتریان را در این زمینه معرفی نموده‌اند. از نظر شما اثربخشی بانکداری شرکتی می‌تواند منتج به چه پیامدها و نتایجی برای مشتریان گردد؟
- ۱۱- جدول ۱ تعاریفی از بانکداری شرکتی را ارائه می‌نمایند که جنبه‌ها و ابعادی از این پلتفرم بانکداری را آشکار می‌سازد؛ با توجه به این تعاریف و با توجه به ساختارهای نظام بانکداری و به خصوص بانکداری شرکتی در کشور، بانکداری شرکتی در ایران قادر به ارائه چه خدماتی (مالی، اعتباری و مشاوره‌ای) به مشتریان حقوقی می‌باشد؟
- ۱۲- مطالعات موجود داخلی و خارجی در حیطه بانکداری شرکتی به گونه‌های مختلفی از راهکارها و برنامه‌های کلان و بلندمدت در راستای پیاده‌سازی اثربخش بانکداری شرکتی اشاره داشته‌اند؛ این راهبردها طیف وسیعی از برنامه‌های اقدام را از تقویت رابطه‌محوری تا همسوسازی و همگام سازی اقدامات با شرایط محیطی را دربر می‌گیرد. از نظر شما مبتنی بر چه سیاست‌هایی بانک‌ها قادر خواهند بود تا پلتفرم بانکداری شرکتی خود را به سودآوری پایدار رسانند؟
- ۱۳- در ادامه سؤال فوق، مطالعات بر نقش راهبردهای اعتمادآفرین، رابطه آفرین و ایجاد کننده تصویر مطلوب از شرکت نزد مشتریان تأکید داشته‌اند. از نظر شما برنامه‌های بلندمدت توسعه روابط با مشتریان در حیطه بانکداری شرکتی می‌بایست متمرکز بر چه اقداماتی باشد؟ در تحقیقات کیفی محقق باید در داده‌های خود غوطه‌ور شود. بنابراین در این مطالعه نیز محقق صدای ضبط شده از شرکت‌کنندگان را چندین بار با حوصله گوش داد و با دقت آن را به صورت مکتوب درآورد. علاوه بر این، متن نوشته شده نیز توسط محقق چندین بار مرور شد. براساس داده‌های حاصل از شرکت‌کنندگان، مفاهیم آشکار و پنهان مشخص شد، کدگذاری و خلاصه‌سازی شد و در مرحله بعد به شکل



طبقات، زیرطبقات و تم‌ها مشخص شدند. به این ترتیب تحلیل محتوا کیفی روشی است که در آن داده‌های خام براساس تفسیر و استنباط پژوهشگر به طبقات و تم‌ها نمایان می‌شوند.

برای اطمینان از روایی ابزار کیفی نیز محقق از روش‌های روایی سازه، روایی درونی و روایی توصیفی استفاده کرد. به منظور بررسی قابلیت اعتماد نیز از روش بازبینی در زمان کدگذاری و بررسی توسط فرد مطلع دیگر استفاده شد تا از صحت کدگذاری اطمینان حاصل شود. در این تحقیق از روش کیفی تحلیل تم و نرم افزار مکس کیودا به منظور تحلیل مصاحبه‌های کیفی گردآوری شده در راستای اهداف پژوهشی یعنی اهداف پژوهش استفاده می‌گردد تا بدین ترتیب اجزاء و سازه‌های اصلی مربوط به هدف اصلی یعنی ارائه مدل بومی در حیطه بانکداری شرکتی تأمین گردد.

یافته‌ها

مبتنی بر گام‌های معرفی شده، خروجی کیفی پژوهش حاضر براساس مصاحبه‌های صورت گرفته با هشت خبره پژوهش و با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون (شناسایی کدهای باز، شکل دهی به مضامین اصلی، شکل دهی به مضامین سازمان دهنده و شکل دهی به مضامین فراگیر) و تحلیل آن در جداول زیر آورده شده است. در این زمینه نخست مصاحبه‌های صورت گرفته در حیطه ارائه مدل بومی در حیطه بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور مبتنی بر نرم‌افزار مکس کیودا و رویکرد کدگذاری باز مورد تحلیل قرار گرفت تا مضامین یا تم‌ها و کدهای مربوطه و نهایتاً عوامل مربوط شناسایی شوند. گام نخست در این روش استخراج کدهای باز از مصاحبه‌های هشت گانه (مصاحبه نیمه ساختاریافته با هشت تن از خبرگان پژوهش) در حیطه ارائه مدل بومی بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور می‌باشد. مبتنی بر نتایج حاصله، در مجموع ۱۳۹ کد باز با فراوانی ۴۰۶ عدد استخراج گردید که پس از جرح و تعدیل و حذف موارد مشابه و ادغام برخی از کدها در یکدیگر نهایتاً ۱۲۸ مضمون اصلی با فراوانی ۳۸۱ عدد باقی ماند. در ادامه برخی کدهای باز برآمده از چند مصاحبه ارائه می‌گردد:

جدول ۲

بخشی از کدهای باز مستخرج از مصاحبه با خبره بانک تجارت

نام سند ^۱	کد ^۲	بخش ^۳	حوزه ^۴	درصد پوشش ^۵
خبره بانک تجارت	ابعاد شرکتی\خدمات\حضور نقش ضامن تأمین سرمایه	بانکداری در دستش کارهایش را بکند	۹۸ آنطرف وقتی تامین سرمایه می‌آیدکنارش احتیاج به رکن ضامن دارد و بانک بیاید کنار	۰.۲۵
خبره بانک تجارت	ابعاد شرکتی\خدمات\خدمات کارمزدی	بانکداری فراهم بکند خدمات مشاوره‌ای هم که هم دوستان اعتباری و هم دوستان و مجموعه کسب و کار بانک کنار مشتری هستند	۱۴۲ خدمات کارمزدی که می‌تواند برای مشتری فراهم بکند خدمات مشاوره‌ای هم که هم دوستان اعتباری و هم دوستان و مجموعه کسب و کار بانک کنار مشتری هستند	۰.۳۷
خبره بانک تجارت	ابعاد شرکتی\خدمات\خدمات مشاوره‌ای عام	بانکداری فراهم بکند خدمات مشاوره‌ای هم که هم دوستان اعتباری و هم دوستان و مجموعه کسب و کار بانک کنار مشتری هستند	۱۴۲ خدمات کارمزدی که می‌تواند برای مشتری فراهم بکند خدمات مشاوره‌ای هم که هم دوستان اعتباری و هم دوستان و مجموعه کسب و کار بانک کنار مشتری هستند	۰.۳۷

