



Explaining the Relationship between Ethical Leadership and Innovation in Urban Management with the Mediating Role of Cognitive Flexibility: A Survey Study in Mashhad Municipality¹



Mohammad Barzegar

Industrial Management, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

ORCHID: 0009-0005-0636-0271

mohammadbarzzegar@gmail.com



Mahdi Jahani

Industrial Management, Department of Industrial Engineering and Management, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

ORCHID: 0009-0007-7790-818X

Jhanymhdy70@gmail.com



Vafa Arjmandinejad

Assistant Professor, Department of Management, Hekmat Razavi Institute of Higher Education, Mashhad, Iran.

ORCHID:0009-0006-5665-2392

vafaarjmandi@gmail.com

Received: 2025 April 18 | Revised: 2025 May 29 | Accepted: 2025 June 10

Abstract: This study aims to explain the relationship between ethical leadership and innovation in urban management, with the mediating role of cognitive flexibility in the context of Mashhad Municipality. The research employed a survey method using a standard questionnaire and simple random sampling with a sample size of 108 participants. The analysis results revealed that ethical leadership has a positive and significant effect on both innovation in urban management and cognitive flexibility. Additionally, cognitive flexibility significantly influences innovation in urban management. The correlation coefficients between ethical leadership and innovation in urban management (0.72), ethical leadership and cognitive flexibility (0.68), and cognitive flexibility and innovation in urban management (0.55) indicate strong relationships. Model fit indices such as the Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), and Chi-square to degrees of freedom ratio showed a good fit of the research model. All research hypotheses were confirmed, supporting the validity of the findings. One of the limitations of this study is its exclusive focus on Mashhad Municipality and the use of self-reported questionnaires, which may affect the accuracy and generalizability of the results. The study recommends that urban managers strengthen this type of leadership to enhance innovative processes in urban organizations.

Keywords: Ethical leadership, innovation, cognitive flexibility, urban management, Mashhad Municipality

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1291204341>



Extended Abstract

Introduction

Ethical leadership, as one of the most important aspects of organizational leadership in the contemporary world, particularly in management and urban settings, has garnered significant attention. This type of leadership, which emphasizes ethical principles, transparency, justice, and accountability, can profoundly impact organizational culture and overall performance. In many urban organizations facing complex challenges such as the need to respond to rapid changes and interact with various stakeholder groups, ethical leadership plays a crucial role in fostering innovation and improving efficiency. Furthermore, in today's complex and dynamic world, cognitive flexibility is emerging as a mediating factor in the innovation process. This trait enables individuals and organizations to effectively adapt to environmental changes and provide innovative solutions to various problems. Given that ethical leadership in urban management can significantly influence the innovation process, this research aims to examine the relationship between ethical leadership and innovation in urban management, with a focus on the mediating role of cognitive flexibility. By focusing on the Municipality of Mashhad and utilizing real data from urban management organizations, this study seeks to provide a comprehensive and practical model for analyzing these relationships. In this regard, the present research can serve as a scientific reference for policymakers and urban managers, helping them design more effective strategies to improve innovation and efficiency in urban organizations.

Case Study

This research specifically focuses on the Municipality of Mashhad as a case study of urban management organizations in Iran. The Municipality of Mashhad faces numerous challenges, including urban services management, interaction with citizens, and the need for innovation in service delivery. In this context, examining the impact of ethical leadership on innovation and the mediating role of cognitive flexibility within this organization can provide valuable insights for policymakers and urban managers. As one of the largest and most populous municipalities in the country, the Municipality of Mashhad serves as a suitable example for analyzing ethical leadership behaviors and implementing managerial innovations. The data collected from this organization specifically offer innovative solutions and strategies to improve organizational performance and enhance citizen satisfaction, which could serve as a model for other municipalities in Iran and even other countries.

Theoretical Framework

The theoretical framework of this study is grounded in the integration of key concepts from ethical leadership, cognitive flexibility, and innovation in urban management. Ethical leadership is conceptualized as leadership that is rooted in values such as transparency, justice, and accountability, which profoundly influence organizational culture and performance ([Avolio & Gardner, 2005](#)). In the context of urban management, ethical leadership is particularly crucial for fostering a conducive environment for innovation and responsiveness to the needs of citizens and stakeholders. Cognitive flexibility, defined as the ability to adapt one's thinking and behavior to changing environmental demands ([Martin, 2014](#)), is introduced as a mediating factor between ethical leadership and innovation. Cognitive flexibility enables organizations to not only react to changes but also proactively engage in innovative practices that address complex urban challenges.



By integrating these two concepts, the framework posits that ethical leadership enhances cognitive flexibility, which, in turn, promotes innovation in urban management practices. The combination of these theories provides a comprehensive lens for understanding how leadership behaviors influence organizational innovation, especially in the complex and dynamic context of urban settings.

Methodology

The methodology of this research adopts a quantitative approach, utilizing a survey design to collect data from employees and managers within the Municipality of Mashhad. A structured questionnaire was developed based on the key constructs of ethical leadership, cognitive flexibility, and innovation in urban management. The data collection process involved administering the questionnaire to a sample of 108 respondents, selected through a stratified random sampling technique to ensure representation across different levels of the organization. The respondents were asked to evaluate their perceptions of ethical leadership behaviors, their ability to adapt to changes (cognitive flexibility), and the extent to which innovation was encouraged within the organization. To analyze the data, structural equation modeling (SEM) was employed, which allowed for the testing of both the direct and indirect relationships between the constructs. The model was evaluated for fit using several indices, including RMSEA, CFI, and TLI. The reliability and validity of the measurement scales were assessed through Cronbach's alpha and confirmatory factor analysis (CFA), ensuring the robustness of the findings. The data analysis aimed to explore the mediating role of cognitive flexibility in the relationship between ethical leadership and innovation, providing insights into how leadership behaviors can foster innovative practices in urban management.

Discussion and Results

This study confirms that ethical leadership plays a crucial role in fostering innovation within urban management, with cognitive flexibility acting as a key mediator. Leaders who demonstrate ethical behaviors create an environment conducive to innovation, where employees are more adaptable and open to new solutions. This highlights the importance of developing ethical leadership practices to drive organizational change and innovation in the public sector. In conclusion, the findings suggest that strengthening ethical leadership and cognitive flexibility in urban management organizations, such as the Municipality of Mashhad, can significantly improve organizational performance and citizen satisfaction. These insights offer valuable implications for policymakers and urban managers aiming to address the dynamic challenges of urban governance effectively.

Conclusion

This study highlights the critical role of ethical leadership in fostering innovation within urban management, specifically within the Municipality of Mashhad. By demonstrating that ethical leadership enhances cognitive flexibility, which in turn drives innovation, the research provides valuable insights for urban managers and policymakers. Strengthening ethical leadership and cognitive flexibility can lead to improved organizational performance and citizen satisfaction, offering a strategic framework for addressing urban challenges effectively.



تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با نقش میانجی

¹انعطاف‌پذیری شناختی: یک مطالعه پیمایشی در شهرداری مشهد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰



محمد برزگر

مدیریت صنعتی، گروه مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران

ORCID: ۰۲۷۱-۰۶۳۶-۰۰۰۵-۰۰۰۹

mohammadbarzzegar@gmail.com



مهدی جهانی

مدیریت صنعتی، گروه مهندسی صنایع و مدیریت، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران (نویسنده مسئول)

ORCID: ۸۱۸-۷۷۹۰-۰۰۰۷-۰۰۰۹X

Jhanymhdy70@gmail.com



وفا ارجمندی نژاد

استادیار، گروه و مدیریت، موسسه آموزش عالی حکمت رضوی، مشهد، ایران

ORCID: ۲۳۹۲-۵۶۶۵-۰۰۰۶-۰۰۰۹

vafaarjmandi@gmail.com

چکیده

این پژوهش به تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در شهرداری مشهد پرداخته است. روش تحقیق به صورت پیمایشی با استفاده از پرسش‌نامه استاندارد و نمونه‌گیری تصادفی ساده با حجم نمونه ۱۰۸ نفر انجام شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که رهبری اخلاق‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری و انعطاف‌پذیری شناختی دارد. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی به‌طور معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری تأثیرگذار است. مقادیر همبستگی برای روابط رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۷۲)، رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی (۰,۶۸)، و انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۵۵) نشان‌دهنده همبستگی‌های قوی است. شاخص‌های برازش مقایسه‌ای، تاکر - لوئیس، خطای مربع میانگین تقریب و نسبت کای - مربع به درجه آزادی نشان‌دهنده برازش خوب مدل تحقیق بودند. تمامی فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند، که گواهی بر اعتبار نتایج است. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز صرف بر شهرداری مشهد و استفاده از

¹ <https://doi.org/10.71815/JNAPA.2025.1291204341>

پرسشنامه‌های خود اظهاری است که می‌تواند دقت و تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. این پژوهش به مدیران شهری توصیه می‌کند تا با تقویت این نوع رهبری، فرآیندهای نوآورانه را در سازمان‌های شهری ارتقا دهند.

کلمات کلیدی: رهبری اخلاق مدار، نوآوری، انعطاف‌پذیری شناختی، مدیریت شهری، شهرداری مشهد

۱- مقدمه

مدیریت شهری به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی در اداره جوامع مدرن با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه است؛ از جمله رشد سریع شهرنشینی، نیاز به نوآوری در خدمات، و تأمین رضایت شهروندان در یک محیط رقابتی و پویا. رهبری اخلاق‌مداری با ایجاد فرهنگ اعتماد، عدالت، و تعاملات سازنده، می‌تواند به‌عنوان یک عامل کلیدی در ارتقای نوآوری در مدیریت شهری ایفای نقش کند (Brown et al, 2005). رهبری اخلاق‌مداری نه تنها به تقویت اعتماد میان کارکنان و رهبران کمک می‌کند، بلکه با تأمین محیطی شفاف و انگیزشی، نوآوری را در سازمان‌ها تسریع می‌کند. بر اساس مطالعاتی مانند (Wen et al, 2021)، رهبران اخلاق‌مداری از طریق ارتقای حس عزت‌نفس سازمانی در کارکنان، آن‌ها را ترغیب می‌کنند که به خلق ایده‌های جدید و عملیاتی کردن آن‌ها بپردازند. همچنین، این رهبران به‌طور غیرمستقیم از طریق بهبود فرهنگ سازمانی بر نوآوری تأثیر می‌گذارند (Iqbal et al, 2018). در کنار رهبری اخلاق‌مداری، یکی دیگر از مفاهیم اساسی که در ادبیات مدیریت به آن پرداخته شده است، انعطاف‌پذیری شناختی است. این متغیر به توانایی افراد در تغییر نگرش‌ها، یافتن راه‌حل‌های متنوع و تطبیق با شرایط اشاره دارد. در مدیریت شهری، انعطاف‌پذیری شناختی به کارکنان و مدیران این امکان را می‌دهد که با پیچیدگی‌ها و چالش‌های مختلف مواجه شوند و از آن‌ها فرصت‌هایی برای نوآوری خلق کنند. طبق مطالعات (Yang & Liu, 2022)، انعطاف‌پذیری شناختی نقش میانجی حیاتی در رابطه بین سبک رهبری و عملکرد نوآورانه دارد. نوآوری در مدیریت شهری به معنای استفاده از روش‌ها، فناوری‌ها، و فرایندهای نوین برای بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایت شهروندان است. این مفهوم در دنیای امروز که شهرها با مشکلات متعددی نظیر آلودگی، ترافیک، و محدودیت منابع مواجه هستند، به یکی از ارکان حیاتی مدیریت تبدیل شده است. بر اساس تحقیق (Liu et al, 2020)، نوآوری در مدیریت شهری مستلزم ایجاد محیطی حمایتی و پرورش انعطاف‌پذیری در کارکنان است، که این امر به‌واسطه رهبری اخلاق‌مداری تسهیل می‌شود (Mohammadi et al, 2018).

با توجه به مطالب گفته‌شده، نوآوری این تحقیق در ترکیب دو حوزه مهم رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری است که تاکنون کمتر در قالب یک مطالعه پیمایشی در سازمان‌های شهری به‌ویژه شهرداری‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. از سوی دیگر، نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک عامل کلیدی در فرآیند نوآوری، کمتر در تحقیقات مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش برای نخستین بار در زمینه مدیریت شهری، تلاش می‌کند تا این روابط پیچیده را در بستر شهرداری مشهد بررسی کند و نشان دهد که چگونه رهبری اخلاق‌مداری می‌تواند به‌طور غیرمستقیم از طریق تقویت انعطاف‌پذیری شناختی، نوآوری در مدیریت شهری را تسهیل کند. این دیدگاه تازه، با افزودن ابعاد میانجی به مدل‌های پیشین، به درک بهتر و عمیق‌تری از روابط بین این متغیرها می‌پردازد و می‌تواند برای پژوهشگران و مدیران شهری در راستای بهبود فرآیندهای نوآورانه و توسعه مدیریت شهری مفید واقع شود.

هدف اصلی این تحقیق، تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با در نظر گرفتن نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در شهرداری مشهد است. در همین راستا، تحقیق حاضر به دنبال آن است تا با تحلیل دقیق رابطه بین این متغیرها، ابعاد مختلف اثرگذاری رهبری اخلاق‌مداری را بر عملکرد نوآورانه در فضای مدیریت شهری روشن سازد. در چارچوب اهداف فرعی، ابتدا به تبیین ارتباط مستقیم رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری پرداخته می‌شود تا مشخص گردد آیا رهبری مبتنی بر اصول اخلاقی می‌تواند به‌طور مستقیم خلاقیت و نوآوری را در تصمیم‌گیری‌ها، فرآیندها و سیاست‌های شهری ارتقاء دهد یا خیر. سپس نقش رهبری اخلاق‌مداری در شکل‌گیری و تقویت انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان شهرداری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، چراکه این ویژگی می‌تواند توانایی افراد را در تطبیق با شرایط متغیر، تفکر خلاق و ارائه راه‌حل‌های نو افزایش دهد. همچنین بررسی می‌شود که آیا انعطاف‌پذیری شناختی به‌صورت مستقیم بر نوآوری در مدیریت شهری تأثیرگذار است یا نه. نهایتاً نقش میانجی‌گری این متغیر در رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری بررسی خواهد شد تا مشخص شود آیا انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند مسیر انتقال تأثیر رهبری اخلاقی به نوآوری را هموارتر سازد. در بعد کاربردی، این تحقیق در پی ارائه راهکارهای مدیریتی اثربخش برای ارتقاء سطح رهبری اخلاق‌مداری و تقویت انعطاف‌پذیری شناختی در میان کارکنان شهرداری است، تا از این طریق زمینه برای بهبود و ارتقاء نوآوری در حوزه مدیریت شهری فراهم شود.

