

# Designing the Internationalization Model of Banking Business (Case Study: Melli Bank of Iran, the Largest Bank in the Islamic World)

## ARTICLE INFO

*Article Type*  
Research Article

### Authors

Reza Hosseini <sup>1</sup>,  
Parviz Saketi <sup>2\*</sup>  
Ali Badiezadeh <sup>3</sup>  
Hasan Ismailpour <sup>4</sup>

### How to cite this article

Reza Hosseini, Parviz Saketi, Ali Badiezadeh, Hasan Ismailpour, Designing the Internationalization Model of Banking Business (Case Study: Melli Bank of Iran, the Largest Bank in the Islamic World), *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4); 383-396

1. PhD student, Department of Entrepreneurship, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Management and Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran (Corresponding Author).

3. Assistant Professor, Department of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: ppparviz@gmail.com

### Article History

Received: 2021/12/12

Accepted: 2022/03/12

ePublished: 2022/03/16

## ABSTRACT

**Purpose:** The current research was conducted with the aim of designing a model for the internationalization of banking businesses.

**Materials and Methods:** This is an applied, descriptive research that investigated the subject in a mixed method. And its statistical population in the qualitative part was the experts of the scientific community and university specialists who used the interview tool and in the quantitative part it included all the employees of the foreign exchange department of the Foreign Exchange Department of Melli Bank of Iran in Tehran city and the questionnaire tool was used.

**Findings:** The obtained results indicate the impact of the investigated indicators on the internationalization of banks and specify the assumptions that enable banks to enter international markets and draw a path for them to improve their performance quality.

**Conclusion:** Therefore, the internationalization of banking businesses can be promoted by using the factors that affect the internationalization of banking businesses. And by solving the mentioned problems and obstacles, the causes of internationalization of banking businesses can be provided.

**Keywords:** Internationalization, Banking Business, Bank, Mixed Approach.

## طراحی مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی (مورد مطالعه: بانک ملی ایران بزرگترین بانک جهان اسلام)

رضا حسینی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران .

پرویز ساکتی<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول).

علی بدیع‌زاده<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

حسن اسماعیل پور<sup>۴</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران ایران.

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی انجام شده است .

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی می باشد که به روش آمیخته به بررسی موضوع پرداخته است. و جامعه آماری آن در بخش کیفی خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی بوده است که از ابزار مصاحبه بهره برده است و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان بخش ارزی بانک ملی شهر تهران و از ابزار پرسشنامه استفاده شده است .

**یافته‌ها:** نتایج بدست آمده حاکی از تاثیرگذاری شاخص‌های بررسی شده بر بین‌المللی شدن بانک‌ها می‌باشد و پیش فرض‌هایی را که بانک‌ها را قادر می‌سازد تا وارد بازارهای بین‌المللی شوند مشخص کرده و مسیری را ترسیم می‌کند که آنها بتوانند کیفیت عملکردی خود را ارتقا دهند.

**نتیجه گیری:** بنابراین با استفاده از عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی می‌توان بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی را ارتقا بخشید. و با برطرف کردن مشکلات و موانع بیان شده، می‌توان موجبات بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی را فراهم کرد.

**کلید واژه‌ها:** بین‌المللی سازی، کسب و کارهای بانکی، بانک، رویکرد آمیخته.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۱

\* نویسنده مسئول: ppparviz@gmail.com

### مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات گسترده‌ای در محیط کسب و کارها دیده شده است. در شرایط فعلی اقتصاد جهانی، هیچ بازاری برای همیشه از رقابت در امان نیست و هیچ شرکتی نمی‌تواند آینده خود را بر این فرض که مالک خانه (بازار محلی) خود است، ترسیم نماید (۱). و حضور در فراسوی مرزهای محلی و فعالیت در بازارهای بین‌المللی زمینه ساز رشد کسب و کارها است. بین‌المللی شدن و حضور در بازارهای جهانی پیش نیاز بقا در بازارهای دیگر می‌باشد و کسب و کارها با ورود به بازارهایی بین‌المللی می‌توانند فرصت‌هایی را در آن بازارها تشخیص داده و با استفاده از این فرصتها به مزیت رقابتی برسند. مدیران کسب و کارهای کوچک با بین‌المللی سازی کسب و کارشان می‌توانند در جهت بقای کسب و کار استفاده کرده و از مزایای نرخ رشد بالا در سایر کشورها، از منافع نرخ تبدیل ارز و در نهایت بهبود تراز تجاری بهره مند شوند. بین‌المللی سازی کسب و کار اهمیت دانش، زمان، منابع و توجه به امر بین‌المللی سازی را برجسته می‌کند. اوهمما، پورتر و ریچ در توصیه‌های خود عنوان کرده‌اند که کسب و کارها بایستی بتوانند در بازارهای بین‌المللی رقابت کنند زیرا وارد شدن به سطح رقابتی بزرگتر باعث بهبود عملکرد آنها می‌شود. صرفاً فروش به بازارهای محلی نمی‌تواند موفقیت و رشد کسب و کار را تضمین کند بنابراین شرکت‌ها نمی‌توانند مدت زمان زیادی به توسعه بازار محلی بپردازند و لازم است که در جستجوی بازارهای خارجی باشند. بین‌المللی شدن و حضور در بازارهای جهانی پیش نیاز بقا در بازارهای دیگر می‌باشد و کسب و کارها با ورود به بازارهایی بین‌المللی می‌توانند فرصت‌هایی را در آن بازارها تشخیص داده و با استفاده از این فرصتها به مزیت رقابتی برسند. تحقیقات در مورد رفتار و عملکرد بین‌المللی شرکتها، در طول سه دهه گذشته بطور قابل توجهی توسعه یافته است. با توجه به جهانی شدن رو به رشد بازارها در طول دهه گذشته، گرایش فراوانی نسبت به درک فرآیندها و الگوهایی که چگونگی درگیری و مشارکت بین‌المللی کسب و کارها را توضیح می‌دهند، به وجود آمده است (۱). در جامعه اقتصادی امروز ایران صادرات به عنوان شرطی ضروری برای همه مطرح شده است و شاید طبق برنامه‌های پیش بینی شده شرط ادامه تولید با ظرفیت کامل برای صنایع، صدور قسمتی از محصولات به بازارهای خارجی باشد؛ به عبارتی یکی از دلایل نفوذ در بازارهای خارجی تامین قسمتی از منابع ارزی لازم برای تهیه مواد مورد نیاز شرکت‌هاست. کشور ما بیشتر وارد کنند است تا صادر کننده، آن هم در زمینه محصولات مصرفی. ادامه این روند خطری جدی برای اقتصاد محسوب می‌شود؛ بنابراین باید حرکت به سوی بازارهای جهانی به عنوان اصلی ضروری برای همگان مطرح شود. تولیدکنندگان، صادرکنندگان و افراد جامعه باید بیش از هر زمان دیگر به اهمیت بازاریابی بین‌المللی توجه کنند و آموزش مدیریت صادراتی و بازاریابی جهانی به عنوان وظیفه اجتماعی باید جدی گرفته شود. حرکت امروز اگر به طور واقعی با شناخت نقش و اهمیت بازاریابی جهانی همراه باشد، زمینه ساز حرکت آینده است (۲). بنابراین اهمیت بین‌المللی شدن کسب و کارها، نقش بازارهای بین‌المللی در کسب مزیت رقابتی

که از مرزهای ملی عبور می‌کند و بدنبال خلق ارزش در سازمان‌هاست (همان منبع).

