Journal of Public Administration
Print ISSN: 2008-5877
Online ISSN: 2423-5342

The Effect of Transformational Leadership on Strategic Rethinking with the Mediating Role of Organizational Trust: A Study of Petrochemical Companies in Assaluyeh

Zeynab Javadi
MSc. Student, Department of Strategic Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. E-mail: z.javadi@mehr.pgu.ac.ir

Ebrahim Rajabpour*
*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Business Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. E-mail: e.rajabpour@pgu.ac.ir

Mohsen Negarande
MSc.Student, Department of Strategic Management, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. E-mail: m.negarandeh@mehr.pgu.ac.ir

Abstract

Objective
This study investigates the effect of transformational leadership style on strategic rethinking, with the mediating role of organizational trust in the petrochemical companies of Assaluyeh County.

Methods
In terms of purpose, this research is applied, and in terms of data collection, it is a descriptive-survey study of the correlational type. The statistical population of the study comprised 36 active petrochemical companies in Assaluyeh County. The sample size was estimated at 32 companies based on Cochran's formula, and between 5 and 14 questionnaires were distributed and collected in each company among human resource, information technology, finance, and public relations managers, yielding a total of 216 valid questionnaires. The research instruments consisted of standard questionnaires measuring

Citation: Javadi, Zeynab; Rajabpour, Ebrahim & Negarande, Mohsen (2026). The Effect of Transformational Leadership on Strategic Rethinking with the Mediating Role of Organizational Trust: A Study of Petrochemical Companies in Assaluyeh. *Journal of Public Administration*, 18(3), 831 - 850. (*in Persian*)

Journal of Public Administration, 2026, Vol. 18, No.3, pp. 831 - 850
Published by University of Tehran, College of Management
https://doi.org/10.22059/jipa.2026.421123.3991
Article Type: Research Paper
© Authors
Received: May 05, 2026
Revised: June 25, 2026
Accepted: July 29, 2026
Published online: September 14, 2026

transformational leadership style, strategic rethinking, and organizational trust. Face and content validity were confirmed by university professors and petrochemical industry experts, and construct validity was examined through confirmatory factor analysis. The reliability of the research questionnaires was also confirmed with a Cronbach's alpha coefficient of 0.855. The data were analyzed using the structural equation modeling approach with the partial least squares method (PLS-SEM), employing SPSS and SmartPLS software.

Results

The results of structural equation modeling showed that transformational leadership style has a positive and significant effect on strategic rethinking (β = 0.331) and on organizational trust (β = 0.694). Organizational trust also has a positive and significant effect on strategic rethinking (β = 0.505), and its mediating role in the relationship between transformational leadership style and strategic rethinking was confirmed (β = 0.350). Accordingly, transformational leadership promotes strategic rethinking capacity in petrochemical organizations both directly and through strengthening organizational trust. A comparison of the direct and indirect effects indicates that a considerable portion of the influence of transformational leadership on strategic rethinking is transmitted through organizational trust, which underscores the importance of a trust-based context in the higher-order cognitive processes of the organization.

Conclusion

Transformational leadership increases strategic rethinking capacity in petrochemical organizations both directly and through strengthening organizational trust. Managers in this industry can provide the ground for the continuous review of assumptions, goals, and strategies by institutionalizing transformational leadership behaviors—including idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—and by creating a trust climate based on transparency, benevolence, and competence. Developing a culture of genuine employee participation in strategic decision-making and holding regular strategic rethinking sessions can double the effectiveness of this leadership style. In terms of innovation, the present study has taken a step toward developing the strategic rethinking literature by combining three key constructs within the petrochemical industry context and simultaneously testing direct and indirect effects. Given the limitations of the study context, generalizing the results to other industries requires caution. Future research can increase the external validity of the model by adding mediating or moderating variables such as organizational culture and environmental dynamism, as well as by adopting longitudinal approaches. These findings can help policymakers and senior managers in the petrochemical industry to enhance the strategic adaptability of the organization by focusing on human capital, and to create sustainable competitive advantage in the current competitive and highly volatile environment.

Keywords: Organizational trust, Petrochemical industry, Strategic rethinking, Transformational leadership.

مدیریت دولتی
شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۵۸۷۷
شاپا الکترونیکی: ۲۴۲۳-۵۳۴۲

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک با نقش میانجی اعتماد سازمانی: مطالعه‌ای در شرکت‌های پتروشیمی عسلویه

زینب جوادی
دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت استراتژیک، دانشکدهٔ کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج‌فارس، بوشهر، ایران. رایانامه: z.javadi@mehr.pgu.ac.ir

ابراهیم رجب‌پور*
* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدهٔ کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج‌فارس، بوشهر، ایران. رایانامه: e.rajabpour@pgu.ac.ir

محسن نگارنده
دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت استراتژیک، دانشکدهٔ کسب‌وکار و اقتصاد، دانشگاه خلیج‌فارس، بوشهر، ایران. رایانامه: m.negarandeh@mehr.pgu.ac.ir

چکیده

هدف: این پژوهش به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک با نقش میانجی‌گری اعتماد سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی شهرستان عسلویه می‌پردازد.

روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی ـ پیمایشی از نوع هم‌بستگی است. جامعهٔ آماری پژوهش، ۳۶ شرکت پتروشیمی فعال در شهرستان عسلویه است. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران، ۳۲ شرکت برآورد شد و در هر شرکت، بین ۵ تا ۱۴ پرسش‌نامه میان مدیران منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مالی و روابط عمومی توزیع و جمع‌آوری شد. در مجموع ۲۱۶ پرسش‌نامه معتبر گردآوری شد. پرسش‌نامه‌های استاندارد سبک رهبری تحول‌آفرین، بازاندیشی استراتژیک و اعتماد سازمانی، ابزارهای پژوهش بودند. روایی صوری و محتوایی با نظر استادان دانشگاهی و خبرگان صنعت پتروشیمی تأیید و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵۵ به تأیید رسید. داده‌ها با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس و اسمارت پی‌ال‌اس تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک (β=۰/۳۳۱) و بر اعتماد

استناد: جوادی، زینب؛ رجب‌پور، ابراهیم و نگارنده، محسن (۱۴۰۵). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک با نقش میانجی اعتماد سازمانی: مطالعه‌ای در شرکت‌های پتروشیمی عسلویه. *مدیریت دولتی*، ۱۸(۳)، ۸۳۱– ۸۵۰.

مدیریت دولتی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۳، صص. ۸۳۱ – ۸۵۰
ناشر: دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران
نوع مقاله: علمی پژوهشی
© نویسندگان
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۵
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۴/۰۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۷
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۳
doi: https://doi.org/10.22059/jipa.2026.421123.3991

سازمانی (β=۰/۶۹۴) اثر مثبت و معناداری دارد؛ اعتماد سازمانی نیز بر بازاندیشی استراتژیک (β=۰/۵۰۵) اثر مثبت و معناداری می‌گذارد و نقش میانجی آن در رابطهٔ بین سبک رهبری تحول‌آفرین و بازاندیشی استراتژیک (β=۰/۳۵۰) تأیید شد. بر این اساس، رهبری تحول‌آفرین هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق تقویت اعتماد سازمانی، ظرفیت بازاندیشی استراتژیک را در سازمان‌های پتروشیمی ارتقا می‌دهد. مقایسهٔ اثر مستقیم و غیرمستقیم بیانگر آن است که بخش چشمگیری از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک، از طریق اعتماد سازمانی منتقل می‌شود؛ این امر بر اهمیت بستر اعتماد در فرایندهای شناختی سطح بالای سازمان تأکید دارد.

