

بررسی تاثیر رهبری اخلاقی مدیران بر بهبود عملکرد و انگیزش کارکنان بخش دولتی

نوید مهري کلور^۱

تاریخ پذیرش: ۲۰ دی ماه ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۱۲ آبان ماه ۱۴۰۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری اخلاقی مدیران در ارتقای انگیزش و عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی استان اردبیل انجام شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان سازمان‌های دولتی استان بود که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد متشکل از ابعاد رهبری اخلاقی، انگیزش و عملکرد کارکنان بود که بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی گردید. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان دارد؛ به این معنا که رفتارهای مبتنی بر صداقت، عدالت، شفافیت و احترام از سوی مدیران، ظرفیت بالایی برای ایجاد انگیزه در میان کارکنان دارند. همچنین نتایج بیانگر آن بود که انگیزش کارکنان نیز به‌طور مستقیم و معنادار بر عملکرد آنان اثرگذار است و کارکنان با انگیزه، وظایف شغلی خود را با کیفیت بالاتر و تعهد بیشتری انجام می‌دهند. افزون بر این، رهبری اخلاقی علاوه بر تأثیر غیرمستقیم از طریق انگیزش، تأثیر مستقیم و قابل توجهی نیز بر عملکرد کارکنان دارد. به طور کلی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تقویت رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای انگیزش، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان ایفا کند. بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی رهبری اخلاقی برای مدیران برگزار شود، فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها نهادینه گردد و نظام‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای عدالت و شفافیت بازطراحی شود.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی.

^۱ گروه مهندسی و مدیریت منابع آب، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اهر، ایران (نویسنده مسئول)

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی‌های فزاینده، فشارهای اجتماعی، انتظارات روبه‌افزایش شهروندان، محدودیت‌های منابع، الزام به پاسخگویی و لزوم شفافیت همراه است. در چنین فضایی، کیفیت مدیریت و سبک رهبری مدیران، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها ایفا می‌کند. برخلاف سازمان‌های خصوصی که اغلب از سازوکارهای انگیزشی مالی، رقابت بازار و انعطاف‌پذیری ساختاری بیشتری برخوردارند، سازمان‌های دولتی معمولاً با ساختارهای رسمی‌تر، بوروکراسی گسترده‌تر و محدودیت‌های بیشتری در نظام پاداش‌دهی مواجه‌اند. از این‌رو، حفظ و تقویت انگیزش کارکنان در این نوع سازمان‌ها، بیش از هر چیز به عوامل غیرمادی مانند عدالت سازمانی، اعتماد به مدیریت، مشارکت در تصمیم‌گیری، احساس معنا در کار و نوع رفتار مدیران وابسته است (Latham & Pinder, 2005; Robbins & Judge, 2018).

و از ظرفی، سازمان‌های دولتی با چالش‌های فزاینده‌ای نظیر کاهش بهره‌وری، افت انگیزش کارکنان، بوروکراسی پیچیده، محدودیت منابع و انتظارات روبه‌افزایش شهروندان مواجه شده‌اند. در چنین شرایطی، نقش منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار گرفته است. عملکرد و انگیزش کارکنان، به‌ویژه در بخش دولتی که کمتر از سازوکارهای انگیزشی مادی برخوردار است، به‌طور مستقیم تحت تأثیر سبک رهبری مدیران قرار دارد (Northouse, 2019).

یکی از رویکردهای نوین در حوزه رهبری که طی سال‌های اخیر توجه گسترده‌ای را در ادبیات مدیریت به خود جلب کرده است، رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی بر رفتارهای هنجاری، ارزش‌محور، عدالت‌محور و مسئولانه رهبران تأکید دارد و مدیران را به‌عنوان الگوهای اخلاقی در سازمان معرفی می‌کند (Brown et al, 2005). در سازمان‌های دولتی که مشروعیت، پاسخگویی و اعتماد عمومی اهمیت ویژه‌ای دارد، رهبری اخلاقی می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری رفتارهای مثبت کارکنان ایفا کند.

مطالعات نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مبتنی بر اصول اخلاقی می‌توانند سطح انگیزش درونی کارکنان را افزایش داده، تعهد سازمانی را تقویت کرده و عملکرد شغلی را بهبود بخشند (Dennis & Winston, 2014). کارکنانی که مدیران خود را اخلاق‌مدار، منصف و قابل اعتماد می‌دانند، احساس ارزشمندی بیشتری کرده و تمایل بیشتری به تلاش فراتر از وظایف رسمی از خود نشان می‌دهند (Meyer et al., 2012). این موضوع در بخش دولتی که محدودیت پاداش‌های مالی وجود دارد، از اهمیت دوچندان برخوردار است.

