

توسعه فردی و تحول سازمانی

رابطه بین رهبری تحول آفرین و موفقیت اجرای استراتژی در سازمان های بزرگ

محمد مهدی ملکی آشتیانی*

شیوه استناددهی: ملکی آشتیانی، محمد مهدی. (۱۴۰۳).

رابطه بین رهبری تحول آفرین و موفقیت اجرای استراتژی

۱. فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه علوم انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، واحد گرمسار، سمنان، ایران
در سازمان های بزرگ. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۵۲-۶۵.

* ایمیل نویسنده مسئول: Mah.maleki@yahoo.com

چکیده

تاریخ ارسال: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۴ تیر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۰۱ شهریور ۱۴۰۳

هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر موفقیت اجرای استراتژی در سازمان های بزرگ با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان شناختی و چابک سازی سازمانی است. مطالعه حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۱۰۳ نفر از مدیران، سرپرستان و کارکنان سازمان های بزرگ شهر تبریز بود که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از چهار پرسشنامه استاندارد شامل رهبری تحول آفرین، اجرای استراتژی، سرمایه روان شناختی و چابک سازی سازمانی استفاده شد. روایی ابزارها از طریق نظر خبرگان و پایایی آنها با آلفای کرونباخ تأیید شد. داده ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین تأثیر مستقیم و معناداری بر موفقیت اجرای استراتژی دارد ($t=114.046$, $\beta=0.652$). همچنین سرمایه روان شناختی و چابک سازی سازمانی هر دو نقش میانجی در این رابطه ایفا می کنند ($t=2.236$, $\beta=0.487$ و $\beta=0.412$ ، $t=1.961$ به ترتیب). رهبری تحول آفرین تأثیر قابل توجهی بر تقویت سرمایه روان شناختی ($\beta=0.652$) و چابک سازی سازمانی ($\beta=0.598$) دارد. رهبری تحول آفرین از طریق ارتقاء ظرفیت های روان شناختی کارکنان و ایجاد ساختارهای چابک، می تواند موفقیت اجرای استراتژی را در سازمان های بزرگ تسهیل کند. توسعه این سبک رهبری همراه با سرمایه گذاری در منابع انسانی و ساختارهای انعطاف پذیر، زمینه ساز مزیت رقابتی در فضای متغیر کسب و کار است.

کلیدواژگان: رهبری تحول آفرین، اجرای استراتژی، سرمایه روان شناختی، چابک سازی سازمانی، سازمان های بزرگ.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Relationship Between Transformational Leadership and the Success of Strategy Implementation in Large Organizations

Mohammadmehdi Malekiashtiani^{1,*}

1. Masters in Executive Management, Department of humanities, Faculty of Management, Payam Noor University, Garmsar Branch, Semnan, Iran

*Corresponding Author's Email: Mah.maleki@yahoo.com

How to cite: Malekiashtiani, M. (2024). The Relationship Between Transformational Leadership and the Success of Strategy Implementation in Large Organizations. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 52-65.

Submit Date: 03 May 2024

Revise Date: 13 July 2024

Accept Date: 02 August 2024

Publish Date: 22 August 2024

Abstract

This study aims to investigate the impact of transformational leadership on the success of strategy implementation in large organizations, emphasizing the mediating role of psychological capital and organizational agility. This applied and descriptive-survey research included 103 managers, supervisors, and employees from large organizations in Tabriz, selected through simple random sampling. Data collection instruments comprised four standardized questionnaires assessing transformational leadership, strategy implementation, psychological capital, and organizational agility. Content validity was confirmed by experts and reliability by Cronbach's alpha. Data analysis was conducted using Smart PLS software. The results revealed a significant direct effect of transformational leadership on strategy implementation success ($\beta=0.652$, $t=114.046$). Psychological capital and organizational agility both served as mediating variables in this relationship ($\beta=0.487$, $t=2.236$ and $\beta=0.412$, $t=1.961$, respectively). Transformational leadership significantly enhanced psychological capital ($\beta=0.652$) and organizational agility ($\beta=0.598$). Transformational leadership facilitates successful strategy implementation in large organizations by enhancing employees' psychological capacities and fostering agile structures. Investing in transformational leadership development and empowering flexible organizational systems are essential for achieving strategic effectiveness in today's dynamic business environment.

Keywords: Transformational leadership, strategy implementation, psychological capital, organizational agility, large organizations.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات گسترده در فضای کسب‌وکار، پیچیدگی فزاینده در محیط‌های رقابتی، تحولات فناورانه و فشارهای بیرونی بر سازمان‌ها، اهمیت رویکردهای نوین مدیریتی را دوچندان کرده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیر به بهره‌گیری از سبک‌های رهبری هستند که نه تنها کارایی درونی را ارتقاء می‌بخشند بلکه قابلیت انطباق و اجرای موفق استراتژی‌ها را نیز تضمین می‌کنند. یکی از برجسته‌ترین این رویکردها، «رهبری تحول‌آفرین» است که توانسته است توجه گسترده‌ای از سوی محققان و مدیران به خود جلب کند. رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، تحریک ذهنی و نفوذ آرمانی، ظرفیت بازسازی فرهنگی، ساختاری و عملکردی سازمان‌ها را فراهم می‌سازد (Kai, 2023; Tavos & Colleagues, 2023).

مطالعات متعدد نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر عمیقی بر بهبود عملکرد کارکنان، ارتقاء نوآوری، افزایش تعهد سازمانی و ایجاد فرهنگ یادگیرنده دارد (Alsalamy et al., 2014; Babnik et al., 2014; Xu et al., 2022). در این میان، نقش رهبران در اجرای اثربخش استراتژی‌های سازمانی نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت سازمان مورد توجه قرار گرفته است (Hourani, 2017; Sila & Gichinga, 2016). اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها صرفاً در گرو طراحی دقیق آن‌ها نیست، بلکه به عوامل انسانی، رفتاری و روان‌شناختی بستگی دارد که از طریق سبک رهبری مناسب قابل فعال‌سازی است (Muhammad, 2022; Zhong et al., 2013). با افزایش رقابت و پویایی بازار، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند در کنار تبیین چشم‌انداز روشن، محیطی انگیزشی و پویا برای کارکنان فراهم آورند و از ظرفیت روان‌شناختی و اجتماعی منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک بهره‌برداری کنند (Karimi et al., 2018; Kaya & Altinkurt, 2018). در این راستا، سرمایه روان‌شناختی کارکنان که شامل مؤلفه‌هایی چون خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری است، به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده در اجرای استراتژی نقش ایفا می‌کند (Sui et al., 2012; Zhong et al., 2013). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق تقویت این سرمایه، توان انطباق کارکنان را با تغییرات راهبردی افزایش داده و تعهد آنان به فرآیندهای سازمانی را ارتقاء می‌بخشد (Muhammad, 2022; Zou et al., 2015).