نتیجه‌گیری: رهبری تحول‌آفرین هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق تقویت اعتماد سازمانی، ظرفیت بازاندیشی استراتژیک را در سازمان‌های پتروشیمی افزایش می‌دهد. مدیران این صنعت می‌توانند با نهادینه‌سازی رفتارهای رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی و ایجاد جوّ اعتماد مبتنی بر شفافیت، خیرخواهی و شایستگی، زمینهٔ بازنگری مستمر مفروضات، اهداف و راهبردها را فراهم آورند. توسعهٔ فرهنگ مشارکت واقعی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و برگزاری جلسه‌های منظم بازاندیشی استراتژیک، می‌تواند اثربخشی این سبک رهبری را دوچندان کند. از جنبهٔ نوآوری، پژوهش حاضر با ترکیب سه سازهٔ کلیدی در بستر صنعت پتروشیمی و آزمون هم‌زمان اثر مستقیم و غیرمستقیم، در جهت توسعهٔ ادبیات بازاندیشی استراتژیک گام برداشته است. با توجه به محدودیت بستر بررسی، نتایج به سایر صنایع بایستی با احتیاط تعمیم یابد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با افزودن متغیرهای میانجی یا تعدیلگر مانند فرهنگ سازمانی و پویایی محیطی و نیز با رویکردهای طولی، اعتبار بیرونی مدل را افزایش دهند. این یافته‌ها می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران ارشد صنعت پتروشیمی کمک کند تا با تمرکز بر سرمایهٔ انسانی، انطباق‌پذیری راهبردی سازمان را ارتقا دهند و در محیط رقابتی و پرنوسان کنونی، مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.

کلیدواژه‌ها: اعتماد سازمانی، بازاندیشی استراتژیک، رهبری تحول‌آفرین، صنعت پتروشیمی.

مقدمه

سازمان‌های فعال در محیط‌های پیچیده و نامطمئن برای حفظ عملکرد و تداوم فعالیت خود به قابلیت‌هایی فراتر از برنامه‌ریزی سنتی نیاز دارند. تغییرات فناورانه، نوسان‌های اقتصادی، فشارهای رقابتی و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌ها را وادار می‌کند راهبردهای خود را به‌صورت مستمر ارزیابی و بازتنظیم کنند (رئوفیان، رجب‌زاده قطری، فخارمنش و پالومبو[1]، ۲۰۲۵). در این شرایط، بازاندیشی استراتژیک به‌عنوان فرایندی جمعی و تأمل‌محور اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند؛ فرایندی که طی آن اعضای سازمان به‌طور انتقادی مفروضات، اهداف، راهبردها و منطق تصمیم‌گیری خود را به چالش می‌کشند (کورین و لیکاما[2]، ۲۰۲۳). در میان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این فرایند، رهبری تحول‌آفرین جایگاه مهمی دارد. رهبران تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه به نیازهای فردی، کارکنان را به فراتر رفتن از رویه‌های موجود ترغیب می‌کنند (باس و آوولیو[3]، ۲۰۰۴). با این‌حال، اثر رهبری تحول‌آفرین بر فرایندهای شناختی و راهبردی سازمان لزوماً به‌صورت مستقیم رخ نمی‌دهد. یکی از سازوکارهای مهم این رابطه، اعتماد سازمانی است؛ تمایل کارکنان به پذیرش آسیب‌پذیری در برابر سازمان یا رهبر، بر اساس ادراک شایستگی، خیرخواهی و یکپارچگی (مایر، دیویس و شورمن[4]، ۱۹۹۵؛ مک‌آلیستر[5]، ۱۹۹۵). پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت اعتماد، قابلیت تغییر سازمانی و حمایت کارکنان از تغییر را افزایش می‌دهد (کائو و له[6]، ۲۰۲۲؛ لی، لین، موهارکوندا و کار[7]، ۲۰۲۳).

خلأ دانشی پژوهش حاضر را می‌توان در سه سطح تبیین کرد:

نخست، در سطح پیامد: بیشتر پژوهش‌های پیشین اثر رهبری تحول‌آفرین را بر پیامدهایی مانند عملکرد، تعهد، خلاقیت یا آمادگی برای تغییر بررسی کرده‌اند و نقش آن در بازاندیشی استراتژیک به‌عنوان فرایندی شناختی سطح بالا، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بازاندیشی استراتژیک با بازنگری استراتژیک تفاوت ماهوی دارد؛ بازنگری معمولاً به اصلاح تدریجی برنامه‌ها محدود می‌شود، درحالی‌که بازاندیشی می‌تواند خود منطق تصمیم‌گیری و مفروضات بنیادین سازمان را به چالش بکشد (کورین، سیک و لیکاما[8]، ۲۰۲۲).

دوم، در سطح سازوکار: نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و بازاندیشی استراتژیک به‌صورت یکپارچه بررسی نشده است. مطالعات محدودی به نقش اعتماد در فرایندهای بازاندیشی اشاره کرده‌اند (لیو، کاسا و تکلب[9]، ۲۰۲۵؛ سالانووا، آکوستا آنتوگنونی، لورنس و لی بلان[10]، ۲۰۲۱)، اما این رابطه در قالب یک مدل ساختاری منسجم و در بستر سازمانی مشخص آزمون نشده است.

1. Raoofian, Rajabzadeh Ghatari, Fakhar Manesh & Palumbo
2. Korin & Liikamaa
3. Bass & Avolio
4. Mayer, Davis & Schoorman
5. McAllister
6. Cao & Le
7. Lee, Lin, Moharkonda & Carr
8. Korin, Seeck & Liikamaa
9. Liu, Kassa & Tekleab
10. Salanova, Acosta-Antognoni, Llorens & Le Blanc

سوم، در سطح زمینه: مطالعات محدودی این رابطه را در بستر صنایع سرمایه‌بر و پیچیده، به‌ویژه صنعت پتروشیمی ایران، آزمون کرده‌اند. صنعت پتروشیمی به‌دلیل پیچیدگی فنی، وابستگی به فناوری، ساختارهای تصمیم‌گیری نسبتاً متمرکز، محدودیت‌های ناشی از تحریم و ضرورت تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌قطعیت، به قابلیت بازاندیشی و انطباق مستمر نیاز دارد. در چنین محیطی، صرف تدوین راهبرد کافی نیست و سازمان باید بتواند مفروضات و راهبردهای خود را در پرتو تغییرات محیطی بازبینی کند؛ فرایندی که بدون اعتماد سازمانی و امنیت روان‌شناختی با مقاومت و سکوت سازمانی مواجه می‌شود.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک و تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی عسلویه انجام شده است. این پژوهش از سه طریق به دانش موجود کمک می‌کند:

نخست، بازاندیشی استراتژیک را به‌عنوان پیامدی شناختی و راهبردی از رهبری تحول‌آفرین بررسی می‌کند؛

دوم، نقش میانجی اعتماد سازمانی را به‌عنوان سازوکار اجتماعی و روان‌شناختی این رابطه تبیین می‌کند؛

سوم، این مدل را در بستر صنعت پتروشیمی ایران آزمون می‌کند.