۱. Document name

۲. Code

۳. Segment

۴. Area

۵. Coverage %

۰.۴۶	۱۸۰	شرکت پالایش نفت کاری داشت زنگ زد گفت ما یک کاری داریم نیاز به مشاوره با شما داریم با معاون مدیرعامل رفتیم آنجا که آقا دستور چیه کار چیه مشاوره را دادیم و برگشتیم چهار تا سرخط دادیم	بانکداری	ابعاد شرکتی\خدمات\خدمات مشاوره‌ای عام	خبره بانک تجارت
۰.۴۱	۱۶۰	یکی از خدماتی که ما خیلی رویش می‌توانیم کارکنیم خدمات مشاوره‌ای هست چون خیلی از مشتریان ما ظرفیت بانکداری را نمی‌دانند و پیش خودشان یک بتی را درست کردند از بانک	بانکداری	ابعاد شرکتی\خدمات\خدمات مشاوره‌ای عام	خبره بانک تجارت

جدول ۳

بخشی از کدهای باز مستخرج از مصاحبه با خبره بانک کشاورزی

نام سند	کد	بخش	حوزه	درصد پوشش
خبره بانک کشاورزی	ابعاد شرکتی\خدمات\ارائه ارزی و صرافی	بانکداری خدمات	۱۳۸ شتریان بانکداری شرکتی از طریق کارشناس ارتباط با مشتریان خود می‌توانند کلیه خدمات ارزی و صرافی را از شرکت خدمات ارزی و صرافی دریافت نمایند.	۰.۳۱
خبره بانک کشاورزی	ابعاد شرکتی\خدمات\تأمین پروژه‌های دولتی	بانکداری مالی	۱۲۳ به علاوه دیگر خدمات کلیدی در این بخش میتوان به تأمین مالی پروژه‌های دولتی در کنار تأمین مالی شرکت‌های سهامی خاص اشاره نمود.	۰.۲۸
خبره بانک کشاورزی	ابعاد شرکتی\خدمات\تأمین شرکت‌های سهامی خاص	بانکداری مالی	۱۲۳ به علاوه دیگر خدمات کلیدی در این بخش میتوان به تأمین مالی پروژه‌های دولتی در کنار تأمین مالی شرکت‌های سهامی خاص اشاره نمود.	۰.۲۸
خبره بانک کشاورزی	ابعاد شرکتی\خدمات\خدمات لیزینگ	بانکداری	۱۲۵ خدمات لیزینگ از طریق شرکت لیزینگ بانک نیز به مشتریان شرکتی و با هماهنگی کارشناس ارتباط با مشتریان تخصیص یافته ارائه می‌گردد.	۰.۲۹
خبره بانک کشاورزی	ابعاد شرکتی\خدمات\خدمات لیزینگ	بانکداری	۲۲۵ دمات ارائه شده در این بخش برای مشتریان شرکتی شامل لیزینگ و فروش اقساطی کلیه اموال منقول و غیرمنقول، از جمله انواع وسایل نقلیه سواری، سبک، سنگین و کار مانند ماشین‌آلات راه سازی، معدنی و ساختمانی، ساختمان و ابنیه و ... می‌باشند	۰.۵۱



جدول ۴

بخشی از کدهای باز مستخرج از مصاحبه با خبره بانک ملت

نام سند	کد	بخش	حوزه	درصد پوشش
خبره بانک ملت	ابعاد بانکداری شرکتی\ویژگیها\خدمات شخصی سازی شده برای هر مشتری	به بیان دیگر در بانکداری شرکتی ارائه خدمات خاص و مورد نیاز مشتری بر ارائه و پیشنهاد صرفا محصولات و خدمات از پیش تعیین شده بانک ارجحیت دارد	۱۳۸	۰.۵۳
خبره بانک ملت	ابعاد بانکداری شرکتی\ویژگیها\درگیری سطوح مختلف بانک	باید همه درگیر باشند شعبه و پرسنل درگیر باشند. یعنی باید از پایین به بالا درگیر باشند وقتی همه درگیر باشند و همه در جریان باشند درست ارزیابی شود و بانکداری شرکتی درست بیاید	۱۷۲	۰.۶۶
خبره بانک ملت	ابعاد بانکداری شرکتی\ویژگیها\درگیری سطوح مختلف بانک	سیاست گذاری کند و با شعبش در ارتباط باشد وقتی می گوید این مقدار تسهیلات سفارشی سازی لازم دارد باید تسهیلات را ساپورت کند و بابتش اگر بودجه و عملکرد داریم می دهیم	۱۶۱	۰.۶۲
خبره بانک ملت	ابعاد بانکداری شرکتی\ویژگیها\مشتری محور بودن بجای محصول محور بودن	بانکداری شرکتی برخلاف بانکداری عمومی مشتری محور است و نه محصول محور.	۶۸	۰.۲۶
خبره بانک ملت	ابعاد بانکداری شرکتی\ویژگیها\هماهنگی سطح بالا	سیاست گذاری کند و با شعبش در ارتباط باشد وقتی می گوید این مقدار تسهیلات سفارشی سازی لازم دارد باید تسهیلات را ساپورت کند و بابتش اگر بودجه و عملکرد داریم می دهیم	۱۶۱	۰.۶۲

به همین ترتیب برای کلیه مصاحبه‌های موجود، کدهای باز استخراج و معین گردیدند. گام بعد در روش تحلیل مضمون، تصفیه و پالایش کدهای باز از طریق حذف کدهای نامتناسب با حیطه موضوعی و یا یکسان سازی کدهای مشابه در قالب یک عنوان و دستیابی به مضامین یا تم‌های اصلی می‌باشند. این تم‌های اصلی شکل دهنده به شاخص‌های مربوط به مؤلفه‌های مطالعه بوده و نشان دهنده ریزجزئیات عوامل شکل دهنده بانکداری شرکتی می‌باشند. گام‌های بعد در روش تحلیل مضمون دسته‌بندی مضامین اصلی و شکل دهی به مضامین سازمان دهنده و فراگیر می‌باشد. در این گام‌ها براساس ماهیت شاخص‌ها و شباهت‌های آن‌ها به یکدیگر، این دسته‌بندی صورت پذیرفت. لازم به ذکر است که برونداد کار در اختیار سه تن از خبرگان قرار گرفته و تعدیل‌ها و اصلاحات لازم مبتنی بر نظرات ایشان صورت پذیرفت. جدول ۶ مضامین اصلی، سازمان دهنده و فراگیر را نشان می‌دهد:



جدول ۵

مضامین اصلی و دسته‌بندی آن‌ها در قالب مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین اصلی	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارائه خدمات ارزی و صرافی	خدمات بانکداری شرکتی	ابعاد بانکداری شرکتی
ارائه خدمات بیمه ای		
ارائه راهکار متناسب با بازار		
تأمین مالی پروژه‌های دولتی		
أمین مالی شرکت‌های سهامی خاص		
حضور در نقش ضامن تأمین سرمایه		
خدمات کارمزدی		
خدمات لیزینگ		
خدمات مدیریت تعهدات		
خدمات مدیریت ریسک		
خدمات مدیریت نقدینگی		
خدمات مشاوره‌ای عام		
خرید سهام از بورس برای شرکت		
طراحی و توسعه ابزارهای نوین تأمین مالی		
فروش سهام شرکت در بورس		
ارائه تنوعی از خدمات به یک شرکت	ویژگی‌های بانکداری شرکتی	
خدمات شخصی سازی شده برای هر مشتری		
درگیری سطوح مختلف بانک		
مشتری محور بودن بجای محصول محور بودن		
نیازهای پیچیده و گسترده مشتریان هدف		
هماهنگی سطح بالا		
حضور در رویدادهای نمایشگاهی	الزامات بازاریابی	الزامات پیاده‌سازی بانکداری شرکتی
حمایت از مشتریان در قالب اسپانسر		
فعالیت‌های برندینگ		
دسترسی بانک به اطلاعات حسابداری مشتریان	الزامات سیستمی	
رفع نیازهای سیستمی مشتریان		
مدیریت اثربخش صورتحساب مشتری		
ارائه خدمات به صورت پکیجی	الزامات مربوط به خدمات	
ارائه خدمات تخصصی کسب و کار		
ارائه خدمات رایگان و جذاب		
ارائه خدمات شخصی سازی شده		
ارائه خدمت در زمان مناسب به مشتری		
ارائه مشاوره‌های اثربخش به مشتری		
انطباق کامل خدمت با نیاز مشتری		
تأمین یکجای نیازها و خواسته‌های مشتری		
تمایز اولویتی میان مشتری حقیقی و شرکتی		
مشتری محور بودن تولید خدمت		
اتخاذ تصمیمات متمرکز در قبال مشتری	الزامات مربوط به ساختار سازمانی	
انعطاف پذیری در برابر تغییر نیازها		
تغییر در فرهنگ ارتباط مشتری و بانک		



جاذبیت بصری و محیطی شعب		
چابکی عملکردی در برابر نیاز مشتری		
خلق ایده‌های نوین در ارائه خدمات		
ساده بودن فرایندها برای مشتری		
سرمایه پایه بالای بانک		
سیستمهای اطلاعاتی مربوط به مشتری		
طراحی مدل بومی سازی شده با شرایط بانک		
تنوعی از توانمندیهای ارائه خدمت	الزامات مربوط به فرایند خدمت رسانی	
داده‌های درست از مشتری		
اجرای صحیح مقررات بانکی		
ارزش آفرینی زمانی برای مشتری		
ارزیابی آینده نگر عملکرد متقاضیان		
بکارگیری سیستم اعتبارسنجی اثربخش		
تمرکز بر مزیت آفرینی متقابل		
تنوع پلتفرمهای خدمات رسانی		
چیدمان صحیح فرایندها		
هزینه سنجی اثربخش خدمات		
احساس مشتری از حضور همیشگی بانک	الزامات مربوط به مشتری	
ارائه تخفیفات جذاب به مشتری		
ارزیابی شفاف مشتریان		
اعتمادسازی در مشتریان		
پیگیری پیوسته مشتریان		
پیگیری خواسته مشتری تا تحقق آن		
تصویر مشتری از بانک		
رصد دقیق شایستگی مشتریان		
رصد نیازهای واقعی مشتریان		
شناسایی دقیق مشتریان		
نیازشناسی دقیق از مشتری		
آموزش منابع انسانی	الزامات مربوط به منابع انسانی	
تجربه تعامل نیروی انسانی با مشتری		
تعهد سازمانی منابع انسانی		
چیدمان مناسب نیروی انسانی		
دانش نیروی انسانی در رفتار با مشتری		
قدرت بالای مذاکره منابع انسانی		
نیروهایی با توانمندی دانشی متنوع		
نیروی انسانی متخصص و متبحر		
پایداری عملکردی	پیامدها برای بانک (بلندمدت)	پیامدهای بانکداری شرکتی
تقویت ارتباطات با مشتریان		
جذب مشتریان بزرگ به بانکها		
جذب مشتریان جدید از طریق مشتریان قدیمی		
جلب اعتماد مشتریان		
کاهش احتمال نکول		
کسب مزیت‌های رقابتی		
گردش نقدینگی مطلوب		