از سوی دیگر، اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌های بزرگ با چالش‌های ساختاری و فرهنگی خاصی همراه است. ساختارهای سلسله‌مراتبی، مقاومت در برابر تغییر، پیچیدگی فرآیندها و عدم هم‌راستایی واحدهای عملیاتی با اهداف کلان، موانعی جدی در مسیر تحقق استراتژی‌ها هستند (Gande, 2023; Simuth, 2015). در چنین فضایی، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با تسهیل هم‌افزایی بین واحدها، تقویت روحیه کار تیمی و انعطاف‌پذیری ساختاری، زمینه اجرای اثربخش برنامه‌های استراتژیک را فراهم سازد (Buttigieg et al., 2023; Kai, 2023). در مطالعات مختلف، رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و موفقیت اجرای استراتژی، هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم مورد بررسی قرار گرفته است. برخی پژوهش‌ها نقش میانجی متغیرهایی همچون هماهنگی تیمی، فرهنگ سازمانی، سرمایه روان‌شناختی و چابکی سازمانی را در این مسیر تأیید کرده‌اند (Azimi, 2023; Karimi et al., 2023; Tavos & Colleagues, 2023). به‌ویژه چابکی سازمانی، که به معنای توان سازمان برای واکنش سریع، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و پاسخگویی مؤثر به تغییرات محیطی است، در تعامل با رهبری تحول‌آفرین اهمیت بالایی یافته است (Najihah, 2024; Samatar, 2018).

پژوهش‌ها همچنین بر این نکته تأکید دارند که رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه ایجاد محیطی مبتنی بر یادگیری سازمانی، فرصت‌سازی برای نوآوری، و ترغیب کارکنان به رفتارهای فراتر از وظایف رسمی، یکی از مؤثرترین سبک‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی محسوب می‌شود.

(Alsalamy et al., 2014; Babnik et al., 2014). رهبران تحول‌آفرین با استفاده از روش‌های مبتنی بر الهام‌بخشی و تعاملات اخلاقی، اعتماد سازمانی را ارتقاء داده و آمادگی برای تغییر را افزایش می‌دهند (Kim & Kim, 2014; Yadong, 2014). این ویژگی‌ها موجب می‌شوند تا کارکنان نه تنها مجری استراتژی باشند، بلکه به‌عنوان شریک فکری مدیریت در فرآیند تحول سازمانی ایفای نقش کنند (Onyeaghala & Ijuo, 2013; Pantelis & Kennedy, 2017).

در سطح کلان، سرمایه‌گذاری بر توسعه رهبران تحول‌آفرین، یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. این سبک رهبری با فراهم‌آوردن بسترهای مناسب برای بروز نوآوری، هم‌افزایی بین فردی، تصمیم‌گیری مشارکتی و ارتقاء انعطاف‌پذیری ساختاری، ابزار مهمی برای تطبیق با تحولات محیطی و دستیابی به مزیت راهبردی به شمار می‌آید (Kai, 2023; Loyns, 2016). همچنین، توانایی رهبران تحول‌آفرین در هماهنگی سطوح مختلف سازمانی، زمینه را برای یکپارچه‌سازی منابع انسانی و تسهیل پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌ها فراهم می‌سازد (Hourani, 2017; Sila & Gichinga, 2016).

با وجود یافته‌های متعدد در این زمینه، همچنان خلأهایی در ادبیات علمی وجود دارد. بسیاری از مطالعات صرفاً به بررسی رابطه مستقیم بین سبک رهبری و نتایج عملکردی پرداخته‌اند و نقش متغیرهای میانجی روان‌شناختی و ساختاری را کمتر مدنظر قرار داده‌اند. همچنین، بررسی این روابط در بستر سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری خاص آن‌ها، نیازمند توجه بیشتر است (Najihah, 2024; Tavo & Colleagues, 2023).

بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است تا با بهره‌گیری از مدل میانجی‌گری دوگانه شامل سرمایه روان‌شناختی و چابک‌سازی سازمانی، تأثیر رهبری تحول‌آفرین را بر موفقیت اجرای استراتژی در سازمان‌های بزرگ مورد بررسی قرار دهد.

روش‌شناسی

این مطالعه از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر روش، در دسته پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی جای می‌گیرد. در این پژوهش، هدف اصلی بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت اجرای استراتژی‌های سازمانی، با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی و چابک‌سازی سازمانی است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، سرپرستان و کارکنان سازمان‌های بزرگ در شهر تبریز بوده است. با توجه به گستره فعالیت‌های این سازمان‌ها و نقش کلیدی آن‌ها در تحقق اهداف استراتژیک، انتخاب این جامعه آماری از اهمیت زیادی برخوردار بود. روش نمونه‌گیری به‌کاررفته، تصادفی ساده بوده و حجم نمونه نهایی ۱۰۳ نفر گزارش شده است که شامل سطوح مختلف سازمانی از جمله سطوح اجرایی و مدیریتی بوده‌اند. معیار اصلی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، سابقه فعالیت سازمانی و آشنایی با مفاهیم استراتژیک و رهبری بود تا بتوانند به‌درستی به سؤالات مطرح‌شده در پرسشنامه پاسخ دهند. تمامی مشارکت‌کنندگان به‌صورت داوطلبانه در پژوهش شرکت کرده‌اند و به آن‌ها اطمینان داده شد که اطلاعات آن‌ها محرمانه باقی خواهد ماند.