بر اساس آنچه بیان شد، سؤال‌های اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شوند: آیا رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک تأثیر مثبت و معنادار دارد؟ آیا اعتماد سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند؟

علاوه‌بر نوآوری‌های نظری و زمینه‌ای فوق، دانش‌افزایی پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات اخیر نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران نیز در سه سطح قابل تبیین است.

نخست، پژوهش‌های پورکریمی و عزیزی (۱۴۰۳)، محمدی، کفاشپور، رحیم‌نیا و شیرازی (۱۴۰۴) و بیرامی، گاینی و روحی (۱۴۰۴) بر شناسایی شایستگی‌ها، مضامین و ابعاد رهبری تمرکز کرده‌اند، درحالی‌که پژوهش حاضر پیامد راهبردی رفتار رهبری تحول‌آفرین را بررسی می‌کند.

دوم، مطالعه قلی‌پور (۱۴۰۳) محدودیت‌های شناختی را در مدیریت عملکرد مورد توجه قرار داده است؛ اما پژوهش حاضر بازاندیشی استراتژیک را به‌عنوان فرایندی سازمانی برای نقد مفروضات و بازتنظیم راهبردها مطالعه می‌کند.

سوم، پژوهش حاضر با واردکردن اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، سازوکار اجتماعی و روان‌شناختی اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک را تبیین می‌کند. همچنین، اجرای پژوهش در شرکت‌های پتروشیمی شهرستان عسلویه، آن را از نظر زمینهٔ تجربی از مطالعات متمرکز بر سازمان‌های دولتی و عمومی متمایز می‌سازد.

پیشینهٔ پژوهش

در این بخش، ابتدا مبانی نظری مرتبط با رهبری تحول‌آفرین، بازاندیشی استراتژیک و اعتماد سازمانی بررسی می‌شود و سپس پیشینه تجربی پژوهش ارائه خواهد شد. هدف از این مرور، تبیین روابط نظری میان متغیرهای پژوهش و مشخص‌کردن جایگاه مطالعه حاضر در ادبیات مدیریت استراتژیک است.

پیشینهٔ نظری

رهبری تحول‌آفرین

رهبری[1] از دیرباز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی و موفقیت سازمان‌ها مورد توجه پژوهشگران بوده است. رهبری تحول‌آفرین[2] سبکی است که در آن رهبر با الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه و تحریک فکری، پیروان را ترغیب می‌کند تا از منافع شخصی فراتر روند و در راستای اهداف سازمانی حرکت کنند (باس و آوولیو، ۲۰۰۴). مطالعات جدید نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین همچنان یکی از سبک‌های رهبری بسیار مؤثر در محیط‌های سازمانی پیچیده محسوب می‌شود و از طریق سازوکارهای رابطه‌ای، انگیزشی و شناختی بر پیروان اثر می‌گذارد (سانلیوز و ییلدیز[3]، ۲۰۲۶). رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که از طریق تقویت هویت سازمانی و ایجاد پیوند عاطفی میان رهبر و پیروان، زمینه‌ساز پیامدهای مثبت فردی و سازمانی می‌شود (هوانگ، منصور و کامروزمان[4]، ۲۰۲۶). این سبک رهبری، به‌ویژه در شرایط بحرانی و عدم‌قطعیت، مناسب هدایت سازمان و مدیریت پیچیدگی است (آنگ و ژانگ[5]، ۲۰۲۶). همچنین، رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در تقویت انگیزش خدمت عمومی و جهت‌دهی رفتارهای کارکنان به سوی اهداف جمعی ایفا می‌کند (دینگ و وانگ[6]، ۲۰۲۶). یکی از مسیرهای مهم اثرگذاری این سبک رهبری، ایجاد اعتماد به رهبر و تقویت روابط مبتنی بر اعتماد است (سانلیوز و ییلدیز، ۲۰۲۶). مطالعات جدید همچنین نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین از طریق ایجاد اعتماد و امنیت روان‌شناختی، زمینه مشارکت کارکنان در فرایندهای شناختی سطح بالا را فراهم می‌آورد (هان، ما، یانگ و ژائو[7]، ۲۰۲۵؛ کائو و لی، ۲۰۲۴).

بر اساس مدل باس و آوولیو (۱۹۹۵)، رهبری تحول‌آفرین شامل چهار بُعد اصلی است که به چهار آی[8] معروف‌اند:

۱. نفوذ آرمانی: رهبر به‌عنوان الگوی اخلاقی و رفتاری عمل می‌کند، اعتماد و احترام پیروان را جلب می‌کند و ارزش‌ها و مأموریت سازمان را به‌طور شفاف نشان می‌دهد.

۲. انگیزش الهام‌بخش: رهبر چشم‌اندازی جذاب و معنادار از آینده ارائه می‌دهد و پیروان را برای دستیابی به اهداف بلندپروازانه برمی‌انگیزد.

۳. ترغیب ذهنی: رهبر مفروضات موجود را به چالش می‌کشد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کند و پیروان را به تفکر انتقادی ترغیب می‌کند.

۴. ملاحظات فردی: رهبر به نیازهای فردی هر پیرو توجه می‌کند و فرصت‌های رشد و توسعه شخصی را فراهم می‌سازد.

---

1. leadership
2. Transformational Leadership
3. Sanlioz & Yildiz
4. Huang, Mansor & Kamaruzaman
5. Aung & Zhang
6. Ding & Wang
7. Han, Ma, Yang & Zhao
8. Four I’s

در میان این ابعاد، ترغیب ذهنی نقش ویژه‌ای در بازاندیشی سازمانی دارد؛ زیرا رهبر با به چالش کشیدن مفروضات موجود، کارکنان را به تفکر انتقادی و بازنگری در رویه‌ها ترغیب می‌کند (سانلیوز و ییلدیز، ۲۰۲۶). این چهار بُعد در پرسش‌نامه چندعاملی رهبری (MLQ)[1] عملیاتی شده و در پژوهش‌های متعدد مورد تأیید قرار گرفته‌اند (باس و آوولیو، ۲۰۰۴).