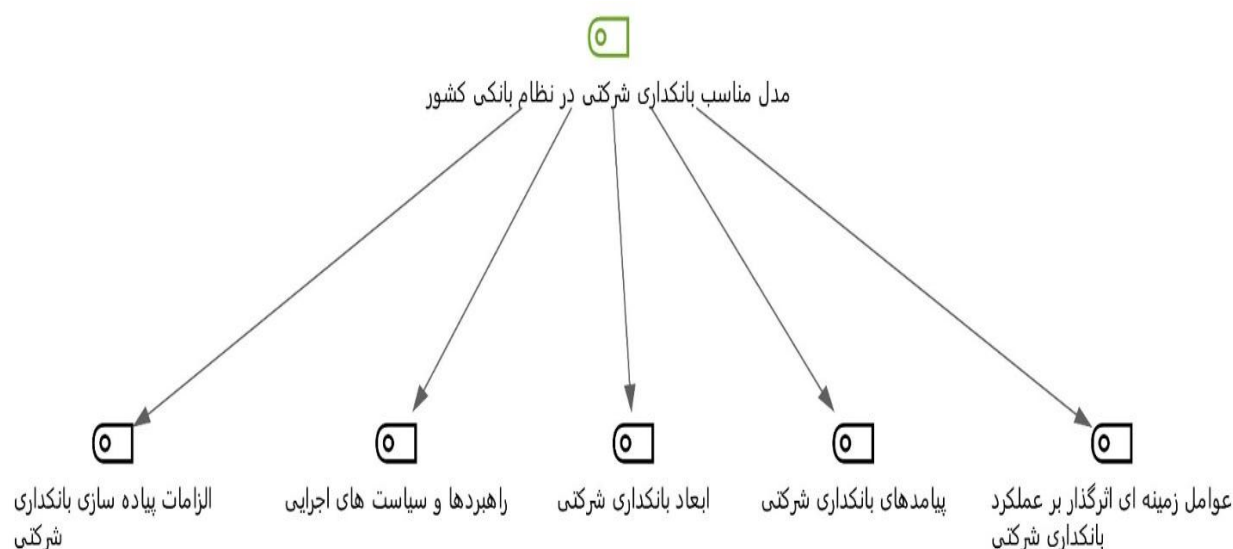


وفاداری مشتریان		
پیامدها برای بانک (کوتاه مدت)	تبلیغات شفاهی مشتری برای بانک	
	دستیابی به فروش پیش بینی شده خدمات	
	رضایت مشتری	
	سودآوری تضمین شده	
	مدیریت اثربختر ریسک‌های اعتباری	
پیامدها برای مشتری		
	ارزش آفرینی برای مشتری	
	افزایش احتمال موفقیت کسب و کار مشتری	
	افزایش توان رقابتی مشتری	
	دریافت حمایت‌های مستمر	
	دستیابی به خدماتی متمایز	
	کسب مزیت ناشی از اعتبار بانک	
راهبردها و سیاست‌های اجرایی	راهبردها و سیاست‌های مرتبط با خدمات	ایجاد تمایز در خدمات نسبت به رقبای
		تقویت توان سفارشی سازی خدمات
		خلق و ارائه خدمات جدید
راهبردها و سیاست‌های مرتبط با مشتری	راهبردها و سیاست‌های مرتبط با مشتری	اصلاح پیوسته فرایندهای ارتباط گیری با مشتری
		افزایش هزینه تغییر بانک برای مشتری
		برنامه‌های وفادارسازی مشتریان
		پایدارسازی روابط با مشتریان
		تعیین دقیق مشتریان هدف
		تفکیک و بخش بندی مشتریان
		تقویت مشتری شناسی
		درگیرسازی قانونی مشتری با بانک
		گسترش مشتری محوری
		اتخاذ سیاست اعتباری استانی
سایر راهبردها و سیاستها	سایر راهبردها و سیاستها	افزایش درآمدهای کارمزدی بانک
		پایدارسازی سود در بلندمدت
		مدیریت ریسک اثربخش
		تحریمهای اقتصادی
عوامل زمینه‌ای پیاده‌سازی بانکداری شرکتی	عوامل اقتصادی	نوسانات قیمت ارز
		وضعیت رکود اقتصادی
		فرهنگ بانکداری شرکتی
عوامل درون سازمانی	عوامل درون سازمانی	کیفیت تعامل بانک و شرکتهای
		وضعیت حاکمیت شرکتی بانک
		ساختار و قوانین حاکم بر نظام بانکی
عوامل مربوط به قوانین و مقررات	عوامل مربوط به قوانین و مقررات	قوانین حیطه کارمزد
		قوانین و مباحث حقوقی
		اجبار بانکها نسبت به تأمین اعتبار سازمانهای دولتی
عوامل مرتبط با دولت	عوامل مرتبط با دولت	ذی نفع بودن شرکتهای دولتی در اعتبارات
		سطح انعطاف پذیری بانک مرکزی در قبال شرایط
		عملکرد صندوق توسعه ملی
		قوانین محدودکننده بانک مرکزی
		کیفیت عملکرد بانک مرکزی در امر نظارت
		محدودیت سقف تسهیلات ذینفع واحد

براساس یافته‌های بخش کیفی پژوهش، مدل بانکداری شرکتی در نظام بانکداری شرکتی مبتنی و متشکل از پنج بعد کلی است که این ابعاد بیانگر چگونگی آماده‌سازی و اجرای برنامه‌های بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. بر این اساس ابعاد متشکل از عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر بانکداری شرکتی (عوامل کلان درون و برون‌سازمانی)، پیامدهای بانکداری (نتایج قابل انتظار از پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌ها و استراتژی‌های بانکداری شرکتی)، ابعاد بانکداری شرکتی (عناصر بومی شکل دهنده به بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور)، راهبردها و سیاست‌های اجرایی (راهبردها و سیاست‌های درون سازمانی و حاکمیتی اثربخش و قابل اجرا در صنعت بانکداری کشور در راستای توسعه بانکداری شرکتی در کشور) و الزامات پیاده‌سازی بانکداری شرکتی (پیشایندها و مقتضیات اولیه به منظور توسعه بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور) می‌باشد. شکل ۱ به این ابعاد اشاره دارد.

شکل ۱

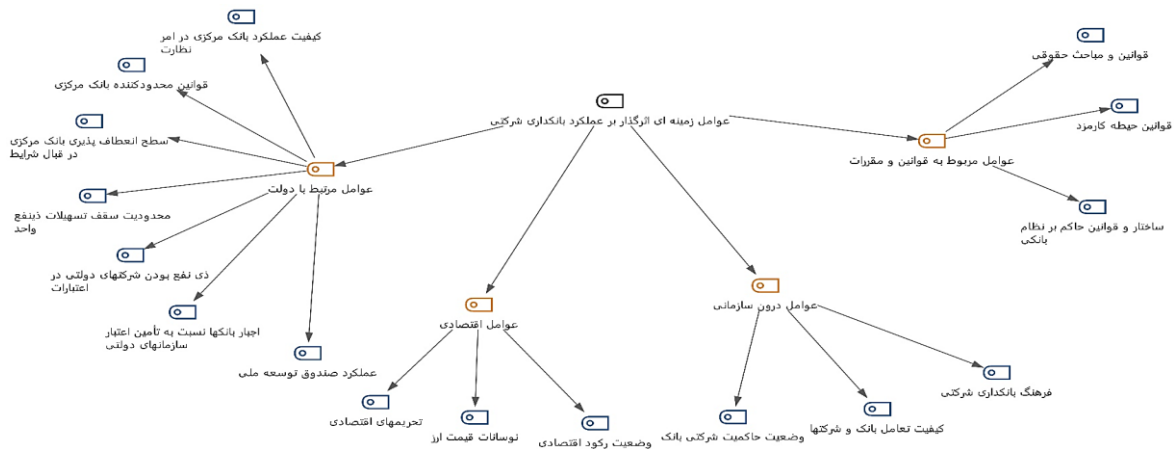
شبکه مضامین ۵ بعد کلی (۵ هدف کلی پژوهش)



عوامل زمینه‌ای یکی از ابعاد مدل نهایی پژوهش می‌باشد. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به این بعد در شکل ۳ ارائه شده است. همان‌گونه که در این شکل مشخص است، عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر عملکرد بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور دربردارنده چهار مؤلفه عوامل مربوط به قوانین و مقررات، عوامل درون سازمانی، عوامل اقتصادی و عوامل مربوط به دولت می‌باشد. این چهار بعد مجموعاً دربردارنده ۱۶ شاخص یا مضمون اصلی می‌باشند.