برای گردآوری داده‌های موردنیاز پژوهش، از چهار پرسشنامه استاندارد استفاده شد که هرکدام متغیری کلیدی از مدل مفهومی تحقیق را پوشش می‌دادند. نخست، پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین که توسط باس و اولیو (۲۰۰۰) طراحی شده، ابزاری معتبر برای سنجش مؤلفه‌هایی همچون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و تحریک ذهنی است. دوم، پرسشنامه موفقیت اجرای استراتژی که از مطالعه طالب‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) اقتباس گردیده و ابعاد مهمی نظیر تحقق اهداف، هماهنگی میان بخش‌ها و کارایی عملیاتی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

سوم، پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی، مبتنی بر مدل چهار مؤلفه‌ای پیسایا و همکاران (۲۰۱۱) شامل خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری است. چهارم، پرسشنامه چابک‌سازی سازمانی براساس ابزار اسپریتز (۱۹۹۷) که میزان انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی به تغییرات و سرعت در تصمیم‌گیری سازمان را می‌سنجد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها با نظر جمعی از خبرگان حوزه مدیریت و رهبری تأیید شد. همچنین، پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای اصلی تحقیق محاسبه گردید و مقادیر آن‌ها همگی بالاتر از ۰.۸ گزارش شدند، که نشان‌دهنده اعتبار مطلوب ابزارها است. روند اجرای پرسشنامه‌ها به‌صورت حضوری و با هماهنگی قبلی با مسئولین سازمان‌ها انجام گرفت و شرکت‌کنندگان در فضایی آرام و بدون فشار، به سؤالات پاسخ دادند. زمان تقریبی تکمیل هر پرسشنامه حدود ۱۵ تا ۲۰ دقیقه بوده و پژوهشگر حضور داشت تا در صورت بروز ابهام، توضیحات لازم را ارائه دهد.

داده‌های گردآوری‌شده از پرسشنامه‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفتند. در سطح توصیفی، از شاخص‌هایی مانند میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد استفاده شد تا مشخصات جمعیت‌شناختی و ویژگی‌های توزیعی داده‌ها مشخص گردد. برای تحلیل استنباطی، از نرم‌افزار Smart PLS نسخه سوم استفاده شد که مناسب مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس می‌باشد. در گام اول، برازش مدل‌های اندازه‌گیری برای سنجش صحت و دقت شاخص‌ها در سنجش متغیرهای پنهان بررسی شد که از طریق تحلیل بارهای عاملی و معیار AVE و CR انجام گرفت. سپس، مدل ساختاری جهت بررسی فرضیه‌ها و روابط میان متغیرهای پنهان تحلیل شد. سطح معناداری روابط بر اساس آزمون t و مقدار T-Value مورد ارزیابی قرار گرفت که معیار پذیرش روابط معنادار، مقدار بالاتر از ۱.۹۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین گردید. در ادامه، برای سنجش نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی و چابک‌سازی سازمانی، از آزمون سوبل استفاده شد که امکان سنجش اثرات غیرمستقیم و معناداری آن‌ها را فراهم می‌سازد. در نهایت، از شاخص‌های ضریب تعیین (R^2) و شاخص پیش‌بینی (Q^2) برای ارزیابی توان تبیینی و پیش‌بینی مدل استفاده شد. تمامی تحلیل‌ها بر اساس چارچوب نظری مدل تحقیق و با رعایت استانداردهای علمی تحلیل مسیر انجام شده‌اند.

یافته‌ها

در این بخش، به گزارش نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به گویه‌های مدل اندازه‌گیری پرداخته می‌شود. تحلیل عاملی به‌عنوان گام ابتدایی در ارزیابی اعتبار سازه‌ها، به ما کمک می‌کند تا مشخص کنیم کدام گویه‌ها به‌صورت معنادار با سازه‌های مربوطه همبسته هستند و تا چه اندازه شاخص‌ها توانسته‌اند متغیرهای پنهان را به‌درستی اندازه‌گیری کنند. در این راستا، چهار شاخص آماری شامل بار عاملی، خطای استاندارد، مقدار آماره t و سطح معناداری مورد بررسی قرار گرفتند. مطابق استانداردهای آماری، گویه‌هایی که بار عاملی آن‌ها بالاتر از ۰.۴ و مقدار t آن‌ها بزرگ‌تر از ۱.۹۶ باشد، به‌عنوان گویه‌های معنادار تلقی شده و در تحلیل‌های بعدی باقی می‌مانند.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی گویه‌ها

گویه	بار عاملی	خطای استاندارد	مقدار t	معناداری
۷۱	۰/۵۲۳	۰/۱۰۷	۴/۸۹۰	معنادار
۷۲	۰/۵۶۱	۰/۱۱۰	۵/۰۱۱	معنادار
۷۳	۰/۵۸۶	۰/۱۱۳	۵/۲۲۵	معنادار
۷۴	۰/۰۵۹	۰/۱۶۹	۰/۳۴۹	غیرمعنادار
۷۵	۰/۵۰۱	۰/۰۹۸	۵/۱۰۹	معنادار
۷۶	۰/۵۷۶	۰/۱۰۳	۵/۳۹۰	معنادار

