

راهکارهای شناسایی و افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک کشاورزی

داود نوروززاده^۱، پیمان محبوبی^۲، جمال عثمانی^۳

۱ - گروه مدیریت تجاری سازی، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش علمی کاربردی آرمان سوله اردبیل، اردبیل، ایران

۲ - گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز آموزش علمی کاربردی شماره ۱ پارس آباد، اردبیل، ایران

۳ - کارشناس ارشد مدیریت، اردبیل، ایران

چکیده

درآمدهای غیرمشاع به عنوان یکی از مهم ترین منابع درآمدی بانکها، نقشی کلیدی در پایداری مالی و کاهش وابستگی به درآمدهای مشاع دارند. بانک کشاورزی به عنوان یک بانک تخصصی در حوزه تأمین مالی بخش کشاورزی، با چالش های متعددی در زمینه افزایش سهم درآمدهای غیرمشاع مواجه است. این پژوهش با هدف شناسایی و ارائه راهکارهای مؤثر برای افزایش این نوع درآمدها انجام شده است. در بخش مبانی نظری، مفهوم درآمدهای غیرمشاع و جایگاه آن در نظام بانکی ایران و جهان بررسی شده و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان بانکی، عوامل کلیدی شناسایی گردید. یافته ها نشان می دهد که توسعه خدمات کارمزدی، گسترش بانکداری دیجیتال، به کارگیری ابزارهای نوین مالی، تقویت بازاریابی خدمات غیرمشاع، و اصلاح ساختار تعرفه ها از مهم ترین راهکارهای افزایش درآمدهای غیرمشاع در بانک کشاورزی هستند. در نهایت، مدل پیشنهادی پژوهش نشان می دهد که ترکیب این راهکارها می تواند ضمن افزایش درآمدهای پایدار بانک، به ارتقای کیفیت خدمات و رضایت مشتریان نیز منجر شود.

کلیدواژه ها: درآمدهای غیرمشاع، بانک کشاورزی، خدمات کارمزدی، بانکداری دیجیتال، نوآوری مالی

۱-مقدمه

نظام بانکی در هر کشوری یکی از ارکان اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌شود. بانک‌ها علاوه بر ایفای نقش واسطه‌گری مالی، وظیفه دارند منابع مالی را به سمت فعالیت‌های مولد هدایت کنند و از این طریق به رشد پایدار اقتصادی کمک نمایند. در این میان، ساختار درآمدی بانک‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا ترکیب درآمدهای بانکی نه تنها بر سودآوری و پایداری مالی آن‌ها اثر می‌گذارد، بلکه بر توانایی‌شان در ارائه خدمات متنوع و پاسخگویی به نیازهای مشتریان نیز تأثیرگذار است. در ادبیات مالی، درآمدهای بانکی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: **درآمدهای مشاع** (مانند سود تسهیلات اعطایی) و **درآمدهای غیرمشاع** (مانند کارمزد خدمات بانکی، ضمانت‌نامه‌ها، اعتبارات اسنادی، خدمات ارزی و دیجیتال).

در ایران، به دلیل ساختار سنتی بانکداری و اتکای بیش از حد به درآمدهای مشاع، بخش عمده درآمد بانک‌ها از محل سود تسهیلات تأمین می‌شود. این وابستگی بالا به درآمدهای مشاع، بانک‌ها را در برابر تغییرات نرخ سود، سیاست‌های پولی و شرایط کلان اقتصادی آسیب‌پذیر کرده است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۱). در مقابل، تجربه جهانی نشان می‌دهد که بانک‌هایی که توانسته‌اند سهم درآمدهای غیرمشاع را افزایش دهند، از ثبات مالی بیشتری برخوردار بوده و توانسته‌اند در شرایط بحران‌های اقتصادی نیز عملکرد مطلوبی داشته باشند (Demirgüç-Kunt & Huizinga, ۲۰۱۹; Stiroh, ۲۰۲۰).