شکل ۲

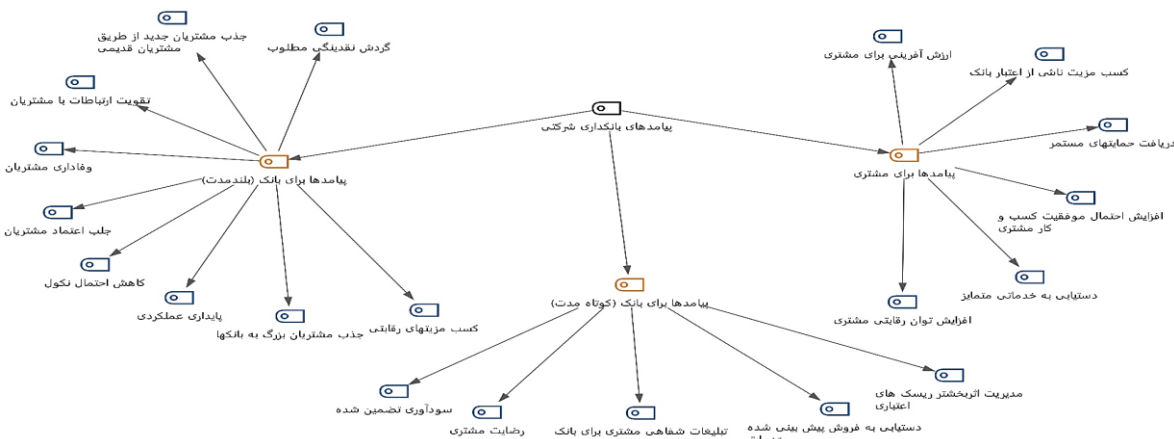
شبکه مضامین عوامل زمینه‌ای بانکداری شرکتی



پیامدهای بانکداری شرکتی دیگر بعد شکل دهنده به مدل نهایی بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. شبکه مضامین مربوط به این بعد در شکل ۴ ارائه شده است. براساس این مدل، پیامدهای بانکداری شرکتی دربردارنده سه مؤلفه پیامدهای کوتاه مدت برای بانک، پیامدهای بلندمدت برای بانک و پیامدهای بانکداری شرکتی برای مشتری می‌باشد. این سه مؤلفه مجموعاً دربردارنده ۲۰ مضمون اصلی یا همان شاخص می‌باشند.

شکل ۳

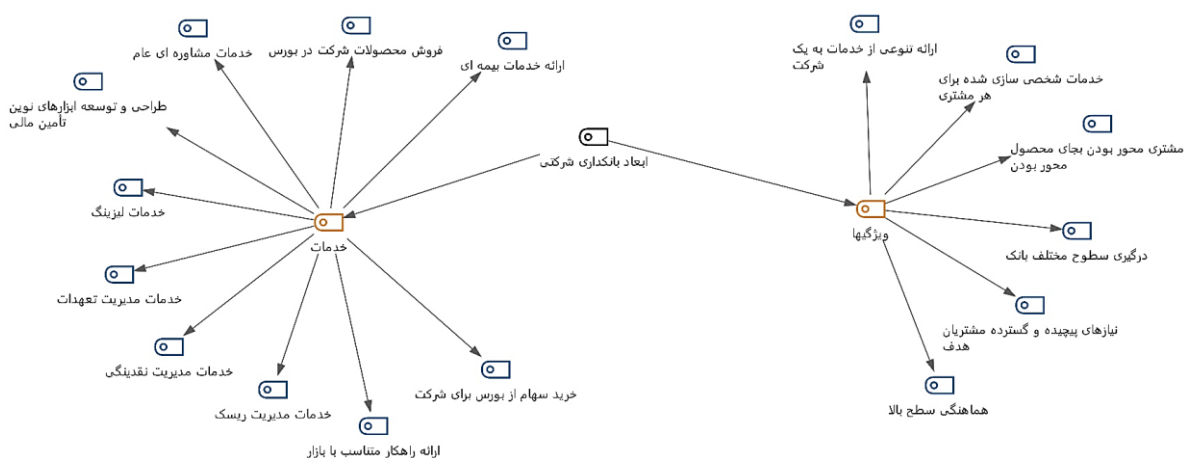
شبکه مضامین پیامدهای بانکداری شرکتی



ابعاد شکل دهنده به بانکداری شرکتی دیگر بعد شکل دهنده به مدل نهایی بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. شبکه مضامین مربوط به این بعد در شکل ۵ ارائه شده است. براساس این مدل، ابعاد شکل دهنده به بانکداری شرکتی دربردارنده دو مؤلفه ویژگی‌های بانکداری شرکتی و خدمات بانکداری شرکتی می‌باشد. این دو مؤلفه مجموعاً دربردارنده ۱۶ مضمون اصلی یا همان شاخص می‌باشند.