۲- ادبیات تحقیق

رهبری اخلاق‌مداری به‌عنوان سبکی نوین در حوزه رفتار سازمانی، تأثیر بسزایی بر شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه در کارکنان دارد. این سبک رهبری با تأکید بر ارزش‌هایی مانند عدالت، صداقت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری، می‌تواند با ایجاد فضای اعتماد و حمایت روانی، زمینه‌ساز بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها شود. در ادامه، مفاهیم اصلی این تحقیق به‌صورت دقیق تشریح شده است.

۲-۱- رهبری اخلاق‌مدار

رهبری اخلاق‌مداری یکی از مؤلفه‌های اساسی در مدیریت نوین است که تأثیر عمیقی بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی، از جمله نوآوری و خلاقیت، دارد. در عصر حاضر، با توجه به چالش‌های پیچیده و نیاز به تحول در سازمان‌های مدیریت شهری، تبیین ارتباط این نوع رهبری بر نوآوری، به‌ویژه با در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان متغیر میانجی، از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعات نشان می‌دهند که رهبران اخلاق‌مداری، از طریق ایجاد محیط کاری مبتنی بر ارزش‌ها، شفافیت و اعتماد، به بهبود فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند (Biemann et al., 2015). این نوع رهبری می‌تواند در سازمان‌های مدیریت شهری که نیازمند تعامل با ذی‌نفعان مختلف و پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی هستند، به‌طور ویژه مؤثر باشد. رهبران اخلاق‌مداری، با ترویج رفتارهای اخلاقی و تقویت حس مسئولیت‌پذیری، زمینه را برای تقویت نوآوری و خلاقیت در سازمان فراهم می‌کنند (Eisenbeiss, 2012). همچنین نوآوری، به‌ویژه در مدیریت شهری، یکی از الزامات اساسی برای بهبود کیفیت خدمات و ارتقای رضایت شهروندان است. نوآوری به‌عنوان یک رویکرد ضروری در مدیریت شهری شناخته می‌شود (Wen et al., 2021) سازمان‌های مدیریت شهری با چالش‌هایی همچون افزایش جمعیت، نیاز به خدمات کارآمدتر و رقابت برای دستیابی به توسعه پایدار مواجه‌اند. بر این اساس، رهبران سازمان‌ها باید با ایجاد شرایط لازم برای خلاقیت و بهره‌گیری از نوآوری، به این نیازها پاسخ دهند (Rego et al., 2013).

۲-۲- انعطاف‌پذیری شناختی

انعطاف‌پذیری شناختی، توانایی افراد و سازمان‌ها در تغییر دیدگاه‌ها و پذیرش ایده‌های جدید است که نقشی کلیدی در تسهیل فرآیند نوآوری ایفا می‌کند. در سازمان‌های پیچیده‌ای مانند شهرداری‌ها، انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند به

سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید کمک کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این متغیر می‌تواند نقش میانجی‌گر در رابطه بین رهبری و نوآوری داشته باشد و فرآیند تأثیرگذاری را تسریع کند (Zacher & Rossing, 2015).

۲-۳- ارتباط رهبری اخلاق مدار و انعطاف‌پذیری شناختی با مدیریت شهری

با توجه به مطالب گفته‌شده، رهبری اخلاقی در مدیریت شهری نه تنها موجب تقویت اعتماد عمومی می‌شود، بلکه به‌طور مستقیم در پیشبرد برنامه‌های نوآورانه و توسعه پایدار شهری نقش‌آفرین است (Zhu et al, 2004). اگرچه تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر عملکرد سازمانی به‌طور گسترده بررسی شده است، پژوهش‌هایی که به‌طور خاص به نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در این رابطه پرداخته باشند، به‌ویژه در حوزه مدیریت شهری ایران، محدود هستند. این تحقیق با تمرکز بر شهرداری مشهد و بررسی تجربیات واقعی در این زمینه، قصد دارد شکاف علمی موجود را پر کرده و مدل جامعی برای تحلیل این روابط ارائه دهد. نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران شهری کمک کند تا راهبردهای مؤثرتری برای توسعه نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی طراحی کنند. لذا تقویت رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی در سازمان، علاوه بر ارتقای نوآوری، می‌تواند به افزایش رضایت شهروندان و بهبود کارایی خدمات منجر شود (Avolio et al, 2004). این موضوع برای سازمان‌هایی مانند شهرداری مشهد که با چالش‌های متعدد مدیریتی و اجرایی روبرو هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این پژوهش از سه منظر نظری، عملی و سیاست‌گذاری دارای اهمیت است:

- از منظر نظری، شکاف پژوهشی موجود در رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری، انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری را پر می‌کند.
- از منظر عملی، راهکارهایی کاربردی برای بهبود مدیریت شهری ارائه می‌دهد.
- از منظر سیاست‌گذاری، به مدیران شهری کمک می‌کند تا استراتژی‌های بهتری برای بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی طراحی کنند.

نوآوری اصلی این پژوهش در بررسی نقش میانجی «انعطاف‌پذیری شناختی» نهفته است؛ متغیری که اغلب در روان‌شناسی بررسی شده اما در مدل‌های رهبری سازمانی، به‌ویژه در فضای خدمات شهری، کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. این پژوهش با تلفیق دیدگاه‌های روان‌شناختی و مدیریتی، می‌کوشد خلأ موجود در مدل‌های صرفاً ساختاری یا فرهنگی را پوشش دهد و به تبیین عمیق‌تر از سازوکار تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری برسد.

پیشینه تحقیق

نوآوری در مدیریت شهری و شیوه‌های جدید ارائه خدمات از جمله ضرورت‌های عصر حاضر برای سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود. در شرایطی که شهرها به‌سرعت در حال توسعه هستند و نیازهای شهروندان پیچیده‌تر می‌شود، مدیریت شهری نیازمند اتخاذ شیوه‌های رهبری و مدیریتی مؤثر و اخلاق‌محور است. رهبری اخلاق‌مداری به‌عنوان یکی از سبک‌های نوین رهبری می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد اعتماد، مسئولیت‌پذیری و همدلی در سازمان‌ها شود و در نتیجه، مسیر نوآوری را هموار کند. در این میان، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک ویژگی روان‌شناختی و رفتاری می‌تواند نقش کلیدی در ارتباط بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری ایفا کند. به عبارتی، انعطاف‌پذیری شناختی به کارکنان کمک می‌کند تا با دیدگاه‌های متنوع‌تر به مسائل نگاه کنند و بتوانند پاسخ‌های خلاقانه به چالش‌های مدیریت شهری ارائه دهند.