با وجود اهمیت رهبری اخلاقی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، تمرکز اصلی مدیران بیشتر بر کنترل، مقررات و فرایندهای اداری است تا توجه به ابعاد اخلاقی رهبری. این مسئله می‌تواند منجر به کاهش انگیزش، بی‌تفاوتی شغلی و افت عملکرد کارکنان شود. از این‌رو، پرداختن به نقش رهبری اخلاقی مدیران در بهبود عملکرد و انگیزش کارکنان بخش دولتی، نه‌تنها از نظر نظری بلکه از منظر کاربردی نیز ضروری به نظر می‌رسد.

از منظر نظری نیز، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری رفتارهای مثبت سازمانی شوند. برای مثال، پژوهش‌های مختلف حاکی از آن‌اند که رهبران اخلاقی با الگوسازی رفتاری، ترویج هنجارهای اخلاقی، نظارت منصفانه و تقویت عدالت سازمانی، بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می‌گذارند. چنین رهبرانی معمولاً از طریق ارتباط باز، شنیدن دیدگاه کارکنان و توجه به شأن انسانی آنان، بستری فراهم می‌کنند که افراد احساس امنیت روانی و ارزشمندی کنند. این احساسات به نوبه خود، انگیزش را تقویت کرده و زمینه عملکرد بهتر را فراهم می‌سازند (Treviño et al., 2003; Mayer et al., 2012).

از میان عوامل مختلفی که می‌توانند بر نگرش و رفتار کارکنان تأثیر بگذارند، سبک رهبری مدیران جایگاهی ویژه دارد. رهبری، صرفاً فرایند دستور دادن یا کنترل کردن نیست، بلکه توانایی اثرگذاری بر دیگران برای تحقق اهداف سازمانی است. با این حال، در سال‌های اخیر نگاه‌های جدیدی به مفهوم رهبری شکل گرفته که بر ارزش‌های اخلاقی، صداقت، انصاف، پاسخگویی و احترام به کرامت انسانی تأکید دارد. یکی از مهم‌ترین این رویکردها، رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی به‌عنوان سبکی از رهبری تعریف می‌شود که در آن رهبر با رفتارهای شخصی و بین‌فردی مناسب، الگوی اخلاقی برای پیروان خود است و هم‌زمان از طریق ارتباط، تقویت و تصمیم‌گیری اخلاقی، چنین رفتارهایی را در میان آنان ترویج می‌کند (Brown et al., 2005). این سبک رهبری، مدیر را نه فقط به‌عنوان ناظر بر عملکرد، بلکه به‌عنوان مرجع اخلاقی و الگویی رفتاری برای کارکنان معرفی می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش رهبری اخلاقی مدیران در بهبود عملکرد و انگیزش کارکنان سازمان‌های دولتی انجام می‌شود و می‌کوشد با اتکا به مبانی نظری و شواهد پژوهشی، چارچوبی تحلیلی برای درک بهتر این روابط ارائه دهد.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- رهبری اخلاقی

مفهوم رهبری اخلاقی ریشه در نظریه‌های اخلاق هنجاری، اخلاق حرفه‌ای و رهبری ارزش‌محور دارد. براساس تعریف براون و همکاران (۲۰۰۵)، رهبری اخلاقی عبارت است از «نمایش رفتارهای هنجاری مناسب از سوی رهبر از طریق اعمال فردی و روابط بین‌فردی و ترویج چنین رفتارهایی در میان پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری اخلاقی» (براون و همکاران، ۲۰۰۵).

رهبری اخلاقی شامل مؤلفه‌هایی همچون صداقت، عدالت، احترام به کرامت انسانی، پاسخگویی، شفافیت و پایبندی به اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌هاست (Trevino, et al, 2003). رهبران اخلاقی نه‌تنها خود به اصول اخلاقی پایبندند، بلکه از طریق الگو بودن، هنجارسازی و پاداش‌دهی به رفتارهای اخلاقی، این ارزش‌ها را در سازمان نهادینه می‌کنند.

در بخش دولتی، رهبری اخلاقی با مفاهیمی نظیر حاکمیت خوب، پاسخگویی عمومی و اعتماد شهروندان پیوند خورده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وجود رهبران اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به کاهش فساد اداری، افزایش شفافیت و ارتقای سلامت سازمانی شود (Wang et al., 2017).

۲-۲- انگیزش کارکنان

انگیزش کارکنان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت منابع انسانی است که به نیروهای درونی و بیرونی هدایت‌کننده رفتار فرد در محیط کار اشاره دارد. نظریه‌های کلاسیک انگیزش از جمله نظریه نیازهای مازلو، نظریه دو عاملی هرزبرگ و نظریه انتظار وروم، هر یک ابعاد مختلف انگیزش شغلی را تبیین کرده‌اند (Robbins and Judge, 2018).

در سازمان‌های دولتی، انگیزش کارکنان عمدتاً متأثر از عوامل غیرمادی مانند عدالت سازمانی، احترام، امنیت شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و سبک رهبری مدیران است. رهبری اخلاقی با ایجاد احساس عدالت، اعتماد و حمایت، می‌تواند انگیزش درونی کارکنان را تقویت کند (Yang et al., 2013). کارکنانی که مدیران خود را اخلاق‌مدار می‌دانند، احساس می‌کنند تلاش‌های آنان منصفانه ارزیابی می‌شود و تصمیم‌ها بر اساس معیارهای اخلاقی اتخاذ می‌گردد. این ادراک، منجر به افزایش انگیزش شغلی و تمایل به مشارکت فعال‌تر در فعالیت‌های سازمانی می‌شود (Mayer et al., 2012).