مطالعات اولیه در بین‌المللی سازی، سه الگوی مهم را مورد بحث قرار داده‌اند (۳): ۱- بین‌المللی سازی تدریجی که بوسیله مدل آپسالا پیشنهاد شد؛ این مدل بین‌المللی شدن را فرایند یادگیری مستمر می‌داند که شرکت‌ها به صورت تدریجی دانش بازار بین‌المللی را کسب می‌کنند و تعهد خود به بازار را افزایش می‌دهند. ۲- بین‌المللی سازی افراطی که با نظریه کسب و کارهای مخاطره پذیر بین‌المللی و تولد جهانی مطرح شد. الگوی کسب و کار مخاطره پذیر مک دوگال و اوفیات (۱۹۹۴) نشان داد که شرکت‌ها کمی بعد از تاسیس می‌توانند بین‌المللی شوند. ویژگی سرعت و انفجاری بودن بین‌المللی سازی این الگو، فرض تدریجی بودن مدل فرایندی را به چالش کشیده است. بطور کلی شرکت‌هایی که جهانی متولد می‌شوند سازمان‌هایی هستند که از ابتدای تاسیس در جستجوی کسب مزیت رقابتی از طریق استفاده از منابع و فروش محصولات در کشورهای مختلف هستند. این شرکت‌ها باید در مورد نحوه ورود به بازار و همچنین مکان آن تصمیم‌گیری کنند (همان منبع). و ۳- بین‌المللی سازی افراطی واپسین که با تئوری تولد جهانی دوباره شرکت‌ها مطرح شده است. این الگو توسط بل و همکاران (۲۰۰۱) مطرح شد. آنها مطرح کردند که شرکت‌ها بعد از تثبیت موقعیت در بازار داخلی، ناگهان بدلیل برخی اتفاقات تمایل به بین‌المللی شدن پیدا می‌کنند. یکی از مهمترین این اتفاقات ممکن است تغییر مالکیت یا مدیریت باشد. این الگو را تولد دوباره بین‌المللی می‌نامند که تفاوت‌هایی با مدل تولد بین‌المللی دارد، از جمله اینکه این شرکت‌ها نه به طور ناگهانی بلکه مدتها بعد از تولدشان و زمانی که در بازار محلی خودشان خوب جا افتاده‌اند و منابع خوبی در اختیار دارند که می‌توانند در زمینه توسعه بین‌المللی از آنها بهره ببرند، برای بین‌المللی شدن اقدام می‌کنند (همان منبع).

تحلیل نظریه‌ها، رویکردها، مدل‌ها، الگوها و مراحل بین‌المللی سازی نشان می‌دهد که فرایند بین‌المللی شدن کسب و کارهای بانکی می‌تواند به صورت پیوستاری از اقدامات مرتبط به هم می‌باشد که این مراحل عبارتند از:

- کسب دانش و نگرش بازار بین‌المللی (۴)
- شناخت عوامل محیط بازار بین‌المللی
- شناسایی فرصتهای اشباع نشده موجود در بازار بین‌المللی
- تدارک منابع انسانی و فیزیکی و تعهد به این منابع
- انتخاب استراتژی مناسب برای ورود، بازاریابی و توزیع خدمات در بازار بین‌المللی (ارائه خدمات بین‌المللی از طریق تاسیس دفتر نمایندگی، نمایندگی، شعبه و در نهایت سابسیدری) (۵)
- ارتقاء روابط کارگزاری و توسعه خدمات بین‌المللی (۶، ۷)
- توسعه نمایندگیها در سایر کشورها (۸، ۹)
- دست یابی به مزیت رقابتی که این مهم با بین‌المللی شدن تحقق می‌یابد (۱۰).

بین‌المللی سازی پدیده‌ای چند بعدی است. Welch و Luostarinen در سال ۱۹۸۸ چارچوبی را برای ارزیابی بین‌المللی سازی بر اساس تعدادی از ابعاد و تنوع عملیات بین‌المللی ارائه

برای بنگاهها و بی بهره بودن اکثر کارآفرینان و کسب و کارهای ایرانی از این مزیت، مساله ای است که نیاز به تحقیق در این حوزه را ضروری می‌سازد. با توجه به موارد فوق پژوهش حاضر بر پایه و اساس آنها شکل گرفته این است که چه دلایلی باعث شده است که کارآفرینان ایرانی قادر به بین‌المللی سازی کسب و کارهایشان نباشند؟ چرا بیرون از کشور خودشان مشتری ندارند؟ چرا انگیزه بین‌المللی سازی کسب و کارشان را ندارند؟ چه عواملی منجر به این شده که قادر به رقابت در بازارهای بین‌المللی نباشند؟ علل ضعف دانشی و تجربی آنها در زمینه بین‌المللی سازی چیست؟ چه مشکلاتی مانع از بین‌المللی شدن آنها می‌شود؟ چه عواملی باعث شده است که در تدوین سیاست‌های خود به توسعه بازارهای بین‌المللی بی‌توجه باشند؟ چرا استانداردهای اجرایی بانک‌های ایرانی مطابق با استانداردهای بین‌المللی نیست؟ نظام بانکی کشور در جهت انطباق با استانداردهای بانکداری بین‌المللی نیازمند چه اصلاحاتی است؟ راهکارهای تقویت و توسعه بانکداری در حوزه بین‌المللی کدامند؟ و در نهایت مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی ارائه می‌دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

مبانی نظری:

که بین‌المللی سازی مساله اصلی کسب و کارهای بین‌المللی در طول چهار دهه گذشته (۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰) بوده است. کلمه بین‌المللی سازی اولین بار در ادبیات یوهانسون و وایدرشیم (۱۹۷۵) مورد استفاده قرار گرفت. آنها از این کلمه برای تشریح فعالیتهای بازرگانی شرکت‌ها خارج از مرزهای کشور میزبان استفاده کردند. مفاهیم اولیه بین‌المللی سازی به توسعه فعالیتهای صادراتی معطوف شده بود. یوهانسون و واهلن (۱۹۷۷) این کلمه را به عنوان فرایندی تعریف کردند که شرکت‌ها بصورت تدریجی درگیری خود در فعالیتهای بین‌المللی را افزایش می‌دهند. تحقیقات بعدی گامی فراتر نهادند و مفهوم بین‌المللی سازی را بسط و توسعه دادند و نظرها را به ایجاد نمایندگی و شعبه و دفاتر فروش مستقل از طریق سرمایه گذاری مستقیم خارجی جلب کردند. محققان بعدی ماهیت فزاینده فرایند بین‌المللی سازی را به چالش کشیدند. مک دوگال و اوفیات (۱۹۹۴) تعریف بین‌المللی سازی را به گسترش سریع به بازارهای جهانی با افزودن مفهوم موسساتی که جهانی متولد می‌شوند و یا کسب و کارهای جدید مخاطره پذیر بین‌المللی، توسعه دادند و آنها را شرکت‌هایی نامیدند که از بدو تاسیس، به سرعت بین‌المللی می‌شوند. به عقیده شولتز (۲۰۰۹)، سومر (۲۰۱۰) و بام (۲۰۱۱) بین‌المللی سازی شکلی از کارآفرینی بین‌المللی است که در آن رهبران شرکت فعالیتهای مخاطره آمیزی را خارج از مرزهای بین‌المللی توسعه می‌دهند. هاینز (۲۰۱۰) بین‌المللی شدن را فرایند گسترش فعالیتهای شرکت به یک یا چند کشور خارجی می‌نامد (۳). در تعریف فرایند بین‌المللی سازی بر فعالیت کارگزاری، استفاده از اهرم منابع، بسط و گسترش فعالیت و جستجوی فرصت از طریق ترکیب نوآوری، بیش فعالی و رفتار مخاطره جویانه تاکید دارند

\* تاج الدین و همکاران (۱۱)، پژوهشی با عنوان «ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب و کاری مورد استفاده در شرکتهای کوچک و متوسط و بین المللی شدن آنها» به بررسی تأثیر عوامل استراتژیک (نوع استراتژیهای مورد استفاده) بر بین المللی شدن شرکتهای کوچک و متوسط در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران پرداخته اند. نتایج به دست آمده از این تحقیق حاکی از آن است که بکارگیری استراتژی‌هایی چون استراتژی کاهش هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی وظیفه ی محصول و استراتژی ورود پیمانی توسط شرکتهای کوچک و متوسط با بین المللی شدن آنها ارتباط معنادار مثبت دارد. اما بکارگیری استراتژی‌هایی چون استراتژی وظیفه‌ای توزیع و استراتژی وظیفه‌ای بازاریابی توسط این شرکت‌ها با بین المللی شدن آنها ارتباط معنادار منفی دارد.

\* پژوهشی توسط رضوانی و گابریل (۱۲) با عنوان «ارزیابی و تحلیل استراتژیهای ورود محصولات غذایی به بازارهای خارجی» انجام شده است. این تحقیق انواع استراتژیهای ورود به بازارهای خارجی را در سه دسته کلی طبقه بندی کرده که عبارتند از: ۱- استراتژی‌های صادراتی، ۲- استراتژی‌های غیرصادراتی و ۳- استراتژی‌های بینابینی. در مرحله بعدی، عوامل مؤثر بر انتخاب این استراتژی‌ها شناسایی شده اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که عدم قطعیت کشور مقصد، عدم قطعیت بازارمحصول، عدم قطعیت رقابتی، عدم قطعیت در رفتار شرکای احتمالی، تجربه بین‌المللی، دانش فنی، مهارت بازاریابی، میزان سرمایه گذاری کل، شدت رقابت صنعت، ماهیت فعالیت و جذابیت مکان، عوامل مؤثری در انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی هستند.