بازاندیشی استراتژیک

بازاندیشی استراتژیک[2] فرایندی سازمانی و تأمل‌محور است که طی آن اعضای سازمان تجربه‌ها، تصمیم‌ها، مفروضات، اهداف و راهبردهای موجود را به‌صورت انتقادی بررسی می‌کنند و بر اساس یادگیری حاصل، جهت‌گیری‌های راهبردی خود را بازتنظیم می‌نمایند (کورین و همکاران، ۲۰۲۲). این مفهوم با بازنگری استراتژیک معمولی تفاوت دارد؛ زیرا بازنگری اغلب به اصلاح تدریجی برنامه‌ها محدود می‌شود، درحالی‌که بازاندیشی می‌تواند منطق تصمیم‌گیری و مفروضات بنیادین سازمان را به چالش بکشد (کورین و لیکاما، ۲۰۲۳). بازاندیشی استراتژیک با نوسازی استراتژیک ارتباط دارد، اما با آن یکسان نیست؛ بازاندیشی بیشتر بر بررسی و بازتعریف مبانی شناختی و تصمیم‌گیری راهبردی تأکید دارد، درحالی‌که نوسازی استراتژیک به تغییر مسیر و جهت‌گیری‌های سازمانی مربوط می‌شود (رئوفیان و همکاران، ۲۰۲۵؛ نوالاینن، لامبرگ، سیپل و ماتیلا[3]، ۲۰۲۵). بازاندیشی استراتژیک با مفاهیمی مانند بازتنظیم استراتژیک و بازقاب‌بندی استراتژیک نیز پیوند دارد. بازتنظیم استراتژیک به‌عنوان فرایندی نظام‌مند تعریف شده که در آن تیم‌های رهبری، مأموریت‌ها و جهت‌گیری‌های موجود را بازارزیابی کرده و سازمان را برای انطباق با شرایط جدید بازآرایی می‌کنند (الکات[4]، ۲۰۲۴). بازقاب‌بندی استراتژیک نیز قابلیتی است که سازمان را قادر می‌سازد چارچوب‌های شناختی پیشین را بازنگری کند و از اتکای بیش‌ازحد به الگوهای ذهنی تثبیت‌شده فاصله بگیرد (رامیرز و ویلکینسون[5]، ۲۰۲۵). مطالعات اخیر نشان می‌دهند که در محیط‌های پرتلاطم، سازمان‌ها نیازمند قابلیت بازاندیشی مستمر هستند تا بتوانند مفروضات تثبیت‌شده را به چالش بکشند و مسیرهای راهبردی خود را بازتنظیم کنند (دیور[6]، ۲۰۲۶).

در این پژوهش، بازاندیشی استراتژیک به‌عنوان یک فرایند چندبُعدی و سازمانی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن، سازمان تجربه‌های گذشته و شرایط موجود را بررسی کرده و بر اساس یادگیری حاصل، راهبردها و جهت‌گیری‌های آینده خود را بازتنظیم می‌کند. بر این اساس، بازاندیشی استراتژیک با پنج بعد اصلی شناخته می‌شود (تیگه[7]، ۲۰۱۹):

۱. بُعد شناختی: بررسی و بازنگری مفروضات ذهنی و مدل‌های ذهنی تصمیم‌گیرندگان؛

۲. بُعد محیطی: پایش و تحلیل مستمر تغییرات محیط خارجی و داخلی سازمان؛

۳. بُعد یادگیری: کسب دانش جدید و تبدیل تجربه به درس‌آموخته؛

1. Multifactor Leadership Questionnaire
2. Strategic Rethinking
3. Nevalainen, Lamberg, Seppälä & Mattila
4. Olcott
5. Ramírez & Wilkinson
6. Dewar
7. Tighe

۴ . بُعد اجتماعی: تعاملات جمعی و ایجاد فضای امن برای نقد و بازاندیشی گروهی؛

۵ . بُعد راهبردی: بازنگری اهداف، استراتژی‌ها و جهت‌گیری‌های بلندمدت سازمان.

این فرایند برای فعال شدن، به امنیت روان‌شناختی و اعتماد سازمانی نیاز دارد (لیو و همکاران، ۲۰۲۵).

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی[1] به تمایل کارکنان برای پذیرش آسیب‌پذیری در برابر اقدامات سازمان یا رهبر، بر اساس انتظار مثبت از رفتار آنان اطلاق می‌شود (مایر و همکاران، ۱۹۹۵). این مفهوم یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های اجتماعی ـ روانی سازمان محسوب می‌شود و نقش مهمی در شکل‌گیری روابط پایدار میان کارکنان و سازمان ایفا می‌کند. در ادبیات جدید، اعتماد سازمانی به‌عنوان سازه‌ای پویا و چندسطحی مورد بازنگری قرار گرفته و بر ضرورت تمایز میان سطوح فردی و سازمانی تأکید شده است (شیلکه و ریمان[2]، ۲۰۲۶). دو سنت نظری اصلی در مطالعه اعتماد سازمانی قابل شناسایی است: سنت فایده‌گرایانه که اعتماد را بر پایه منافع متقابل و مبادله تعریف می‌کند و سنت فضیلت‌محور که بر ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی طرفین تأکید دارد (ون‌ریتشوتن و ون‌بومل[3]، ۲۰۲۵). اعتماد سازمانی می‌تواند در دو سطح عمودی (اعتماد کارکنان به مدیران و سازمان) و افقی (اعتماد میان همکاران) مفهوم‌سازی شود (اسپینوزا، ریوس لیال، ویلاکورا هررا، پرز و آکوستا آنتونیونی[4]، ۲۰۲۵). با اتخاذ رویکرد شناختی، اعتماد سازمانی به‌عنوان سازه‌ای در نظر گرفته می‌شود که تحت تأثیر فرایندهای ادراکی و شناختی کارکنان شکل می‌گیرد و می‌تواند زمینه‌ساز مشارکت فعال‌تر آنان در فرایندهای سازمانی باشد (شهرجردی، محمدیان، زارعی متین و زارع، ۱۴۰۴).

بر اساس مدل مایر و همکاران (۱۹۹۵)، سه مؤلفهٔ اصلی اعتمادپذیری عبارت است از:

- توانایی[5] : باور کارکنان به دانش، مهارت و صلاحیت سازمان یا مدیران؛
- خیرخواهی[6] : ادراک کارکنان از نیت مثبت و دلسوزانه سازمان به منافع آنان؛
- صداقت[7] : پایبندی سازمان به اصول اخلاقی، عمل به وعده‌ها و سازگاری رفتار با ارزش‌های اعلام‌شده.

هرچه کارکنان سازمان یا رهبر را شایسته‌تر، خیرخواه‌تر و صادق‌تر ادراک کنند، تمایل آنان برای پذیرش آسیب‌پذیری و همکاری افزایش می‌یابد (مایر و همکاران، ۱۹۹۵). اعتماد سازمانی با ایجاد امنیت روان‌شناختی، ترس از بیان دیدگاه‌های انتقادی را کاهش می‌دهد و کارکنان را برای مشارکت در فرایندهای شناختی سطح بالا، از جمله بازاندیشی استراتژیک، آماده می‌سازد (لیو و همکاران، ۲۰۲۵؛ سالانووا و همکاران، ۲۰۲۱).

1. Organizational trust
2. Schilke & Reimann
3. van Rietschoten & van Bommel
4. Espinoza, Ríos-Leal, Villacura-Herrera, Pérez & Acosta-Antognoni
5. Ability
6. Benevolence
7. Integrity

پیشینهٔ تجربی

بر اساس مبانی نظری مطرح‌شده و مرور پیشینه پژوهش، این مطالعه بر پایه چهار فرضیه اصلی استوار است که روابط میان متغیر مستقل (سبک رهبری تحول آفرین)، متغیر وابسته (بازاندیشی استراتژیک) و متغیر میانجی (اعتماد سازمانی) را بررسی می‌کنند. فرضیه‌های این پژوهش به شرح زیر مطرح شده‌اند.