۲-۳- عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان به میزان تحقق وظایف شغلی، دستیابی به اهداف سازمانی و کیفیت انجام کار اشاره دارد. عملکرد شامل دو بعد اصلی است: عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای (رفتارهای شهروندی سازمانی) (Borman and Motowidlo, 1993).

در بخش دولتی، عملکرد کارکنان نقش حیاتی در ارائه خدمات عمومی با کیفیت دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران یکی از عوامل تعیین‌کننده در بهبود عملکرد کارکنان است. رهبران اخلاقی با ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و احترام، زمینه را برای افزایش تعهد، مسئولیت‌پذیری و عملکرد کارکنان فراهم می‌کنند (Avolio and Gardner, 2005).

۲-۴- رابطه رهبری اخلاقی با انگیزش کارکنان

مطالعات متعددی رابطه مثبت و معناداری میان رهبری اخلاقی و انگیزش کارکنان گزارش کرده‌اند. براساس نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، کارکنان از رفتار رهبران خود الگو می‌گیرند و رفتارهای اخلاقی مدیران می‌تواند انگیزش اخلاقی و کاری کارکنان را تقویت کند (Bandura, 1986).

مایر و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که رهبری اخلاقی از طریق افزایش اعتماد سازمانی و ادراک عدالت، تأثیر مثبتی بر انگیزش کارکنان دارد. همچنین پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۱۳) بیان می‌کند که رهبری اخلاقی موجب افزایش انگیزش درونی کارکنان و کاهش رفتارهای منفی شغلی می‌شود.

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان اثرگذار است. رهبران اخلاقی با تعیین انتظارات روشن، رفتار منصفانه و حمایت از کارکنان، زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌کنند (Brown and Trevino, 2006).

در بخش دولتی، وانگ و همکاران (۲۰۱۷) گزارش کردند که رهبری اخلاقی مدیران منجر به افزایش عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود. این تأثیر عمدتاً از طریق افزایش انگیزش، تعهد و اعتماد سازمانی اعمال می‌گردد.

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران بر بهبود عملکرد و انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی است. سوالاتی که در این مطالعه دنبال می‌شود عبارتند از:

۱. چه تأثیری از رهبری اخلاقی بر انگیزش کارکنان وجود دارد؟
۲. چگونه انگیزش، بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارد؟
۳. آیا رابطه مستقیم بین رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان وجود دارد؟

۳- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری مطرح‌شده و نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه رهبری و رفتار سازمانی، در این پژوهش رهبری اخلاقی مدیران به‌عنوان متغیر مستقل، انگیزش کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی و عملکرد کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. این چارچوب مفهومی بر این فرض استوار است که نوع و کیفیت رفتارهای اخلاق‌مدارانه مدیران می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان اثرگذار باشد.

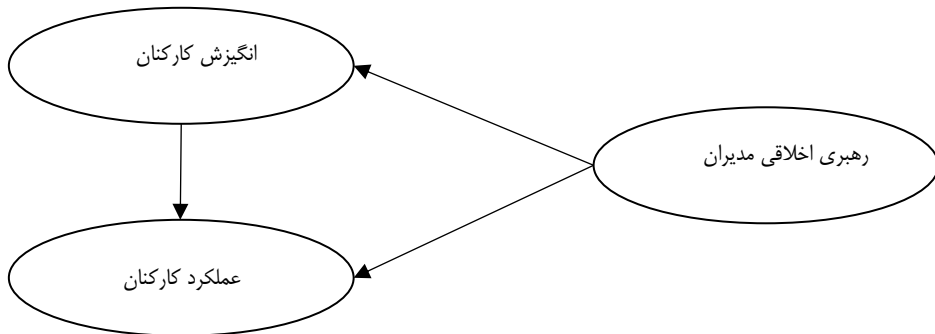
در این مدل، رهبری اخلاقی نه‌تنها به‌صورت مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه از طریق تقویت انگیزش شغلی نیز زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌سازد. به بیان دیگر، رهبری اخلاقی با ایجاد محیطی مبتنی بر عدالت، صداقت، احترام متقابل و مسئولیت‌پذیری، می‌تواند نگرش مثبت‌تری نسبت به کار در میان کارکنان ایجاد کند و آنان را به تلاش بیشتر برای تحقق اهداف سازمانی ترغیب نماید.