\* پژوهش دیگری توسط فقیهی و تاج الدین (۱۱)، با عنوان «بین‌المللی شدن کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت غذایی: ارائه ی یک مدل علی» در سال ۱۳۸۹ در دانشگاه تهران انجام شده است. این تحقیق، نظریه‌های بین‌المللی شدن شرکتهای کوچک و متوسط را مورد کاوش قرار داده و بر اساس مدلی که مبتنی بر این نظریه هاست و رویکردی کارآفرینانه دارد، نقش دو عامل مهم محیطی (خارجی) و سازمانی (داخلی) را در بین‌المللی شدن شرکتهای کوچک و متوسط بررسی کرده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که هر دو عامل نقش مثبتی در بین‌المللی شدن بر عهده دارند با این تفاوت که عامل سازمانی تأثیر بیشتری دارد که این موضوع نشان از نقش برتر و اصلی ویژگی‌های مدیران و کارآفرینان و منابع شرکت است. هم چنین نتایج حاکی از آن است که فرآیند بین‌المللی شدن فرآیندی تدریجی است.

#### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از حیث بعد محیط، از نوع میدانی، بر اساس کاربردی بودن نتایج، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی می باشد و پژوهش از روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در این پژوهش هدف اصلی طراحی مدل بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای بانکی (مورد مطالعه: بانک ملی ایران) است و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در این زمینه و همین‌طور شناخت عوامل مؤثر بر آن‌ها،

کردند. به نظر آنها، بین‌المللی‌سازی دارای شش بعد است: ۱- ابزار عملیات خارجی شامل شیوه ورود، استراتژی ورود (چگونه)؛ ۲- بازار (کجا)؛ ۳- محصول (چه چیزی)؛ ۴- کارکنان (چه کسی)؛ ۵- ساختار سازمانی و ۶- ساختار مالی. براساس نظر ایشان، وقتی صحبت از ماهیت بین‌المللی‌سازی می‌شود یک سوال مهم مطرح می‌شود و آن اینست که چرا بین‌المللی‌سازی؟ چه چیزی و چه عاملی باعث درگیری گسترده یک شرکت در عملیات بین‌المللی می‌شود؟ بر اساس استراتژی رشد، شیوه ورود و انتخاب بازار از ابعاد مهم بین‌المللی‌سازی هستند. شرکت‌ها باید چگونگی ورود خود به بازارهای خارجی را مدیریت کنند از جمله سرمایه گذاری مستقیم، اعطای حق امتیاز و صادرات و اینکه در کجا عملیات خود را متمرکز کنند و چه بازاری را انتخاب کنند.

#### پیشینه تحقیق

\* نیکلاس آکرمن (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی فرصتهای بین‌المللی در بین‌المللی شدن شرکت‌ها» به بررسی عوامل تعیین کننده در شناسایی فرصتهای بین‌المللی می‌پردازد. در این تحقیق دانش بازار و دانش بین‌المللی‌سازی برای فهم چگونگی شناسایی فرصت‌ها در فرایند بین‌المللی شدن مورد استفاده قرار گرفته است. یافته‌های این مطالعه آشکار ساخته است که دانش و آگاهی از شبکه کسب و کارهای محلی ارتباط مستقیمی با شناسایی فرصتهای بین‌المللی دارد. علاوه بر این نتایج نشان داد که زمان در بازار بین‌المللی اهمیت کمتری نسبت به تنوع محصولات دارد.

\* تحقیق دیگری توسط مصطفی خان و جمال الدین (۲۰۱۳)، با عنوان «بین‌المللی‌سازی بانک توسعه اسلامی: فرصتها و چالش‌ها» انجام شده است که این تحقیق به بررسی نحوه موفقیت موسسات مالی اسلامی در بین‌المللی شدن می‌پردازد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که گرچه موسسات مالی فراوانی در حوزه خلیج فارس مشغول فعالیت هستند ولی بانک توسعه اسلامی با اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های موفق توانسته است وارد بازار بین‌المللی شده و سهمی از این بازار را به خود اختصاص دهد.

\* زامبری (۱۰)، در پژوهشی با عنوان «بین‌المللی‌سازی بانک‌های چندملیتی مالزی- سفری به سوی جهانی شدن» تحقیق به استراتژی‌های کسب و کارهای خدماتی و روش‌های ورود آنها به بازارهای بین‌المللی پرداخته شده است و نتایج نشان می‌دهد که بانک‌های مالزی از طریق سرمایه گذاری مستقیم و تاسیس شعبه و نمایندگی در کشورهای خارجی، در صدد کسب سهمی از موسسات مالی داخلی کشورهای مقصد هستند.

\* پژوهشی توسط مروان القرآن، با عنوان «عوامل تعیین کننده توسعه موفق شرکتهای خدماتی- مورد مطالعه شرکتهای عربی» انجام گرفته که در این تحقیق محقق محرک‌های بین‌المللی شدن و اهمیت عوامل موقعیتی را که بر انتخاب کشور مورد نظر جهت توسعه بین‌المللی تأثیر می‌گذارد مورد بررسی قرار داده است که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عواملی مانند موقعیت و مکان شرکت، مزیت رقابتی، نگرش مدیران شرکت و نیز سودآوری محرک‌های اصلی بین‌المللی‌سازی شرکتهای خدماتی هستند.

مؤلفه‌های اساسی و شاخص‌های مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی است. به این ترتیب در این مرحله «بررسی کیفی» انجام پذیرفت. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، خبرگان جامعه علمی و متخصصان دانشگاهی بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. و برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. و نیز از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته و مشاهده جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد.

مطالعه کمی: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌های اساسی و شاخص‌هایی که در مرحله کیفی به دست آمدند، در معرض قضاوت جامعه آماری قرار داده شد و اهمیت آن‌ها از طریق بار عاملی به صورت کمی مشخص شد. به این ترتیب در مرحله دوم از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان بخش ارزی بانک ملی در شهر تهران می‌باشند و جهت انتخاب حجم نمونه از رابطه کوکران استفاده گردید.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + t^2 pq} = \frac{1500 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (1500-1) + (1.96 \times 0.5 \times 0.5)} = 306$$

#### یافته‌ها

بخش کیفی:

در این بخش به منظور شناسایی مؤلفه‌های مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی به مصاحبه با ۲۱ نفر از متخصصان و خبرگان بخش بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی پرداخته شد. هدف از این بخش، بررسی وضعیت بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی و شناسایی مؤلفه‌های آن بوده است. پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده نمودن آن‌ها، با برش زدن متن مصاحبه، مفهوم پردازی، مقوله‌بندی و دسته‌بندی آن‌ها در مقوله‌های اصلی و فرعی، تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری و طبقه‌بندی واحدهای متنی موجود، به طبقه‌های معنی‌دار و منطقی (تم)، انجام شد. کدگذاری محوری: 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 ارتباطدهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. در نتیجه کدگذاری محوری مصاحبه‌های انجام شده از افراد، ۲ محور اصلی شامل: ۱. عوامل مؤثر ۲. عوامل ممانعت کننده بدست آمد.

کدگذاری باز: در این مرحله مفاهیم درون مصاحبه‌ها و اسناد و مدارک بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی شده اند. در نتیجه کدگذاری باز برای هر مؤلفه اصلی، شاخص‌ها گزارش شده در جدول ۴-۱ به دست آمد.

علاوه بر مبانی نظری از مصاحبه برای درک بیشتر استفاده خواهد شد، سپس از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی بهره برده خواهد برد. در رویکرد کیفی، از روش روش نمونه‌گیری هدفمند و در رویکرد کمی چون به بررسی وضعیت موجود پرداخته شد، از روش توصیفی از نوع پیمایشی استفاده شده است.

مطالعه کیفی: در ابتدا مبانی نظری، مطالعات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی، تحلیل و با رویکردی سیستمی تنظیم و تدوین شد. این مرحله از پژوهش، بررسی و کاوش مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی و ساخت پرسشنامه برای بخش کمی بود. بنابراین در این مرحله به دنبال دستیابی به مؤلفه‌های مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی از طریق مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی به صورت انفرادی با خبرگان علمی که به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، داده‌های کیفی لازم جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل محتوا به مثابه تکنیکی پژوهشی، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت. این مفاهیم، عوامل و مقوله‌ها مبنای تدوین ابزار (پرسشنامه) برای دستیابی به عوامل مؤثر و شناخت ابعاد و مؤلفه‌های الگویی جهت ارائه مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی انجام گرفت. حاصل این بخش، بسته‌ای از ابعاد،

براساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسشنامه محقق ساخته برای مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده شد. در روش میدانی با استفاده از پرسشنامه‌ای که بر اساس مدل پیشنهادی طراحی شده است و توزیع آن در بین نمونه آماری داده‌های مورد نیاز برای انجام تحقیق، جمع‌آوری و سپس با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند. جهت سنجش روایی و پژوهش، دو جنبه اساسی از روایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند عبارتند از:

• اعتبار درونی: قابلیت اندازه‌گیری هدف. برای ارزیابی روایی محتوایی از قضاوت افراد خبره در زمینه تخصصی مورد نظر استفاده شده است. برای این منظور، پس از لیست نمودن تمام نشانه‌هایی که هدف تحقیق را ارزیابی می‌کند، از طریق ادبیات موضوع، مرتبط بودن، سادگی و وضوح هریک از آیت‌ها و همچنین ضروری بودن آن‌ها را در قالب پرسشنامه‌ای از متخصصان مربوطه پرسیده شده است.