شکل ۴

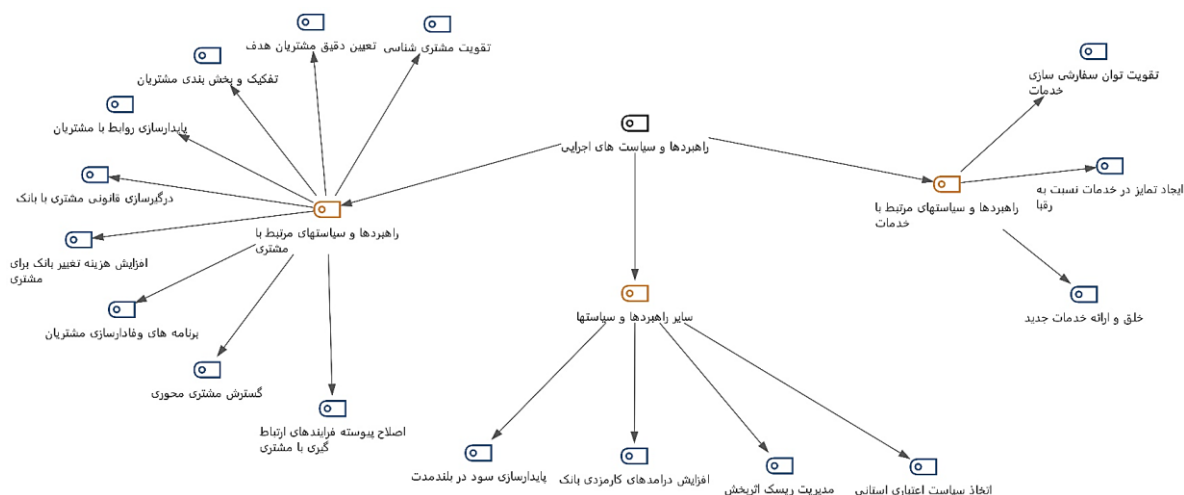
شبکه مضامین ابعاد بانکداری شرکتی



راهبردها و سیاست‌های اجرایی دیگر بعد شکل دهنده به مدل نهایی بانکداری شرکتی در صنعت بانکداری کشور می‌باشد. شبکه مضامین مربوط به این بعد در شکل ۶ ارائه شده است. براساس این مدل، راهبردها و سیاست‌های اجرایی بانکداری شرکتی دربردارنده سه مؤلفه راهبردها و سیاست‌های مرتبط با خدمات، راهبردها و سیاست‌های مرتبط با مشتری و سایر راهبردها و سیاست‌ها می‌باشد. این سه مؤلفه مجموعاً دربردارنده ۱۶ مضمون اصلی یا همان شاخص می‌باشند.

شکل ۵

شبکه مضامین راهبردها و سیاست‌های بانکداری شرکتی



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل مناسب بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور انجام شد و نتایج آن نشان داد که بانکداری شرکتی در محیط بانکی ایران پدیده‌ای چندبعدی، پویا و وابسته به تعامل همزمان عوامل سازمانی، فناورانه، اقتصادی، مدیریتی و محیطی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بانکداری شرکتی متشکل از پنج بعد اصلی شامل عوامل زمینه‌ای، الزامات پیاده‌سازی، ابعاد بانکداری

شرکتی، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و پیامدهای بانکداری شرکتی است. این یافته‌ها بیانگر آن است که بانکداری شرکتی صرفاً یک حوزه عملیاتی برای ارائه خدمات مالی به مشتریان حقوقی نیست، بلکه یک نظام راهبردی جامع برای خلق ارزش، مدیریت روابط مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود.

نتایج پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای از مهم‌ترین ابعاد اثرگذار بر موفقیت بانکداری شرکتی هستند. در این میان، شرایط اقتصادی، قوانین و مقررات، کیفیت حاکمیت شرکتی، عملکرد دولت و وضعیت درون‌سازمانی بانک‌ها نقش کلیدی در توسعه یا تضعیف بانکداری شرکتی ایفا می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه حاکمیت شرکتی و عملکرد بانک‌ها همسو است؛ به گونه‌ای که پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند کیفیت نظام حاکمیت شرکتی می‌تواند موجب بهبود سلامت بانک‌ها، کاهش ریسک و ارتقای عملکرد مالی شود (Athar et al., 2023; Hajji, 2024). همچنین نتایج مطالعه حاضر مبنی بر اهمیت قوانین و مقررات و شرایط اقتصادی با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با ساختارهای مالی و تصمیمات سرمایه‌گذاری شرکت‌ها هماهنگ است؛ زیرا شرایط کلان اقتصادی و سیاست‌های نظارتی می‌توانند بر رفتار مالی بانک‌ها و مشتریان شرکتی اثر مستقیم داشته باشند (Cathcart et al., 2024; Seraj & Bahrami, 2025). در واقع، بانکداری شرکتی در محیط‌هایی که از ثبات اقتصادی، شفافیت قانونی و ساختارهای نظارتی کارآمد برخوردارند، امکان رشد و اثربخشی بیشتری خواهد داشت.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش برجسته تحول دیجیتال و فناوری‌های نوین در توسعه بانکداری شرکتی بود. نتایج نشان داد که ایجاد زیرساخت‌های فناورانه، توسعه پلتفرم‌های دیجیتال، تنوع‌بخشی به خدمات الکترونیکی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند از مهم‌ترین الزامات بانکداری شرکتی محسوب می‌شوند. این یافته با نتایج مطالعات پیشین در زمینه تحول دیجیتال بانکداری همخوانی دارد. پژوهش‌های انجام‌شده نشان داده‌اند که تحول دیجیتال می‌تواند موجب افزایش چابکی سازمانی، تاب‌آوری بانک‌ها و بهبود کیفیت خدمات بانکی شود (Loska & Uotila, 2024; Probojakti et al., 2024). همچنین پژوهش Wang و Du نشان داد که تحول دیجیتال می‌تواند از طریق تغییر ساختار تعاملات بانکی و افزایش تمرکز بر نوآوری، زمینه ارتقای عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها را فراهم کند (Wang & Du, 2022). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که بدون توسعه زیرساخت‌های فناورانه و حرکت به سمت بانکداری هوشمند، تحقق بانکداری شرکتی اثربخش امکان‌پذیر نخواهد بود.

در بخش دیگری از یافته‌ها، نقش مشتری‌محوری و شخصی‌سازی خدمات به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد بانکداری شرکتی شناسایی شد. نتایج نشان داد که بانکداری شرکتی موفق نیازمند شناخت دقیق مشتریان، ارزیابی نیازهای واقعی آنان و ارائه خدمات متناسب با ویژگی‌های هر مشتری است. این موضوع با یافته‌های پژوهش‌های حوزه وفاداری مشتریان و ارتباط برند در صنعت بانکداری مطابقت دارد. مطالعات نشان داده‌اند که کیفیت خدمات، شهرت سازمانی و ارتباط مؤثر با مشتریان می‌تواند موجب افزایش وفاداری و رضایت مشتریان بانکی شود (Caruana & Vella, 2024). همچنین Sharma نشان داد که نحوه ارتباط بانک‌ها با مشتریان در فضای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی نقش مهمی در تقویت هویت برند و تبلیغات دهان‌به‌دهان الکترونیکی دارد (Sharma, 2025). بنابراین، بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور باید از رویکرد محصول‌محور فاصله گرفته و به سمت مشتری‌محوری و ارزش‌آفرینی مشترک حرکت کند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که منابع انسانی متخصص و توانمند یکی از مهم‌ترین الزامات توسعه بانکداری شرکتی هستند. نتایج بیانگر آن بود که دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، قدرت مذاکره، تعهد سازمانی و تجربه تعامل با مشتریان از مهم‌ترین ویژگی‌های نیروی انسانی در بانکداری شرکتی محسوب می‌شوند. این یافته‌ها با نتایج مطالعات حوزه رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی همسو است. پژوهش Li نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و ایجاد فضای نوآورانه در سازمان می‌تواند موجب افزایش تعهد سازمانی و