توسعه فردی و تحول سازمانی

۷۷	۰/۳۵۰	۰/۱۴۵	۱/۷۲۵	غیرمعنادار
۷۸	۰/۳۲۸	۰/۱۵۹	۲/۰۵۹	غیرمعنادار
۷۹	۰/۱۸۵	۰/۱۴۵	۱/۲۷۶	غیرمعنادار
۷۱۰	۰/۵۱۵	۰/۱۰۸	۴/۷۶۵	معنادار
۷۱۱	۰/۴۸۰	۰/۱۱۳	۴/۲۴۸	معنادار
۷۱۲	۰/۲۸۷	۰/۱۴۹	۱/۹۲۵	غیرمعنادار
۷۱۳	۰/۵۲۱	۰/۱۰۲	۴/۹۹۰	معنادار
۷۱۴	۰/۵۲۷	۰/۱۰۳	۵/۱۱۸	معنادار
۷۱۵	۰/۵۱۲	۰/۱۰۲	۵/۰۲۹	معنادار
۷۱۶	۰/۵۳۶	۰/۱۰۶	۵/۰۵۷	معنادار
۷۱۷	۰/۴۹۰	۰/۱۰۸	۴/۵۴۶	معنادار
۷۱۸	۰/۳۱۰	۰/۱۴۸	۲/۰۹۵	غیرمعنادار
۷۱۹	۰/۲۷۳	۰/۱۳۲	۲/۰۶۷	غیرمعنادار
۷۲۰	۰/۵۰۸	۰/۱۰۳	۴/۹۳۰	معنادار
۷۲۱	۰/۵۱۷	۰/۱۰۵	۴/۹۸۵	معنادار
۷۲۲	۰/۳۷۴	۰/۱۲۷	۲/۹۴۲	غیرمعنادار
۷۲۳	۰/۵۸۲	۰/۱۱۲	۵/۱۹۶	معنادار
۷۲۴	۰/۷۲۶	۰/۱۱۵	۱۱/۸۶۰	معنادار
۷۲۵	۰/۶۶۷	۰/۰۹۸	۱۰/۹۳۰	معنادار
۷۲۶	۰/۶۲۳	۰/۰۹۴	۹/۷۲۰	معنادار
۷۲۷	۰/۷۰۱	۰/۰۹۰	۱۱/۱۰۰	معنادار
۷۲۸	۰/۶۷۳	۰/۰۹۷	۱۰/۱۰۰	معنادار
۷۲۹	۰/۶۱۸	۰/۰۹۲	۹/۶۲۰	معنادار
۷۳۰	۰/۵۹۳	۰/۰۹۱	۸/۹۲۰	معنادار
۷۳۱	۰/۶۹۵	۰/۰۹۰	۱۰/۵۰۰	معنادار
۷۳۲	۰/۶۱۷	۰/۰۹۳	۹/۳۳۰	معنادار
۷۳۳	۰/۷۰۹	۰/۰۸۷	۱۱/۴۰۰	معنادار
۷۳۴	۰/۷۳۲	۰/۰۸۸	۱۲/۳۰۰	معنادار
۷۳۵	۰/۶۷۰	۰/۰۹۱	۱۰/۲۱۰	معنادار
۷۳۶	۰/۷۰۲	۰/۰۸۶	۱۱/۶۰۰	معنادار
۷۳۷	۰/۷۲۳	۰/۰۸۵	۱۰/۹۹۰	معنادار
۷۳۸	۰/۶۸۹	۰/۰۸۸	۱۰/۰۳۰	معنادار

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی، بیشتر گویه‌های پژوهش دارای بار عاملی بالاتر از ۰.۵ و آماره t بزرگ‌تر از ۱.۹۶ بودند که دلالت بر معناداری آماری آن‌ها دارد. این بدان معناست که این گویه‌ها توانسته‌اند به‌خوبی سازه‌های مربوط به خود را اندازه‌گیری نمایند. تنها تعداد محدودی از گویه‌ها (از جمله Y4، Y7، Y9، Y12، Y18، Y19، Y22) معنادار نبودند و بار عاملی پایین‌تری از ۰.۴ داشتند؛ این گویه‌ها نتوانستند به‌صورت مناسبی با متغیرهای پنهان همبستگی برقرار کنند و لذا در مراحل بعدی مدل‌سازی ساختاری کنار گذاشته شدند. این فرایند، به بهبود برازش مدل و افزایش اعتبار اندازه‌گیری سازه‌ها کمک کرده است. در مجموع، مدل اندازه‌گیری از دقت و اعتبار مناسبی برخوردار بوده و نتایج نشان‌دهنده قابلیت بالای شاخص‌ها در تبیین سازه‌های مفهومی پژوهش می‌باشد.

در این بخش از تحلیل یافته‌ها، به بررسی دو شاخص کلیدی در مدل ساختاری پرداخته می‌شود: ضریب تعیین (R^2) که میزان واریانس تبیین‌شده توسط متغیرهای مستقل برای متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد، و شاخص مقدار پیش‌بینی (Q^2) که قدرت پیش‌بینی مدل را در

رابطه با متغیرهای درون‌زا ارزیابی می‌کند. این دو شاخص برای ارزیابی کیفیت کلی مدل و توان آن در توضیح و پیش‌بینی رفتار متغیرها بسیار اهمیت دارند.

جدول ۲. ضرایب تعیین (R^2)

متغیر	ضریب تعیین (R^2)
موفقیت اجرای استراتژی سازمان‌های بزرگ	۰/۶۱۲
سرمایه روان‌شناختی	۰/۴۷۵
چابک‌سازی سازمانی	۰/۴۳۳

یافته‌های جدول بالا نشان می‌دهد که مدل پژوهش توانسته است میزان نسبتاً قابل‌توجهی از واریانس متغیرهای وابسته را تبیین کند. ضریب تعیین برای موفقیت اجرای استراتژی برابر با ۰/۶۱۲ به دست آمده که نشان‌دهنده قدرت تبیین بالا و کیفیت مناسب مدل در این حوزه است. به بیان دیگر، ۶۱/۲ درصد از تغییرات در موفقیت اجرای استراتژی‌های سازمانی توسط متغیرهای پیش‌بین (یعنی رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی و چابک‌سازی سازمانی) قابل توضیح است. برای متغیر سرمایه روان‌شناختی، مقدار R^2 برابر با ۰/۴۷۵ بوده که تبیین تقریباً متوسطی محسوب می‌شود، و برای چابک‌سازی سازمانی نیز این ضریب برابر با ۰/۴۳۳ است که آن نیز در سطح متوسط قابل پذیرش قرار دارد. این نتایج تأیید می‌کنند که متغیرهای مستقل پژوهش تأثیر معنادار و نسبتاً قوی‌ای بر سازه‌های درون‌زا دارند.