رهبران اخلاقی با پایبندی به اصولی همچون انصاف در تصمیم‌گیری، شفافیت در تعاملات سازمانی، پاسخگویی در قبال عملکرد خود و احترام به کرامت انسانی کارکنان، سطح اعتماد و عدالت ادراک‌شده را در محیط کار افزایش می‌دهند. چنین فضایی موجب تقویت انگیزش درونی کارکنان، افزایش تعهد سازمانی و ارتقای تمایل آنان به مشارکت فعال در فعالیت‌های سازمانی می‌شود. در نتیجه، کارکنان با انرژی و مسئولیت‌پذیری بیشتری به انجام وظایف خود می‌پردازند و رفتارهای مثبت سازمانی بیشتری از خود بروز می‌دهند.

از سوی دیگر، افزایش انگیزش کارکنان می‌تواند به بهبود ابعاد مختلف عملکرد شغلی منجر شود. کارکنانی که از سطح بالاتری از انگیزش برخوردارند، معمولاً تلاش بیشتری برای انجام مؤثر وظایف شغلی خود نشان می‌دهند، کیفیت کار آنان بالاتر است و تمایل بیشتری به همکاری، نوآوری و انجام رفتارهای شهروندی

سازمانی دارند. بنابراین، انگیزش کارکنان به عنوان یک سازوکار میانجی، نقش مهمی در تبیین نحوه تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر عملکرد ایفا می کند.

بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش حاضر بیانگر آن است که رهبری اخلاقی مدیران می تواند از دو مسیر بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد: نخست، تأثیر مستقیم از طریق ایجاد محیطی سالم و مبتنی بر ارزش های اخلاقی، و دوم، تأثیر غیرمستقیم از طریق افزایش انگیزش کارکنان. این مدل تلاش می کند با تبیین روابط میان این متغیرها، چارچوبی تحلیلی برای درک بهتر نقش رهبری اخلاقی در ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی ارائه دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

۴- فرضیه های پژوهش

- فرضیه ۱: رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان بخش دولتی دارد.
 فرضیه ۲: انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان بخش دولتی دارد.
 فرضیه ۳: رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان بخش دولتی دارد.

۵- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا، توصیفی-پیمایشی است که با رویکرد همبستگی انجام شده است. هدف اساسی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران بر انگیزش و عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی و همچنین تحلیل نقش میانجی انگیزش در تبیین عملکرد کارکنان است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در سازمان های دولتی استان اردبیل در سال انجام تحقیق می باشد.

با توجه به گستردگی جامعه و نامشخص بودن حجم دقیق آن، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که بر اساس محاسبات انجام شده، حجم نمونه مناسب برابر با ۳۸۴ نفر برآورد گردید. نمونه گیری

با روش «تصادفی طبقه‌ای» صورت گرفت تا امکان نمایندگی متناسب از مجموعه‌ای از سازمان‌های دولتی مختلف استان اردبیل فراهم شود و نتایج از تعمیم‌پذیری بیشتری برخوردار باشند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بوده است که از سه بخش تشکیل می‌شود. بخش نخست به سنجش رهبری اخلاقی اختصاص دارد و از پرسشنامه براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) با ۱۰ گویه اقتباس شده است. بخش دوم شامل ۸ گویه برای ارزیابی سطح انگیزش کارکنان بوده و بر اساس شاخص‌های استخراج‌شده از نظریه دو عاملی هرزبرگ طراحی شده است. بخش سوم نیز عملکرد کارکنان را با استفاده از پرسشنامه استاندارد پاترسون و همکاران (۲۰۰۴) در قالب ۷ گویه مورد سنجش قرار می‌دهد. تمامی گویه‌های پرسشنامه بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم شده‌اند.

برای بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری و محتوایی بهره گرفته شد. در این راستا، پرسشنامه در اختیار گروهی از استادان مدیریت منابع انسانی و متخصصان مدیریت دولتی قرار گرفت و اصلاحات لازم مطابق نظر کارشناسان اعمال گردید. به‌منظور ارزیابی روایی سازه نیز تحلیل عاملی تأییدی انجام شد که نتایج آن نشان‌دهنده کفایت بارهای عاملی و تأیید مناسب ساختار مفهومی متغیرها بود.

پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. ضرایب به‌دست‌آمده برای مقیاس‌های رهبری اخلاقی، انگیزش و عملکرد کارکنان به ترتیب ۰٫۸۱، ۰٫۷۸ و ۰٫۸۴ بود که همگی از مقدار حداقلی قابل قبول یعنی ۰٫۷۰ بالاتر بوده و پایایی مناسب پرسشنامه‌ها را تأیید می‌کنند.

در مرحله تحلیل، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد پردازش قرار گرفتند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از رگرسیون چندگانه استفاده شد تا امکان تحلیل روابط مستقیم و بررسی میزان تأثیرگذاری متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته فراهم شود.

۶- یافته‌های تحقیق

در این بخش، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از کارکنان سازمان‌های دولتی استان اردبیل ارائه می‌شود. به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش و بررسی روابط بین متغیرهای رهبری اخلاقی مدیران، انگیزش کارکنان و عملکرد کارکنان، از روش‌های آماری مناسب استفاده شده است. ابتدا شاخص‌های آمار توصیفی به‌منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و وضعیت متغیرهای پژوهش گزارش شده و سپس در بخش آمار استنباطی، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج به‌دست‌آمده، مبنای تحلیل و تفسیر روابط بین متغیرها و ارائه نتیجه‌گیری‌های علمی و کاربردی در ادامه پژوهش قرار می‌گیرند.

توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

| متغیر | طبقه | فراوانی | درصد |
|-------|----------------|---------|------|
| جنسیت | مرد | ۲۲۶ | ۵۸/۹ |
| | زن | ۱۵۸ | ۴۱/۱ |
| سن | کمتر از ۳۰ سال | ۷۲ | ۱۸/۸ |

| | | | |
|------|-----|----------------|---------------|
| ۴۲/۷ | ۱۶۴ | ۳۰ تا ۴۰ سال | |
| ۲۸/۱ | ۱۰۸ | ۴۱ تا ۵۰ سال | |
| ۱۰/۴ | ۴۰ | بیش از ۵۰ سال | |
| ۱۴/۱ | ۵۴ | کاردانی و کمتر | سطح تحصیلات |
| ۵۱/۶ | ۱۹۸ | | کارشناسی |
| ۲۹/۲ | ۱۱۲ | | کارشناسی ارشد |
| ۵/۱ | ۲۰ | | دکتری |
| ۱۷/۷ | ۶۸ | کمتر از ۵ سال | سابقه خدمت |
| ۳۲/۸ | ۱۲۶ | ۵ تا ۱۰ سال | |
| ۳۷ | ۱۴۲ | ۱۱ تا ۲۰ سال | |
| ۱۲/۵ | ۴۸ | بیش از ۲۰ سال | |

نتایج توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که از مجموع ۳۸۴ نفر نمونه مورد بررسی، ۲۲۶ نفر معادل ۵۸٫۹ درصد مرد و ۱۵۸ نفر معادل ۴۱٫۱ درصد زن بوده‌اند که بیانگر سهم بیشتر مردان در ترکیب پاسخ‌دهندگان است. از نظر سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال با ۱۶۴ نفر (۴۲٫۷ درصد) بوده است؛ پس از آن گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال با ۱۰۸ نفر (۲۸٫۱ درصد)، کمتر از ۳۰ سال با ۷۲ نفر (۱۸٫۸ درصد) و در نهایت بیش از ۵۰ سال با ۴۰ نفر (۱۰٫۴ درصد) قرار دارند که نشان می‌دهد بخش عمده پاسخ‌دهندگان در سنین میانسالی قرار دارند. از لحاظ سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک کارشناسی با ۱۹۸ نفر (۵۱٫۶ درصد) است؛ سپس کارشناسی ارشد با ۱۱۲ نفر (۲۹٫۲ درصد)، کاردانی و کمتر با ۵۴ نفر (۱۴٫۱ درصد) و در نهایت دکتری با ۲۰ نفر (۵٫۱ درصد) قرار دارند که بیانگر غالب بودن سطح تحصیلات کارشناسی در میان کارکنان است. همچنین بررسی سابقه خدمت نشان می‌دهد بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال با ۱۴۲ نفر (۳۷ درصد) است؛ پس از آن سابقه ۵ تا ۱۰ سال با ۱۲۶ نفر (۳۲٫۸ درصد)، کمتر از ۵ سال با ۶۸ نفر (۱۷٫۷ درصد) و بیش از ۲۰ سال با ۴۸ نفر (۱۲٫۵ درصد) قرار دارند که نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان دارای تجربه کاری متوسط تا نسبتاً بالا در سازمان‌های دولتی هستند.

توصیف وضعیت متغیرهای پژوهش

جدول ۲: شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| حداکثر | حداقل | انحراف معیار | میانگین | تعداد گویه | متغیر |
|--------|-------|--------------|---------|------------|---------------------|
| ۴/۹۰ | ۲/۱۰ | ۰/۶۱ | ۳/۷۴ | ۱۰ | رهبری اخلاقی مدیران |
| ۴/۸ | ۲ | ۰/۵۸ | ۳/۶۸ | ۸ | انگیزش کارکنان |
| ۴/۹ | ۲/۲۰ | ۰/۵۵ | ۳/۸۱ | ۷ | عملکرد کارکنان |

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین رهبری اخلاقی مدیران برابر با ۳/۷۴ است که بالاتر از حد متوسط مقیاس (۳) می‌باشد و بیانگر ادراک نسبتاً مطلوب کارکنان از رفتارهای اخلاقی مدیران در سازمان‌های دولتی

استان اردبیل است. همچنین میانگین انگیزش کارکنان برابر با $3/68$ گزارش شده که نشان دهنده سطح نسبتاً مناسب انگیزش شغلی در بین کارکنان است. در خصوص عملکرد کارکنان نیز میانگین $3/81$ حاکی از وضعیت مطلوب عملکرد کارکنان از دیدگاه پاسخ دهندگان می باشد. مقادیر انحراف معیار پایین تر از ۱ برای تمامی متغیرها نشان می دهد که پراکندگی پاسخ ها در حد قابل قبول بوده و همگنی نسبی در نظرات پاسخ دهندگان وجود دارد. به طور کلی، نتایج آمار توصیفی بیانگر آن است که وضعیت متغیرهای پژوهش در سازمان های دولتی استان اردبیل در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد و زمینه مناسبی برای آزمون فرضیه های تحقیق فراهم شده است.