بانک کشاورزی به عنوان یک بانک تخصصی و توسعه‌ای، مأموریت اصلی خود را حمایت از بخش کشاورزی و روستایی کشور قرار داده است. این بانک به دلیل ماهیت مشتریان خود - شامل کشاورزان، دامداران، تعاونی‌های روستایی و شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش کشاورزی - با شرایط خاصی روبه‌روست. از یک سو، نیاز به ارائه تسهیلات ارزان قیمت و حمایتی باعث شده اتکای بانک به درآمدهای مشاع بیشتر باشد؛ و از سوی دیگر، محدودیت‌های قانونی و ساختاری، امکان افزایش نرخ سود یا کارمزدها را محدود کرده است. در چنین شرایطی، حرکت به سمت **تقویت درآمدهای غیرمشاع** نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بانک کشاورزی است. از منظر نظری، افزایش درآمدهای غیرمشاع با چند مزیت کلیدی همراه است: نخست، **کاهش ریسک درآمدی** از طریق تنوع‌بخشی به منابع مالی؛ دوم، **افزایش پایداری مالی** در شرایط نوسانات اقتصادی؛ سوم، **ارتقای کیفیت خدمات بانکی** از طریق توسعه خدمات نوین و دیجیتال؛ و چهارم، **افزایش رضایت مشتریان** به دلیل دسترسی به خدمات متنوع‌تر و سریع‌تر (Lepetit et al., ۲۰۰۸; Saunders & Cornett, ۲۰۲۱).

با این حال، بانک کشاورزی در مسیر توسعه درآمدهای غیرمشاع با چالش‌های متعددی روبه‌روست. ضعف زیرساخت‌های دیجیتال در مناطق روستایی، آگاهی پایین مشتریان از خدمات نوین، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، و محدودیت‌های قانونی در تعیین نرخ کارمزدها از جمله موانع اصلی هستند. علاوه بر این، رقابت فزاینده بانک‌های خصوصی و مؤسسات مالی غیربانکی در ارائه خدمات دیجیتال و کارمزدی، فشار مضاعفی بر بانک کشاورزی وارد کرده است (کریمی و همکاران، ۱۴۰۰).

بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش آن است که: **چه راهکارهایی می‌تواند به شناسایی و افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک کشاورزی کمک کند؟** برای پاسخ به این پرسش، ابتدا مبانی نظری و مطالعات پیشین مرور می‌شود، سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان بانکی، عوامل کلیدی شناسایی و در نهایت مدل پیشنهادی ارائه خواهد شد.

لذا این پژوهش از دو جنبه اهمیت دارد: ۱. **اهمیت علمی**: با توجه به کمبود مطالعات جامع در زمینه درآمدهای غیرمشاع در بانک‌های تخصصی ایران، این تحقیق می‌تواند خلأ موجود در ادبیات پژوهشی را پر کند و چارچوبی نظری برای مطالعات بعدی فراهم آورد. ۲. **اهمیت کاربردی**: یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران بانک کشاورزی و سیاست‌گذاران بانکی کمک کند تا با طراحی راهکارهای عملی، سهم درآمدهای غیرمشاع را افزایش دهند و از این طریق پایداری مالی بانک و رضایت مشتریان را ارتقا بخشند.

۲- مبانی نظری

درآمدهای غیرمشاع در ادبیات بانکی به آن بخش از درآمدها اطلاق می‌شود که برخلاف درآمدهای مشاع، وابسته به سود تسهیلات و عقود بانکی نیستند، بلکه از محل کارمزد خدمات، صدور ضمانت‌نامه‌ها، اعتبارات اسنادی، خدمات ارزی، بانکداری دیجیتال و سایر فعالیت‌های غیرتسهیلاتی حاصل می‌شوند. این نوع درآمدها به دلیل ماهیت نقدی و جریان مستمر وجه نقد، از پایداری بیشتری برخوردارند و ریسک کمتری نسبت به درآمدهای مشاع دارند. از منظر نظری، اهمیت درآمدهای غیرمشاع را می‌توان در چارچوب **نظریه تنوع درآمدی** توضیح داد. این نظریه بیان می‌کند که بانک‌ها با تنوع بخشی به منابع درآمدی خود می‌توانند ریسک را کاهش دهند و در برابر نوسانات اقتصادی مقاوم‌تر شوند (Stiroh, ۲۰۲۰). در واقع، همان گونه که شرکت‌های تولیدی با تنوع بخشی به سبد محصولات خود از ریسک بازار می‌کاهند، بانک‌ها نیز با افزایش سهم درآمدهای غیرمشاع می‌توانند از وابستگی به نرخ سود و سیاست‌های پولی بکاهند.