[Zhang & Wang \(2025\)](#) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق‌مداری، یادگیری سازمانی و عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی در شرکت‌های کوچک و متوسط» هدف داشتند تا نقش رهبری اخلاق‌مداری را در ارتقاء عملکرد زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی شرکت‌های کوچک و متوسط بررسی کنند. این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی، از طریق بهبود یادگیری سازمانی و ایجاد محیطی مبتنی بر اخلاق و مشارکت، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء پایداری و نوآوری در این شرکت‌ها شود.

[Abuzaid et al \(2024\)](#) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر رفتارهای نوآورانه شغلی: نقش‌های میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، طراحی شغلی و شخصیت پیش‌فعال»، هدف اصلی تحقیق بررسی این موضوع بود که چگونه رهبری اخلاق‌مداری می‌تواند از طریق سه متغیر میانجی، شامل توانمندسازی روان‌شناختی، طراحی شغلی و شخصیت پیش‌فعال، بر رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر بگذارد. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی حمایت‌گر و اخلاق‌محور، به تقویت باورهای فردی و درونی کارکنان در زمینه نوآوری کمک می‌کند و به‌طور غیرمستقیم موجب افزایش نوآوری در سطح سازمانی می‌شود.

[Abedi et al \(2024\)](#) در پژوهشی با عنوان «اثر رهبری اخلاق‌مدار بر ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی: نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی» باهدف بررسی نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی بر رابطه بین رهبری خدمتگزار و ماهیت نوآوری از طریق یادگیری سازمانی انجام گرفت. نتایج نشان داد که اثر رهبری خدمتگزار بر ماهیت نوآوری هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی مثبت و معنادار است اما نقش تعدیل‌کننده ظرفیت سازمانی در مدل معنادار گزارش نشد.

[Rasheed et al \(2023\)](#) در پژوهشی با عنوان «برای نوآور بودن خیلی بی‌حوصله هستید؟ رهبری اخلاق‌مدار و رفتار نوآورانه خدمات کارکنان: یک مدل مسیر دوگانه» باهدف بررسی ارتباط رهبری اخلاق‌مدار با رفتار نوآورانه خدمات کارکنان از طریق یک مدل میانجی تعدیل‌شده به این نتایج دست یافتند که مالکیت روان‌شناختی کارگران و خودکارآمدی خلاق میانجی ارتباط بین رهبری اخلاقی و رفتار نوآورانه خدمات کارکنان است. علاوه بر این، درک رهبری به‌عنوان یک شرط مرزی مهم برای ارتباط بین خودکارآمدی خلاق و رفتار نوآوری خدمات عمل می‌کند.

[Liu et al \(2023\)](#) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق‌مدار چگونه رفتارهای نوآورانه کارکنان را پرورش می‌دهد: نقش‌های میانجی ایمنی روان‌شناختی و درگیری شغلی» انجام شد، هدف اصلی بررسی مکانیسم‌های روان‌شناختی تأثیرگذار بر رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری و رفتار نوآورانه بود. نتایج نشان داد که ایمنی روان‌شناختی و درگیری شغلی نقش کلیدی در تسهیل تأثیر رهبری اخلاقی بر نوآوری ایفا می‌کنند.

[Khaleghi et al \(2020\)](#) در پژوهشی با عنوان «تبیین ارتباط معنویت سازمانی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری اخلاق‌مدار (مورد مطالعه: اداره ورزش و جوانان استان ایلام)» باهدف مطالعه و تبیین ارتباط معنویت سازمانی بر بهبود عملکرد شغلی با نقش میانجی رهبری اخلاق‌مدار در میان کارکنان اداره ورزش و جوانان استان ایلام، به این نتیجه رسیده‌اند که معنویت سازمانی تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد شغلی دارد، این در حالی است که رهبری اخلاق‌مدار در رابطه فوق نقش میانجی دارد.



[Ghanbari & Abdolmaleki \(2019\)](#) در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری اخلاق مدار در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری» به دنبال بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری تعلق خاطر کاری در کارشناسان و مدیران دانشگاه بوعلی‌سینا بودند. نتایج نشان دادند رهبری اخلاقی اثر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، تعلق خاطر کاری اثر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی، رهبری اخلاقی اثر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر تعلق خاطر کاری و رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیرمستقیم به‌واسطه تعلق خاطر کاری اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر وفاداری سازمانی دارند. رهبری اخلاقی به‌واسطه تعلق خاطر کاری قادر به تبیین ۴۷٪ واریانس وفاداری سازمانی است.

[Gu et al \(2015\)](#) در پژوهشی با عنوان «رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری: مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده امنیت روانی و انعطاف‌پذیری شناختی» به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری اخلاق‌مداری از طریق افزایش احساس امنیت روانی و انعطاف‌پذیری شناختی در کارکنان، به‌طور غیرمستقیم بر نوآوری تأثیر مثبت دارد.

مرور پیشینه‌های موجود نشان می‌دهد که رهبری اخلاق‌مداری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حیاتی در مدیریت نوین، تأثیر مستقیمی بر ارتقای نوآوری در سازمان‌ها دارد. پژوهش‌های متعددی این نوع رهبری را عامل مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء فرهنگ اخلاقی و تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری خلاق معرفی کرده‌اند. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شناختی کلیدی، توانمندی سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی و پذیرش دیدگاه‌های نو افزایش داده و نقش تسهیلگر در شکل‌گیری نوآوری ایفا می‌کند. با این حال، علی‌رغم توجه محققان به تأثیرات مستقیم این متغیرها، پژوهش‌های معدودی به تبیین روابط میانجی‌گری میان آن‌ها به‌ویژه در بستر مدیریت شهری پرداخته‌اند. خلأ مطالعاتی موجود در این حوزه، به‌ویژه در زمینه بررسی هم‌زمان تأثیر رهبری اخلاق‌مداری و نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی بر نوآوری در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها، ضرورت انجام تحقیق حاضر را دوچندان می‌سازد. این مطالعه با تمرکز بر شهرداری مشهد، تلاش دارد با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش‌های پیشین و ارائه چارچوبی ترکیبی، بینش دقیق‌تری از سازوکارهای اثرگذار بر نوآوری در مدیریت شهری ارائه نماید.

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی است زیرا هدف اصلی آن کاربردی و عملیاتی در زمینه بهبود فرایندهای مدیریت شهری است. مدیریت شهری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان در شهرداری‌ها است، روش پژوهش به‌صورت توصیفی - پیمایشی انتخاب شده است. در این تحقیق، داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند و سپس با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی تحلیل خواهند شد. رویکرد کمی به پژوهش اجازه می‌دهد که روابط میان متغیرهای مختلف و تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها را به‌طور دقیق‌تری مورد بررسی قرار دهد. همچنین این تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده خواهد کرد تا تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته بررسی شود.

