

# بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا با جذب و تجهیز منابع در شعب منتخب

## بانک توسعه صادرات ایران

سید محمد طباطبایی فر

دکتر حسین حاتمی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی - (گرایش مالی)

استاد راهنما

دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی

### چکیده

پژوهش حاضر در پی انطباق و سازگاری سیاست های سازمانی نظام مالی موجود جهت حداکثرسازی جذب منابع و پس اندازهای مشتریان بانکی می باشد، با هدف اصلی بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا با جذب و تجهیز منابع در شعب منتخب بانک توسعه صادرات ایران انجام گرفته است. نوع پژوهش، کاربردی، توصیفی - همبستگی است. در این پژوهش شیوه میدانی با استفاده از پرسشنامه به کار گرفته شده است که برای این منظور از پرسشنامه سبک رهبری تحول گرای «باس و اولیو» برای بررسی دیدگاه های مدیران بانک مورد مطالعه نسبت به فرضیه های تحقیق طراحی گردید. جامعه آماری جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه پست های مدیریتی مشخص در نمودار سازمانی بانک توسعه صادرات در دو گروه مدیران ستادی (۱۰۰ نفر) و اجرایی (۳۶۶ نفر) بوده که حجم نمونه با رابطه کوکران برابر با ۲۱۲ نفر تعیین و از روش نمونه گیری گروهی طبقه بندی شده استفاده گردید. نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه ای قوی میان چهار بُعد (تحریر و ترغیب ذهنی ویژگی های آرمانی، انگیزش الهام بخش و توجه و ملاحظات فردی) سبک رهبری تحول گرا با افزایش جذب و تجهیز منابع مالی در شعب منتخب بانک توسعه صادرات می باشد. واژگان کلیدی: سبک رهبری تحول گرا، جذب منابع مالی، بانک توسعه صادرات

### Abstract

The present study is to adapt and synchronize the organizational policies of the existing financial systems to maximize the mobilization of resource and the customer's savings in the bank aiming to review the relation between the transformational leading methods with the resource mobilization in selected branches of the Export Development Bank of Iran. The research is applied, descriptive-correlational. In this research the field method has been used along with the questionnaire in which to reach the goal the transformational leading method questionnaire of "Buss and Olivia" has been taken in use to review the insight of the managers of the banks being studied about the hypothesis. The population studied in this research includes all managerial posts specified in the hierarchy of the Export Development Bank of Iran in two groups consisting of staff managers (100 ones) and administrative managers (366 ones) in which the sample size has been determined as 212 people, based on Kucran, and the standardized group sampling has been applied. The results implement a strong relation between the four aspects (mental inspiration of idealistic features, inspiring motivation and considering individual considerations) with the relation between the transformational leading methods with the resource mobilization in selected branches of the Export Development Bank of Iran.

**Keywords:** Rtransformational Leading Methods, Absorbing financial resources, of the Export Development Bank .

## مقدمه

یکی از مهمترین عوامل توسعه اقتصادی کشورها وجود بانک ها با کارایی و سلامت بالا می باشند. بانک ها از سویی به تجهیز منابع و از سویی دیگر به مصرف این منابع و اعطای تسهیلات به مشتریان می پردازند. جذب سپرده یکی مهمترین اهداف بانکی بوده که سبب می شود سیستم بانکی با به کارگیری وجوه در اختیار گرفته از طریق اعطای تسهیلات و سرمایه گذاری های مناسب، ایجاد درآمد کند. این منابع مالی مورد نیاز بانک ها برای به حرکت انداختن چرخه های توسعه کشور به وسیله سپرده های مشتریان آنها تأمین می شود. یعنی اگر تلاش به منظور جذب سپرده های مردم صورت نگیرد، بانک ها نمی توانند تسهیلاتی را در جهت توسعه اقتصادی کشور ارائه دهند (شاکری شمسی، ۱۳۸۳).

برای همین، سیاست گذاران نظام بانکی باید برنامه دقیقی را در جهت جذب هرچه بیشتر این سپرده ها به عمل آورند. هر بانکی که زودتر و هوشیارانه تر راهکارهای تازه ای به منظور جذب سپرده های مذکور بیابد می تواند در دنیای پر تلاطم امروزی با اطمینان بیشتری حرکت کند. با توجه به این که امروزه اکثر بانک های تجاری طبق نظارت بانک مرکزی نرخ سود مشابهی در جذب سپرده ها به مشتریان خود می پردازند و شرایط یکسانی از نظر تنوع خدمات دارند و تفاوت آشکاری در بانک ها در این زمینه به چشم نمی خورد. بنابراین لازم است تا مدیران بانکی درصدد شناسایی عوامل دیگری غیر از نرخ سود برآیند که بتوانند در جهت ایجاد تمایز در راستای جذب منابع شعب بانکی عمل کنند (رازانی، ۱۳۸۲).

در بانکداری نوین مؤلفه های متعددی بر روند تجهیز منابع پولی بانک ها و مؤسسات مالی تأثیر می گذارند. شناسایی و تعیین میزان تأثیر و نوع ارتباط این مؤلفه ها با موفقیت بانک ها در تجهیز منابع پولی مقوله ای مهم می باشد. در محیط های مشابه کشورهای توسعه یافته، عمده تلاش ها و تکاپوی سازمانی در جهت بقاء و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می گیرد. شواهد و مدارک ارائه شده از سوی محققان و اندیشمندان رفتار سازمانی حاکی از به کارگیری سبک های رهبری بالادست رهبری تحول گرا در جهت افزایش شایستگی و کارآمدی مدیریت سازمان ها در یکی دو دهه پیش دارد (ذوالفقاری، ۱۳۸۹).

رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشری بوده است. وقتی رهبری به عنوان یک کارکرد مدّظر قرار می گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب می شود و حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادی مهارت است که این مهارت ها را می توان به عنوان راه ها یا سبک های رهبری افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی نمود (بنت و اندرسو، ۲۰۰۳).