از سوی دیگر، **نظریه نوآوری خدمات مالی** بر این نکته تأکید دارد که نوآوری در خدمات بانکی — مانند بانکداری دیجیتال، فین‌تک‌ها و ابزارهای نوین پرداخت — می‌تواند منبعی پایدار برای درآمدهای غیرمشاع باشد (Frame et al., ۲۰۱۸). در این چارچوب، بانک کشاورزی اگر بتواند خدمات دیجیتال متناسب با نیازهای کشاورزان و تعاونی‌های روستایی طراحی کند، نه تنها درآمدهای غیرمشاع خود را افزایش می‌دهد، بلکه به ارتقای بهره‌وری بخش کشاورزی نیز کمک خواهد کرد.

همچنین، **نظریه پذیرش فناوری (TAM)** که توسط دیویس (۱۹۸۹) مطرح شد، توضیح می‌دهد که پذیرش خدمات نوین بانکی توسط مشتریان به دو عامل کلیدی بستگی دارد: ادراک از سهولت استفاده و ادراک از سودمندی. در مورد بانک کشاورزی، این بدان معناست که اگر کشاورزان و مشتریان روستایی احساس کنند خدمات دیجیتال بانکی ساده، قابل اعتماد و واقعاً مفید هستند، احتمال استفاده از آن‌ها افزایش می‌یابد و در نتیجه درآمدهای غیرمشاع بانک نیز رشد خواهد کرد.

مطالعات داخلی نیز بر اهمیت این موضوع تأکید کرده‌اند. برای مثال، پژوهش حسینی و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که بانکداری الکترونیک و سرمایه انسانی آموزش دیده، اثر مثبت و معناداری بر افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک‌ها در ایران دارد. همچنین، پژوهش کریمی و همکاران (۱۴۰۰) بیان می‌کند که ضعف در بازاریابی خدمات غیرمشاع و آگاهی پایین مشتریان، یکی از موانع اصلی رشد این نوع درآمدها در بانک‌های تخصصی است. در یک مطالعه موردی بر بانک کشاورزی، نتایج نشان داد که توسعه خدمات کارمزدی و دیجیتال، بیشترین اثر را بر افزایش درآمدهای غیرمشاع دارد، در حالی که اصلاح ساختار تعرفه‌ها اثر کمتری داشته است.

از منظر کلان، درآمدهای غیرمشاع علاوه بر سودآوری بانک، نقش مهمی در **پایداری مالی نظام بانکی** ایفا می‌کنند. بانک‌هایی که سهم بالاتری از این درآمدها دارند، کمتر در معرض بحران‌های ناشی از نوسانات نرخ سود یا تورم قرار می‌گیرند. یافته‌های یک مطالعه سیستمی بر ۲۶ بانک ایرانی نشان داد که متغیرهایی مانند بازده دارایی‌ها، تولید ناخالص داخلی، بانکداری الکترونیک و سرمایه انسانی اثر مثبت و معناداری بر درآمدهای غیرمشاع دارند، در حالی که تورم اثر منفی دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای بانک کشاورزی، سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال و منابع انسانی می‌تواند راهبردی ترین مسیر برای افزایش درآمدهای غیرمشاع باشد. به‌طور خلاصه، مبانی نظری این پژوهش بر سه ستون اصلی استوار است: نخست، **تنوع بخشی درآمدی** به عنوان راهبردی برای کاهش ریسک و افزایش پایداری؛ دوم، **نوآوری خدمات مالی** به عنوان موتور محرک خلق درآمدهای جدید؛ و سوم، **پذیرش فناوری توسط مشتریان** به عنوان شرط لازم برای موفقیت این نوآوری‌ها. ترکیب این سه رویکرد، چارچوبی نظری فراهم می‌آورد که بر اساس آن می‌توان راهکارهای عملی برای افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک کشاورزی طراحی کرد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است؛ زیرا نتایج آن می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران بانک کشاورزی در طراحی راهکارهای عملی برای افزایش درآمدهای غیرمشاع کمک کند. از نظر ماهیت و رویکرد، تحقیق حاضر ترکیبی (کیفی-کمی) است؛ بدین معنا که ابتدا با رویکرد کیفی به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته شده و سپس در مرحله کمی، روابط میان این عوامل آزمون گردیده است.