فرضیهٔ ۱: رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

باس و آوولیو (۱۹۹۴) استدلال می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین با بهره‌گیری از بعد تحریک فکری، کارکنان را به چالش کشیدن مفروضات موجود ترغیب می‌کند و بستر بازاندیشی در استراتژی‌ها را فراهم می‌سازد. شیپرز، دن هارتوگ، کوپمن و ون نیپنبرگ[1] (۲۰۰۸) نشان دادند که این سبک رهبری از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک و تحریک فکری، بازاندیشی تیمی را تقویت می‌کند. شو، یاکوب و کائو[2] (۲۰۲۴) نیز در مطالعه‌ای چندسطحی دریافتند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر بازاندیشی تیمی و خلاقیت کارکنان دارد و این اثر در محیط‌های پویا قوی‌تر می‌شود.

فرضیهٔ ۲: رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

ژو، نیومن، میائو و هوک[3] (۲۰۱۳) نشان دادند که رفتارهای الهام‌بخش و توجه فردی رهبران تحول‌آفرین، اعتماد سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. آلتون‌اوغلو، شاهین و باباجان[4] (۲۰۱۹) نیز این رابطه را تأیید کردند. فرخی و امیری (۱۴۰۲) در بستر سازمان‌های ایرانی دریافتند که رفتارهای مبتنی بر شفافیت و اخلاق‌مداری، بستر شکل‌گیری اعتماد سازمانی را فراهم می‌کند.

فرضیهٔ ۳: اعتماد سازمانی بر بازاندیشی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد.

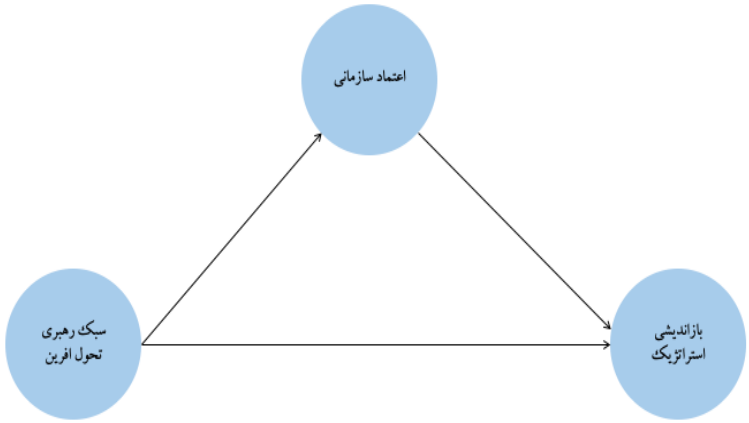
لیو و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که اعتماد سازمانی با ایجاد حس امنیت، کارکنان را به بازنگری جمعی اهداف و فرایندها تشویق می‌کند و حتی می‌تواند نقش اعتماد درون‌تیمی را ایفا کند. دی‌جونگ و الفرینگ[5] (۲۰۱۰) و کارملی، شیفر، بنیامین، رایتر پالمون و شیمونی[6] (۲۰۱۴) نیز دریافتند که اعتماد و ایمنی روان‌شناختی، پیش‌شرط مهم بازاندیشی هستند. افخمی اردکانی، رجب‌پور و علی‌محمدی اردکانی (۱۴۰۰) نشان دادند که اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری دارد. سالانووا و همکاران (۲۰۲۱) نیز تأثیر مثبت اعتماد سازمانی بر فرایندهای بازاندیشی و یادگیری جمعی را تأیید کرده‌اند.

فرضیهٔ ٤: اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بازاندیشی استراتژیک، نقش میانجی مثبت و معناداری ایفا می‌کند.

هان و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت اعتماد، بازاندیشی تیمی را افزایش می‌دهد.

1. Schippers, Den Hartog, Koopman & van Knippenberg
2. Xu, Yaacob & Cao
3. Zhu, Newman, Miao & Hooke
4. Altunoğlu, Şahin & Babacan
5. de Jong & Elfring
6. Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon & Shimoni

لیما روا و آراوخو[1] (۲۰۱۵) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه الهام‌بخش و توجه فردی، بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معناداریدارد. حیدری، رجب‌پور و احمدی (۱۴۰۱) نیز دریافتند که اعتماد سازمانی به‌عنوان سازوکار میانجی، اثر رهبری تحول‌آفرین را بر پیامدهای استراتژیک منتقل می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی ـ پیمایشی از نوع هم‌بستگی است. جامعهٔ آماری پژوهش، ۳۶ شرکت پتروشیمی فعال در شهرستان عسلویه بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۳۲ شرکت به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در هر شرکت، پرسش‌نامه‌ها میان مدیران و کارشناسان واحدهای منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مالی و روابط عمومی توزیع و در مجموع ۲۱۶ پرسش‌نامه معتبر جمع‌آوری شد.

ابزار گردآوری داده‌ها، سه پرسش‌نامهٔ استاندارد بود: سبک رهبری تحول‌آفرین، بازاندیشی استراتژیک و اعتماد سازمانی. روایی صوری و محتوایی با نظر استادان دانشگاه و خبرگان صنعت پتروشیمی تأیید شد. روایی سازه با ارزیابی بارهای عاملی، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و روایی واگرا بررسی شد. پایایی ابزارها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) به تأیید رسید. همهٔ گویه‌ها با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت سنجیده شدند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از نسخهٔ ۲۶ نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و نسخهٔ ۳ نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد. این روش امکان بررسی هم‌زمان اثرهای مستقیم و غیرمستقیم متغیرها را فراهم می‌آورد و به شفاف‌سازی نقش میانجی اعتماد سازمانی کمک می‌کند.

1. Lima Rua & Araújo

جدول ۱. توصیف کلی پرسش‌نامه

نام متغیر	بعد	تعداد سوال	منبع
سبک رهبری تحول‌آفرین	نفوذ آرمانی	۵	باس[1] (۱۹۸۵)؛ باس و آوولیو (۲۰۰۴)
	انگیزش الهام‌بخش	۵	
	ترغیب ذهنی	۵	
	ملاحظات فردی	۵	
بازاندیشی استراتژیک	شناختی	۳	شیپرز و همکاران (۲۰۰۸)؛ تیگه (۲۰۱۹)
	محیطی	۳	
	یادگیری	۳	
	اجتماعی	۳	
	راهبردی	۳	
اعتماد سازمانی	توانایی	۵	مایر و همکاران (۱۹۹۵)
	خیرخواهی	۵	
	صداقت	۵	