سبک رهبری تحول گرا در نظریات جدید به عنوان یکی از سبک های رهبری اثربخش معرفی شده است که از پنج بُعد تأثیرگذاری برخوردار می باشد (عابدی جعفری، ۱۳۸۳). با توجه به چالش های جدید اوضاع مالی کشور و سیاست های اقتصادی دولت جدید مبنی بر مشابه سازی نرخ سود سپرده ها، کلیه بانک ها را با شرایط یکسانی از نظر تنوع خدمات در میدان رقابتی کامل تحت شرایط پیچیده و به شدت متغیر امروزی مواجه کرده است و هر گونه مانور تبلیغاتی در محور نوسانات رقابتی نرخ سود جهت جذب و هدایت سپرده های شخصی از آنها ساقط گردید. در چنین وضعیت اسفناک، توانایی مدیریت بر انطباق و سازگاری سیاست های بانکی با شرایط جدید موجود در محیط به گونه ای که این عوامل و شرایط، حصول هدف و موفقیت بانک در جلب حداکثری مشتریان را به همراه داشته به شیوه های مدیریتی و یافتن راه های جدید ابتکاری بستگی دارد (محمدعلی نژاد، ۱۳۹۱). مطالعات و تحقیقات رفتار سازمانی در

کشورهای توسعه یافته حاکی از به کارگیری سبک های رهبری بالادست رهبری تحول گرا در جهت افزایش شایستگی و کارآمدی مدیریت سازمان ها خصوصاً سیاست های مالی مؤسسات مربوطه در یکی دو دهه پیش دارد و سبک رهبری مذکور متناسب با وضعیت نهادهای مالی و بانک های عصر حاضر معرفی شده است (یزدان شناس و جمشیدیان، ۱۳۸۷).

بنابراین پژوهش حاضر بر آن است تا سبک رهبری مدیران بانکی را در جذب و تجهیز منابع مالی آنها مطالعه و میزان ابعاد سبک رهبری تحول گرا با پیامد عملکرد و برنامه های حصول اهداف مدیران بانکی را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. بر این اساس، مسئله اصلی تحقیق حاضر عبارت است از این که، آیا بین سبک رهبری تحول گرا و افزایش قدرت جذب منابع و تجهیز منابع مالی شعب منتخب بانک توسعه صادرات ایران رابطه معنادار وجود دارد؟

## ۱- ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۱-۱- رهبری تحول گرا

ریندووا و استاریوک (۱۹۷۷)، معتقدند، مفهوم رهبری به زمان دوران باستان باز می گردد که در کتیبه های باستانی چین، مصر، یونان، هند، عراق و ایتالیا درمورد صفات مشخصه، رفتارها و فرایندهای رهبری بحث شده است (Cogliser & Brigham, 2004: 772). رهبری یکی از واژه هایی است که درباره تعریف آن اتفاق نظر چندانی وجود ندارد و تعاریفی که از رهبری ارائه شده است، از نظر تعداد، برابر با تعداد کسانی است که درصدد ارائه تعریفی از آن برآمده اند (افجه، ۱۳۸۵: ۳۶۷). رهبری یعنی فعالیت هایی که افراد را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می دهد (Terry, 1977: 493). رهبری شامل توجه به هدف هاست. این بدین معناست که رهبری ملزم به هدایت گروه و جمعی به سمت هدف و نقطه پایان وظیفه و کاری است که پیش بینی شده است (افجه، ۱۳۸۰: ۲۸). پژوهشگران رهبری در دهه های گذشته، توجه خود را به رهبری کاریزماتیک، مشارکتی و تحول گرا ۲ معطوف داشته اند. رهبری تحول گرا بر نقش کاریزماتیک و مشارکتی رهبر نیز تأکید دارد. رهبری تحول گرا بیشتر بر ویژگی انگیزش، الهام بخشی و تسهیل گری متمرکز است (Madsen & Albrechtsen, 2008: 343). به نظر برنز ۳ (۱۹۷۸)، اقدام رهبری تحول گرا، باعث پیوند رهبر و پیروان برای پیگیری مستمر و دو طرفه اهداف متعالی می شود. بنابراین، رهبران تحول گرا تأثیر عمیقی بر پیروان می گذارند (Surie & Ashley, 2008: 235). برنز (۱۹۷۸)، تئوری رهبری تحول گرا را مطرح ساخته و باس و آوولیو (۱۹۹۴)، آن را توسعه داده اند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 462). به نظر باس و آوولیو (۱۹۹۴)، رهبری تحول گرا دارای پنج ویژگی زیر است:

- کاریزما (ویژگی های آرمانی).
- انگیزش الهام بخش.
- نفوذ آرمانی.
- ملاحظات فردی.
- ترغیب ذهنی.

نفوذ آرمانی رهبرانی را شرح می دهد که به منزله مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی برای رسیدن به رسالت های سازمان تأکید خواهد کرد (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷: ۷۹). در انگیزه الهام بخشی،

رهبران با شناسایی فرصت های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم انداز قوی برای آینده، قادر به ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به پیروان خود هستند. آنها همچنین مشتاق و خوشبین هستند، ارتباطات روشنی برقرار کرده، انتظارات واقع بینانه ای دارند و به سند چشم انداز مشترک تعهد نشان می دهند. ترغیب ذهنی یعنی توانایی رهبری برای چالش کشیدن پیروان به بررسی دوباره برخی از مفروضات خود و تشویق به نوآوری و خلاقیت از طریق فرمول بندی مجدد مسأله، تخیل، کاوش فکری و رویکردهای جدید. ملاحظات فردی بر نیازهای فردی پیروان برای موفقیت، توسعه، رشد و پشتیبانی متمرکز است. چنین رهبرانی در هدایت و نظارت پیروان درگیر بوده، فرصت های یادگیری جدید و ارزش ایجاد می کنند. به طور کلی، رهبری تحول گرا شامل پیوند افراد حول یک هدف مشترک از طریق رفتارهای خود تقویتی است که پیروان از طریق دستیابی موفقیت آمیز به کار و اتکا به پاداش های درونی به دست می آورند (Oke et al, 2009: 65).

### ۲-۱- جذب و تجهیز منابع مالی

تجهیز منابع پولی از همان ابتدا که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد و داد و ستد و مبادله کالا را شروع کرد، آغاز شد و همواره اصلی ترین وظیفه سیستم بانکی بوده است. بدین ترتیب بانک ها سپرده های مازاد در دسترس مردم را جمع آوری می کردند و با دادن وام به متقاضیان نیازمند وظیفه سنتی خود یعنی واسطه گری را میان سپرده گذاران و وام گیرندگان ایفا می کردند. در عصر حاضر مؤسسات مالی و بانک ها برای تجهیز منابع مالی نیاز به تغییرات اساسی در محصولات و خدمات خود دارند و با خدمات ساده و ساختار سنتی بانکداری واسطه گری نمی توانند در عرصه های جهانی به تجهیز منابع بپردازند. در بانکداری نوین، بانک ها در زمینه های مالی غیر بانکی خدمات متعددی به مشتریان ارائه می دهند و ارائه خدمات نوین مانند بانکداری سرمایه گذاری، انجام امور بیمه و مسکن و تولید باعث شده منابع جدیدی به بانک ها سرازیر شود و در واقع در بانکداری نوین، بخش عمده ای از منابع از طریق فعالیت های غیربانکی به دست می آید (زریاف، ۱۳۸۲: ۸).