جامعه آماری این تحقیق ۱۵۰ نفر شامل کارکنان و مدیران شهرداری مشهد است که در حوزه‌های مختلف مدیریت شهری فعالیت دارند. این گروه به دلیل نقش مهم آن‌ها در مدیریت شهری و تعامل مستقیمشان با فرایندهای شهری، برای مطالعه انتخاب شده‌اند. با توجه به فرمول کوکران محاسبه شده است که بر اساس آن تعداد ۱۰۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. این حجم نمونه برای برآورده کردن دقت و صحت مطلوب در نتایج مناسب است. برای انتخاب نمونه نیز از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده می‌شود. در این روش، تمامی اعضای جامعه آماری به‌طور برابر شانس انتخاب

خواهند داشت. این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا نمونه‌ای نماینده از جامعه مورد مطالعه به دست آورد و نتایج قابل تعمیم‌تری ارائه دهد.

پرسشنامه‌ها برای سنجش سه متغیر اصلی تحقیق طراحی شده‌اند: رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری. در این تحقیق از سه پرسشنامه استاندارد زیر استفاده شده است که همه سؤالات این سه پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) طراحی شده‌اند.

- برای سنجش رهبری اخلاق‌مداری از پرسشنامه [Brown et al \(2005\)](#) شامل ۱۰ سؤال استفاده شد.
 - انعطاف‌پذیری شناختی با استفاده از مقیاس [Martin & Rubin \(2005\)](#) شامل ۱۲ سؤال ارزیابی شد.
 - نوآوری در مدیریت شهری نیز با پرسشنامه‌ای برگرفته از [Wen et al \(2021\)](#) با ۸ گویه سنجیده شد.
- همه سؤالات بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) طراحی شدند.

پس از گردآوری داده‌ها، مراحل مختلف تحلیل داده‌ها به شرح زیر انجام خواهد شد:

• آمار توصیفی

در ابتدا از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه و همچنین بررسی وضعیت کلی متغیرهای تحقیق استفاده می‌شود. این مرحله شامل محاسبه میانگین‌ها، انحراف معیارها، درصدها و فراوانی‌ها است.

• آمار استنباطی

پس از آن، از آمار استنباطی برای آزمون فرضیات و بررسی روابط میان متغیرها استفاده می‌شود.

- برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود که به تحلیل روابط پیچیده میان متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته کمک می‌کند. این مدل‌سازی به ما امکان می‌دهد که اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی بر نوآوری در مدیریت شهری را بررسی کنیم.
- از روش بوت‌استرپینگ نیز برای بررسی نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی استفاده می‌شود. این روش کمک می‌کند که تأثیرات میانجی به‌طور دقیق‌تری مورد بررسی قرار گیرند.

برای ارزیابی روایی ابزارهای تحقیق از روش‌های مختلف استفاده شده است. روایی محتوایی از طریق نظر پنج‌تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت شهری بهره‌گرفته شده است و اصلاحات لازم بر اساس پیشنهادهای ایشان اعمال گردیده است. همچنین برای روایی محتوایی از طریق تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است. برای ارزیابی روایی سازه از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در نهایت برای سنجش پایایی ابزارهای تحقیق از روش آلفای کرون باخ استفاده شده است. طبق نتایج این محاسبه، میزان پایایی ابزارهای تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

برای کنترل داده‌های گم‌شده یا ناقص، ابتدا پرسشنامه‌های ناقص (با بیش از ۲۰٪ آیتم‌های بی‌پاسخ) حذف شدند. سایر موارد با روش میانگین‌گیری درون‌مقیاسی تکمیل گردید. در نهایت از ۱۱۵ پرسشنامه توزیع‌شده، ۱۰۸ مورد قابل‌استفاده تشخیص داده شد.

جدول (۱) چارچوب کلی روش‌شناسی تحقیق

بخش	توضیحات
نوع پژوهش	کاربردی با رویکرد توصیفی-پیمایشی
جامعه آماری	کارکنان و مدیران شهرداری مشهد
روش نمونه‌گیری	تصادفی ساده
حجم نمونه	۱۰۸ نفر بر اساس فرمول کوکران
ابزار گردآوری داده‌ها	پرسشنامه‌های استاندارد برای رهبری اخلاق‌مداری، انعطاف‌پذیری شناختی، و نوآوری در مدیریت شهری
روایی و پایایی	تأیید روایی از طریق نظر خبرگان و پایایی با استفاده از آلفای کرون باخ
روش تحلیل داده‌ها	آمار توصیفی (ویژگی‌های نمونه) و آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل نقش میانجی)

۴- یافته‌ها

در این پژوهش، داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای استاندارد که برای جمع‌آوری اطلاعات درباره تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری و نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی طراحی شده بود، گردآوری شد. تحلیل‌های آماری این داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل‌های توصیفی و AMOS برای مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) انجام گردید. قبل از پرداختن به تحلیل‌های اصلی، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بررسی می‌شود. جدول ۲ نشان‌دهنده توزیع جمعیت‌شناختی نمونه است.

جدول (۲) توزیع جمعیت‌شناختی نمونه

ویژگی جمعیت‌شناختی	تعداد	درصد
جنسیت		
مرد	۷۵	۶۹٫۴٪
زن	۳۳	۳۰٫۶٪
تحصیلات		
دیپلم	۵	۴٫۶٪
کارشناسی	۵۸	۵۳٫۷٪
کارشناسی ارشد	۳۵	۳۲٫۴٪
دکتری	۱۰	۹٫۳٪
سن		

درصد	تعداد	ویژگی جمعیت‌شناختی
۲۳,۱	۲۵	کمتر از ۳۰ سال
۴۹,۱	۵۳	بین ۳۰ تا ۴۰ سال
۲۷,۸	۳۰	بیشتر از ۴۰ سال

با توجه به نتایج جدول ۲، می‌توان مشاهده کرد که اکثریت پاسخ‌دهندگان مرد هستند و بیشتر آن‌ها دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر هستند.

برای درک بهتر از داده‌های اصلی، ابتدا تحلیل‌های توصیفی از متغیرهای اصلی تحقیق ارائه شده است. این تحلیل‌ها شامل میانگین، انحراف معیار، کمترین و بیشترین مقادیر برای هر یک از متغیرهای تحقیق است (جدول ۳).

جدول (۳) تحلیل توصیفی متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
رهبری اخلاق‌مداری	۴,۱۵	۰,۸۵	۲	۵
نوآوری در مدیریت شهری	۳,۹۲	۰,۷۸	۲	۵
انعطاف‌پذیری شناختی	۴,۰۵	۰,۸۰	۲	۵

همان‌طور که از جدول ۳ مشخص است، بیشترین میانگین‌ها در مورد متغیرهای رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی گزارش شده است، که نشان‌دهنده اهمیت بالای این متغیرها در دیدگاه‌های کارکنان شهرداری است.