• اعتبار بیرونی: طراحی صحیح مطالعه از جوانب مختلف.

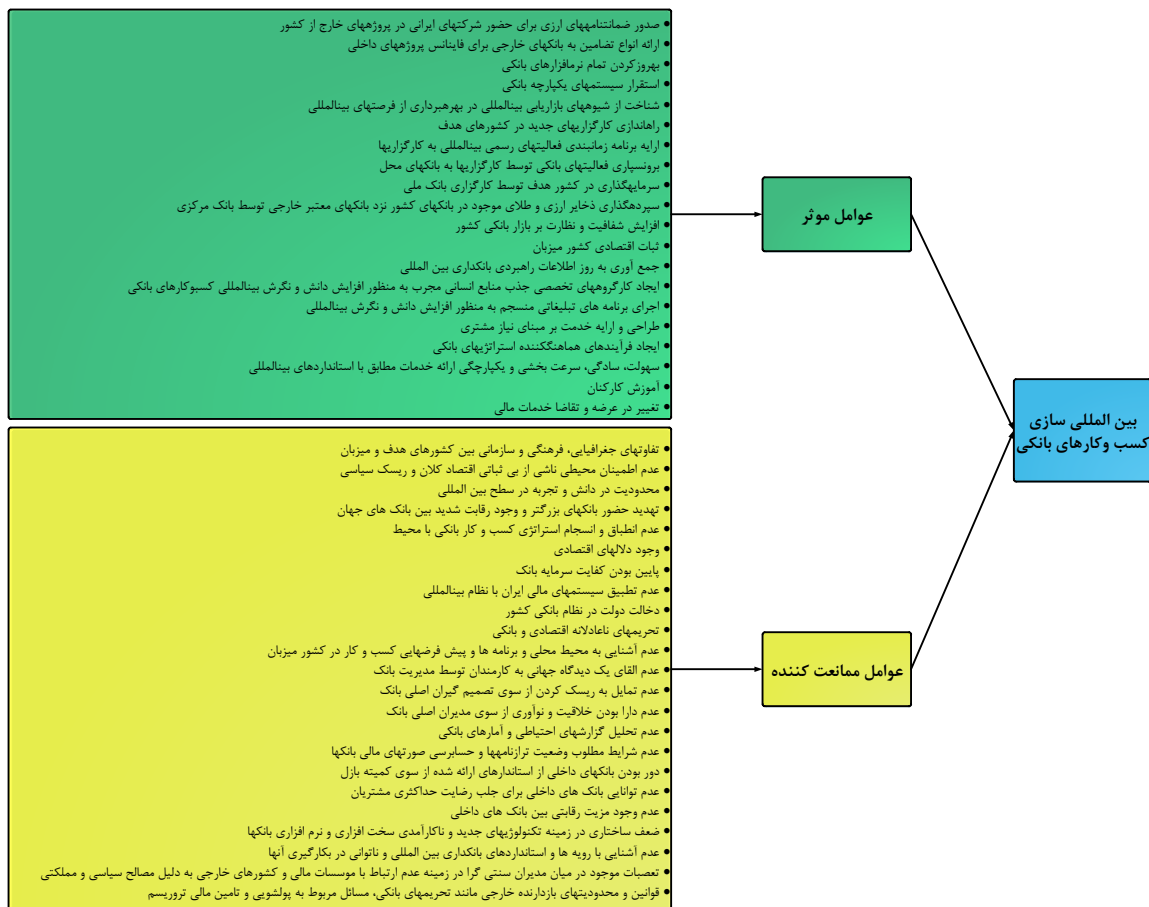
همچنین در این تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است.

جدول ۱. مقوله‌های هسته‌ای (منتج از کدگذاری محوری) و مقوله‌های عمده (منتج از کدگذاری باز)

شماره	مقوله‌های هسته‌ای (منتج از کدگذاری محوری)	مقوله‌های عمده (منتج از کدگذاری باز)
۱	عوامل موثر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور ضمانت‌نامه‌های ارزی برای حضور شرکت‌های ایرانی در پروژه‌های خارج از کشور</li> <li>• ارائه انواع تضامین به بانک‌های خارجی برای فاینانس پروژه‌های داخلی</li> <li>• به‌روز کردن تمام نرم‌افزارهای بانکی</li> <li>• استقرار سیستم‌های یکپارچه بانکی</li> <li>• شناخت از شیوه‌های بازاریابی بین‌المللی در بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی</li> <li>• راه‌اندازی کارگزاری‌های جدید در کشورهای هدف</li> <li>• ارائه برنامه زمانبندی فعالیت‌های رسمی بین‌المللی به کارگزاری‌ها</li> <li>• برون‌سپاری فعالیت‌های بانکی توسط کارگزاری‌ها به بانک‌های محل</li> <li>• سرمایه‌گذاری در کشور هدف توسط کارگزاری بانکی ملی</li> <li>• سپرده‌گذاری ذخایر ارزی و طلای موجود در بانک‌های کشور نزد بانک‌های معتبر خارجی</li> <li>• توسط بانک مرکزی</li> <li>• افزایش شفافیت و نظارت بر بازار بانکی کشور</li> <li>• ثبات اقتصادی کشور میزبان</li> <li>• جمع‌آوری به روز اطلاعات راهبردی بانکداری بین‌المللی</li> <li>• ایجاد کارگروه‌های تخصصی جذب منابع انسانی مجرب به منظور افزایش دانش و نگرش بین‌المللی کسب و کارهای بانکی</li> <li>• اجرای برنامه‌های تبلیغاتی منسجم به منظور افزایش دانش و نگرش بین‌المللی</li> <li>• طراحی و ارائه خدمت بر مبنای نیاز مشتری</li> <li>• ایجاد فرآیندهای هماهنگ‌کننده استراتژی‌های بانکی</li> <li>• سهولت، سادگی، سرعت بخشی و یکپارچگی ارائه خدمات مطابق با استانداردهای بین‌المللی</li> <li>• آموزش کارکنان</li> <li>• تغییر در عرضه و تقاضا خدمات مالی</li> </ul>
۲	عوامل ممانعت‌کننده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفاوت‌های جغرافیایی، فرهنگی و سازمانی بین کشورهای هدف و میزبان</li> <li>• عدم اطمینان محیطی ناشی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان و ریسک سیاسی</li> <li>• محدودیت در دانش و تجربه در سطح بین‌المللی</li> <li>• تهدید حضور بانک‌های بزرگتر و وجود رقابت شدید بین بانک‌های جهان</li> <li>• عدم انطباق و انسجام استراتژی کسب و کار بانکی با محیط</li> <li>• وجود دلال‌های اقتصادی</li> <li>• پایین بودن کفایت سرمایه بانک</li> <li>• عدم تطبیق سیستم‌های مالی ایران با نظام بین‌المللی</li> <li>• دخالت دولت در نظام بانکی کشور</li> <li>• تحریم‌های ناعادلانه اقتصادی و بانکی</li> <li>• عدم آشنایی به محیط محلی و برنامه‌ها و پیش‌فرض‌هایی کسب و کار در کشور میزبان</li> <li>• عدم القای یک دیدگاه جهانی به کارمندان توسط مدیریت بانک</li> <li>• عدم تمایل به ریسک کردن از سوی تصمیم‌گیران اصلی بانک</li> <li>• عدم دارا بودن خلاقیت و نوآوری از سوی مدیران اصلی بانک</li> <li>• عدم تحلیل گزارش‌های احتیاطی و آمارهای بانکی</li> <li>• عدم شرایط مطلوب وضعیت ترازنامه‌ها و حسابرسی صورت‌های مالی بانک‌ها</li> <li>• دور بودن بانک‌های داخلی از استانداردهای ارائه شده از سوی کمیته بازل</li> <li>• عدم توانایی بانک‌های داخلی برای جلب رضایت حداکثری مشتریان</li> <li>• عدم وجود مزیت رقابتی بین بانک‌های داخلی</li> </ul>

- ضعف ساختاری در زمینه تکنولوژیهای جدید و ناکارآمدی سخت افزاری و نرم افزاری بانکها
- عدم آشنایی با رویه‌ها و استانداردهای بانکداری بین‌المللی و ناتوانی در بکارگیری آنها
- تعصبات موجود در میان مدیران سنتی گرا در زمینه عدم ارتباط با موسسات مالی و کشورهای خارجی به دلیل مصالح سیاسی و مملکتی
- قوانین و محدودیت‌های بازدارنده خارجی مانند تحریم‌های بانکی، مسائل مربوط به پولشویی و تامین مالی تروریسم

کدگذاری انتخابی: بر اساس این کدگذاری انتخابی مولفه‌ها و شاخص‌های مدل بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی به فرم زیر به دست آمد.