در نظام بانکی ایران تجهیز منابع به موجب ماده ۳ از فصل دوم عملیات بانکی بدون ربا به منظور تجهیز منابع پولی تحت هریک از عناوین ذیل به جذب و تأمین منابع مالی مبادرت ورزند:

— جذب سپرده های قرض الحسنه جاری و پس انداز، که منابع مالکانه نامیده می شوند.

— از طریق جذب سپرده های مدت دار، که منابع وکالتی نامیده می شوند (هدایتی، ۱۳۸۳: ۷).

#### ۱-۲-۱- مؤلفه های تأثیرگذار بر تجهیز منابع پولی در بانکداری نوین

در این جا لازم به نظر می رسد تا به معرفی مؤلفه هایی که موجب افزایش قدرت بانک ها در جذب منابع مالی می شوند بپردازیم. هر چند در ایران بعضی از پارامترها به دلیل ضعف در بازاریابی بانکی ناشناخته باقی مانده اند، ولی با بازاریابی بانکی و از طریق تحقیق و نظرخواهی علمی از کارکنان و مدیران با تجربه در سیستم بانکی و مشتریان بانک ها، عوامل مؤثر حتی برای هر شعبه از یک بانک نیز قابل شناسایی است.

#### ۱. فناوری اطلاعات و ارتباطات

در بخش بانکداری، نوآوری های جدید مانند پول الکترونیکی، پایانه های انتقال و دریافت و پرداخت اتوماتیک، بانکداری مجازی و بانکداری اینترنتی لحظه ای تحول عظیمی را در این بخش ایجاد کرده اند و باعث ارتقای کارایی، بهره وری، سرعت در برقراری ارتباطات و کاهش هزینه های عملیاتی برای بانک ها شده اند. لذا بانک ها برای کسب مزیت رقابتی در عرصه های بازارهای مالی برای جذب منابع مالی باید از بانکداری الکترونیکی و تکنولوژی مربوطه

استفاده کنند. در ایران مهمترین چالشی که بانکداری الکترونیکی با آن روبروست، نبودن فرهنگ استفاده از این تکنولوژی و حاکم بودن تجارت سنتی می‌باشد (حسینی مقدم، ۱۳۸۲: ۶۸-۷۳).

## ۲. مهارت های نیروی انسانی

در بانک ها و مؤسسات مالی بیشتر خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و تجهیز منابع در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی ماهر و آموزش دیده است. در بُعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بُعد انسانی، کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بُعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد (بولتون، ۱۳۸۱: ۲۱).

## ۳. تنوع خدمات بانکی

بانک‌ها برای ارائه خدمات نوین و محصولات جدید نیاز به بازاریابی نوین علمی دارند. شناسایی مشتریان و نیازهای متنوع آنها با بازاریابی نوین امکان پذیر است. در بانکداری نوین، بانک‌ها برای شناسایی مشتریان و نیازهای آنها دست به بازاریابی تک به تک و بازاریابی براساس پایگاه داده‌ها می‌زنند. بازاریابی تک به تک یعنی ایجاد و مدیریت رابطه فردی با تک تک مشتریان. امروزه به دلیل بهره‌گیری از فناوری رایانه‌ای، بازاریابی تک به تک در مقیاس وسیعی قابل اجرا و اقتصادی است. تکنولوژی پایگاه داده‌ها این امکان را به بانک‌ها می‌دهد که رد تک به تک مشتریان خود را دنبال کنند. بانک فورتیس که بزرگترین بانک بلژیک است دارای یک پایگاه داده‌های غنی است که اطلاعات مشتریان در آن وجود دارد. استفاده بانک از تکنولوژی جدید داده‌ها به آنان این امکان را داده است که در بازاریابی، موفقیت بیشتری کسب کنند. بنابراین با بازاریابی مناسب و علمی می‌توان استراتژی‌هایی را به کاربرد که محصول مناسب را در زمان مناسب با ابزاری مناسب به مشتری ارائه دهد. قطعاً بدون بازاریابی و شناسایی نیازهای متنوع مشتریان، تجهیز منابع مالی مطابق استانداردهای جهانی امکان‌پذیر نخواهد بود (دوبرور، ۱۳۸۴: ۱-۵). یکی دیگر از چالش‌هایی که بانکداری ایران با آن روبروست نداشتن بازاریابی بانکی مناسب است. این نقصان منجر به ارائه خدمات مشابه و یکنواخت بدون توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان می‌شود.

## ۴. کیفیت خدمات بانکی

خدماتی با کیفیت هستند که بتوانند نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده نمایند. اگر خدمتی انتظارات مشتریان را برآورده سازد و یا فراتر از آن باشد، دارای کیفیت است. سازمان‌هایی که به صورت مستمر خدمات با کیفیت ارائه می‌دهند و به حفظ و نگهداری مشتری اهمیت می‌دهند، سازمان‌هایی مشتری مدار هستند. شاید حفظ و نگهداری مشتری، یکی از مهمترین معیارهای سنجش کیفیت باشد ولی در بانک‌ها و مؤسسات مالی، عوامل متعددی بر کیفیت خدمات بانکی تأثیر می‌گذارند، از جمله میزان نرخ بهره بانکی، سیستم‌های نظارتی و رسیدگی به شکایات، اطلاع‌رسانی دقیق به مشتریان، سرعت و دقت خدمات ارائه شده، انجام به موقع تعهدات توسط مؤسسه، ادب و تواضع کارکنان در برخورد با مشتریان و راز داری و محرم اسرار بودن کارکنان در خصوص اطلاعات مشتری که همگی باعث جذب بیشتر منابع مالی می‌شوند (یزدانی دهنوی، ۱۳۸۴).

## ۵. رضایت مشتریان از کارکنان بانک‌ها و مؤسسات مالی

کارکنان مهمترین سرمایه هر سازمان می‌باشند و در واقع کارکنان پل ارتباطی بین سازمان و مشتریان هستند. سازمان‌ها با استفاده از کارکنان به مشتریان خدمات کیفی ارائه می‌نمایند و رضایت مشتری را جلب می‌کنند. بانک‌ها و

مؤسسات مالی نیز منابع مالی مورد نیاز خود را با مهمترین ابزارشان یعنی کارکنان از مشتریان اخذ می‌کنند. وجود و بقای یک بانک بستگی به مشتریان آن بانک دارد، اگر مشتریان نباشند بانکی نیز وجود نخواهد داشت و مهمترین مشتریان یک بانک مشتریان داخلی آن، یعنی کارکنان بانک می‌باشند.