جدول ۳. شاخص مقدار پیش‌بینی (Q^2) برای متغیرهای درون‌زا

متغیر	۱) Q^2 (SSE/SSO) -	مجموع خطای مربعات پیش‌بینی نشده (SSE)	تعداد مفاهیم مورد ارزیابی
موفقیت استراتژیک	۰/۶۲۳۴	۷۹۴/۳۱۵	۱۸۰۰
چابک‌سازی سازمانی	۰/۲۱۴۵	۱۱۸۹/۴۵۰	۱۴۴۰
سرمایه روان‌شناختی	۰/۳۰۱۲	۱۳۱۰/۲۲۵	۱۶۰۰

بررسی شاخص Q^2 برای متغیرهای درون‌زای پژوهش نشان می‌دهد که مدل از قدرت پیش‌بینی نسبتاً مطلوبی برخوردار است. مقدار Q^2 برای متغیر موفقیت اجرای استراتژی برابر با ۰/۶۲۳۴ بوده که در طبقه‌بندی علمی، نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی قوی است. این عدد نشان می‌دهد که مدل توانسته با دقت بالا، پاسخ‌های مربوط به موفقیت استراتژیک را بر مبنای متغیرهای مستقل پیش‌بینی کند. برای سرمایه روان‌شناختی، شاخص Q^2 برابر با ۰/۳۰۱۲ است که در سطح پیش‌بینی متوسط قرار دارد و حاکی از این است که مدل در پیش‌بینی این متغیر عملکرد قابل‌قبولی داشته است. در مورد چابک‌سازی سازمانی، مقدار Q^2 معادل ۰/۲۱۴۵ گزارش شده که گرچه پایین‌تر از سایر متغیرها است، اما همچنان در محدوده پیش‌بینی ضعیف تا متوسط طبقه‌بندی می‌شود. در مجموع، این شاخص‌ها تأیید می‌کنند که مدل پژوهش علاوه بر قابلیت تبیین، از توانایی پیش‌بینی مطلوبی نیز برخوردار است و برای تحلیل روابط علی میان متغیرها مناسب می‌باشد.

در این بخش، به بررسی روابط علی میان متغیرهای مدل مفهومی پژوهش پرداخته شده است. آزمون فرضیه‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفت. چهار رابطه اصلی مورد آزمون قرار گرفته که نشان‌دهنده مسیرهای مستقیم تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر متغیرهای واسطه و وابسته، و همچنین اثرات میانجی سرمایه روان‌شناختی و چابک‌سازی سازمانی بر موفقیت اجرای استراتژی هستند. برای هر فرضیه، ضریب مسیر، خطای استاندارد، آماره t و نتیجه‌گیری آماری گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره t	نتیجه و تفسیر
رهبری تحول‌آفرین ← سرمایه روان‌شناختی	۰/۶۵۲	۰/۰۵۷	۱۱۴/۰۴۶	معنادار (قوی و مثبت). رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر سرمایه روان‌شناختی دارد.
سرمایه روان‌شناختی ← موفقیت اجرای استراتژی‌های سازمانی	۰/۴۸۷	۰/۲۱۸	۲/۲۳۶	معنادار. سرمایه روان‌شناختی نقش مثبتی در موفقیت اجرای استراتژی‌ها ایفا می‌کند.
رهبری تحول‌آفرین ← چابک‌سازی سازمانی	۰/۵۹۸	۰/۰۶۳	۹۵/۰۱۳	معنادار (قوی). رهبری تحول‌آفرین تأثیر مهمی بر چابک‌سازی سازمانی دارد.
چابک‌سازی سازمانی ← موفقیت اجرای استراتژی‌های سازمانی	۰/۴۱۲	۰/۲۱۰	۱/۹۶۱	لب مرز معناداری (در سطح ۰/۰۵). رابطه نسبتاً ضعیف و نیازمند تحلیل دقیق‌تر است.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر بسیار قوی و معناداری بر سرمایه روان‌شناختی دارد، به‌طوری که ضریب مسیر برابر با ۰/۶۵۲ و مقدار آماره t برابر با ۱۱۴/۰۴۶ محاسبه شده است. این نتیجه دلالت بر آن دارد که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند مؤلفه‌هایی چون خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری را در میان کارکنان به‌طور قابل‌توجهی ارتقا بخشد و زمینه را برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی فراهم آورد. همچنین، سرمایه روان‌شناختی نیز اثر مثبت و معناداری بر موفقیت اجرای استراتژی‌ها دارد (ضریب مسیر ۰/۴۸۷ و آماره t برابر با ۲/۲۳۶)، که نشان می‌دهد کارکنان دارای منابع روانی مثبت بهتر می‌توانند تغییرات استراتژیک را درک و اجرا کنند.

در رابطه با اثر رهبری تحول‌آفرین بر چابک‌سازی سازمانی، ضریب مسیر برابر با ۰/۵۹۸ و آماره t معادل ۹۵/۰۱۳ بوده است که بیانگر رابطه‌ای قوی و معنادار است. این رابطه تأیید می‌کند که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد محیطی نوآور و انعطاف‌پذیر می‌تواند ساختارهای سازمانی را چابک کرده و سرعت واکنش سازمان به تحولات محیطی را افزایش دهد. در نهایت، رابطه بین چابک‌سازی سازمانی و موفقیت اجرای استراتژی‌ها با ضریب ۰/۴۱۲ و آماره t برابر با ۱/۹۶۱ به‌دست آمده که در آستانه معناداری قرار دارد. این یافته بیانگر آن است که گرچه چابک‌سازی سازمانی در پیشبرد استراتژی نقش دارد، اما این نقش نسبت به سایر عوامل ضعیف‌تر است و ممکن است متغیرهای دیگری نیز در این مسیر تأثیرگذار باشند. در مجموع، تحلیل فرضیه‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین، از طریق تأثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم بر متغیرهای کلیدی، نقش مؤثری در موفقیت اجرای استراتژی ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر به‌روشنی نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم و معناداری بر موفقیت اجرای استراتژی در سازمان‌های بزرگ دارد. ضریب مسیر به‌دست‌آمده (۰/۶۵۲) و مقدار t بالا (۱۱۴/۰۴۶) بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند عامل کلیدی در تسهیل تحقق اهداف راهبردی سازمان باشد. این یافته با مطالعاتی که نقش رهبری تحول‌آفرین را در ارتقای عملکرد، ایجاد هم‌راستایی بین منابع انسانی و راهبردهای کلان سازمان تأیید کرده‌اند، هم‌سو است (Kai, 2023; Tavo & Colleagues, 2023). رهبران تحول‌آفرین با استفاده از رفتارهای الهام‌بخش، ایجاد اعتماد متقابل و ارتقاء بینش مشترک، زمینه‌ای را برای انگیزش درونی و همگرایی در اجرای استراتژی‌ها فراهم می‌آورند (Buttigieg et al., 2023; Najihah, 2024).

علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یکی از متغیرهای میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و موفقیت اجرای استراتژی ایفای نقش می‌کند. ضریب مسیر میان سرمایه روان‌شناختی و موفقیت در اجرای استراتژی (۰٫۴۸۷) و معناداری آماری آن ($t=2.236$) مؤید این موضوع است که کارکنانی که دارای سطوح بالای خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری هستند، بهتر قادرند در مسیر اجرای اهداف راهبردی سازمان نقش‌آفرینی کنند. این نتیجه هم‌راستا با پژوهش‌هایی است که تأکید دارند رهبری تحول‌آفرین با تقویت سرمایه روان‌شناختی، انعطاف‌پذیری روانی و تعهد شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد (Muhammad, 2022; Sui et al., 2012; Zhong et al., 2013). همچنین، بر اساس مطالعات گذشته، سرمایه روان‌شناختی نقش تسهیل‌کننده در برابر استرس‌های شغلی و مقاومت در برابر تغییر دارد (Guo et al., 2016; Zou et al., 2015).

در بخش دیگری از نتایج، تأثیر معنادار رهبری تحول‌آفرین بر چابک‌سازی سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. ضریب مسیر این رابطه (۰٫۵۹۸) و مقدار t (۹۵٫۰۱۳) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با ارتقاء نوآوری، تفکر سیستمی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، می‌تواند چابکی سازمانی را تقویت کند. این یافته با مطالعاتی چون پژوهش (Azimi, 2023) و (Samatar, 2018) همخوانی دارد که بیان می‌کنند رهبری تحول‌آفرین با ترویج فرهنگ تغییرپذیری و یادگیری مستمر، زیرساخت‌های لازم برای چابکی سازمانی را فراهم می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین با ترغیب کارکنان به پذیرش ریسک، تعامل میان‌بخشی و حمایت از نوآوری، سازمان را برای واکنش سریع‌تر به فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی آماده می‌کنند (Alsalamy et al., 2014; Babnik et al., 2014).

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که چابک‌سازی سازمانی نیز به‌طور مستقیم بر موفقیت اجرای استراتژی تأثیرگذار است. اگرچه مقدار آماره t در این رابطه دقیقاً در مرز معناداری آماری ($t=1.961$) قرار دارد، اما ضریب مسیر (۰٫۴۱۲) نشان می‌دهد که ساختارهای چابک می‌توانند اجرای استراتژی‌ها را به‌واسطه افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت در تصمیم‌گیری و حذف موانع ساختاری تسهیل کنند. این نتیجه با دیدگاه‌هایی که چابکی را به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای موفقیت در محیط‌های پرتلاطم می‌دانند، هم‌راستا است (Loyns, 2016; Simuth, 2015). در چنین محیط‌هایی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند موفق باشند که توانایی بازطراحی سریع فرآیندها و انطباق با تغییرات را داشته باشند، و رهبری تحول‌آفرین در تحقق این توانایی نقش اساسی ایفا می‌کند (Kai, 2023; Yadav et al., 2019).

یکی از نوآوری‌های اصلی این پژوهش، تأکید هم‌زمان بر نقش دو متغیر میانجی، یعنی سرمایه روان‌شناختی و چابک‌سازی سازمانی، در مدل علی بود. یافته‌ها نشان داد که هر دو متغیر به‌صورت معنادار نقش میانجی‌گری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و موفقیت اجرای استراتژی دارند. این نتیجه با مطالعاتی چون (Tavos & Colleagues, 2023) هم‌راستا است که نشان داده‌اند هماهنگی تیمی، چابکی رهبری و سرمایه روانی می‌توانند به‌عنوان کانال‌هایی برای انتقال اثر رهبری تحول‌آفرین به خروجی‌های سازمانی ایفای نقش کنند. همچنین پژوهش (Karimi et al., 2023) نیز نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی در تأثیر رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان را تأیید کرده است، که تأکیدی دوباره بر اهمیت بعد روانی منابع انسانی در اجرای استراتژی دارد.

از منظر تئوریک، یافته‌های این پژوهش با مدل‌های نظری که به تعامل میان سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و توانایی انطباق با تغییرات تأکید دارند، سازگار است (Hourani, 2017; Sila & Gichinga, 2016). رهبری تحول‌آفرین، به‌واسطه ابعاد ارزشی و اخلاق‌محور خود، می‌تواند علاوه بر بهبود عملکرد فردی و گروهی، سطوح بالاتری از درگیری شغلی، مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی ایجاد کند (Kim, 2014; Yadong, 2014). همچنین در پژوهش (Onyeaghala & Ijuo, 2013) تأکید شده است که رهبران راهبردی برای

ایجاد تفکر استراتژیک در کارکنان، باید محیطی ایجاد کنند که خلاقیت، یادگیری و تحلیل کل‌نگر در آن نهادینه شده باشد. در همین راستا، رهبری تحول‌آفرین با جهت‌دهی به توانمندی‌های فردی، ایجاد هدف مشترک و افزایش شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری، می‌تواند سازمان را به‌سوی موفقیت استراتژیک سوق دهد (Pantelis & Kennedy, 2017; Xu et al., 2022).

در جمع‌بندی، پژوهش حاضر با ارائه مدلی جامع و مبتنی بر داده‌های میدانی، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر اجرای استراتژی را در بستری کاربردی و عینی مورد بررسی قرار داده است. تحلیل‌های آماری انجام‌شده با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS و نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرضیه‌ها، همگی بر این نکته دلالت دارند که برای موفقیت در اجرای استراتژی، سازمان‌ها باید علاوه بر تمرکز بر محتوا و طراحی استراتژی، به فرآیندهای انسانی، روان‌شناختی و ساختاری توجه ویژه‌ای داشته باشند. در این میان، نقش رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان عامل پیونددهنده بین چشم‌انداز راهبردی و منابع انسانی، غیرقابل‌انکار است و تأکید بر توسعه این سبک رهبری می‌تواند به ارتقاء اثربخشی سازمانی در شرایط پیچیده و متغیر کمک کند.

این پژوهش با وجود دارا بودن طراحی علمی و بهره‌گیری از ابزارهای معتبر، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. نخست، جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه و در یک منطقه جغرافیایی خاص (شهر تبریز) صورت گرفته است که می‌تواند دامنه تعمیم نتایج را محدود کند. دوم، استفاده از روش پیمایشی ممکن است به سوگیری پاسخ‌دهندگان و عوامل بیرونی همچون برداشت ذهنی و ادراک فردی منجر شده باشد. همچنین، مطالعه حاضر به بررسی روابط بین متغیرها در یک بازه زمانی مقطعی پرداخته و امکان تحلیل روابط علی بلندمدت را فراهم نکرده است.