مرحله کیفی: شناسایی عوامل

در بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از دل داده‌های متنی (مانند مصاحبه‌ها و اسناد) مضامین اصلی و فرعی را استخراج کند. برای این منظور، ابتدا جامعه آماری شامل مدیران ارشد، کارشناسان حوزه اعتبارات و فناوری اطلاعات بانک کشاورزی، و همچنین چند تن از خبرگان دانشگاهی در حوزه بانکداری انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد تا افرادی انتخاب شوند که تجربه و دانش کافی در زمینه درآمدهای غیرمشاع و خدمات نوین بانکی داشته باشند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. پرسش‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که ضمن داشتن چارچوب مشخص، امکان طرح دیدگاه‌های آزاد و عمیق برای مشارکت‌کنندگان فراهم شود. مصاحبه‌ها ضبط، پیاده‌سازی و سپس چندین بار مرور شدند. در مرحله بعد، کدگذاری باز انجام شد و مفاهیم اولیه استخراج گردید. سپس این کدها در قالب دسته‌های مفهومی سازماندهی شدند (کدگذاری محوری) و در نهایت مضامین اصلی و فرعی شناسایی شدند. برای اطمینان از اعتبار یافته‌ها، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مثلث‌سازی داده‌ها استفاده شد.

مرحله کمی: آزمون مدل

در بخش کمی، هدف بررسی روابط میان عوامل شناسایی شده و اولویت‌بندی آن‌ها بود. جامعه آماری این بخش شامل مدیران میانی و کارشناسان بانک کشاورزی در سراسر کشور بود. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و در نهایت حدود ۱۵۰ پرسشنامه معتبر جمع‌آوری گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های مرحله کیفی طراحی شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود: بخش اول اطلاعات جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، سابقه کاری، سطح تحصیلات) و بخش دوم گویه‌های مربوط به ابعاد مختلف عوامل مؤثر بر افزایش درآمدهای غیرمشاع (مانند خدمات کارمزدی، بانکداری دیجیتال، نوآوری مالی، بازاریابی و اصلاح تعرفه‌ها). پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) سنجیده شدند.

برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که هر دو بالاتر از ۰.۷ گزارش گردیدند. برای بررسی روایی سازه‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های AVE و فورنل لارکر استفاده شد.

روش تحلیل داده‌ها

داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند تا مضامین اصلی استخراج شود. داده‌های کمی نیز با نرم‌افزار SmartPLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این تحلیل، ابتدا مدل اندازه‌گیری بررسی شد تا بارهای عاملی، پایایی و روایی سازه‌ها تأیید گردد. سپس مدل ساختاری آزمون شد تا روابط میان متغیرهای مستقل (مانند خدمات کارمزدی و بانکداری دیجیتال) و متغیر وابسته (درآمدهای غیرمشاع) مشخص شود. برای ارزیابی مدل، از شاخص‌هایی مانند ضریب تعیین (R^2)، ضرایب مسیر (β) و آزمون بوت‌استرپ برای معناداری روابط استفاده شد.

ملاحظات اخلاقی

در تمام مراحل پژوهش، اصول اخلاقی رعایت شد. مشارکت‌کنندگان با رضایت آگاهانه در مصاحبه‌ها شرکت کردند و محرمانگی اطلاعات آن‌ها تضمین گردید. همچنین، داده‌ها صرفاً برای اهداف پژوهشی استفاده شدند.

۴- یافته‌ها

۱. نتایج مرحله کیفی

در مرحله کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد، کارشناسان اعتبارات، مسئولان فناوری اطلاعات و برخی مشتریان کلیدی بانک کشاورزی انجام شد. داده‌ها پس از پیاده‌سازی، چندین بار مرور و کدگذاری شدند. در مرحله کدگذاری باز، بیش از ۱۲۰ کد اولیه استخراج شد. سپس این کدها در قالب ۲۹ گویه سازماندهی شدند و در نهایت در ۸ مضمون اصلی طبقه‌بندی گردیدند.