بیشتر مشتریان بانک‌ها به دلیل بی‌توجهی و بی‌تفاوتی کارکنان با بانک‌ها قطع ارتباط می‌کنند. رضایت مشتریان بانک‌ها به کیفیت خدمات دریافتی کارکنان بانک بستگی دارد و قابلیت خدمت رسانی کارکنان نیز به کیفیت خدمات داخلی سازمان وابسته است. کیفیت خدمات داخلی نیز به معنی رضایت کارکنان از خدمات دریافتی از سازمان است (اکرامی، ۱۳۸۰: ۲۷۵).

#### ۶. مطلوبیت محیط داخلی بانک‌ها و مؤسسات مالی

یک محیط خوب، می‌تواند بر رشد ارزش‌های کارکنان و افزایش توان و بهره‌وری آنان اثرگذار باشد. با متنوع شدن فعالیت‌های بانکی، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهرهور در سازمان‌ها به صورتی که منجر به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، شادابی آنها، کاهش افسردگی‌ها، رشد خدمات مثبت و در نهایت دستیابی به بهره‌وری مورد نظر شود، ضروری به نظر می‌رسد. در بانکداری نوین این امر از دغدغه‌های مدیران اجرایی و مدیران ارشد بانک‌ها می‌باشد. بانک‌ها برای جذب بیشتر منابع مالی مشتریان می‌بایست به محیط‌های کاری مناسب که دارای شاخص‌های محیط کاری از نظر فیزیکی، روانی و اجتماعی بوده، مجهز شوند (ونوس، ۱۳۸۳: ۱۳۷-۱۴۲).

#### ۷. مطلوبیت محل استقرار مکانی بانک‌ها و مؤسسات مالی

با توجه به افزایش و شدت رقابت، ارائه خدمات در مکان و محل‌های مورد نظر مشتریان عاملی تعیین‌کننده در جذب و نگهداری مشتریان است. به همین دلیل امروزه بانک‌ها و دیگر سازمان‌های خدماتی به ایجاد شعب در مناطق مختلف پرداخته تا ضمن ارائه خدماتی بهتر، حوزه وسیع‌تری را تحت پوشش قرار دهند (روستا، ۱۳۸۰: ۴۰).

مکان استقرار شعب بانک‌ها و مؤسسات مالی، محرکی مهم در جذب مشتریان است و بازاریابان بانکی باید آن را به دقت مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند. بنابراین بانک‌ها برای احداث شعب نیاز به ارزیابی علمی و امکان‌سنجی دقیق دارند و برای امکان فعلی نیز باید بازاریابی بانکی به عمل آید. واقع شدن شعب یک بانک در فاصله مکانی و زمانی مناسب، استقرار شعب یک بانک در اماکن مهمی مانند شهرک‌های صنعتی و مسکونی و اماکن تجاری و استقرار شعب در نزدیکی پارکینگ‌های عمومی از جمله پارامترهایی هستند که بر سپرده‌گذاری مشتریان در بانک‌ها تأثیر می‌گذارند. پژوهش حاضر بر مبنای پژوهش‌های انجام شده، مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تجهیز منابع پولی در بانکداری نوین به منزله شاخص‌های جذب منابع بانکی بررسی می‌شوند.

ماتزلر و همکاران (۲۰۰۸)، در پژوهشی از سیصد نمونه از یکی از استان‌های جنوبی استرالیا به بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با نوآوری تولید و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. به نظر آنها سبک رهبری مدیریت عالی می‌تواند، تأثیر مثبتی بر نوآوری تولید و عملکرد شرکت داشته باشد. آنها از طریق بررسی مدل معادلات ساختاری به آزمون نظریه خویش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و مثبتی بر نوآوری، رشد و سودآوری دارد. همچنین، نوآوری بر رشد و سودآوری تأثیرات مثبتی دارد. آنها پیشنهاد می‌کنند که سبک رهبری تحول‌گرا سبک مناسبی برای شرکت‌های کوچک و متوسط است. موغلی (۱۳۸۱)، در پژوهشی به طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران پرداخته است، وی با بررسی ۲۴۸ نفر از کارکنان و ۴۹۶ نفر از مدیران بخش‌های خدماتی، صنعتی و اقتصادی به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین با رضایت

مندی، تلاش و تعهد پیروان رابطه مثبت و معناداری دارد. نورشاهی (۱۳۸۸)، با بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان سی تن از رؤسای دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران به این نتیجه رسید که بیشتر رؤسای مورد مطالعه در پیامد رهبری تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا و در دو پیامد، اثربخشی و رضایتمندی نمره متوسط کسب کرده اند. همچنین، بیشتر رؤسای یادشده در بُعد تأثیرگذاری ایده آلی نمره بالا، در دو بُعد انگیزش الهام بخش و برانگیزاندگی ذهنی نمره متوسط و در بُعد ملاحظه فردی نمره پایین کسب کرده اند. به طور کلی، یافته های پژوهشی ضرورت تقویت رؤسا در بُعد ملاحظه فردی را نشان می دهد. همچنین، یافته های پژوهش نشان داد، سبک رهبری تحول گرا نقش مؤثری در افزایش رضایتمندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران رؤسای یادشده دارد. زاهدی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی نقش رهبر تحول گرا با انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ویژگی های آرمانی و توجه به پیروان در بهبود عملکرد شرکت گاز استان تهران، افزایش سهم بازار، رشد فروش، جذب مشتریان و در نهایت رضایت مشتریان به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول گرا و عملکرد تجاری شرکت گاز استان تهران در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