فرضیه ۱: رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان بخش دولتی دارد.

جدول ۱: نتایج آزمون رگرسیون رهبری اخلاقی بر انگیزش کارکنان

| سطح معناداری (Sig) | ضریب تعیین R^2 | مقدار t | ضریب استاندارد (Beta) | ضریب رگرسیون (B) | متغیر مستقل |
|--------------------|------------------|---------|-----------------------|------------------|---------------------|
| ۰/۰۰۰ | ۰/۴۲ | ۱۱/۴۲ | ۰/۶۲ | ۰/۵۲ | رهبری اخلاقی مدیران |

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می دهد که رهبری اخلاقی مدیران تأثیر معنادار و قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. مقدار ضریب رگرسیون در این مدل برابر با 0.52 است که بیانگر آن است با افزایش یک واحدی در سطح رهبری اخلاقی مدیران، عملکرد کارکنان به میزان 0.52 واحد افزایش می یابد. همچنین ضریب استاندارد شده (Beta) برابر با 0.62 نشان می دهد که رهبری اخلاقی دارای قدرت پیش بینی قوی و اثرگذاری بالایی بر عملکرد کارکنان است. مقدار t به دست آمده (11.42) در سطح خطای 0.000 معنادار است که تأیید می کند این رابطه از لحاظ آماری بسیار معنادار و قابل اتکا است. علاوه بر این، مقدار ضریب تعیین (R^2) برابر با 0.42 است؛ بدین معنا که 42 درصد از تغییرات عملکرد کارکنان توسط رهبری اخلاقی مدیران تبیین می شود. این میزان نشان دهنده نقش برجسته و تعیین کننده رهبری اخلاقی در ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی است.

فرضیه ۲: انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان بخش دولتی دارد.

جدول ۲: نتایج آزمون رگرسیون انگیزش کارکنان بر عملکرد کارکنان

| سطح معناداری (Sig) | ضریب تعیین R^2 | مقدار t | ضریب استاندارد (Beta) | ضریب رگرسیون (B) | متغیر مستقل |
|--------------------|------------------|---------|-----------------------|------------------|----------------|
| ۰/۰۰۰ | ۰/۴۱ | ۸/۱۳ | ۰/۶۴ | ۰/۶۱ | انگیزش کارکنان |

تحلیل نتایج رگرسیون حاکی از آن است که انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) دارد. ضریب رگرسیون غیراستاندارد (B) برابر با 0.61 نشان می دهد که به ازای هر واحد افزایش در

سطح انگیزش کارکنان، عملکرد آنان به میزان ۶۱/۰ واحد بهبود می‌یابد. همچنین، ضریب استاندارد شده (Beta) برابر با ۶۴/۰ بیانگر نقش پررنگ و همبستگی قوی انگیزش در پیش‌بینی تغییرات عملکرد است. مقدار آماره t (۱۳/۸) در سطح معناداری ۰۰۰/۰ نشان‌دهنده اعتبار بالای این رابطه از نظر آماری است. افزون بر این، مقدار ضریب تعیین (R^2) برابر با ۴۱/۰ حاکی از آن است که ۴۱ درصد از واریانس عملکرد کارکنان توسط متغیر انگیزش تبیین می‌شود؛ که این موضوع نشان‌دهنده تأثیرگذاری عمیق انگیزه درونی و بیرونی بر ارتقای بهره‌وری و عملکرد شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه است.

فرضیه ۳: رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان بخش دولتی دارد.

جدول ۳: نتایج آزمون رگرسیون رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان

| متغیر مستقل | ضریب رگرسیون (B) | ضریب استاندارد (Beta) | مقدار t | ضریب تعیین R^2 | سطح معناداری |
|---------------------|------------------|-----------------------|-----------|------------------|--------------|
| رهبری اخلاقی مدیران | ۰/۵۲ | ۰/۵۹ | ۱۰/۳۵ | ۰/۴۴ | ۰/۰۰۰ |

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی مدیران تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر انگیزش کارکنان دارد. ضریب رگرسیون (B) برابر با ۵۲/۰ نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد در سطح رهبری اخلاقی مدیران، میزان انگیزش کارکنان به‌طور متوسط ۵۲/۰ واحد افزایش می‌یابد. ضریب استاندارد شده (Beta) نیز برابر با ۵۹/۰ است که بیانگر قدرت توضیح‌دهندگی نسبتاً زیاد رهبری اخلاقی در پیش‌بینی انگیزش کارکنان است. مقدار t برابر با ۳۵/۱۰ بوده و با توجه به سطح معناداری ۰۰۰/۰ این رابطه از نظر آماری کاملاً معنادار تلقی می‌شود. همچنین مقدار ضریب تعیین (R^2) برابر با ۴۴/۰ نشان می‌دهد که ۴۴ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان توسط رهبری اخلاقی مدیران قابل تبیین است؛ عددی که بیانگر نقش بسیار مؤثر سبک رهبری اخلاقی‌مدارانه در ایجاد انگیزه، تعهد و تمایل به تلاش بیشتر در میان کارکنان سازمان‌های دولتی است.

۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران بر انگیزش و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی استان اردبیل انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری، نقش برجسته‌ای در بهبود شاخص‌های انگیزشی و عملکردی کارکنان دارد. یافته‌های توصیفی نیز تصویری روشن از ترکیب جمعیت‌شناختی کارکنان ارائه داد و نشان داد که عمده پاسخ‌دهندگان در گروه‌های سنی میانی، دارای تحصیلات کارشناسی و با سابقه خدمت متوسط تا بالا هستند که این امر زمینه مناسبی برای تحلیل روابط میان متغیرهای سازمانی فراهم می‌کند. یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش، تأثیر معنادار رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان بود. ضریب رگرسیون به‌دست‌آمده (۵۲/۰) و مقدار بتای ۶۲/۰ نشان می‌دهد که مدیرانی که با صداقت، عدالت، احترام و شفافیت

رفتار می‌کنند، قادرند سطح عملکرد کارکنان را به‌طور قابل توجهی ارتقا دهند. ضریب تعیین $۴۲/۰$ نیز بیانگر این است که حدود ۴۲ درصد از تغییرات عملکرد کارکنان مستقیماً تحت تأثیر کیفیت رفتارهای اخلاقی مدیران قرار دارد. این یافته بیانگر نقش کلیدی ارزش‌های اخلاقی در فضای سازمانی است؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که مشروعیت، اعتماد عمومی و کیفیت خدمت‌رسانی اهمیت زیادی دارد.

همچنین نتایج تحلیل‌ها نشان داد که انگیزش کارکنان نیز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد آنان دارد. ضریب B برابر با $۶۱/۰$ و مقدار بتای $۶۴/۰$ حاکی از آن است که انگیزش یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی در میان کارکنان بخش دولتی است. ضریب تعیین $۴۱/۰$ نیز نشان می‌دهد که ۴۱ درصد تغییرات عملکرد کارکنان توسط انگیزش تبیین می‌شود. بنابراین، فراهم کردن محیطی که نیازهای انگیزشی کارکنان را برآورده سازد (اعم از نیازهای درونی مثل احساس ارزشمندی و نیازهای بیرونی مانند عدالت پرداخت و امنیت شغلی)، می‌تواند تأثیر چشمگیری بر بهبود فعالیت‌های سازمانی داشته باشد.