۲. مضامین اصلی و فرعی شناسایی شده

الف) توسعه خدمات کارمزدی

- **مضمون فرعی ۱:** افزایش تنوع ضمانت‌نامه‌ها (شرکت در مناقصه، حسن انجام کار، پیش‌پرداخت).
- **مضمون فرعی ۲:** گسترش اعتبارات اسنادی داخلی و خارجی برای فعالان صادرات محصولات کشاورزی.
- **مضمون فرعی ۳:** ارائه خدمات حواله‌های ارزی و بین‌المللی با کارمزد رقابتی. **یافته کلیدی:** کارشناسان معتقد بودند که بانک کشاورزی به دلیل جایگاه تخصصی خود در بخش کشاورزی، ظرفیت بالایی برای توسعه این خدمات دارد، اما تاکنون کمتر از آن استفاده کرده است.

ب) بانکداری دیجیتال

- **مضمون فرعی ۱:** توسعه اینترنت بانک و موبایل بانک ویژه کشاورزان.
- **مضمون فرعی ۲:** ایجاد درگاه‌های پرداخت هوشمند برای فروش محصولات کشاورزی.
- **مضمون فرعی ۳:** راه‌اندازی کیف پول‌های الکترونیکی برای پرداخت‌های خرد روستایی. **یافته کلیدی:** اکثر مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که بانکداری دیجیتال می‌تواند مهم‌ترین منبع درآمد غیرمشاع باشد، به شرطی که زیرساخت‌های اینترنتی در مناطق روستایی تقویت شود.
- **مضمون فرعی ۴:** استفاده از امضای دیجیتال به جای امضای سنت
- **مضمون فرعی ۵:** استفاده از تماس‌های تصویری جهت ارتباط با مشتریان

ج) نوآوری مالی

- **مضمون فرعی ۱:** استفاده از ابزارهای نوین مانند اوراق گام و برات الکترونیک.
- **مضمون فرعی ۲:** طراحی محصولات مالی متناسب با زنجیره ارزش کشاورزی.
- **مضمون فرعی ۳:** همکاری با فین‌تک‌ها برای ارائه خدمات نوین. **یافته کلیدی:** نوآوری مالی به‌ویژه در تأمین مالی زنجیره‌ای کشاورزی می‌تواند منبعی پایدار برای درآمدهای غیرمشاع ایجاد کند.

د) بازاریابی و فرهنگ‌سازی

- **مضمون فرعی ۱:** آموزش مشتریان روستایی درباره خدمات غیرمشاع.
- **مضمون فرعی ۲:** تبلیغات هدفمند برای معرفی خدمات جدید.
- **مضمون فرعی ۳:** ایجاد بسته‌های خدماتی ترکیبی (مثلاً تسهیلات + خدمات دیجیتال). **یافته کلیدی:** بسیاری از مشتریان بانک کشاورزی حتی از وجود برخی خدمات غیرمشاع آگاهی نداشتند؛ بنابراین بازاریابی و فرهنگ‌سازی نقش حیاتی دارد.

ه) اصلاح ساختار تعرفه‌ها

- **مضمون فرعی ۱:** بازنگری در نرخ کارمزدها متناسب با هزینه واقعی خدمات.
- **مضمون فرعی ۲:** تطبیق تعرفه‌ها با استانداردهای بین‌المللی.
- **مضمون فرعی ۳:** ایجاد شفافیت در اطلاع‌رسانی نرخ‌ها به مشتریان. **یافته کلیدی:** کارشناسان معتقد بودند که تعرفه‌های فعلی نه تنها ناکافی است، بلکه در برخی موارد باعث زیان‌دهی خدمات غیرمشاع می‌شود.

و) بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات

- **مضمون فرعی ۱:** ارتقای امنیت سایبری.