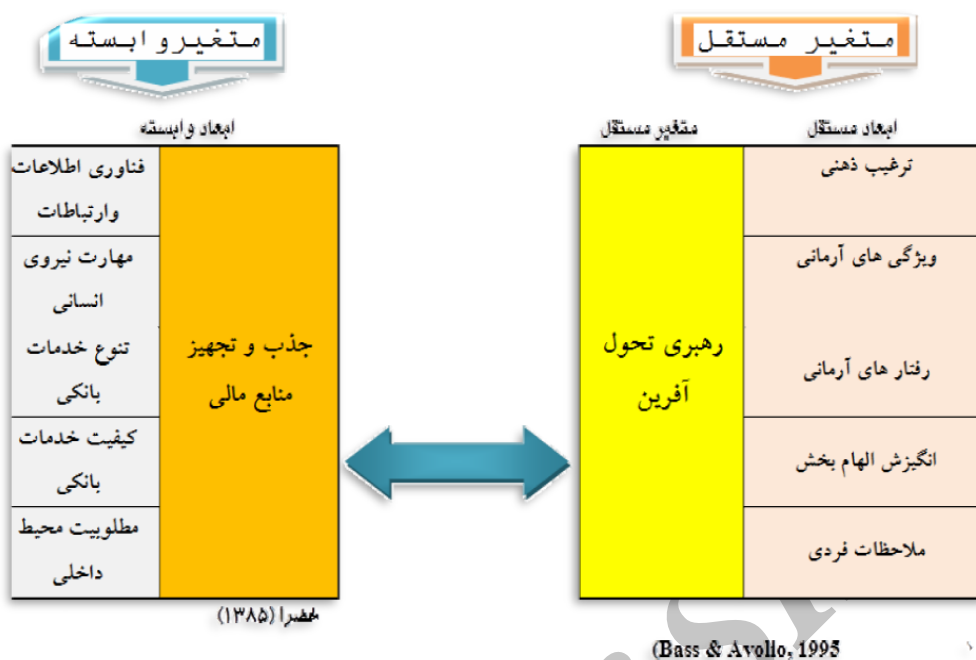
با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اصلی پژوهش عبارت است:

رهبری تحول گرا با جذب و تجهیز منابع بانکی در شعب منتخب بانک توسعه صادرات ایران رابطه مثبت و معناداری دارد.

با توجه به فرضیه اصلی پژوهش، پنج فرضیه فرعی به شرح زیر مطرح می شود:

۱. ترغیب ذهنی با جذب و تجهیز منابع بانکی رابطه معناداری دارد.
۲. ویژگی های آرمانی با جذب و تجهیز منابع بانکی رابطه معناداری دارد.
۳. رفتارهای آرمانی با جذب و تجهیز منابع بانکی رابطه معناداری دارد.
۴. انگیزش الهام بخش با جذب و تجهیز منابع بانکی رابطه معناداری دارد.
۵. توجه و ملاحظات فردی با جذب و تجهیز منابع بانکی رابطه معناداری دارد.





نمودار ۱، مدل پژوهش؛ ارتباط رهبری تحول گرا با توانایی جذب و تجهیز منابع بانکی

## ۲- روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نوع، توصیفی-همبستگی (هدف تعیین میزان همبستگی تغییرات دو متغیر) و از نظر روش، میدانی-پیمایشی است و به علت تعداد محدود شعب بانک توسعه صادرات در کشور که فقط ۴۰ شعبه است، لذا کلیه شعب بانک توسعه صادرات میدان حصول اهداف بوده که به منظور تعیین جامعه آماری پژوهش در سه گروه شعب اصلی یا مرکزی، شعب منطقه ای و استانی تقسیم بندی می شوند. از این رو کلیه پست های مدیریتی مشخص در نمودار سازمانی بانک که به نحوی مسئولیت اجرای سیاست ها و روند اجرای عملیات بانکی هم در ادارات و هم در شعب مذکور شامل مدیران عالی، میانی و عملیاتی که تعداد آنها ۴۶۶ نفر است به عنوان تعیین نمونه آماری انتخاب شدند. حجم نمونه از رابطه کوکران ۲۱۲ نفر تعیین گردید که با توجه به ماهیت جامعه آماری از روش نمونه گیری طبقه بندی شده استفاده می شود. گردآوری داده ها با استفاده از پرسشنامه براساس پرسشنامه رهبری تحول گرا (Bass et al, 2003) و با مقیاس های اندازه گیری لیکرت صورت پذیرفته و حاوی سؤالاتی در قالب دو بخش که بخش اول حاوی ۶ سؤال برای متغیرهای جمعیت شناختی و ۲۷ سؤال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی پژوهش است. از این تعداد ۲۰ سؤال مربوط به رهبری تحول گرا و ۷ سؤال آن مربوط به تجهیز منابع بانکی بوده است. به منظور اندازه گیری ضریب اعتبار پرسشنامه از آزمون یکسان بودن نسبت های دو جامعه و سنجش قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ (برای پرسشنامه رهبری تحول گرا ۰/۹۰ و پرسشنامه تجهیز منابع ۰/۸۴) استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

## ۳- یافته های پژوهش

براساس نتایج توصیفی پژوهش بیشتر پاسخ دهندگان به پرسشنامه های پژوهش را مردان (۷۶/۹ درصد) تشکیل داده، گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال دارای بیشترین فراوانی (۴۶/۷ درصد) بوده و اکثر پاسخ دهندگان دارای تحصیلات کارشناسی



یا لیسانس (۷۲/۲ درصد) و با سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال (۵۰/۰ درصد) بوده اند. بیشترین درصد پست سازمانی پاسخ دهندگان مربوط به معاون اداره یا شعبه (۵۹/۰ درصد) و بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان در حوزه ستادی بانک (۵۲/۴ درصد) بوده است. در مجموع ۲۱۲ پرسشنامه جمع آوری شد که یافته های حاصل از بررسی نرمال بودن توزیع مشاهدات برای تمامی متغیرهای پژوهش طبق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف مورد پذیرش واقع گردید. از این رو از آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون فرضیه های تحقیق استفاده گردید.

#### ۴- آزمون فرضیه های تحقیق

فرضیه های فرعی شامل بررسی ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، انگیزه الهام بخشی، نفوذ آرمانی و ویژگی های آرمانی با جذب و تجهیز منابع بانکی تجزیه و تحلیل شد. یافته ها نشان داد، بین چهار بُعد رهبری تحول گرا (ترغیب ذهنی، ویژگی های آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) با تجهیز منابع بانکی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این رابطه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد، همچنین در سطح خطای ۰/۰۵ درصد رابطه ای بین بُعد رفتارهای آرمانی و تجهیز منابع بانکی مشاهده نگردید. ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول گرا عبارت از: ترغیب ذهنی ۰/۲۵۲، ویژگی های آرمانی ۰/۱۹۷، انگیزش الهام بخش ۰/۱۸۱ و ملاحظات فردی ۰/۱۵۹ و شاخص جذب منابع بانکی بدست آمده است.