برای بررسی روابط بین متغیرهای مختلف، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. آزمون همبستگی برای بررسی رابطه بین دو یا چند متغیر استفاده می‌شود و معمولاً از ضریب همبستگی پیرسون (r) برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌شود. مقدار این ضریب بین -۱ (رابطه منفی کامل) و +۱ (رابطه مثبت کامل) قرار دارد، و مقدار ۰ نشان‌دهنده عدم وجود همبستگی است. نتایج همبستگی به شرح زیر است:

- رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری:

$$r = p(0.72) < 0.01$$

- رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی:

$$r = p(0.68) < 0.01$$

- انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری:

$$r = p(0.55) < 0.01$$

این نتایج نشان می‌دهد که همبستگی‌های مثبت و معناداری میان تمامی متغیرها وجود دارد. بالاترین همبستگی بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری مشاهده می‌شود که نشان‌دهنده این است که هر چه رهبری اخلاق‌مداری قوی‌تر باشد، نوآوری در مدیریت شهری نیز بیشتر خواهد بود.

برای بررسی روابط پیچیده بین متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیات، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. این مدل‌سازی شامل بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها می‌شود.

نتایج تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌صورت زیر است:

- شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI^۱): این شاخص میزان برازش مدل را با مدل صفر (مدلی که هیچ‌گونه رابطه‌ای بین متغیرها وجود ندارد) مقایسه می‌کند. مقدار نزدیک به ۱ نشان‌دهنده برازش خوب مدل است؛ که مقدار آن در این تحقیق ۰,۹۶ است.
- شاخص تاکر-لوئیس (TLI^۲): این شاخص نیز مشابه CFI است، اما نسبت به پیچیدگی مدل حساس‌تر است. مقدار نزدیک به ۱ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است؛ که مقدار آن در این تحقیق ۰,۹۴ است.
- خطای مربع میانگین تقریب (RMSEA^۳): این شاخص میزان خطای تقریب مدل را اندازه‌گیری می‌کند. مقدار کمتر از ۰,۰۵ نشان‌دهنده برازش خوب مدل و مقدار بین ۰,۰۵ تا ۰,۰۸ نشان‌دهنده برازش قابل قبول است. در این تحقیق مقدار آن ۰,۰۴۵ است.
- نسبت کای - مربع به درجه آزادی (χ^2/df): برای ارزیابی برازش مدل در تحلیل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. مقدار مناسب این شاخص معمولاً کمتر از ۳ است، که نشان‌دهنده برازش خوب مدل است. مقدار بین ۳ تا ۵ نیز قابل قبول است؛ که مقدار آن در این تحقیق ۰,۹۶ است.

جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار
CFI	۰,۹۶
TLI	۰,۹۴
RMSEA	۰,۰۴۵
χ^2/df	۰,۹۶

طبق جدول ۴ تمامی شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش خوب مدل با داده‌ها هستند.

¹ Comparative Fit Index

² Tucker-Lewis Index

³ Root Mean Square Error of Approximation

نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که روابط میان متغیرها به شرح زیر است:

- رهبری اخلاق‌مداری → نوآوری در مدیریت شهری:

$$B = p(0.45) < 0.01$$

- رهبری اخلاق‌مداری → انعطاف‌پذیری شناختی:

$$B = p(0.50) < 0.01$$

- انعطاف‌پذیری شناختی → نوآوری در مدیریت شهری:

$$B = p(0.35) < 0.05$$

این نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاق‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری و انعطاف‌پذیری شناختی دارد. همچنین، انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک میانجی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد.

جدول (۵) ضرایب مسیر

سطح معناداری	ضریب مسیر	مسیر
$p < 0.01$	۰,۴۵	رهبری اخلاق‌مداری → نوآوری در مدیریت شهری
$p < 0.01$	۰,۵۰	رهبری اخلاق‌مداری → انعطاف‌پذیری شناختی
$p < 0.05$	۰,۳۵	انعطاف‌پذیری شناختی → نوآوری در مدیریت شهری

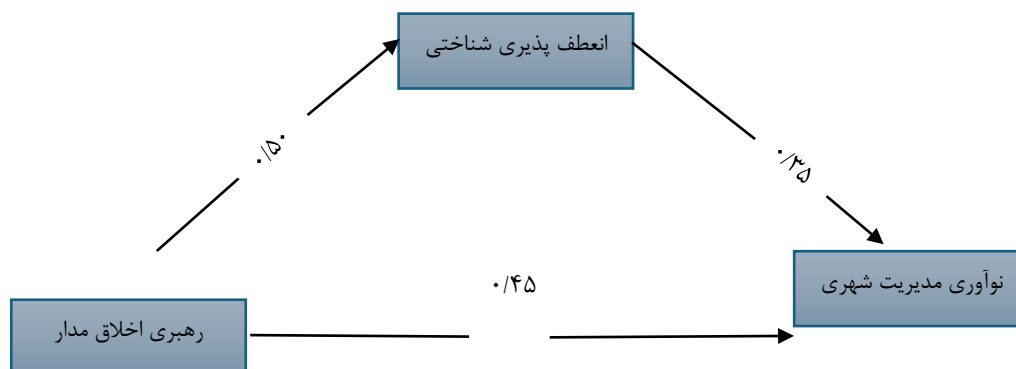
در تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰,۶ بودند و از لحاظ آماری معنادار ($p < 0.001$) بودند. در تحلیل مسیر، مقادیر t برای مسیرها به ترتیب زیر به دست آمد:

- رهبری اخلاق‌مداری → نوآوری در مدیریت شهری: $t = 4,12$

- رهبری اخلاق‌مداری → انعطاف‌پذیری شناختی: $t = 5,01$

- انعطاف‌پذیری شناختی → نوآوری در مدیریت شهری: $t = 3,48$

برای آزمون نقش میانجی، از روش بوت‌استرپینگ با ۵۰۰۰ نمونه استفاده شد. نتایج نشان داد اثر غیرمستقیم رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری از طریق انعطاف‌پذیری شناختی معنادار است ($\beta=0,175, p<0,01$).