از سوی دیگر، نتایج تحلیل رگرسیون بین رهبری اخلاقی و انگیزش کارکنان نیز نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر بسیار قابل توجهی بر انگیزش دارد. ضریب B برابر با $۵۲/۰$ و مقدار بتای $۵۹/۰$ تأیید می‌کند که سبک رهبری اخلاقی می‌تواند گرایش‌ها و احساسات کارکنان را نسبت به کار بهبود بخشد. مقدار ضریب تعیین ($R^2 = 0.44$) نشان می‌دهد که حدود ۴۴ درصد از تغییرات انگیزش کارکنان ناشی از رفتارهای اخلاقی مدیران است. این مسئله اهمیت زیادی دارد؛ زیرا افزایش انگیزش علاوه بر اثر مستقیم بر عملکرد، می‌تواند بسیاری از رفتارهای مثبت سازمانی مانند تعهد، وفاداری، وجدان کاری و مسئولیت‌پذیری را نیز تقویت کند. بر اساس یافته‌های فوق می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی نه‌تنها بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم دارد، بلکه بخشی از این اثرگذاری از طریق انگیزش منتقل می‌شود. به بیان دیگر، مدیرانی که اصول اخلاقی را در رفتار شغلی خود رعایت می‌کنند، ابتدا انگیزش کارکنان را ارتقا داده و سپس از طریق این انگیزش افزایش یافته، موجب بهبود عملکرد شغلی آنان می‌شوند. بنابراین، انگیزش می‌تواند نقش میانجی مهمی در رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد ایفا کند. این موضوع در سازمان‌های دولتی که گاه با چالش‌هایی مانند بروکراسی شدید، محدودیت‌های منابع، انگیزش پایین و عدم احساس عدالت مواجه هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش بر این نکته تأکید دارد که رهبری اخلاقی یک راهبرد مدیریتی حیاتی برای ارتقای رفتارهای کاری، افزایش کارایی کارکنان، کاهش تعارضات سازمانی و ایجاد محیطی سالم و پویا در سازمان‌های دولتی قلمداد می‌شود. مدیرانی که انصاف، صداقت، شفافیت، مشارکت‌جویی و احترام را در تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات خود به کار می‌گیرند، زمینه‌ای را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان با انگیزه، اشتیاق و مسئولیت‌پذیری بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهند. در نهایت می‌توان گفت که رهبری اخلاقی یک پیش‌نیاز اساسی برای توسعه سرمایه انسانی و دستیابی به نتایج مطلوب سازمانی محسوب می‌شود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، چند پیشنهاد عملی و سیاستی برای مدیران، سیاست‌گذاران و نهادهای دولتی استان اردبیل ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی دوره‌های تخصصی با محوریت اخلاق حرفه‌ای، تصمیم‌گیری اخلاقی، عدالت سازمانی و مهارت‌های انسانی برای مدیران برگزار کنند. این آموزش‌ها می‌تواند رفتارهای عادلانه و شفاف را در میان مدیران تقویت کند.
- علاوه بر شاخص‌های عملکردی، لازم است ملاک‌هایی نظیر احترام به کارکنان، صداقت، عدالت و مسئولیت‌پذیری نیز در ارزیابی عملکرد مدیران لحاظ شود. این امر انگیزه بیشتری برای رعایت اصول اخلاقی ایجاد خواهد کرد.
- نتایج نشان می‌دهد انگیزش تأثیر زیادی بر عملکرد دارد. بنابراین لازم است سازوکارهایی مانند قدردانی رسمی، ارتقای شغلی شفاف، نظام پرداخت منصفانه و بهبود شرایط کاری در اولویت قرار گیرد.
- سازمان‌ها باید با تقویت ارزش‌های سازمانی، منشور اخلاق حرفه‌ای و نهادینه‌سازی آن در میان کارکنان، زمینه توسعه رفتارهای سازمانی مثبت را فراهم کنند.
- کارکنان زمانی انگیزه بالاتری خواهند داشت که احساس کنند سازمان با آنان منصفانه رفتار می‌کند. بنابراین بازنگری در فرآیندهای پاداش‌دهی، ترفیع و تصمیم‌گیری توصیه می‌شود.
- شفافیت یکی از عناصر اصلی رهبری اخلاقی است. ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و دسترسی کارکنان به اطلاعات لازم، می‌تواند اعتماد و انگیزه آنان را بهبود بخشد.
- با توجه به تنوع سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های انگیزشی متناسب با گروه‌های مختلف طراحی شود؛ زیرا انگیزه‌های کارکنان کم‌تجربه با کارکنان باسابقه یکسان نیست.
- سبک رهبری اخلاقی بر مشارکت و احترام به نظرات کارکنان تأکید دارد؛ بنابراین ایجاد جلسات مشورتی و دریافت بازخورد منظم می‌تواند مشارکت و انگیزه را افزایش دهد.
- مدیرانی که اخلاق‌مدار رفتار می‌کنند، فضای همکاری را تقویت می‌نمایند. ایجاد تیم‌های کاری و پروژه‌های گروهی می‌تواند به افزایش انگیزش و عملکرد کمک کند.

منابع

1. 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>
2. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

4. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
 5. 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>
 6. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Dennis, R. S., & Winston, B. E. (2014). Personal characteristics of ethical leaders. *Journal of Values-Based Leadership*, 7(1), 1–14.
7. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
 8. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
 9. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
 10. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 11. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2004). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.248>
 12. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
 13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
 14. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
 15. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions

- from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
16. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
17. Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2017). Ethical leadership and employee performance in public organizations: The mediating role of organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(3), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0091026017717286>

The Impact of Ethical Leadership on Improving Performance and Motivation of Employees in the Public Sector

Navid Mehri Kalour¹

Abstract

The present study was conducted to investigate the role of ethical leadership in enhancing the motivation and performance of employees in public sector organizations in Ardabil Province. The statistical population consisted of all employees working in governmental organizations of the province, from which 384 individuals were selected using stratified random sampling. Data were collected through a standardized questionnaire measuring ethical leadership, employee motivation, and performance based on a five-point Likert scale. The data were analyzed using SPSS software and multiple regression analysis. The findings demonstrated that ethical leadership has a significant positive effect on employee motivation; in other words, managerial behaviors grounded in honesty, justice, transparency, and respect have a strong potential to increase motivation among employees. The results also indicated that employee motivation directly and significantly influences job performance, suggesting that motivated employees perform their duties with higher quality and greater commitment. Moreover, ethical leadership was found to have both direct and indirect effects (through motivation) on employee performance. Overall, the study highlights that strengthening ethical leadership in public organizations can play an essential role in enhancing motivation, improving productivity, and boosting employee performance. Based on the findings, it is recommended that ethical leadership training programs be implemented for managers, ethical culture be institutionalized within organizations, and performance evaluation systems be redesigned based on fairness and transparency.

Keywords: Ethical Leadership, Employee Motivation, Employee Performance, Public Sector Organizations

¹ Department of Water Resources Engineering and Management, Ahar Branch, Islamic Azad University, Ahar, Iran
Email: n.mehri@yahoo.com