آزمون فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول گرا و جذب منابع بانکی نشان داد، شدت این رابطه بین رهبری تحول گرا و جذب منابع بانکی ۰/۲۴۲ محاسبه گردید .

#### جدول ۱: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون فرضیه اول

متغیرهای تحقیق		ترغیب ذهنی	ویژگی های آرمانی	رفتارهای آرمانی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی	رهبری تحول گرا
جذب و تجهیز منابع بانکی	همبستگی پیرسون	۰/۲۵۲	۰/۱۹۷	۰/۰۹۷	۰/۱۸۱	۰/۱۵۹	۰/۲۴۲
	سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۴	۰/۱۶۱	۰/۰۰۸	۰/۰۲	۰/۰۰۰
	تعداد	۲۱۲	۲۱۲	۲۱۲	۲۱۲	۲۱۲	۲۱۲

براساس نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره برای سنجش اثر مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا بر جذب و تجهیز منابع مالی ضریب همبستگی متغیرهای مستقل با متغیر جذب و تجهیز منابع مالی برابر با  $R = ۰/۲۷۴$  و ضریب تعیین تعدیل شده برابر با  $R^2_{adj} = ۰/۵۰۷$  بدست آمده است و این ضریب بیانگر آن است که ۵۰/۷ درصد از واریانس متغیر جذب و تجهیز منابع مالی توسط متغیرهای مستقل تبیین می شود. همچنین این مدل رگرسیونی تبیین شده طبق آزمون تحلیل واریانس، خطی و معنادار است. زیرا مقدار آزمون  $F$  برای تبیین معناداری اثر متغیرهای مستقل بر روی جذب و تجهیز منابع مالی برابر ۴/۱۹۶ با سطح معناداری  $P = ۰/۰۰۰$  می باشد.

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره برای سنجش اثر متغیرهای مستقل بر جذب و تجهیز منابع مالی

مؤلفه ها	ضرایب خام		ضرایب استاندارد	آماره $t$	سطح معناداری
	B	خطای استاندارد			
مقدار ثابت	۲/۹۹۱	۰/۳۴۱		۸/۷۵۹	۰/۰۰۰
ترغیب و تحریک ذهنی	۰/۲۰۰	۰/۰۸۵	۰/۱۸۹	۲/۳۴۶	۰/۰۲۰
ویژگی های آرمانی رهبری	۰/۰۳۷	۰/۰۸۱	۰/۰۴۰	۰/۴۴۸	۰/۰۳۴
انگیزش الهام بخش	۰/۰۵۰	۰/۰۶۷	۰/۰۶۴	۰/۷۵۱	۰/۰۱۰
توجه و ملاحظات فردی	۰/۰۴۲	۰/۰۶۷	۰/۰۴۹	۰/۶۳۲	۰/۰۰۷
$F=۴/۱۹۶$ $P=۰/۰۰۰$ $R=۰/۲۷۴$ $R^2_{adj}= ۰/۵۰۷$					

در نهایت با ملاحظه مقادیر Beta متغیرهای مستقل در جدول فوق ملاحظه می گردد که به ترتیب ترغیب و تحریک ذهنی با مقدار  $Beta=۰/۱۸۹$  و انگیزش الهام بخش با مقدار  $Beta=۰/۰۶۴$  توجه و ملاحظات فردی با مقدار  $Beta=۰/۰۴۹$ ، ویژگی های آرمانی رهبری با مقدار  $Beta=۰/۰۴۰$  به ترتیب بیشترین تأثیر را بر روی جذب و تجهیز منابع مالی دارند؛ همچنین تأثیر چهار مؤلفه آزمون شده متغیر مستقل بر روی جذب و تجهیز منابع مالی معنادار بوده است.

### نتیجه گیری

بس و آوولیو سبک رهبری تحول گرا را دارای پنج مؤلفه می دانند. بر این اساس در این پژوهش رابطه میان پنج مؤلفه سبک رهبری تحول گرا با افزایش جذب و تجهیز منابع مالی در شعب منتخب بانک توسعه صادرات بررسی شده است. آن گاه با توجه به میانگین این پنج مؤلفه، رابطه رهبری تحول گرا با جذب و تجهیز منابع مالی، به دست آمده است. بر اساس یافته های پژوهش مبنی بر وجود رابطه معنادار بین تحریک ذهنی و جذب و تجهیز منابع مالی، هر چه میزان انطباق رفتار مدیران بانکی با شاخص ترغیب و تحریک ذهنی رهبری تحول گرا بیشتر باشد، جذب و تجهیز منابع مالی بانک ها بیشتر می شود. رهبران تحول آفرین، ترغیب ذهنی را به منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت نوآوری پیروان و همچنین در جهت و افزایش دانش آنان به کار می گیرند. رهبری تحول گرا مباحث زیادی را در میان تئوری های رهبری در دهه های اخیر به خود اختصاص داده است. با وجود این به رغم وجود شواهدی که نشان می دهد رفتارهای رهبری تحول گرا در ارتباط با مهارت های مدیریتی مدیران شعب بانکی اثراتی بر افزایش دانش کارکنان و بهبود روند عملکرد مبتنی بر خلاقیت و نوآوری (خیرمند و همکاران، ۱۳۹۱)، (آبهیمان و همکاران، ۲۰۰۹) می گذارد، اما وجود مباحث رایج درباره تأثیر مستقیم رهبری تحول گرا بر کارایی نهادهای مالی و شعب بانکی، همچنان ضرورت انجام تحقیقات بیشتری در این زمینه را مورد تأکید قرار می دهد.

همچنین طبق دیگر یافته های تحقیق حاضر مشخص گردید که ویژگی های آرمانی مدیران تحول گرا و افزایش جذب و تجهیز منابع مالی در شعب بانکی دارای رابطه معناداری بوده که این نتیجه با نتایج به دست آمده شکوری (۱۳۹۳)، عزیزنیا و همکاران، (۱۳۹۲)، گل پرور و وکیلی (۱۳۸۹) و زاهدی و همکاران (۱۳۹۲)، هم خوانی و مطابقت دارد.