شکل (۱) نمودار روابط بین متغیرهای مختلف مدل SEM

بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری، تمامی فرضیات تحقیق تأیید شده‌اند. این فرضیات شامل:

- فرضیه اول: رهبری اخلاق‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد. (تأیید)
- فرضیه دوم: رهبری اخلاق‌مداری تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری شناختی دارد. (تأیید)
- فرضیه سوم: انعطاف‌پذیری شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد. (تأیید)

افزون بر اثرات مستقیم، مقدار اثر غیرمستقیم رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری از طریق انعطاف‌پذیری شناختی معادل ۰,۱۷۵ محاسبه گردید. با احتساب این مقدار، اثر کل رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری برابر با ۰,۶۲۵ به دست آمد. این نتایج بیانگر آن است که بخش معناداری از تأثیر رهبری اخلاق‌مداری به‌واسطه تقویت ظرفیت‌های شناختی کارکنان اعمال می‌شود و صرفاً محدود به اثر مستقیم نیست.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاق‌مداری به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق انعطاف‌پذیری شناختی می‌تواند نوآوری در مدیریت شهری را افزایش دهد. این نتایج بر اهمیت توجه به سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در شهرداری‌ها، تأکید می‌کند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که رهبری اخلاق‌مداری با ضریب مسیر ۰,۵۰ تأثیر مثبتی بر انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان دارد. این یافته نشان‌دهنده این است که رهبران اخلاق‌مداری با ایجاد محیطی سالم، اعتماد متقابل و شفافیت در تصمیم‌گیری، توانایی کارکنان را برای تطبیق با تغییرات و حل مسائل پیچیده افزایش می‌دهند. مطالعات مشابه نیز این رابطه را تأیید کرده‌اند؛ به‌عنوان مثال، تحقیق [Brown & Trevino \(2006\)](#) نشان داده است که رهبری اخلاق‌مداری باعث افزایش روحیه یادگیری و انعطاف‌پذیری شناختی می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری شناختی با ضریب مسیر ۰,۳۵ تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در مدیریت شهری دارد. این نشان می‌دهد که کارکنانی که توانایی تفکر انعطاف‌پذیرتری دارند، بهتر می‌توانند ایده‌های نوآورانه ارائه دهند و چالش‌های شهری را به روش‌های خلاقانه مدیریت

کنند. مطالعه [Doss et al \(2018\)](#) و همچنین [Kollegen & Smith \(2018\)](#) نیز این یافته را تأیید کرده و بیان کرده است که انعطاف‌پذیری شناختی نقش کلیدی در پذیرش تغییرات فناوری و نوآوری‌های سازمانی ایفا می‌کند. مهم‌ترین یافته پژوهش حاضر، نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در رابطه بین رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری است. این نقش میانجی نشان می‌دهد که تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری، تنها مستقیم نبوده و بخش عمده‌ای از این تأثیر از طریق ارتقای انعطاف‌پذیری شناختی کارکنان اتفاق می‌افتد. ضریب کل اثر غیرمستقیم برابر با ۰,۱۷۵ محاسبه شد که نشان‌دهنده اهمیت بالای این متغیر میانجی در مدل پژوهش است. این یافته‌ها با پژوهش‌های [Wen et al \(2021\)](#) و [Gu et al \(2015\)](#) هم‌راستا است که به نقش میانجی‌گری ظرفیت‌های شناختی در رابطه میان رهبری و نوآوری اشاره کرده‌اند. با این حال، ضریب بالای همبستگی میان رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری (۰,۷۲) در این پژوهش نسبت به برخی پژوهش‌ها بالاتر است که ممکن است ناشی از ویژگی‌های خاص بافت سازمانی شهرداری مشهد باشد؛ نظیر ساختار سلسله‌مراتبی، تمرکز بر پاسخگویی به ذی‌نفعان و حساسیت سیاسی نسبت به نوآوری‌های خدماتی.

به‌طور کلی این تحقیق که به تبیین ارتباط رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری در مدیریت شهری با نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در شهرداری مشهد پرداخته، نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار این متغیرها بر یکدیگر است. مقادیر همبستگی به ترتیب برای روابط رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۷۲)، رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی (۰,۶۸)، و انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری (۰,۵۵) بیانگر همبستگی‌های قوی و مثبت بین این متغیرها است. این نتایج تأکید می‌کنند که رهبری اخلاق‌مداری می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق افزایش انعطاف‌پذیری شناختی، بر نوآوری در مدیریت شهری تأثیرگذار باشد. شاخص‌های مناسب شاخص برازش مقایسه‌ای، تاکر - لوئیس، خطای مربع میانگین تقریب و نسبت کای - مربع به درجه آزادی نشان‌دهنده برازش خوب مدل تحقیق و حمایت از فرضیات مطرح‌شده هستند. تمامی فرضیه‌های تحقیق با موفقیت تأیید شده‌اند، که گواهی بر اعتبار و اصالت نتایج به‌دست‌آمده است. این تحقیق تأکید می‌کند که انعطاف‌پذیری شناختی به‌عنوان یک عامل میانجی می‌تواند نقش مهمی در بهبود نوآوری در مدیریت شهری ایفا کند. همچنین تحقیق حاضر با تلفیق سه مؤلفه کلیدی یعنی رهبری اخلاق‌مداری، انعطاف‌پذیری شناختی و نوآوری در مدیریت شهری، چارچوبی نوین و کاربردی ارائه داده است که پیش‌تر در پژوهش‌های داخلی به‌ویژه در بستر شهرداری‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته بود. نوآوری اصلی این مطالعه در تبیین نقش میانجی انعطاف‌پذیری شناختی در رابطه میان رهبری اخلاق‌مداری و نوآوری نهفته است؛ به‌طوری‌که یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری اخلاق‌مداری نه تنها به‌صورت مستقیم، بلکه از طریق ارتقاء ظرفیت شناختی کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز بهبود نوآوری در مدیریت شهری شود. این رویکرد میان‌رشته‌ای و مبتنی بر ادغام مفاهیم رفتاری و مدیریتی، افق‌های تازه‌ای را برای طراحی سیاست‌های منابع انسانی، ارتقای سبک رهبری و توسعه ظرفیت‌های ذهنی کارکنان در سازمان‌های عمومی فراهم می‌سازد. از این منظر، پژوهش حاضر گامی مؤثر در غنی‌سازی ادبیات نظری و نیز پاسخ‌گویی به نیازهای عملی مدیریت نوین شهری به شمار می‌رود.

از جمله راهکارهای عملی برای ارتقای ظرفیت شناختی کارکنان می‌توان به طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ساختارمند در حوزه‌هایی چون تفکر طراحی، مهارت‌های حل مسئله در شرایط ابهام، یادگیری مبتنی بر سناریو، و آموزش تحمل ابهام اشاره کرد. همچنین، برگزاری دوره‌هایی با تمرکز بر تقویت انعطاف‌پذیری شناختی، ایجاد فرصت‌های چرخش شغلی و تعامل بین‌بخشی می‌تواند به تقویت توانمندی‌های شناختی کارکنان کمک کند. همچنین توصیه می‌شود رویکردهای مشارکتی و بین‌بخشی در تصمیم‌گیری‌های شهری تقویت شود تا از طریق بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع و

ایجاد تعامل میان مدیران و کارکنان، بستر لازم برای نوآوری پایدار فراهم آید؛ امری که تنها در سایه رهبری اخلاق محور و محیطی مبتنی بر اعتماد و شفافیت محقق خواهد شد. در نهایت، استقرار نظام مدیریت ایده با رویکرد اخلاق محور و تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای ویژه مدیریت شهری نیز از جمله اقدامات مکملی است که می‌تواند با ایجاد چارچوب‌های رفتاری مشخص، موجب تسهیل فرآیند نوآوری و ارتقای انسجام سازمانی گردد. این اقدامات، در کنار بازنگری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر نوآوری و اخلاق سازمانی، زمینه تحقق رهبری اخلاق محور و نوآوری پایدار را فراهم می‌آورد.