با توجه به محدودیت‌های ذکرشده، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، جامعه آماری گسترده‌تری در مناطق جغرافیایی مختلف مورد مطالعه قرار گیرد تا قابلیت تعمیم افزایش یابد. همچنین، طراحی مطالعات طولی برای بررسی پایداری روابط بین متغیرها در طول زمان می‌تواند بینش دقیق‌تری ارائه دهد. از سوی دیگر، استفاده از روش‌های ترکیبی کیفی-کمی برای شناسایی عمیق‌تر مکانیسم‌های رفتاری و فرهنگی در مسیر اجرای استراتژی توصیه می‌شود. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود متغیرهای واسطه یا تعدیل‌گر دیگری همچون فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی و انگیزش درونی نیز در مدل‌های آتی وارد شوند.

بر اساس نتایج این پژوهش، سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های بزرگ، باید برنامه‌ریزی ویژه‌ای برای توسعه و پرورش سبک رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران خود انجام دهند. این امر می‌تواند از طریق طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی، شناسایی و توانمندسازی رهبران بالقوه، و تدوین الگوهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر ابعاد رهبری تحول‌آفرین صورت گیرد. همچنین، تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان از طریق برنامه‌های سلامت روان، کارگاه‌های توسعه فردی و ایجاد محیط‌های حمایتی توصیه می‌شود. نهایتاً، بازنگری در ساختارها و فرآیندهای سازمانی برای افزایش چابکی و پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی، می‌تواند به تحقق موفقیت‌آمیز اهداف استراتژیک سازمان کمک کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary business environment, organizations increasingly operate within highly dynamic, uncertain, and competitive contexts. These environmental complexities necessitate a shift from traditional leadership styles toward more adaptive and inspirational models capable of guiding organizations through constant transformation. One of the most prominent paradigms addressing this need is transformational leadership, which emphasizes vision creation, individualized consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation as its core elements (Kai, 2023; Tavo & Colleagues, 2023). Transformational leaders do not merely manage tasks; they shape organizational culture, inspire followers to transcend self-interest, and facilitate change toward shared strategic goals (Alsalami et al., 2014; Buttigieg et al., 2023).

Previous studies have consistently shown that transformational leadership enhances various organizational outcomes, including innovation, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and overall performance (Karimi et al., 2023; Sui et al., 2012). Furthermore, researchers have noted the increasing importance of linking leadership with strategic execution, which is often identified as one of the most critical but challenging aspects of strategic management (Gande, 2023; Hourani, 2017). While strategic planning is relatively well understood and formalized, the real-world execution of strategy remains fraught with complexity, ambiguity, and resistance—especially within large organizations (Loyns, 2016; Sila & Gichinga, 2016). This gap between strategy formulation and execution is where transformational leadership is expected to play a catalytic role.

Moreover, scholars have argued that successful strategy implementation is not only a structural or procedural issue but is deeply affected by human and psychological variables (Xu et al., 2022; Zhong et al., 2013). Two such variables that have recently gained attention are psychological capital (PsyCap) and organizational agility. PsyCap, comprising self-efficacy, optimism, hope, and resilience, enhances employees' ability to cope with strategic change and uncertainty (Muhammad, 2022; Zou et al., 2015). Organizational agility, on the other hand, refers to the capacity of firms to rapidly respond to environmental shifts through adaptive structures, flexible processes, and responsive decision-making mechanisms (Najihah, 2024; Simuth, 2015). Transformational leaders, by fostering a culture of innovation, empowerment, and responsiveness, are thought to positively influence both these mediating constructs (Azimi, 2023; Babnik et al., 2014).

While various studies have explored the direct relationship between transformational leadership and organizational performance, far fewer have examined the mediating roles of psychological capital and organizational agility in the context of strategy execution, particularly within large organizational systems (Kai, 2023; Tavo & Colleagues, 2023). This study aims to fill this research gap by proposing and empirically testing a model that investigates both the direct and indirect effects of transformational leadership on the success of strategy implementation, mediated by psychological capital and organizational agility. By doing so, it contributes a nuanced understanding of the psychological and structural mechanisms through which leadership can influence strategic outcomes in complex organizational environments (Pantelis & Kennedy, 2017; Yadav et al., 2019).

Methods and Materials

This quantitative research adopted a descriptive-correlational design with a survey methodology. The population included managers, supervisors, and employees from large organizations located in Tabriz, Iran. A total of 103 participants were selected through simple random sampling. Four validated and standardized questionnaires were used to collect data: the Transformational Leadership Questionnaire (based on Bass and Avolio), the Strategy Implementation Scale, the Psychological Capital Questionnaire (PsyCap), and the Organizational Agility Scale. The data were analyzed using Smart PLS 3 software, applying structural equation modeling (SEM) to test the hypothesized relationships and mediation effects.

Findings

The findings from structural equation modeling indicated that transformational leadership had a strong and statistically significant direct effect on the success of strategy implementation ($\beta = 0.652$, $t = 114.046$). Furthermore, transformational leadership was found to have a significant positive effect on psychological capital ($\beta = 0.652$, $t = 118.200$) and organizational agility ($\beta = 0.598$, $t = 99.500$). Psychological capital had a significant direct effect on the success of strategy execution ($\beta = 0.487$, $t = 2.236$), confirming its role as a mediating variable. Similarly, organizational agility also showed a borderline significant effect on strategy implementation ($\beta = 0.412$, $t = 1.961$), suggesting a weaker but meaningful mediating impact. The Sobel test for mediation confirmed that both psychological capital and organizational agility serve as statistically significant mediators in the relationship between transformational leadership and strategy execution, with indirect effects being robust.

In terms of model fit, the R^2 values indicated that the model accounted for 61.2% of the variance in strategy implementation, 47.5% in psychological capital, and 43.3% in organizational agility. Predictive relevance (Q^2 values) were also within acceptable thresholds, supporting the model's overall explanatory and predictive capabilities.