کورتنی به نقل از اتول و دیگران (۱۹۹۴) اشاره می کند که چالش رهبری چسباندن و پیوند زدن قطعه های مجزای سازمان به هم می باشد. این محققان تأکید می کنند که تنها عنصر قدرتمندی که برای انجام این وظیفه کفایت می کند، اعتماد می باشد (کورتنی، ۱۹۹۸). کورتنی به نقل از زند (۱۹۹۷)، ادعا می کند که رهبران اثربخش سه نیروی مؤثر در فعالیت های سازمانی را تحت کنترل دارند؛ دانش، اعتماد و قدرت. اعتماد همیشه به عنوان شایستگی ضروری و فعالیت رهبری توصیف شده است. این امر در مورد رهبری تحولی نیز صادق است. بدین ترتیب که رهبری تحولی مدلی است که بر ارزش های رهبری استوار است و یکی از مشخصه های اصلی آن، نفوذ آرمانی یا اعتماد است (فاستر، ۲۰۰۰). پترسون (۲۰۰۳)، پیشنهاد می کند که اعتماد به عنوان عنصر اساسی برای رهبری صحیح به کار می رود و اعتماد ویژگی اصلی برای رهبران تحول آفرین است. او بیان می کند که اعتماد رهبر به پیروان به معنای اعتقاد به ظرفیت های بالقوه پیروان و اطمینان از اینکه آنها در راه اهداف سازمان گام بر می دارند می باشد. از طرفی پیروان زمانی به رهبرشان اعتماد می کنند که او را فردی معتمد، و باثبات ببینند (پترسون، ۲۰۰۳).

تأیید رابطه بین انگیزش الهام بخش رهبری و جذب منابع مالی در شعب بانکی که حاصل آزمون فرضیه مذکور بوده و این نتیجه بدست آمده با یافته های محققانی عالی، (۱۳۹۲) خیراندیش (۱۳۸۸)، حسن پور (۱۳۸۸)، موغلی (۱۳۸۱)، نرگسیان (۱۳۸۹)، بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، والدرمن (۱۹۸۹)، بس (۱۹۹۷) و گیلبرت (۱۹۹۷) که حکایت از وجود ارتباط بین مؤلفه انگیزش الهام بخش و کسب اهداف سازمانی داشته، همسویی و همخوانی دارد.

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می نماید (Boenke, 2003: 5-6).

تأیید وجود رابطه معناداری بین توجه فردی و جذب منابع بانکی در این پژوهش که با یافته های این فرضیه، با یافته های پژوهشگران داخلی و خارجی مانند: خیراندیش (۱۳۸۸)، حسن پور (۱۳۸۸)، موغلی (۱۳۸۱)، نرگسیان (۱۳۸۹)، بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، والدرمن (۱۹۸۹)، بس (۱۹۹۷) و گیلبرت (۱۹۹۷) همخوانی دارد. توجه به این بُعد از رهبری تحول آفرین که یکی از جنبه های مهم رهبری تحول آفرین می باشد، نمایانگر مدیرانی است که جو حمایتی ایجاد می کنند و با صرف وقت در جهت آموزش و مربیگری، رفتار کردن با پیروان به عنوان اشخاص و نه صرفاً به عنوان عضو گروه و همچنین کمک به آنها برای رشد و توسعه و توجه به نیازهای یکایک پیروان، در حصول اهداف سازمانی تأثیر دارند.

بنابراین در ارتباط با فرضیه اصلی این پژوهش، که بیان می کند سبک رهبری تحول گرا با افزایش جذب و تجهیز منابع مالی در شعب منتخب بانک توسعه صادرات رابطه معناداری دارد، نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه ای قوی میان چهار بُعد (تحریک و ترغیب ذهنی ویژگی های آرمانی، انگیزش الهام بخش و توجه و ملاحظات فردی) سبک رهبری تحول گرا با افزایش جذب و تجهیز منابع مالی در شعب منتخب بانک توسعه صادرات می باشد ( $P < 0.05$  و  $0.274 = R$ ) که این نتیجه با مطالعات سایر پژوهشگران (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۲؛ نیکولینا، ۲۰۰۳؛ موغلی، ۱۳۸۱ و یعقوبی،

۱۳۸۹) نیز هم خوانی دارد. همچنین از مقایسه نتایج آماری برای تک تک مؤلفه های رهبری تحول گرا با افزایش جذب و تجهیز منابع مالی نیز این نتیجه به دست آمد که جذب و تجهیز منابع مالی با مؤلفه ترغیب و تحریک ذهنی ارتباط بیشتری دارد. دلیل این موضوع را می توان با توجه به ادعای ارگان توضیح داد که ترغیب و تحریک ذهنی باعث افزایش رضایت شغلی و اعتماد در زیردستان شده که این این دو با افزایش جذب و تجهیز منابع مالی رابطه مستقیم دارد.

این نتایج می تواند به مدیران و رهبران سازمانی در بانک ها و مؤسسات مالی به منظور درک اهمیت عملکرد تولید، مشتری و بهبود عملکرد کسب و کار بنگاه مربوطه از طریق توجه به زیردستان، افزایش اعتماد و احترام کارکنان، توجه فزاینده به نیازهای پیروان خود، ایجاد چشم اندازی مطلوب برای آینده سازمان و تشویق کارکنان به ایجاد تفکراتی جدید، خلاقیت و نوآوری کمک کند تا از این طریق محیط سازمانی پویا و پیروانی فعال و جو سازمانی آکنده از اعتماد را پرورش داده، موجبات بهبود عملکرد سازمان شوند. همچنین به پژوهشگران در درک بهتر اهمیت توجه به رهبری تحول گرا کمک کند تا به نقش مهم رهبری تحول گرا به منزله عامل اساسی در تقویت عملکرد بانکی پی ببرند.

## منابع و مأخذ

۱. اکرامی، احمد. ۱۳۸۰. ارتباط بین کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان با قابلیت خدمت رسانی آنها به مشتری، ایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
۲. حسینی مقدم، مریم السادات. ۱۳۸۲. بررسی امکان سنجی استقرار بانکداری الکترونیکی در نظام بانکی کشور از دیدگاه مدیران و کارکنان خبره بانکی، نشریه علمی تخصصی روند، شماره های ۴۱-۴۰، بانک مرکزی ایران.
۳. آسوشه، عباس، دیواندری، علی، کرمی، امیر، یزدانی، حمید رضا، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت ریسک برون سپاری سیستم های اطلاعاتی در بانک های تجاری ایران، ۱۳۸۸، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات.
۴. خضرا، ن، ۱۳۸۵. بررسی عوامل موثر بر تجهیز منابع مالی کشور. روزنامه سرمایه. شماره ۳۵۱.
۵. ذوالفقاری، مهین، ۱۳۸۹، بررسی مؤلفه های موثر بر موفقیت شعب بانک در تجهیز منابع مالی (مطالعه موردی: شعب بانک تجارت سمنان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی صادرات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۶. رابینز، استیفن، ۱۳۷۸، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری، تهران، نشر پژوهش های فرهنگی.
۷. رازانی، بهروز، ۱۳۸۲، بررسی و معرفی روش های جدید و مؤثر جذب منابع مالی در شعب بانک تجارت استان لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم پایه، دانشگاه آزاد واحد خوراسگان.
۸. رضانی، ع، ۱۳۸۵، بررسی عوامل موثر بر تجهیز منابع بانک سپه استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران.
۹. زاهدی، شمس السادات، ابراهیم پور، حبیب، خلیلی، حسن، (۱۳۹۲)، نقش رهبری تحول گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه ای در شرکت گاز استان تهران، ۱۳۹۲، نشریه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۵، شماره ۱.
۱۰. روستا، احمد؛ ونوس، داور و ابراهیمی، عبدالحمید، (۱۳۸۰)، مدیریت بازاریابی، انتشارات سمت، چاپ پنجم، تهران.