با توجه به محدوده زمانی و مکانی پژوهش، یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این مطالعه، تمرکز آن بر شهرداری مشهد به‌عنوان جامعه آماری است که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر نهادهای شهری در کشور را محدود سازد. همچنین، استفاده از روش پیمایشی و ابزار پرسشنامه، اگرچه امکان تحلیل کمی روابط میان متغیرها را فراهم می‌کند، اما ممکن است عمق درک کیفی از پدیده‌های پیچیده‌ای همچون رهبری اخلاق‌مداری و انعطاف‌پذیری شناختی را کاهش دهد. از سوی دیگر، متغیرهای فردی و زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، ساختار اداری و سبک‌های مدیریتی که می‌توانند بر روابط میان متغیرهای پژوهش اثرگذار باشند، در این تحقیق به‌طور مستقیم مورد بررسی قرار نگرفته‌اند... از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم در نظر گرفتن برخی متغیرهای اثرگذار مانند هوش فرهنگی، سبک‌های یادگیری سازمانی، و اعتماد سازمانی در مدل مفهومی است. این متغیرها طبق شواهد پژوهشی می‌توانند در درک کامل‌تر سازوکار تأثیر رهبری اخلاق‌مداری بر نوآوری، نقش مهمی ایفا کنند. فقدان این مؤلفه‌ها ممکن است موجب شود بخشی از واریانس متغیر وابسته (نوآوری در مدیریت شهری) توسط عوامل بیرونی توضیح داده نشده باقی بماند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده این متغیرها وارد مدل شوند تا تحلیل کامل‌تری از پویایی‌های رفتاری و سازمانی حاصل گردد. همچنین، لازم به ذکر است که برخی عوامل مهم مانند هوش فرهنگی، سبک‌های یادگیری سازمانی، و اعتماد سازمانی در مدل مفهومی لحاظ نشده‌اند. این امر می‌تواند بر قدرت تبیین مدل اثر گذاشته و موجب محدودیت در تحلیل جامع رابطه رهبری و نوآوری گردد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و همچنین محدودیت‌های موجود، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، از روش‌های ترکیبی (mixed-methods) بهره گرفته شود تا عمق درک پدیده‌هایی همچون رهبری اخلاقی و نوآوری افزایش یابد. استفاده از تحلیل مضمون در مصاحبه‌های کیفی می‌تواند به کشف زمینه‌های فرهنگی، سازمانی و حتی شخصیتی مؤثر بر این رابطه کمک کند. همچنین به‌کارگیری متغیرهای تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های انگیزشی، و ویژگی‌های دموگرافیک مدیران (سن، جنسیت، تجربه کاری) می‌تواند ابعاد جدیدی به مدل بیفزاید. به‌علاوه پیشنهاد می‌شود این مدل در سایر سازمان‌های عمومی غیر شهرداری (مانند آموزش و پرورش یا سازمان‌های خدماتی دیگر) نیز آزمون گردد تا امکان تعمیم یافته‌ها سنجیده شود.

References

- Abedi, S., Behnam, M., & Kashef, S. M. (2024). The effect of servant leadership on the nature of innovation through organizational learning in non-profit sports organizations: The moderating role of organizational capacity. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 11(3), 85–99. <https://doi.org/10.30473/fmss.2024.70320.2582> . (in persian)
- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S.-a. M., & Alateeq, M. M. (2024). The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behaviors: A Mediating–Moderating Model of



- Psychological Empowerment, Job Crafting, Proactive Personality, and Person-Organization Fit. *Administrative Sciences*, 14(9), 191. <https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Iqbal, Z., Abid, G., Contreras, F., & Zafar, R. (2018). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual and collective efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 574-587. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. [doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Leadership and organizational innovation: The moderating role of leader and follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 740-756. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Doss, H., Swanson, J., & McConnell, D. (2018). Cognitive flexibility and organizational innovation: An analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 521-537. <https://doi.org/10.4324/9781003088806>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808. [doi:10.1016/j.leaqua.2012.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001)
- Ghanbari, S., & Abdolmaleki, J. (2019). The role of ethical leadership in organizational loyalty with the mediating role of work engagement. *Strategic Research on Social Problems*, 8(4), 17-36. <https://doi.org/10.22108/srsp.2020.121122.1494> . (in persian)
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Ethical leadership and innovation: A moderated mediation model of psychological safety and cognitive flexibility. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 493-504. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Khaleghi, A., Fath-Aabadi, H., Dehghan, A., & Salsajeh, N. (2020). Ethical leadership and its impact on innovation in urban management. *Transformational Management Research Journal*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.64682> . (in Persian)
- Liu, H., Chang, J., & Hou, L. (2020). Cognitive Flexibility and Innovative Performance: A Moderated Mediation Model. *Journal of Management Development*, 39(5), 643-661. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.904984>
- Liu, x., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees: The Mediating Roles of Psychological Safety and Job Engagement. *Sustainability*, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Mohammadi, S., Bastami, H. T., Mofatahi, H., Rezaei, Z., & Ahmadi, M. (2018). Investigating the impact of organizational spirituality on job performance with the mediating role of



- ethical leadership (Case study: General Department of Sports and Youth of Ilam Province). *Studies in Organizational Behavior in Sports Management*, 5(3), 31-41. [doi:10.30473/fmss.2018.5121](https://doi.org/10.30473/fmss.2018.5121). (in persian)
- Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>
- Martin, L. L. (2014). Cognitive flexibility and creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 121-129. <https://doi.org/10.1002/jocb.49>
- Rasheed, M. I., Hameed, Z., Kaur, P. & Dhir, A. (2023). Too sleepy to be innovative? Ethical leadership and employee service innovation behavior: A dual-path model moderated by sleep quality. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231163040>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2013). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 66(10), 2066-2075. [doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.014)
- Smith, A. M., & Kollegen, J. (2018). Cognitive flexibility and innovation in organizational settings. *Journal of Business Research*, 85, 175-188. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1530152>
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, J. (2019). The impact of ethical leadership on innovation: The role of knowledge sharing and self-efficacy. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 729-742. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-12-3805-5>
- Wen, Q., Wu, Y., & Long, J. (2021). Influence of Ethical Leadership on Employees' Innovative Behavior: The Role of Organization-Based Self-Esteem and Flexible Human Resource Management. *Sustainability*, 13(3), 1359. <https://doi.org/10.3390/su13031359>
- Yang, L., & Liu, H. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees' Green Innovation Behavior: A Mediating-Moderating Model. *Frontiers in Psychology*, 13, 951861. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0778>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 860-884. [doi:10.1002/job.2015](https://doi.org/10.1002/job.2015)
- Zhang, Y., & Wang, L. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance in SMEs. *Journal of Business Research*, 158*, 113456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.113456>
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). Ethical leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Quarterly*, 15(1), 67-81. <https://doi.org/10.1177/107179190401100104>