شکل ۱. خوشه مقوله (منتج از کدگذاری انتخابی) و مقوله‌های هسته‌ای تحقیق (منتج از کدگذاری محوری)

قرار داده است. از آنجایی که این ۷ سوال مطرح شده، مدل داده بنیاد ارائه شده را از ۷ منظر متفاوت بررسی می‌کنند، برای ارزیابی نظر این ۲۱ فرد خبره از آزمون T هتلینگ استفاده می‌شود. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است.

به منظور ارزیابی نظریه پردازی داده بنیاد، پژوهشگر هفت سوال با پاسخ‌های طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت در خصوص کیفیت مدل مفهومی ارائه شده با رویکرد داده بنیاد مطرح کرده و در اختیار ۲۱ نفر از افراد خبره آگاه فعال در حوزه بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی

جدول ۲. نتایج آزمون T هتلینگ

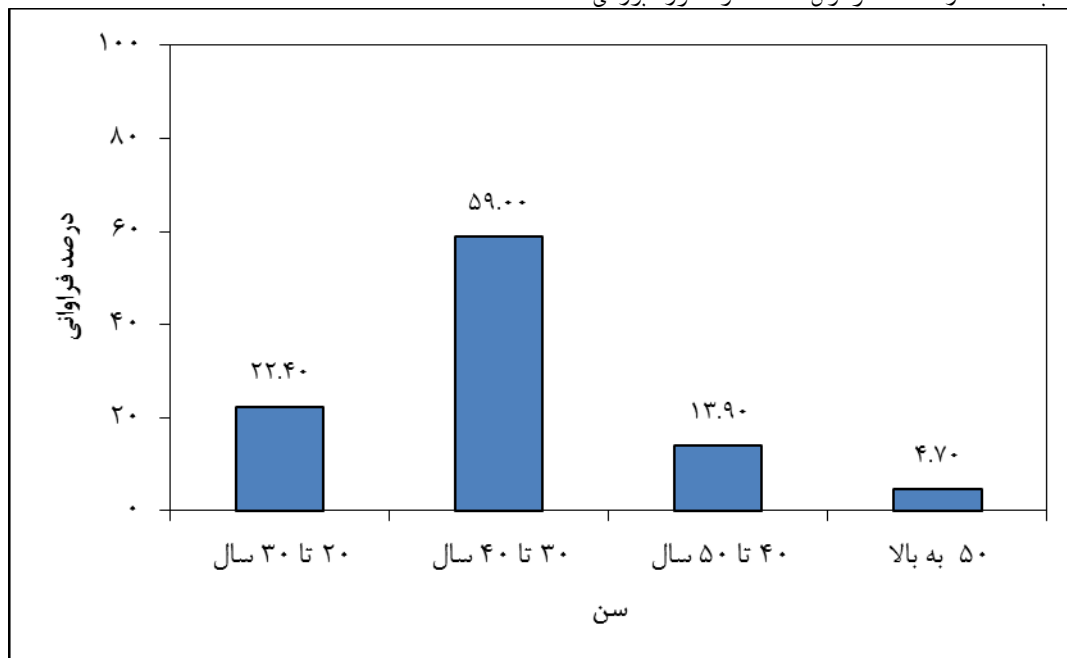
ردیف	پرسش	میانگین	انحراف معیار	آزمون T هتلینگ آماره F سطح معناداری
۱	مفاهیم ارایه شده در مدل، از داده‌های بررسی شده تولید شده است.	۳.۹۱۴	۰.۸۰۶	
۲	مفاهیم تشخیص داده می‌شود و به شکلی نظام‌مند به هم مرتبط شده است.	۳.۸۶۲	۰.۵۱۳	
۳	در مفاهیم و مقوله‌ها پیوندهای مفهومی وجود دارد و مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند.	۴.۱۷۷	۰.۴۲۸	
۴	نظریه چنان تدوین شده است که تغییر شرایط متفاوت را در بر می‌گیرد.	۴.۰۳۹	۰.۶۸۳	۰.۰۰۰۸ ۲۴.۵۷۵
۵	شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده محوری (تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی) اثر گذارد، تشریح شده است.	۳.۹۱۵	۰.۶۷۱	
۶	برای تغییر فرآیندی، در نظریه فکری شده است.	۳.۶۳۹	۰.۵۳۴	
۷	یافته‌های نظری، به نظر با اهمیت می‌رسد.	۳.۵۵۲	۰.۵۰۱	

برابر با ۳۰۶ نفر ارزیابی شده‌اند و این افراد به صورت تصادفی ساده از میان جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه آماری از نظر سن، جنسیت، میزان تحصیلات و میزان سابقه کار متفاوت هستند، لذا در این قسمت به ارزیابی این پارامترها پرداخته شد.

نتایج آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی سن در شکل ۴-۳ ارائه شده است:

همانطور که در جدول فوق نشان می‌دهد، میزان مقبولیت هر ۷ سوال که میزان کیفیت مدل داده بنیاد را سنجش می‌کنند، از نظر افراد خبره در سطح بالایی ارزیابی می‌شود. لذا، می‌توان عنوان کرد که از نقطه نظر افراد خبره آگاه در زمینه موضوع مورد بررسی در پژوهش حاضر، مدل داده بنیاد ارائه شده از کیفیت بالایی برخوردار می‌باشد.

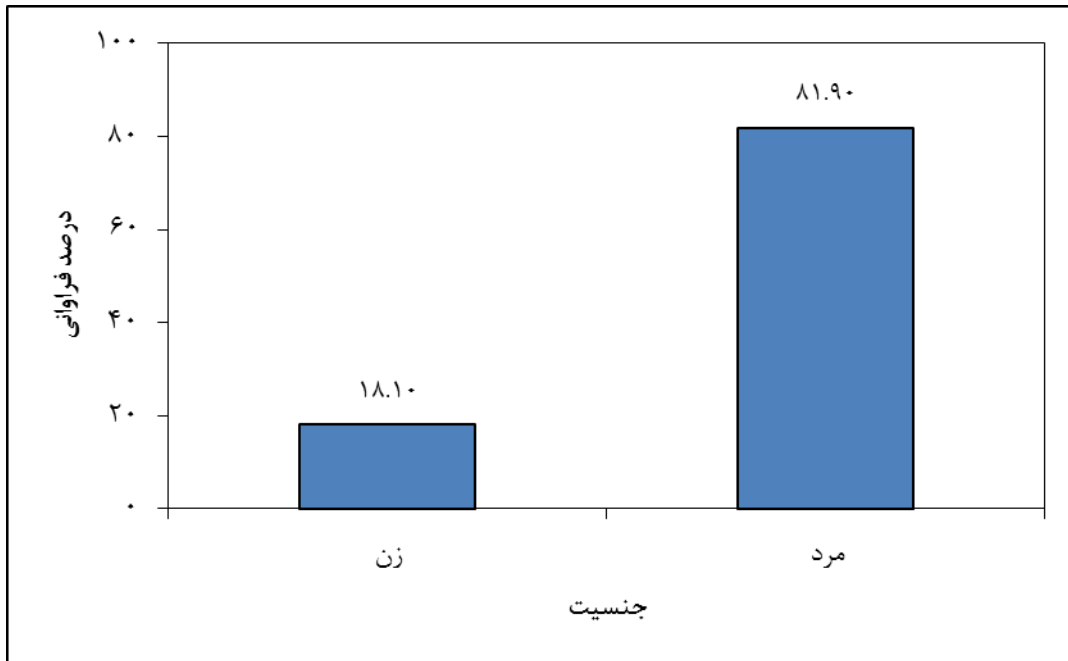
بخش کمی: جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بخش ارزی بانک ملی در شهر تهران می‌باشد. تعداد جامعه آماری ۱۵۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از معادله کوکران، تعداد افراد مورد بررسی