ارتقای عملکرد بانک‌ها شود (Li, 2024). همچنین مطالعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت اجتماعی بیانگر آن است که سرمایه انسانی نقش اساسی در تحقق اهداف پایداری و توسعه سازمانی دارد (Umair et al., 2023; Yahya & Zargar, 2023). در نتیجه، توسعه بانکداری شرکتی در کشور نیازمند سرمایه‌گذاری گسترده بر آموزش، توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی منابع انسانی است.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکتی و بانکداری سبز در توسعه بانکداری شرکتی بود. نتایج نشان داد که بانک‌ها برای حفظ مزیت رقابتی و ارتقای تصویر ذهنی خود نزد مشتریان، ناگزیر به توجه همزمان به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی هستند. این یافته با مطالعات متعددی در حوزه بانکداری پایدار همخوانی دارد. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی شرکتی می‌تواند موجب افزایش وفاداری مشتریان، تقویت شهرت بانک و بهبود عملکرد پایدار سازمان شود (De Oliveira Santini, 2023; Siddique et al., 2024; et al.). همچنین مطالعات مرتبط با بانکداری سبز نشان داده‌اند که افشای اقدامات زیست‌محیطی و توسعه خدمات مالی سبز، نقش مهمی در ارتقای تصویر سازمانی بانک‌ها و جذب مشتریان ایفا می‌کند (Feimi & Vela, 2025; Ulfah & Denta, 2025). در همین راستا، پژوهش Salehi و همکاران نیز بر ضرورت توسعه مدل‌های بانکداری شرکتی مبتنی بر کسب‌وکارهای سبز تأکید کرده‌اند (Salehi et al., 2024). بنابراین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که آینده بانکداری شرکتی در گرو توجه جدی به توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی خواهد بود.

در بخش راهبردها و سیاست‌های اجرایی نیز یافته‌ها نشان داد که بانک‌ها باید به سمت توسعه روابط بلندمدت با مشتریان، افزایش انعطاف‌پذیری خدمات، گسترش نوآوری مالی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار حرکت کنند. این یافته با نتایج مطالعات مربوط به سرمایه‌گذاری‌های نوآورانه و سرمایه‌گذاری خطرپذیر شرکتی در نظام بانکی هماهنگ است (Kwon & Manna, 2025; Majidi Khameneh et al., 2023). همچنین پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و تصمیمات مالی نشان داده‌اند که سازمان‌های دارای فرهنگ نوآورانه و منعطف، توان بیشتری در سازگاری با تحولات محیطی و توسعه خدمات جدید دارند (Datta et al., 2024). بنابراین، موفقیت بانکداری شرکتی مستلزم تدوین راهبردهای پویا، آینده‌نگر و مبتنی بر نوآوری است.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که بانکداری شرکتی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای بانک‌ها و مشتریان ایجاد کند. از جمله این پیامدها می‌توان به افزایش سودآوری، بهبود مدیریت ریسک، افزایش وفاداری مشتریان، جذب مشتریان بزرگ، بهبود تصویر سازمانی و ارتقای توان رقابتی مشتریان اشاره کرد. این نتایج با یافته‌های مطالعات مرتبط با عملکرد بانک‌ها و پایداری سازمانی مطابقت دارد (Athar, 2023; Marzuki et al., 2023; et al.). همچنین مطالعات مربوط به مسئولیت اجتماعی و شهرت سازمانی نشان داده‌اند که بانک‌هایی که در حوزه خدمات شرکتی عملکرد مطلوب‌تری دارند، از سطح اعتماد و رضایت بالاتری در میان مشتریان برخوردارند (Caruana & Vella, 2024; De Oliveira Santini et al., 2024).

به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بانکداری شرکتی در نظام بانکی کشور نیازمند نگرشی جامع و چندبعدی است که در آن فناوری، منابع انسانی، حاکمیت شرکتی، مسئولیت اجتماعی، مشتری‌محوری و نوآوری به صورت همزمان مورد توجه قرار گیرند. همچنین توسعه بانکداری شرکتی مستلزم طراحی مدل‌های بومی متناسب با شرایط اقتصادی، فرهنگی و حقوقی کشور است؛ زیرا استفاده صرف از الگوهای وارداتی بدون توجه به ویژگی‌های محیط داخلی، نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای واقعی نظام بانکی کشور باشد. از این رو، حرکت به سمت بانکداری شرکتی هوشمند، پایدار و مشتری‌محور می‌تواند زمینه ارتقای رقابت‌پذیری بانک‌ها و توسعه اقتصادی کشور را فراهم سازد. از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به خبرگان و مدیران بانکی اشاره کرد که ممکن است دیدگاه سایر ذی‌نفعان مانند مشتریان شرکتی، سیاست‌گذاران و کارشناسان فناوری مالی را به طور کامل منعکس نکرده باشد. همچنین ماهیت کیفی

پژوهش موجب می‌شود تعمیم نتایج به تمامی بانک‌های کشور با احتیاط انجام گیرد. محدودیت دسترسی به برخی اطلاعات تخصصی بانک‌ها و ملاحظات محرمانگی نیز از دیگر محدودیت‌های این مطالعه بود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی ساختاری، روابط میان ابعاد شناسایی شده در مدل بانکداری شرکتی را بررسی کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان بانک‌های دولتی و خصوصی، یا مقایسه بانکداری شرکتی ایران با سایر کشورها، می‌تواند به توسعه دانش این حوزه کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، بلاک‌چین و بانکداری باز در توسعه بانکداری شرکتی نیز از دیگر موضوعات مهم برای پژوهش‌های آتی است.

در حوزه کاربردی، پیشنهاد می‌شود بانک‌ها با سرمایه‌گذاری گسترده در زیرساخت‌های دیجیتال، توسعه منابع انسانی متخصص و طراحی خدمات شخصی‌سازی شده، زمینه ارتقای بانکداری شرکتی را فراهم سازند. همچنین تدوین قوانین و مقررات حمایتی، تقویت نظام حاکمیت شرکتی و توسعه بانکداری سبز می‌تواند نقش مهمی در موفقیت بانکداری شرکتی ایفا کند. ایجاد واحدهای تخصصی مدیریت ارتباط با مشتریان شرکتی، توسعه سامانه‌های هوشمند تحلیل داده و افزایش تعامل بانک‌ها با کسب‌وکارهای نوآور نیز می‌تواند به بهبود عملکرد بانکداری شرکتی در کشور منجر شود.