یافته‌های پژوهش

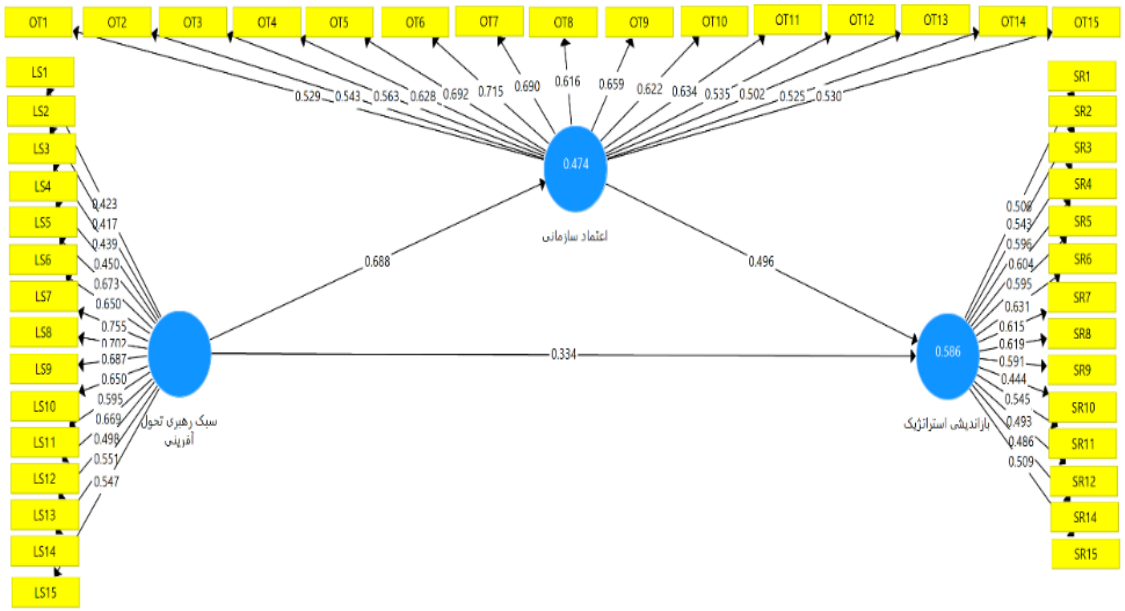
جدول ۲، آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش

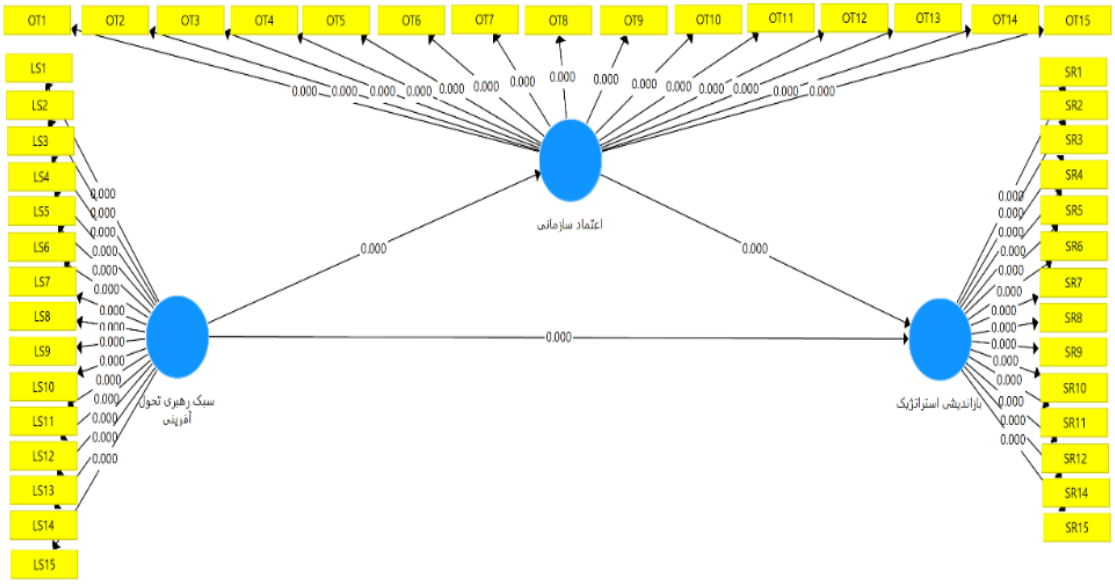
	تعداد	درصد		تعداد	درصد
جنسیت			سابقه کاری		
مرد	۲۱۰	۹۷/۲	کمتر از ۱۰ سال	۳۸	۱۷/۶
زن	۶	۲/۸	۱۱ تا ۱۵ سال	۹۲	۴۲/۶
سن			۱۶ تا ۲۰ سال	۶۹	۳۱/۹
۳۰سال و پایین‌تر	۲۱	۹/۷	بالای ۲۰ سال	۱۷	۷/۹
۳۱ تا ۴۰ سال	۹۶	۴۴/۴	تحصیلات		
۴۱ تا ۵۰ سال	۹۱	۴۲/۱	کارشناسی	۸۴	۳۸/۹
بالاتر از ۵۰ سال	۸	۳/۸	کارشناسی ارشد	۱۲۷	۵۸/۸
			دکتری	۵	۲/۳

1. Bass

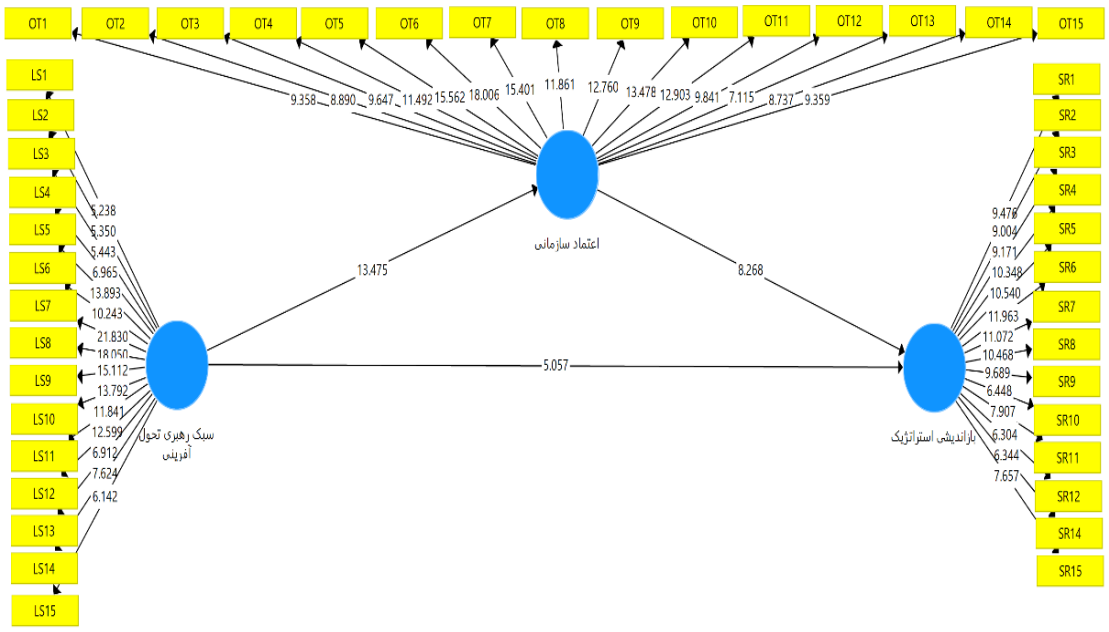
مدل‌سازی معادلات ساختاری



شکل ۲. بار عاملی



شکل ۳. مدل‌سازی معادلات ساختاری(ضرایب استاندارد شده و P-values)



شکل ٤. مدل‌سازی معادلات ساختاری T-values (معناداری)

جدول ۳. پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده متغیرها و بارهای عاملی گویه‌ها

متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۴۹	۰/۸۸۶	۰/۸۶۱
بازاندیشی استراتژیک	۰/۵۱۲	۰/۸۶۳	۰/۸۲۹
اعتماد سازمانی	۰/۵۶۳	۰/۸۹۴	۰/۸۷۴