شکل ۲. آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی سن

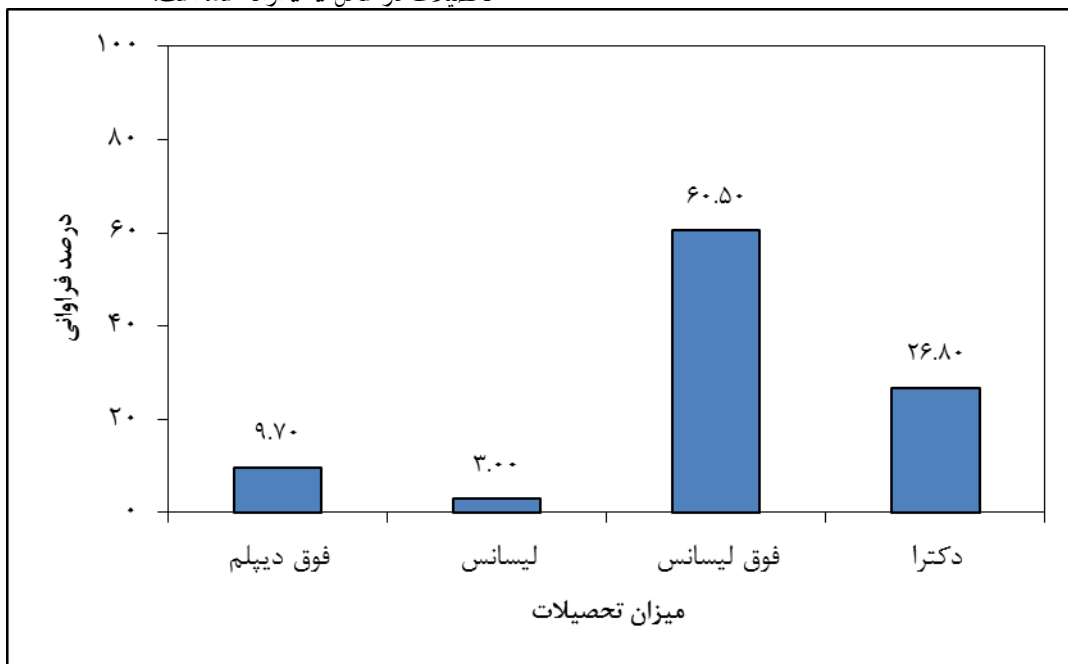
نتایج آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی جنسیت در شکل ۴-۴ ارائه شده است

با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد مورد بررسی دارای سن بین ۳۰ تا ۴۰ سال هستند.



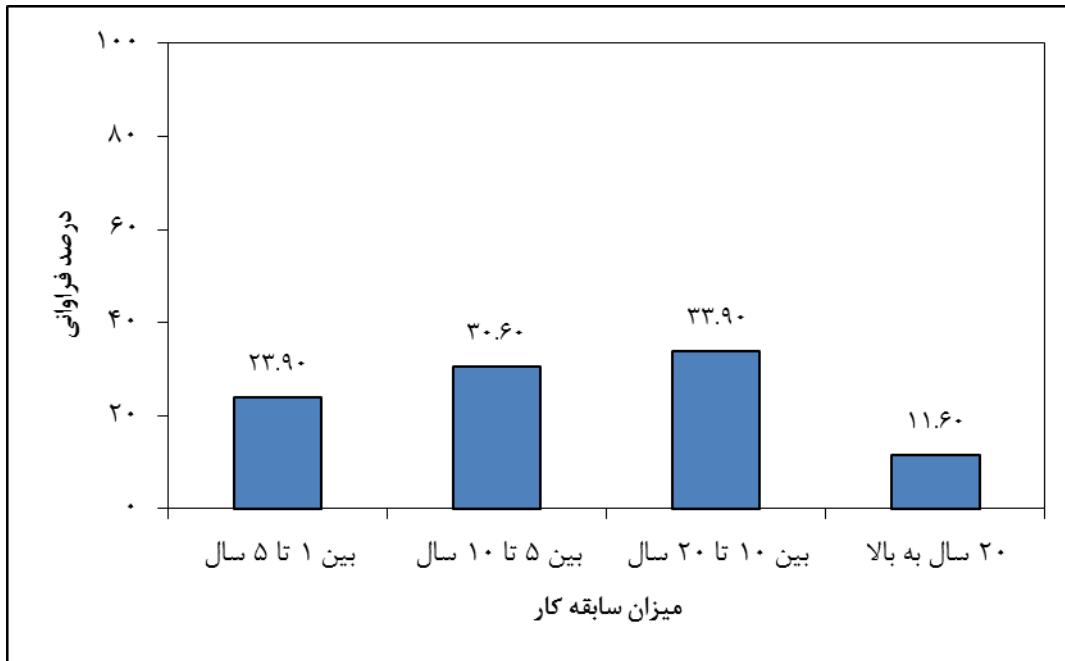
شکل ۳. آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی جنسیت

با توجه به نتایج می‌توان دریافت که بیشتر افراد مورد بررسی مرد هستند  
 نتایج آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی میزان تحصیلات در شکل ۵-۵ ارائه شده است.



شکل ۴. آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی میزان تحصیلات

با توجه به نتایج می‌توان دریافت که مدرک بیشتر افراد مورد بررسی، فوق لیسانس می‌باشد.  
 نتایج آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی میزان سابقه کار در شکل ۶-۴ ارائه شده است.



شکل ۵. آنالیز آماره‌های توصیفی مربوط به متغیر توصیفی میزان سابقه کار

کیزر- مایر- الکین به عنوان تحلیل عاملی اکتشافی یا تکنیک تقلیل داده‌ها، و آزمون کروییت بارتلت به عنوان تحلیل عاملی تأییدی یا تکنیک تلخیص داده‌ها، بکار گرفته شد و گویه‌های مندرج در هر عامل با یکدیگر همپوشانی و همستگی ریشه‌ای بالائی در سنجش متغیرهای اصلی تحقیق دارند و در عین حال گویه‌های متمایزکننده و یا زائد نیز در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق، به هیچ وجه ملاحظه و مشاهده نمی‌گردد.

جهت سنجش پایایی پرسشنامه، از ضرایب بارهای عاملی و ضریب آلفای کرونباخ مدل استفاده شده است و نتایج نشان داد که تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها بالای ۰/۴ می‌باشند و بارعاملی شاخص‌ها، مطلوب است و مقدار پایایی پرسش نامه در مورد متغیرهای مستقل و وابسته در سطح بسیار قابل قبولی به دست آمده است.

سنجش روایی پرسشنامه: در مطالعه حاضر، پرسشنامه تنظیم شده در اختیار ۳۰ نفر از افراد خبره در حوزه مطرح شده در پژوهش حاضر قرار داد شد و از آنها خواسته شد که نظر خود را در قالب سه پاسخ "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" به هر سوال ارائه کنند، سپس مقدار CVR محاسبه شد. مقدار CVR اندازه گیری شده، برابر با ۰,۴۶ می‌باشد، از آنجایی که حداقل مقدار CVR برای جامعه متخصصان ۳۰ نفر برابر ۰,۳۳ می‌باشد، مقدار به دست آمده از مقدار استاندارد بالاتر بوده و می‌توان این چنین عنوان نمود که پرسشنامه تنظیم شده در این مطالعه از روایی محتوایی لازم برخوردار می‌باشد و می‌تواند هدف در نظر گرفته شده در این مطالعه را به درستی مورد ارزیابی قرار دهد.

نتایج یافته‌های کیفی در زمینه بین‌المللی سازی کسب‌وکارهای بانکی؛ شامل ۲ متغیر اصلی و ۴۳ شاخص می‌باشد که در جدول ۵-۱ ارائه می‌گردد:

با توجه به نتایج می‌توان دریافت که میزان سابقه کار بیشتر افراد مورد بررسی، بین ۱۰ تا ۲۰ سال می‌باشد. پس از بررسی آنالیز توصیفی تک تک سوالات پرسشنامه به بررسی میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش

متغیر	نماد	میانگین	انحراف معیار
عوامل موثر	EF	۳,۴۰۰	۰,۴۶۱
عوامل ممانعت‌کننده	PF	۴,۷۴۰	۰,۴۵۱
بین‌المللی سازی کسب‌وکارهای بانکی	IBB	۳,۵۱۰	۰,۴۴۴

نتایج نشان می‌دهد که میزان مقبولیت هر سه متغیر عوامل موثر، عوامل ممانعت‌کننده و بین‌المللی سازی کسب‌وکارهای بانکی از نظر افراد مورد پرسش در سطح متوسطی است. زیرا میانگین این متغیرها بیشتر از ۳ (برابر با متوسط در پرسشنامه) به دست آمده است. از سوی دیگر، از آنجایی که انحراف معیار این متغیرها کم می‌باشد، می‌توان دریافت که جمع آوری داده‌ها از دقت کافی برخوردار می‌باشد. از سوی دیگر، نتایج نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به «عوامل ممانعت‌کننده» برابر با ۴,۷۴۰ و کمترین میانگین مربوط به «عوامل موثر» برابر با ۳,۴۰۰ می‌باشد.