۱۱. زریباف، مهدی، ۱۳۸۲، بانکداری نوین ضرورتی در خردنگری بانکداری، مجله تازه های اقتصاد، شماره ۱۰۲، بانک مرکزی ایران .
۱۲. شاکری شمسی، مریم، ۱۳۸۳، رابطه هزینه تجهیز منابع با بازدهی ناشی از تخصیص منابع در بانک ملی ایران طی سال های ۱۳۷۰ - ۷۸، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء.
۱۳. عابدی جعفری، حسن، بررسی رابطه هوش عاطفی و رهبری تحول گرا، ۱۳۸۳، مجله دانش مدیریت، دانشگاه تهران، شماره ۸۱.
۱۴. کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری. ۱۳۷۹، اصول بازاریابی، ترجمه علی پارسائیان، انتشارات دبستان، چاپ اول، تهران.
۱۵. کزازی، ندا، ۱۳۹۰، بررسی رابطه بین رهبری مدیران تحول گرا با تعهد سازمانی معلمان در مدارس ابتدایی دخترانه شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
۱۶. گل پرور، محسن، وکیلی، نفیسه، نقش واسطه ای غنی سازی شغل در رابطه مؤلفه های رهبری تحول گرا با تعهد عاطفی کارکنان، ۱۳۸۹، فصلنامه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجندج، سال پنجم، شماره ۱۲.
۱۷. محمدعلی نژاد، حسن، ۱۳۹۱، بررسی ارتباط بین رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان جهاد دانشگاهی ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
۱۸. موغلی، علیرضا، طراحی الگوی رهبری تحول گرا در سازمان های اداری ایران، ۱۳۸۲، مجله دانش مدیریت، شماره ۶۲.
۱۹. موغلی، علی رضا، ۱۳۸۱، طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، پایان نامه دکتری، دانشگا علامه طباطبایی.
۲۰. مغویی نژاد، حسن، ۱۳۷۸، بررسی عوامل مؤثر بر افزایش میزان سپرده گذاری مشتریان در شعب بانک تجارت شهرستان رفسنجان(از دیدگاه مشتریان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد واحد کرمان.
۲۱. مؤتمنی، علیرضا، جوادزاده، محمد، تیزفهم، مهدی، ارزیابی عملکرد راهبردی بانک ها، ۱۳۸۹، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، بهار، شماره یک.
۲۲. یزدان شناس، مهدی و جمشیدیان، مهدی، نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر (مرجع دانش)، ۱۳۸۷، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۲۳. ونوس، داور و صفاریان، میترا، ۱۳۸۳، روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی، انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم، تهران.
۲۴. یزدانی دهنوی، محسن . ۱۳۸۴ . مؤلفه های مؤثر بر موفقیت بانک ها و موسسات مالی در تجهیز منابع پولی. مجله مدیرساز، شماره ۱۷.

۲۵. ونوس، داور و صفاریان، میترا. ۱۳۸۳. روشهای کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانکهای ایرانی، انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم، تهران.

۲۶. هدایتی، علی اصغر، کلهر، حسن، سفری، علی اصغر و بهمنی، محمود. ۱۳۸۳. عملیات بانکی داخلی ۲ - تخصیص منابع، انتشارات مؤسسه عالی بانکداری، چاپ نهم، تهران.

۲۷. هفرنان، شلاک. ۱۳۸۲. بانکداری نوین در تئوری و عمل، ترجمه علی پارسائیان و علیرضا شیرانی، انتشارات بانک سپه، چاپ اول، تهران.

1. Albert, G.A. An Examination of Bass, Full range Leadership Model in Jamaican organization. Dissertation for the degree of doctora, Nova Southeastern University, (2003).
2. Avolio, B. & Bass, B.M. Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and sampler set. USA: MindGarden. Inc, (2004).
3. Bass, B. M. Avolio, B. J. MLQ multifactor leadership questionnaire sampler Set. Thecnical report, leader from, rater from, and scoring key for MLQ from 5x-short, 2nd ed. Mind Garden Palo Alto, (2000).
4. Bass, B. M., Steidlmeier, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. Leadership quarterly, 10, (1999).
5. Bass, B.M. & Avolio, B. shatter the Glass ceiling: women may make better Managers. Human resource management, 33, (1994).
6. Bennett, N. & Anderson, L. Rethinking Educational Leadership. London: sage publication, (2003).
7. Bommer, W., Rubin, R. & Baldwin, T. setthing the stage for Effective Leadership Antecedents of transformational Leadership behavior. The Leadership Quarterly, 15, (2004).
8. Burns, J.M. Leadership. NewYork: Harper & Row, (1979).
9. Burns, J. M, Leadership, Harper & Row, New York, NY, (1978).
10. Denchartog, D.N. Muijen, J.J, Koopman, P. Transactional versus Transformational Leadership an Analysis of the MLQ. Journal of Accupational and organizational psychology, 70, (1997).
11. De Brower, Joseph. Interprise Miner Reveals Hidden Patterns, (۲۰۰۵), on line (www.SAS.com).
12. Jackson, chris. History of Strategis and Chalenges of Database Marketing(2۰۰۵).
13. Pillai , R.Schriesheim, C.A.and wiliams , E.S. Farirness perceptions and trust of mediators for transformational and transactional leadership. Journal of management, No 6, (1999).
14. Singhal, Sanjiv; Internet Banking-The Second Wave, New delhi: tata mcgraw-hill publishing company limited, (۲۰۰۳).