جدول ٤. ماتریس هم‌بستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش و بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر[1] (۱۹۸۱)

متغیر	اعتماد سازمانی	بازاندیشی استراتژیک	رهبری تحول‌آفرین
اعتماد سازمانی	۰/۶۸۵	۰/۶۴۸	۰/۷۵۰
بازاندیشی استراتژیک	۰/۶۲۱	۰/۷۱۵	
رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۴۱		

1. Fornell & Larcker

جدول ۵. یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری در آزمون فرضیهٔ پژوهش

فرضیه	ضریب استاندارد	P-values	T-values	نتیجه آزمون
فرضیهٔ ۱: سبک رهبری تحول آفرین بر بازاندیشی استراتژیک تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۳۳۱	۰/۰۰۰	۵/۰۵۷	تأیید
فرضیهٔ ۲: سبک رهبری تحول آفرین بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۶۹۴	۰/۰۰۰	۱۳/۴۷۵	تأیید
فرضیهٔ ۳: اعتماد سازمانی بر بازاندیشی استراتژیک تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۰۵	۰/۰۰۰	۸/۲۶۸	تأیید
فرضیهٔ ۴: اعتماد سازمانی، رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و بازاندیشی استراتژیک را میانجی‌گری می‌کند.	۰/۳۵۰	۰/۰۰۰	۶/۹۴۴	تأیید

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک با نقش میانجی اعتماد سازمانی در شرکت‌های پتروشیمی شهرستان عسلویه انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک (β=۰/۳۳۱) و بر اعتماد سازمانی (β=۰/۶۹۴) تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ اعتماد سازمانی نیز بر بازاندیشی استراتژیک (β=۰/۵۰۵) تأثیر مثبت و معنادار دارد و نقش میانجی آن در رابطهٔ بین رهبری تحول‌آفرین و بازاندیشی استراتژیک (β=۰/۳۵۰) تأیید شد. مقایسهٔ اثر مستقیم و غیرمستقیم نشان می‌دهد که بخش شایان توجهی از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک از طریق اعتماد سازمانی منتقل می‌شود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای مدیران شرکت‌های پتروشیمی ارائه می‌شود:

نخست، پیشنهاد می‌شود که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در نظام ارزیابی و توسعهٔ مدیران نهادینه شود. با توجه به تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر بازاندیشی استراتژیک، شرکت‌ها می‌توانند چهار رفتار اصلی این سبک رهبری را در برنامه‌های توسعهٔ مدیران و نظام ارزیابی عملکرد لحاظ کنند. شاخص‌هایی مانند توانایی ایجاد و انتقال چشم‌انداز مشترک، تشویق کارکنان به ارائه دیدگاه‌های متفاوت و به چالش کشیدن مفروضات موجود، حمایت از ایده‌های نوآورانه و توجه به نیازهای حرفه‌ای کارکنان می‌توانند در ارزیابی مدیران مورد استفاده قرار گیرند.

دوم، تقویت اعتماد سازمانی از طریق شفافیت و پاسخ‌گویی ضروری است. با توجه به تأثیر قوی رهبری تحول‌آفرین بر اعتماد سازمانی، مدیران ارشد و واحدهای منابع انسانی باید شفافیت در تصمیم‌گیری، ثبات در اجرای مقررات و پایبندی به تعهدها را جدی بگیرند. برگزاری جلسه‌های توجیهی دوره‌ای برای اطلاع‌رسانی تصمیمات راهبردی، ایجاد سازوکارهای رسمی و محرمانه برای دریافت دیدگاه‌ها و نگرانی‌های کارکنان، و نمایش عینی شایستگی، خیرخواهی و یکپارچگی در رفتار مدیران می‌تواند به افزایش اعتماد سازمانی کمک کند.

سوم، برگزاری جلسه‌های منظم بازاندیشی استراتژیک با حضور نمایندگان واحدهای مختلف توصیه می‌شود. با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی و تأثیر آن بر بازاندیشی استراتژیک، پیشنهاد می‌شود که این جلسات با حضور مدیران و

نمایندگان واحدهای منابع انسانی، تولید، فناوری اطلاعات، مالی، نگهداری و تعمیرات و برنامه‌ریزی برگزار شود. در این جلسه‌ها، مفروضات اصلی راهبردها، تغییرات محیطی، خطاهای اجرایی و فرصت‌های جدید بررسی و نتایج آن مستندسازی شود. تأکید اصلی این جلسه‌ها باید بر یادگیری از خطا و اصلاح فرایندها باشد، نه سرزنش افراد.

چهارم، پایش دوره‌ای سبک رهبری و سطح اعتماد سازمانی پیشنهاد می‌شود. شرکت‌های پتروشیمی می‌توانند به‌صورت سالانه، سطح رهبری تحول‌آفرین و اعتماد سازمانی را با ابزارهای معتبر ارزیابی کنند. شاخص‌هایی مانند میزان مشارکت کارکنان در جلسه‌های راهبردی، تعداد پیشنهادهای اصلاحی ارائه‌شده و پذیرفته‌شده، میزان اجرای تصمیم‌های اصلاحی و سطح اعتماد کارکنان می‌توانند برای سنجش اثربخشی اقدام‌ها استفاده شوند.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهشی

از جمله محدودیت‌های اصلی این پژوهش، مقطعی بودن داده‌ها و اتکا به ادراک خودگزارشی مدیران است. پژوهش‌های آینده می‌توانند با طراحی مطالعات طولی و بهره‌گیری از منابع داده چندگانه، استحکام یافته‌ها را افزایش دهند. افزودن متغیرهایی مانند یادگیری سازمانی، پویایی محیطی و ایمنی روان‌شناختی به مدل پژوهش نیز می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای مؤثر بر بازاندیشی استراتژیک کمک کند.

منابع

افخمی اردکانی، مهدی؛ رجب‌پور، ابراهیم و علیمحمدی اردکانی، مجید (۱۴۰۰). بررسی تأثیر عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی بر نوآوری مدیران مدارس (مورد مطالعه: مدارس یزد). *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۲(۱۰)، ۱۵۵–۱۷۹.

بیرامی، ثریا؛ گاینی، ابوالفضل و روحی، ایرج (۱۴۰۴). شناسایی شاخص‌ها و مضامین تحول رهبری در چارچوب نظریه رهبری هستی‌محور. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۱۲۲ – ۱۵۶.

پورکریمی، جواد و عزیزی، مهسا (۱۴۰۳). شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۶۰۱ – ۶۳۱.

حیدری، مجید؛ رجب‌پور، ابراهیم و احمدی، حیدر (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر آوای سازمانی و کارآفرینی استراتژیک اعضای هیئت علمی دانشگاه خلیج فارس. *توسعه کارآفرینی*، ۱۵(۱)، ۱۰۱–۱۲۰.

شهرجردی، مسعود؛ محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن و زارع، حمید (۱۴۰۴). واکاوی مبانی شناختی اعتماد سازمانی: پیشایندها، پسایندها، و پویایی‌ها. *مجله علمی مدیریت سرمایه اجتماعی*، ۱۲ (۴)، ۳۳۷ – ۳۵۳.

فرخی، مجتبی و امیری، زینب (۱۴۰۲). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر اعتماد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: خیریه‌های شهر اصفهان. *مطالعات وقف و امور خیریه*، ۱(۲)، ۱۷۳–۱۸۸.