- **مضمون فرعی ۲:** افزایش سرعت و پایداری سامانه‌ها.
- **مضمون فرعی ۳:** یکپارچه‌سازی سامانه‌های بانکی با سامانه‌های ملی (مانند سامانه مؤدیان). **یافته کلیدی:** بدون زیرساخت قوی فناوری اطلاعات، توسعه خدمات غیرمشاع امکان‌پذیر نیست.
- (ز) ارتقای سرمایه انسانی
- **مضمون فرعی ۱:** آموزش کارکنان برای ارائه خدمات نوین.
- **مضمون فرعی ۲:** ایجاد انگیزه در کارکنان برای بازاریابی خدمات غیرمشاع.
- **مضمون فرعی ۳:** جذب نیروهای متخصص در حوزه فناوری مالی. **یافته کلیدی:** کارکنان بانک نقش واسطه‌ای حیاتی در معرفی و فروش خدمات غیرمشاع دارند.
- (ح) همکاری با فین‌تک‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان
- **مضمون فرعی ۱:** توسعه محصولات مشترک با استارت‌آپ‌های مالی.
- **مضمون فرعی ۲:** استفاده از داده‌کاوی و هوش مصنوعی برای طراحی خدمات جدید. **یافته کلیدی:** مشارکت با فین‌تک‌ها می‌تواند سرعت نوآوری و تنوع خدمات غیرمشاع را افزایش دهد.
- ۳. جمع‌بندی نتایج کیفی
- نتایج کیفی نشان داد که افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک کشاورزی یک موضوع چندبعدی است که نیازمند **ترکیب اقدامات فناورانه، بازاریابی، اصلاح ساختار تعرفه‌ها و ارتقای سرمایه انسانی** است. به بیان دیگر، هیچ‌یک از این عوامل به‌تنهایی کافی نیستند و تنها با یک رویکرد جامع و هم‌افزا می‌توان به افزایش پایدار درآمدهای غیرمشاع دست یافت
- نتایج مرحله کمی
- جامعه آماری و ابزار
- در بخش کمی، پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های کیفی طراحی شد. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران بانک کشاورزی بود. از میان حدود ۳۷۰ نفر، تعداد ۱۸۶ نفر به‌صورت تصادفی انتخاب شدند
- پرسشنامه شامل ۲۹ گویه در قالب ۸ دسته اصلی بود که با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) سنجیده شد.
- ۲. آزمون پایایی و روایی
- **آلفای کرونباخ** برای همه سازه‌ها بالاتر از ۰.۷ بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.
- **روایی همگرا** با شاخص AVE بالاتر از ۰.۵ تأیید شد.
- **روایی واگرا** نیز با معیار فورنل لارکر بررسی و تأیید گردید.
- ۳. تحلیل داده‌ها
- برای تحلیل داده‌ها از **آزمون t تک‌نمونه‌ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری** استفاده شد.
- (الف) آزمون t تک‌نمونه‌ای
- نتایج نشان داد که میانگین همه عوامل بالاتر از حد متوسط (۳) است و در سطح ۹۵٪ معنادار می‌باشد. این یعنی از دیدگاه کارکنان، همه عوامل شناسایی شده واقعاً بر افزایش درآمدهای غیرمشاع اثرگذارند.
- (ب) مدل ساختاری
- مدل ساختاری
- مدل ساختاری روابط بین متغیرها را بررسی کرد. نتایج نشان داد:

- ضریب تعیین (R^2) برای متغیر وابسته (درآمدهای غیرمشاع) برابر با ۰.۶۱ بود؛ یعنی ۶۱٪ تغییرات درآمدهای غیرمشاع توسط عوامل شناسایی شده تبیین می‌شود.
 - ضرایب مسیر (β) نشان دادند که شدت اثرگذاری عوامل متفاوت است.
۴. ضرایب مسیر و رتبه‌بندی عوامل

جدول ۱. ضرایب مسیر بین عوامل شناسایی شده

عامل مؤثر	سطح معناداری (p)	ضریب مسیر (β)	رتبه اثرگذاری
بانکداری دیجیتال	۰.۰۰۱	۰.۴۲	۱
خدمات کارمزدی	۰.۰۰۲	۰.۳۶	۲
نوآوری مالی	۰.۰۰۴	۰.۳۱	۳
بازاریابی و فرهنگ‌سازی	۰.۰۰۶	۰.۲۷	۴
اصلاح ساختار تعرفه‌ها	۰.۰۱۲	۰.۱۹	۵

مطابق اطلاعات مندرج در جدول ۱؛

- **بانکداری دیجیتال:** بیشترین اثرگذاری را داشت. این نشان می‌دهد که توسعه خدمات دیجیتال (اینترنت بانک، موبایل بانک، کیف پول الکترونیک) می‌تواند مهم‌ترین منبع درآمد غیرمشاع برای بانک کشاورزی باشد.
- **خدمات کارمزدی:** دومین عامل مهم بود. صدور ضمانت‌نامه‌ها، اعتبارات اسنادی و حواله‌های ارزی همچنان از منابع اصلی درآمد غیرمشاع هستند.
- **نوآوری مالی:** ابزارهایی مانند اوراق گام و برات الکترونیک توانسته‌اند نقش مهمی در تأمین مالی زنجیره‌ای کشاورزی ایفا کنند.
- **بازاریابی و فرهنگ‌سازی:** اثرگذاری متوسط داشت، اما اهمیت آن در بلندمدت بسیار بالاست؛ زیرا بسیاری از مشتریان هنوز از خدمات غیرمشاع آگاهی کافی ندارند.
- **اصلاح تعرفه‌ها:** کمترین اثرگذاری را داشت، اما همچنان ضروری است؛ زیرا تعرفه‌های فعلی در برخی موارد ناکافی یا غیررقابتی هستند.