جهت آزمون نرمال بودن داده‌ها از مقادیر چولگی و کشیدگی، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است و نتایج نشان داد که داده‌ها از توزیع نرمالی برخوردار می‌باشند. همچنین جهت تعیین مناسب بودن مجموعه گویه‌ها، یعنی آزمون کفایت نمونه برداری

جدول ۴. متغیرهای اصلی و شاخص‌های الگوی بین‌المللی سازی کسب و کارهای بانکی

شماره	متغیر اصلی	شاخص		
۱	عوامل موثر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدور ضمانت‌نامه‌های ارزی برای حضور شرکت‌های ایرانی در پروژه‌های خارج از کشور</li> <li>• ارائه انواع تضامین به بانک‌های خارجی برای فاینانس پروژه‌های داخلی</li> <li>• به‌روز کردن تمام نرم‌افزارهای بانکی</li> <li>• استقرار سیستم‌های یکپارچه بانکی</li> <li>• شناخت از شیوه‌های بازاریابی بین‌المللی در بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی</li> <li>• راه‌اندازی کارگزاری‌های جدید در کشورهای هدف</li> <li>• ارائه برنامه زمانبندی فعالیت‌های رسمی بین‌المللی به کارگزاری‌ها</li> <li>• برون‌سپاری فعالیت‌های بانکی توسط کارگزاری‌ها به بانک‌های محل</li> <li>• سرمایه‌گذاری در کشور هدف توسط کارگزاری بانک ملی</li> <li>• سپرده‌گذاری ذخایر ارزی و طلای موجود در بانک‌های کشور نزد بانک‌های معتبر خارجی توسط بانک مرکزی</li> <li>• افزایش شفافیت و نظارت بر بازار بانکی کشور</li> <li>• ثبات اقتصادی کشور میزبان</li> <li>• جمع‌آوری به روز اطلاعات راهبردی بانکداری بین‌المللی</li> <li>• ایجاد کارگروه‌های تخصصی جذب منابع انسانی مجرب به منظور افزایش دانش و نگرش بین‌المللی کسب و کارهای بانکی</li> <li>• اجرای برنامه‌های تبلیغاتی منسجم به منظور افزایش دانش و نگرش بین‌المللی</li> <li>• طراحی و ارائه خدمت بر مبنای نیاز مشتری</li> <li>• ایجاد فرآیندهای هماهنگ‌کننده استراتژی‌های بانکی</li> <li>• سهولت، سادگی، سرعت بخشی و یکپارچگی ارائه خدمات مطابق با استانداردهای بین‌المللی</li> <li>• آموزش کارکنان</li> <li>• تغییر در عرضه و تقاضا خدمات مالی</li> </ul>		
		۲	عوامل ممانعت کننده	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفاوت‌های جغرافیایی، فرهنگی و سازمانی بین کشورهای هدف و میزبان</li> <li>• عدم اطمینان محیطی ناشی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان و ریسک سیاسی</li> <li>• محدودیت در دانش و تجربه در سطح بین‌المللی</li> <li>• تهدید حضور بانک‌های بزرگتر و وجود رقابت شدید بین بانک‌های جهان</li> <li>• عدم انطباق و انسجام استراتژی کسب و کار بانکی با محیط</li> <li>• وجود دلالت‌های اقتصادی</li> <li>• پایین بودن کفایت سرمایه بانک</li> <li>• عدم تطبیق سیستم‌های مالی ایران با نظام بین‌المللی</li> <li>• دخالت دولت در نظام بانکی کشور</li> <li>• تحریم‌های ناعادلانه اقتصادی و بانکی</li> <li>• عدم آشنایی به محیط محلی و برنامه‌ها و پیش‌فرض‌هایی کسب و کار در کشور میزبان</li> <li>• عدم اتقای یک دیدگاه جهانی به کارمندان توسط مدیریت بانک</li> <li>• عدم تمایل به ریسک کردن از سوی تصمیم‌گیران اصلی بانک</li> <li>• عدم دارا بودن خلاقیت و نوآوری از سوی مدیران اصلی بانک</li> <li>• عدم تحلیل گزارش‌های احتیاطی و آمارهای بانکی</li> <li>• عدم شرایط مطلوب وضعیت ترازنامه‌ها و حسابرسی صورت‌های مالی بانک‌ها</li> <li>• دور بودن بانک‌های داخلی از استانداردهای ارائه شده از سوی کمیته بازل</li> <li>• عدم توانایی بانک‌های داخلی برای جلب رضایت حداکثری مشتریان</li> <li>• عدم وجود مزیت رقابتی بین بانک‌های داخلی</li> <li>• ضعف ساختاری در زمینه تکنولوژیهای جدید و ناکارآمدی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بانک‌ها</li> <li>• عدم آشنایی با رویه‌ها و استانداردهای بانکداری بین‌المللی و ناتوانی در بکارگیری آنها</li> </ul>

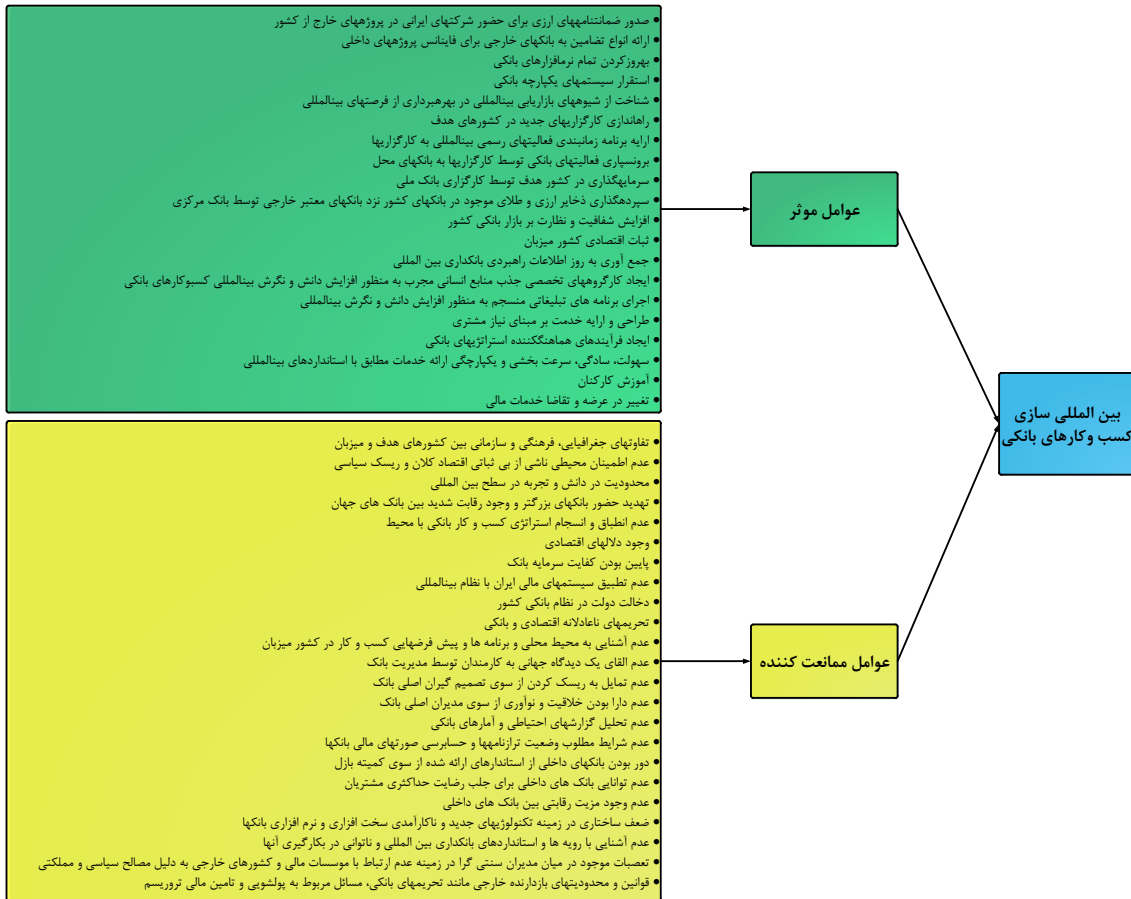
- تعصبات موجود در میان مدیران سنتی گرا در زمینه عدم ارتباط با موسسات مالی و کشورهای خارجی به دلیل مصالح سیاسی و مملکتی
- قوانین و محدودیت‌های بازدارنده خارجی مانند تحریم‌های بانکی، مسائل مربوط به پولشویی و تامین مالی تروریسم