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 انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول 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

- Athar, M., Chughtai, S., & Rashid, A. (2023). Corporate governance and bank performance: evidence from banking sector of Pakistan. *Corporate Governance*, 23(6), 1339-1360. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2022-0261>
- Budiman, N. A. (2023). Tax Avoidance: How Board of Directors Diversity Strategies Are Applied in Facing Tax Audits? *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*(36), 26-37. <https://doi.org/10.55529/jcfmbs.36.26.37>



- Caruana, A., & Vella, J. (2024). Communal-brand connection and service loyalty: the mediation effect of corporate reputation and customer satisfaction among retail banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, 42(7), 1472-1491. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2024-0012>
- Cathcart, L., Dufour, A., Rossi, L., & Varotto, S. (2024). Corporate Bankruptcy and Banking Deregulation: The Effect of Financial Leverage. *Journal of Banking and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107219>
- Datta, S., Doan, T., & Toscano, F. (2024). Does firm culture influence corporate financing decisions? Evidence from debt maturity choice. *Journal of Banking and Finance*, 169, 107310. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107310>
- De Oliveira Santini, F., Lugo, D. B., Junior Ladeira, W., Akhtar, S., Rocha, L. d. S., & Sott, M. K. (2024). Corporate social responsibility as a moderator of loyalty antecedents in the Brazilian banking context. *International Journal of Bank Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2023-0667>
- Feimi, D., & Vela, F. (2025). Green Banking in Albania: Examining Its Impact on Environmental Performance, Financing, and Corporate Image. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 16(1), 206. [https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1\(33\).17](https://doi.org/10.14505/tpref.v16.1(33).17)
- Hajji, G. (2024). Investigating the Impact of Corporate Governance System on the Health of Iran's Banking Industry within the CAMELS Model Framework. *Industrial Economics Research*, 8(27), 83-98.
- Ja'fari, P., Asaish, H., Kamali, M., & Zahed Gharavi, M. (2024). Investigating Factors Affecting the Behavior of Legal (Corporate) Bank Customers. *Islamic Economics and Banking Scientific Quarterly*(49), 75-96.
- Kwon, S., & Manna, N. (2025). Corporate investments in startups: CVC unit vs. direct investment. *Journal of Banking & Finance*, 175(2), 111-135. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2025.107444>
- Li, F. (2024). Transformational Leadership, Organizational Innovation Climate, and Organizational Commitment of the Banking Industry: Basis for Corporate Performance Improvement Framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 12(10). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1242>
- Loska, G., & Uotila, J. (2024). Digital Transformation in Corporate Banking: Toward a Blended Service Model. *California Management Review*, 66(3). <https://doi.org/10.1177/000812562312074>
- Majidi Khameneh, S., Davari, A., & Mohammadzadeh, A. (2023). Corporate Venture Capital (CVC) model with a Fintech approach in the country's banking system. *Journal of Industrial Technology Development*, 21(52), 41-62.
- Marzuki, M. M., Abdul Majid, W. Z. N., & Rosman, R. (2023). Corporate social responsibility and Islamic social finance impact on banking sustainability post-COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(10), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20501>
- Oktaviani, R. M. (2023). The Impact of Corporate Governance and Fiscal Loss Compensation on Tax Avoidance Policies: Indonesian Banking Sector. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(11), 3641-3647. <https://doi.org/10.18280/ijdp.181130>
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. (2024). Driving Sustainable Competitive Advantage in Banking: The Role of Transformational Leadership and Digital Transformation in Organizational Agility and Corporate Resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 670-689. <https://doi.org/10.1002/bse.4005>
- Salehi, M. H., Saeedi, P., & Bokharaian, M. (2024). A Model of Corporate Banking Based on Green Businesses. *Journal of Green Management*, 4(2). <https://sanad.iau.ir/Journal/jgm/Article/992738/FullText>
- Seraj, S., & Bahrani, M. (2025). Investigating the Effect of Financial Reporting Readability on Corporate Investment Decisions. *Strategic Financial and Banking Studies*, 2(2), 150-162.
- Setijaningsih, H. T. (2025). The Impact of Creative Accounting on Company's Value of Banking Industry in Indonesia with Good Corporate Governance and Managerial Ownership as Moderating Variable. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(28s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i28s.4370>
- Sharma, R. (2025). The influence of social media corporate social responsibility communication on consumer-brand identification and electronic word of mouth in the banking sector: The moderating role of user-generated content. *Management and Labour Studies*. <https://doi.org/10.1177/0258042X241307377>
- Siddique, M. N. E. A., Nor, S. M., Senik, Z. C., & Omar, N. A. (2023). Corporate social responsibility as the pathway to sustainable banking: a systematic literature review. *Sustainability*, 15(3), 1807.
- Soleimani Beshli, A., Mehrani, H., Vahabzadeh Manshi, S., & Alipour Darvishi, Z. (2023). Modeling the acquisition of sustainable competitive advantage in corporate banking (Case study of private banks in the country). *Scientific Quarterly Journal of Economics and Islamic Banking*(44), 245-272. <https://mieaoi.ir/article-1-1382-fa.html>
- Suryani, Y. (2024). Shariah Governance, Leverage, and Their Impact on Islamic Corporate Social Responsibility in Sharia Banking in Indonesia. *International Journal Ihya Ulum Al-Din*, 26(1), 143-155. <https://doi.org/10.21580/ihya.26.1.20482>
- Ulfah, A., & Denta, D. H. (2025). Corporate Governance Dan Struktur Kepemilikan Terhadap Green Banking Disclosure (Studi Pada Perbankan Di Indonesia Tahun 2021-2023). *Balance Media Informasi Akuntansi Dan Keuangan*, 17(1). <https://doi.org/10.52300/blnc.v17i1.18960>
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of



- Innovative Work Behavior and Green Performance. *Sustainability*, 15(19), 14303. <https://doi.org/10.3390/su151914303>
- Wang, Q., & Du, Z. Y. (2022). Changing the impact of banking concentration on corporate innovation: The moderating effect of digital transformation. *Technology in Society*, 71, 79-96. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102124>
- Yahya, A. A., & Zargar, P. (2023). Achieving Corporate Sustainability through Green Human Resource Management: The Role of CSR in the Banking Industry of a Developing Country. *Sustainability*, 15(14), 10834. <https://doi.org/10.3390/su151410834>