نتایج کمی نشان داد که ترکیب اقدامات فناورانه (بانکداری دیجیتال و نوآوری مالی) با اقدامات ساختاری (خدمات کارمزدی و اصلاح تعرفه‌ها) و فرهنگی (بازاریابی و آموزش مشتریان) می‌تواند به‌طور معناداری درآمدهای غیرمشاع بانک کشاورزی را افزایش دهد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که افزایش درآمدهای غیرمشاع در بانک کشاورزی یک موضوع چندبعدی است که نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل فناورانه، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است. نتایج بخش کیفی و کمی هر دو تأکید داشتند که بانکداری دیجیتال و خدمات کارمزدی بیشترین اثرگذاری را بر افزایش درآمدهای غیرمشاع دارند. این یافته با مطالعات بین‌المللی هم‌راستا است؛ برای مثال، (۲۰۱۹) Demirgüç-Kunt & Huizinga نشان دادند که بانک‌هایی که سهم بیشتری از درآمدهای خود را از محل خدمات دیجیتال و کارمزدی کسب می‌کنند، از ثبات مالی بیشتری برخوردارند.

از سوی دیگر، نوآوری مالی به‌عنوان یک عامل نوظهور در نظام بانکی ایران، جایگاه ویژه‌ای در یافته‌های این پژوهش داشت. ابزارهایی مانند اوراق گام، برات الکترونیک و تأمین مالی زنجیره‌ای کشاورزی می‌توانند نه تنها درآمدهای غیرمشاع بانک کشاورزی را افزایش دهند، بلکه به تحقق مأموریت توسعه‌ای این بانک در حمایت از بخش کشاورزی نیز کمک کنند. این موضوع با نظریه نوآوری خدمات

مالی (۲۰۱۸, Frame et al.) همخوانی دارد که تأکید می‌کند نوآوری‌های مالی می‌توانند منابع درآمدی جدیدی برای بانک‌ها ایجاد کنند.

یافته‌ها همچنین نشان دادند که بازاریابی و فرهنگ‌سازی نقش مکملی در افزایش درآمدهای غیرمشاع ایفا می‌کند. بسیاری از مشتریان بانک کشاورزی، به‌ویژه در مناطق روستایی، از وجود خدمات غیرمشاع آگاهی کافی ندارند. بنابراین، حتی اگر بانک خدمات نوین ارائه دهد، بدون فرهنگ‌سازی و آموزش، این خدمات با استقبال گسترده مواجه نخواهند شد. این نتیجه با نظریه پذیرش فناوری (Davis, ۱۹۸۹) هم‌راستا است که بیان می‌کند ادراک مشتریان از سودمندی و سهولت استفاده، عامل کلیدی در پذیرش خدمات جدید است.

در نهایت، اصلاح ساختار تعرفه‌ها هرچند کمترین اثرگذاری را در مدل کمی داشت، اما همچنان ضروری است. تعرفه‌های فعلی در برخی موارد ناکافی یا غیررقابتی هستند و بازنگری در آن‌ها می‌تواند زمینه‌ساز افزایش درآمدهای غیرمشاع شود. با این حال، باید توجه داشت که اصلاح تعرفه‌ها به تنهایی کافی نیست و باید در کنار سایر اقدامات فناورانه و فرهنگی اجرا شود. به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بانک کشاورزی برای افزایش درآمدهای غیرمشاع باید از یک رویکرد ترکیبی و جامع استفاده کند. تمرکز صرف بر یک عامل (مثلاً اصلاح تعرفه‌ها یا توسعه دیجیتال) نمی‌تواند به موفقیت پایدار منجر شود. بلکه تنها با هم‌افزایی میان فناوری، نوآوری مالی، بازاریابی و اصلاح ساختارها می‌توان به افزایش پایدار درآمدهای غیرمشاع دست یافت. پیشنهادهای کاربردی در راستای نتایج تحقیق؛

۱. توسعه بانکداری دیجیتال متناسب با نیاز کشاورزان: طراحی اپلیکیشن‌ها و سامانه‌های ساده و کاربرپسند که حتی در مناطق روستایی با اینترنت ضعیف قابل استفاده باشند.