خارج از کشور، سرمایه‌گذاری در کشور هدف توسط کارگزاری بانک ملی، ثبات اقتصادی کشور میزبان، استقرار سیستم‌های یکپارچه بانکی، جمع آوری به روز اطلاعات راهبردی بانکداری بین‌المللی، ایجاد فرآیندهای هماهنگ‌کننده استراتژی‌های بانکی، اجرای برنامه‌های تبلیغاتی منسجم به منظور افزایش دانش و نگرش بین‌المللی، سپرده‌گذاری ذخایر ارزی و طلای موجود در بانک‌های کشور نزد بانک‌های معتبر خارجی توسط بانک مرکزی، طراحی و ارائه خدمت بر مبنای نیاز مشتری، تغییر در عرضه و تقاضا خدمات مالی، سهولت، سادگی، سرعت بخشی و یکپارچگی ارائه خدمات مطابق با استانداردهای بین‌المللی و آموزش کارکنان می‌باشد. و عوامل ممانعت‌کننده بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی به ترتیب شامل: عدم انطباق و انسجام استراتژی کسب و کار بانکی با محیط، عدم القای یک دیدگاه جهانی به کارمندان توسط مدیریت بانک، محدودیت در دانش و تجربه در سطح بین‌المللی، ضعف ساختاری در زمینه تکنولوژیهای جدید و ناکارآمدی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بانک‌ها، وجود دلالت‌های اقتصادی، عدم آشنایی با رویه‌ها و استانداردهای بانکداری بین‌المللی و ناتوانی در بکارگیری آنها، پایین بودن کفایت سرمایه بانک، تهدید حضور بانک‌های بزرگتر و وجود رقابت شدید بین بانک‌های جهان، عدم توانایی بانک‌های داخلی برای جلب رضایت حداکثری مشتریان، دخالت دولت در نظام بانکی کشور، عدم تحلیل گزارش‌های احتیاطی و آمارهای بانکی، عدم وجود مزیت رقابتی بین بانک‌های داخلی، دور بودن بانک‌های داخلی از استانداردهای ارائه شده از سوی کمیته بازل، عدم آشنایی به محیط محلی و برنامه‌ها و پیش‌فرض‌هایی کسب و کار در کشور میزبان، عدم شرایط مطلوب وضعیت ترازنامه‌ها و حسابرسی صورت‌های مالی بانک‌ها، عدم اطمینان محیطی ناشی از بی‌ثباتی اقتصاد کلان و ریسک سیاسی، عدم تمایل به ریسک کردن از سوی تصمیم‌گیران اصلی بانک، تحریم‌های ناعادلانه اقتصادی و بانکی، تفاوت‌های جغرافیایی، فرهنگی و سازمانی بین کشورهای هدف و میزبان، قوانین و محدودیت‌های بازدارنده خارجی مانند تحریم‌های بانکی، مسائل مربوط به پولشویی و تامین مالی تروریسم، عدم دارا بودن خلاقیت و نوآوری از سوی مدیران اصلی بانک، عدم تطبیق سیستم‌های مالی ایران با نظام بین‌المللی و تعصبات موجود در میان مدیران سنتی گرا در زمینه عدم ارتباط با موسسات مالی و کشورهای خارجی به دلیل مصالح سیاسی و مملکتی می‌باشد. و با توجه به عوامل گفته شده الگوی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی به صورت زیر طراحی شد:

نتایج کمی: نتایج نشان می‌دهد که میزان مقبولیت هر سه متغیر عوامل موثر، عوامل ممانعت‌کننده و بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی از نظر افراد مورد پرسش در سطح متوسطی است و بیشترین میانگین مربوط به «عوامل ممانعت‌کننده» برابر با ۴,۷۴۰ و کمترین میانگین مربوط به «عوامل موثر» برابر با ۳,۴۰۰ می‌باشد. در این تحقیق بر مبنای آزمون کرویت بارتل، در خصوص متغیرهای اصلی تحقیق یعنی عوامل موثر، عوامل ممانعت‌کننده و بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی که بر مبنای مقدار تقریبی مجذور کای اسکور در سطح معناداری قابل قبول قرار گرفته اند، از کفایت لازم در ماتریس همبستگی گویه‌های مربوطه در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق و احراز اعتبار سازه‌ای پرسشنامه تحقیق در جامعه آماری، برخوردار می‌باشند. بنابراین گویه‌های مندرج در هر عامل با یکدیگر همپوشانی و همبستگی ریشه‌ای بالایی در سنجش متغیرهای اصلی تحقیق دارند و در عین حال گویه‌های متمایزکننده و یا زائد نیز در ساختار متغیرهای اصلی تحقیق، به هیچ وجه ملاحظه و مشاهده نمی‌گردد.

#### نتیجه گیری

در واقع این پژوهش در پی یافتن پاسخ به این سوال بود که چرا با وجود تغییر نگاه به بانک‌ها دانشگاه‌ها و اهمیت بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی هنوز بانک‌های ایران به خوبی در این جهت حرکت نکرده اند؟ با وجود هزینه‌های فراوانی که در این زمینه انجام می‌شود چرا بانک‌ها در کشور ما به فکر بازگشت این هزینه‌ها نیستند؟ بنابراین، برای پاسخ به این سوال، محقق مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در زمینه موضوع مطرح شده را بررسی کرد و پس از مصاحبه با افراد خبره آگاه یک الگو برای بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی پیشنهاد کرد. و طبق یافته‌های پژوهش عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی به ترتیب شامل: ارائه برنامه زمانبندی فعالیت‌های رسمی بین‌المللی به کارگزاری‌ها، ایجاد کارگروه‌های تخصصی جذب منابع انسانی مجرب به منظور افزایش دانش و نگرش بین‌المللی کسب‌وکارهای بانکی، به‌روزر کردن تمام نرم‌افزارهای بانکی، راه‌اندازی کارگزاری‌های جدید در کشورهای هدف، شناخت از شیوه‌های بازاریابی بین‌المللی در بهره‌برداری از فرصت‌های بین‌المللی، افزایش شفافیت و نظارت بر بازار بانکی کشور، ارائه انواع تضامین به بانک‌های خارجی برای فاینانس پروژه‌های داخلی، برون‌سپاری فعالیت‌های بانکی توسط کارگزاری‌ها به بانک‌های محل، صدور ضمانت‌نامه‌های ارزی برای حضور شرکت‌های ایرانی در پروژه‌های



شکل ۶. الگوی بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی

4. Beamish, P. W. 1990, The internationalization process for smaller Ontario firms: a study

5. AMUNGO, E. 2014. THE INTERNATIONALIZATION OF NIGERIAN BANKS: INFLUENCES AND ENTRY MODE CHOICES. Thesis submitted in fulfillment of requirements for the award of DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION. HERIOT-WATT UNIVERSITY. Edinburgh Business School. Edinburgh.

6. McDougall, P Oviatt, B. 2005. Defining International Entrepreneurship and Modeling the pace of Internationalization. Entrepreneurship Theory & Practice

7. Welch, L.S.; Luostarinen, R., 1988. Internationalization: evolution of a concept, in The Internationalization of the firm, ed. by Buckley & Ghauri, 1999, International Thomson Business Press, pp. 83-98

بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد که با استفاده از عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی می‌توان بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی را ارتقا بخشید. و با برطرف کردن مشکلات و موانع بیان شده، می‌توان موجبات بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای بانکی را فراهم کرد.

**References**

1. Coviello, N. E., McAuley, A. 1999 Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research, Management International Review. 39(3): pp. 223-256.

2. Rusta, A., Venus, D., Ebrahimi, A. 2019. Marketing Management (14th edition). Tehran: Organization for Studying and Compiling Humanities Books of Universities (Samt.)

3. Olejnik, E., Swoboda, B. 2012. SMEs' internationalization patterns: descriptives, dynamics and determinants. International Marketing Review. 29(5):466-495

8. Johanson, J., Vahlne, J.E. 1992. Management of foreign market entry, *Scandinavian International Business Review*, 1(3): pp. 9-28.
9. Johnson, J.; Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1): pp. 23-32.
10. Zamberi, A. 2012. The internationalization of Malaysian-based multinational banks. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(1): pp 58-81.
11. Tajuddin, M., Talebi, K., Rastgar, A. A., Samizadeh, M. 2013. The relationship between the type of business strategies used in small and medium companies and their internationalization. *Business Management*. 4(11): 19-38.
12. Rizvani, H. R., Gol Alizad, F. 2018. Evaluation and analysis of strategies for entering food products into foreign markets. *New marketing research*. 1 (3): 193-218.