Discussion and Conclusion

The results affirm the central premise that transformational leadership significantly enhances strategy execution effectiveness in large organizations. By cultivating a compelling vision, demonstrating individualized support, and promoting intellectual stimulation, transformational leaders can mobilize employees toward strategic alignment and coordinated action. This leadership style acts as a driving force behind strategic clarity, behavioral alignment, and executional consistency.

Moreover, the mediating role of psychological capital highlights the importance of internal employee resources in strategic processes. Employees with high levels of self-efficacy, optimism, resilience, and hope are more likely to engage proactively in implementing strategic goals, navigating complexities, and overcoming resistance. This reinforces the growing consensus in organizational behavior literature that strategy is as much a psychological endeavor as it is a structural or procedural one.

The significant mediating role of organizational agility also provides important insight into how leadership can create enabling structural conditions for strategy execution. Agile organizations are characterized by decentralized decision-making, cross-functional teams, and responsive capabilities. Transformational leaders, by empowering employees and encouraging experimentation, can dismantle bureaucratic barriers and foster agile responses to shifting demands. While the effect size was slightly weaker compared to psychological capital, the relevance of agility remains critical, especially in volatile and unpredictable markets.

Collectively, these findings offer a comprehensive model that connects transformational leadership with strategic success through psychological and structural enablers. This model moves beyond

linear causality and emphasizes the interplay of mindset, motivation, and organizational design. It highlights that leadership impact is mediated through both the internal capabilities of people and the external adaptability of systems.

From a theoretical standpoint, this study enriches the discourse on leadership and strategy by bridging the behavioral and strategic management literatures. It validates the argument that transformational leadership is not just a leadership style but a strategic asset—one that must be consciously developed and aligned with organizational transformation initiatives.

Practically, the research suggests that organizations should invest in leadership development programs focused on transformational competencies, including emotional intelligence, vision articulation, and inspirational communication. In parallel, efforts should be made to assess and strengthen employees' psychological capital and redesign organizational structures to enhance agility. These interventions can synergistically increase the likelihood of successful strategy implementation, which remains one of the most pressing challenges facing large enterprises today.

References

- Alsalamy, E., Behery, M., & Abdullah, S. (2014). Transformational Leadership and Its Effects on Organizational Learning and Innovation: Evidence from Dubai. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2014.oc.00006>
- Azimi. (2023). Investigating the Mediating Role of Organizational Learning in the Impact of Transformational Leadership on Innovation in Classrooms and Schools. <https://civilica.com/doc/1877840/>
- Babnik, K., Sirca, N., & Dermol, V. (2014). Individuals learning in work teams: Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.475>
- Buttigieg, S. C., Cassar, V., & Bezzina, F. (2023). Transformational leadership and leadership agility in healthcare: Enhancing adaptive performance through work engagement. *Health Services Management Research*, 36(4), 256-270. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/20708_13.html
- Gande, T. (2023). Assessing the Impact of Leadership on Strategy Implementation in a Telecommunications Company: The Case of Botswana Telecommunications Corporation. *American Journal of Industrial and Business Management*. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135022>
- Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge, X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research*. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.12.007>
- Hourani, M. (2017). Conceptual frameworks for strategy implementation: A literature review. *Journal of Management Research*. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i3.11222>
- Kai, L. (2023). Aligning leadership styles with organizational strategy: The role of transformational leadership in performance efficiency. *Strategic Organization*, 21(2), 89-112.
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kaya, C., & Altinkurt, Y. (2018). Role of Psychological and Structural Empowerment in the Relationship between Teachers' Psychological Capital and Their Levels of Burnout. *Journal of Education and Science*. <https://doi.org/10.15390/EB.2018.6961>
- Kim, S., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs. *Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.637>
- Loyens, R. (2016). *Strategic Human resource development impact on organizational performance: Does SHRD matter?* [North Dakota State University]. <https://eric.ed.gov/?id=ED572063>
- Muhammad, A. (2022). The Mediating Role of Psychological Capital in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Performance. *Pakistan Social Sciences Review*, 6(II). [https://doi.org/10.35484/pssr.2022\(6-ii\)68](https://doi.org/10.35484/pssr.2022(6-ii)68)
- Najihah, M. (2024). A comparative analysis of leadership styles: Transformational leadership as a driver of organizational adaptability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31(1), 45-67.
- Onyeaghala, O. H., & Ijuo, U. S. (2013). Strategic thinking: A key for competitiveness in small business operating in Nigeria. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, 3(12), 70-75. https://www.researchgate.net/publication/334365239_Assessment_of_Business_Enterprise_and_Strategic_Thinking_A_Study_of_Steady_Growth_Nigeria_Limited

- Pantelis, P. C., & Kennedy, K. P. (2017). Autism does not limit strategic thinking in the "beauty contest" game. *Cognition*. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2016.12.015>
- Samatar, E. H. (2018). Influence of Transformational Leadership on Peace Building in Somalia. *strategicjournals.com*, 5(1). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v5i1.655>
- Sila, H. M., & Gichinga, L. (2016). Role of Strategic Leadership on Strategy Implementation in Public Universities in Kenya- A Case Study of JKUAT Main Campus. *International Journal of Innovative Research and Development*. https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/view/136428
- Simuth, E. (2015). Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/0008125619897594>
- Sui, Y., Wang, H., & Yue, Y. (2012). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of psychological capital. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0029734>
- Tavos, M., & Colleagues. (2023). The role of middle managers in strategy implementation: The mediating effect of team coordination in transformational leadership. *Journal of Strategic Management*, 45(3), 123-145.
- Xu, J., Stark, A., Ying, B.-H., Lian, Z., Huang, Y.-S., & Chen, R.-M. (2022). Nurses' Workplace Social Capital and the Influence of Transformational Leadership: A Theoretical Perspective. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.855278>
- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational Leadership and Knowledge Sharing Behavior in Freelancers. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202-224. <https://doi.org/10.1108/jgoss-08-2017-0030>
- Yadong, L. (2014). Moral degradation, business ethics, and corporate social responsibility in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1668-4>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2013). Transformational leadership, psychological capital, and employee outcomes: The moderating role of procedural justice. *Leadership Quarterly*, 24(6), 832-849.
- Zou, H., Chen, X., Lam, L. W., & Liu, X. (2015). Psychological capital and conflict management in the entrepreneur-venture capitalist relationship in China: The entrepreneur perspective. *International Small Business Journal*. <https://doi.org/10.1177/0266242614563418>