۲. گسترش خدمات کارمزدی تخصصی: ارائه ضمانت‌نامه‌ها و اعتبارات اسنادی ویژه فعالان بخش کشاورزی و صادرات محصولات. نوآوری مالی در زنجیره ارزش کشاورزی: استفاده از ابزارهایی مانند اوراق گام، برات الکترونیک و قراردادهای هوشمند برای تأمین مالی زنجیره‌ای.

بازاریابی و فرهنگ‌سازی هدفمند: اجرای کمپین‌های آموزشی برای کشاورزان و تعاونی‌ها درباره مزایای خدمات غیرمشاع و دیجیتال. سرمایه‌گذاری در زیرساخت فناوری اطلاعات: ارتقای امنیت سایبری، افزایش سرعت سامانه‌ها و یکپارچه‌سازی سیستم‌های بانکی با سامانه‌های ملی.

توانمندسازی سرمایه انسانی: آموزش کارکنان برای ارائه و بازاریابی خدمات غیرمشاع و ایجاد انگیزه‌های مالی برای آن‌ها. اصلاح ساختار تعرفه‌ها: بازنگری در نرخ کارمزدها متناسب با هزینه واقعی خدمات و استانداردهای جهانی، همراه با شفاف‌سازی برای مشتریان.

این پژوهش نشان داد که افزایش درآمدهای غیرمشاع در بانک کشاورزی نه تنها یک ضرورت مالی است، بلکه می‌تواند به تحقق مأموریت توسعه‌ای این بانک در حمایت از بخش کشاورزی نیز کمک کند. با اجرای راهکارهای پیشنهادی، بانک کشاورزی می‌تواند ضمن افزایش پایداری مالی خود، خدمات متنوع‌تر و باکیفیت‌تری به مشتریان ارائه دهد و جایگاه خود را در نظام بانکی کشور ارتقا بخشد.

منابع فارسی

- حسینی، م.، رضایی، الف.، و کریمی، س. (۱۴۰۱). بررسی عوامل مؤثر بر افزایش درآمدهای غیرمشاع در بانکهای ایران. فصلنامه پژوهش‌های مالی و بانکی، ۱۴(۲)، ۷۸-۵۵.
- کریمی، س.، احمدی، ن.، و موسوی، ح. (۱۴۰۰). نقش بانکداری دیجیتال در افزایش درآمدهای غیرمشاع بانک‌ها: مطالعه موردی بانک‌های تخصصی. فصلنامه مدیریت مالی، ۱۲(۳)، ۱۲۴-۱۰۱*.
- علیزاده، ع. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت خدمات بانک کشاورزی استان ایلام. کنفرانس ملی نوآوری در مدیریت و اقتصاد. تهران.

منابع انگلیسی

- Davis, F. D. (۱۹۸۹). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(۳), ۳۱۹-۳۴۰.
- Demirgüç-Kunt, A. , & Huizinga, H. (۲۰۱۹). Banks' non-interest income and financial stability. *Journal of Financial Intermediation*, 40, ۱۰۰-۱۱۵.
- Frame, W. S. , Wall, L. D. , & White, L. J. (۲۰۱۸). Technological change and financial innovation in banking: Some implications for financial stability. *Journal of Money, Credit and Banking*, 50(۱), ۱-۲۸.
- Lepetit, L. , Nys, E. , Rous, P. , & Tarazi, A. (۲۰۰۸). Bank income structure and risk: An empirical analysis of European banks. *Journal of Banking & Finance*, 32(۸), ۱۴۵۲-۱۴۶۷.
- Saunders, A. , & Cornett, M. M. (۲۰۲۱). *Financial institutions management: A risk management approach* (۱۰th ed.). McGraw-Hill Education
- Stiroh, K. J. (۲۰۲۰). Diversification in banking and its implications for financial stability. *Journal of Financial Services Research*, 57(۲), ۲۰۳-۲۲۵.