قلی‌پور، آرین (۱۴۰۳). مدیریت شناختی: محدودیت‌های شناختی در پیاده‌سازی مدیریت عملکرد کامل. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۴۵۵ -۴۶۸.

محمدی، محمد؛ کفاشپور، آذر؛ رحیم‌نیا، فریبرز و شیرازی، علی (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدل فراشایستگی‌های رهبری بر مبنای نظریهٔ داده‌بنیاد. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۲)، ۵۴۳– ۵۶۸.

References

Afkhami-Ardakani, M., Rajabpour, E. & Alimohammadi-Ardakani, M. (2021). Investigating the effect of organizational justice and organizational trust on managers' innovation: A case study of schools in Yazd. *Educational and School Studies Quarterly, 10*(2), 155–179. https://civilica.com/doc/1573818 (*in Persian*)

Altunoğlu, A. E., Şahin, F. & Babacan, S. (2019). Transformational leadership, trust, and follower outcomes: A moderated mediation model. *Management Research Review, 42*(3), 370–390. https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0036

Aung, C. N. & Zhang, X. (2026). Leadership in public administration amid crisis: A meta-analysis of leadership styles and crisis management related outcomes. *Frontiers in Psychology, 17*, Article 1803778.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Bayrami, S., Gaeeni, A. & Rouhi, I. (2025). Identifying the indicators and themes of leadership transformation within the framework of being-centered leadership theory. *Journal of Public Administration, 17*(1), 122–156. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.381801.3566 (*in Persian*)

Cao, T. T. & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics, 33*(2), 157–173. https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior, 48*(2), 115–135. https://doi.org/10.1002/jocb.43

de Jong, B. A. & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal, 53*(3), 535–549. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649

Dewar, C. (2026, June 9). I founded McKinsey's CEO practice: Here's why operational excellence is a liability right now. *Fortune*.

Ding, M. & Wang, C. (2026). A cross-national meta-analysis of the relationship between transformational leadership and public service motivation. *Current Psychology, 45*.

Espinoza, L., Ríos-Leal, S., Villacura-Herrera, C., Pérez, F. & Acosta-Antognoni, H. (2025). A meta-analytic examination of the association between vertical and horizontal trust and the in-role, extra-role, and organizational levels of performance. Psychology, Society & Education, 17(2), 26–43. https://doi.org/10.21071/pse.v17i2.17570

Farkhi, M. & Amiri, Z. (2023). Investigating the effect of authentic leadership on employees' organizational trust: A case study of charities in Isfahan. *Studies on Endowment and Philanthropic Affairs, 1*(2), 173–188. https://doi.org/10.22108/ecs.2023.136900.1045 (*in Persian*)

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Gholipour, A. (2024). Cognitive management: Cognitive limitations in the implementation of comprehensive performance management. *Journal of Public Administration, 16*(3), 455–468. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.100186 (*in Persian*)

Han, H., Ma, C., Yang, D. & Zhao, W. (2025). Transformational leadership and project success: The mediating roles of team reflexivity and project team resilience. *Frontiers in Psychology, 16*, Article 1504108. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1504108

Haydari, M., Rajabpour, E. & Ahmadi, H. (2022). The effect of transformational leadership on organizational voice and strategic entrepreneurship among faculty members of Persian Gulf University. *Entrepreneurship Development, 15*(1), 101–120. https://doi.org/10.22059/jed.2022.332077.653794 (*in Persian*)

Huang, M., Mansor, A. N. & Kamaruzaman, F. M. (2026). Transformational leadership and organizational identification: Mapping the mechanisms, boundaries, and outcomes through a systematic review. *Cogent Business & Management, 13*(1), Article 2621436. https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2621436

Korin, H. & Liikamaa, K. (2023). Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa: Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä. *Työelämän tutkimus*. https://doi.org/10.37450/ht.120781

Korin, H., Seeck, H. & Liikamaa, K. (2022). Reflecting on the past: A key to facilitating learning in strategy practice? *Journal of Strategy and Management, 16*(2), 282–300. https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2022-0027

Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Moharkonda, P. S. & Carr, S. C. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*. https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x

Lima Rua, O. & Araújo, J. M. C. (2015). Linking transformational leadership and organizational trust: Has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión, 16*, 43–62. https://doi.org/10.5295/cdg.140484om

Liu, X. Y., Kassa, A. & Tekleab, A. G. (2025). Are intrateam trust and organizational trust substitutable? Effects on team reflexivity, engagement and performance. *Journal of Business Research, 189*, Article 115164. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115164

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24–59. https://doi.org/10.2307/256727

Mohammadi, M., Kaffashpoor, A., Rahimnia, F. & Shirazi, A. (2025). Designing and explaining the model of leadership meta-competencies based on grounded theory. *Journal of Public Administration, 17*(2), 543–568. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.378486.3581 (in Persian)

Nevalainen, P., Lamberg, J.-A., Seppälä, J. & Mattila, P. (2025). Executive training as a turning point in strategic renewal processes. *Long Range Planning, 58*(2), Article 102510. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102510

Olcott, D. (2024). Strategic reset in higher education: A conceptual framework for leadership in turbulent times. *Journal of Learning for Development, 11*(3), 514–527.

Pourkarimi, J. & Azizi, M. (2024). Leadership competencies in turbulent environments: A meta-synthesis study. *Journal of Public Administration, 16*(3), 601–631. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.372042.3469 (*in Persian*)

Ramírez, R. & Wilkinson, A. (2025). Strategic reframing as a multi-level process enabled with scenario research. *Oxford University Repository*.

Raoofian, A., Rajabzadeh Ghatari, A., Fakhar Manesh, M. & Palumbo, R. (2025). Digging into the drivers of strategic renewal: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis, 33*(1), 75–104. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4781

Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S. & Le Blanc, P. M. (2021). We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(8), Article 4241. https://doi.org/10.3390/ijerph18084241

Sanlioz, E. & Yildiz, B. (2026). How and when transformational leadership sparks innovative workplace behaviors: Cumulative evidence from a meta-analytic review. *Current Psychology, 45*(10). https://doi.org/10.1007/s12144-026-09567-8

Schilke, O. & Reimann, M. (2026). Organizational trust: A review and reconceptualization. *Academy of Management Annals*.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations, 61*(11), 1593–1616. https://doi.org/10.1177/0018726708096639

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Shahrjerdi, M., Mohammadian, B., Zarei Matin, H. & Zare, H. (2025). Analyzing the cognitive foundations of organizational trust: Antecedents, consequences, and dynamics. *Social*

Capital Management, 12(4), 337–353. https://doi.org/10.22059/jscm.2025.397442.2601 (*in Persian*)

Tighe, S. (2019). *Rethinking strategy: How to anticipate the future, slow down change, and improve decision making*. Wiley.

van Rietschoten, J. & van Bommel, K. (2025). Three decades of organizational trust research: Utilitarian and virtuous traditions. *Journal of Business Ethics*.

Xu, S., Yaacob, Z. & Cao, D. (2024). How transformational leadership promotes employee creativity within the context of environmental dynamism: A multilevel perspective. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 27*(2), 101–119. https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2023-0117

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q. & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly, 24*(1), 94–105. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004