



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال هشتم، شماره‌ی ۱۶، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۵

طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های

رقابتی (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)

علی فرهادی\*

مرتضی موسی‌خانی\*\*

مجتبی طبری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۸/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۸

#### چکیده:

هدف این مقاله، طراحی مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌باشد. روش‌شناسی پژوهش با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) بوده است. در مرحله اول، از روش کتابخانه‌ای برای تدوین چارچوب نظری و جهت طراحی و تبیین مدل از روش مدل‌سازی فازی با بهره‌گیری از نظر ۹ خبره دانشگاهی و اجرایی استفاده گردید. در مرحله دوم، مدل در میدان تحقیق با استفاده از پرسشنامه، بین ۲۰۹ نفر کارشناس، مطابق جدول مورگان، با نمونه‌گیری طبقه‌ای مورد آزمون تجربی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (انحراف معیار، میانگین و ...) و آمار استنباطی (آزمون معادلات ساختاری) به کمک نرم‌افزارهای اسپس<sup>۱</sup>، لیزرل<sup>۲</sup> و ایموس<sup>۳</sup> استفاده گردید. نتایج تحقیق ضمن تایید نظری و سازگاری تجربی مدل، شکافی را در شرکت ملی گاز نشان داد، که وضعیت موجود فرهنگی (بروکراتیک) و وضعیت مطلوب فرهنگی (طایفه‌ای) با وضعیت موجود استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی) همسویی کامل ندارند. این مسئله در کاهش اثربخشی سازمان حائز اهمیت است. لذا، پیشنهاد گردید، سیاستگذاران و مجریان ذی‌ربط، ضمن تحلیل این شکاف و اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز را با بستر فرهنگی سازمان با الهام از مدل پیشنهادی، همسو نمایند.

\* دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

(Email: Afarhadi19@yahoo.com)

\*\* نویسنده مسئول-دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

(Email: pres@qiau.ac.ir)

\*\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائم شهر، گروه مدیریت، قائمشهر، ایران

(Email: Mo\_tabari@yahoo.com)

<sup>۱</sup>. SPSS

<sup>۲</sup>. LISREL

<sup>۳</sup>. AMOS

**کلمات کلیدی:** ارزش‌های رقابتی، استراتژی‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدلسازی.

#### ۱. مقدمه

طی دو دههٔ اخیر، بیشتر جوامع تغییرات گسترده ای شامل جهانی شدن صنایع، تشکیل اقتصادهای منطقه ای، افزایش تنوع در محیط‌های کاری و...را تجربه کرده اند. که برای تطبیق با چنین وضعیتی، کشورها باید منابع انسانی متناسب با فرهنگ جهانی را پرورش و حفظ نمایند(سانر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). زیرا منابع انسانی باید از توان انتقال و هم‌نوایی زیادی در مقابل تغییرات در سطح ملی و بین‌المللی برخوردار باشد (فی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). از طرفی، امروزه دیدگاه دانش محور به این مهم اشاره می‌کند که قابلیت سازمان در ایجاد و کاربرد دانش منابع انسانی مهمترین منبع مزیت رقابتی پایدار هر سازمان است (گرنت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). لذا، تناسب و همسویی عناصر سازمانی به ویژه منابع انسانی در ارتقای عملکرد و اثربخشی سازمانی بسیار مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران(به عنوان مثال، دلری و دوتی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶؛ کاپلان و نورتن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ کامرون و کوئین، ۲۰۰۶) قرار گرفته است.

مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد، یک گسستگی و شکاف بین مدیریت فرایند‌های سازمانی و استراتژی‌های سازمان به ویژه همسویی با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در بستر تغییرات فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مختص هر صنعت در راستای تحقق اثربخشی سازمانی وجود دارد که می‌تواند به عنوان یک خلاء تحقیقاتی درحوزه سازمان و مدیریت امروز محسوب گردد. از طرفی، مدل‌های موجود اساساً متناسب با فرهنگ و ارزش‌های جوامعی که زایش نظریه اتفاق افتاده بوده و برای شرایط خاص آن صنعت طراحی شده است. لذا نمی‌توان این مدل‌ها را الزاماً جهانشمول دانست و بدون

---

<sup>۱</sup>. Sanner

<sup>۲</sup>. Fey

<sup>۳</sup>. Grant

<sup>۴</sup>. Delery and Doty

<sup>۵</sup>. Kaplan and Norton

توجه به بستر فرهنگ سازمانی و ویژگی های خاص هر صنعت عینا در سازمان های کشور پیاده سازی نمود.

در این بین، به طور عام وزارت نفت و به طور اخص، شرکت ملی گاز ایران به عنوان بخش دولتی و استراتژیک کشور با اهداف کلان در دو بخش ملی و بین المللی جهت تحقق رسالت تولید، خدمت رسانی به شهروندان و ارتقاء بهره وری بخش دولتی در راستای سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، نیازمند چارچوبی مبتنی بر ارزش های رقابتی جهت تدوین سیاست ها و طراحی مدل مناسب استراتژی های مدیریت منابع انسانی متناسب با فرهنگ سازمانی و ویژگی های صنعت گاز می باشند.

بنابراین، توجه به سیاست ها و استراتژی های مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک در سطح ملی، یکی از الزامات اصلی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن خواهد بود و ضرورت بهره گیری از چارچوبی فراگیر و منسجم برای ارزش های رقابتی در تدوین سیاست ها و استراتژی های مدیریت منابع انسانی در بستر مدیریت دولتی ایران امری حیاتی است. لذا، مقاله حاضر می کوشد، به این سوال اصلی پاسخ مناسب دهد که، مدل مناسب استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر مبنای چارچوب ارزش های رقابتی در شرکت ملی گاز ایران چیست و با چه ترکیبی اثربخش می باشد؟

## ۲. چارچوب نظری تحقیق

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد منسجم و استراتژیک برای مدیریت با ارزش ترین دارایی های سازمان تعریف شده است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ اسنل و بوهاندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). بر این اساس، از سال ۱۹۸۰ ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی تمرکز خود را به سمت رویکرد استراتژیک جهت توسعه و اجرای سیاست ها و رویه های مدیریت منابع انسانی معطوف کرد (استوری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ لاپینا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) و به

---

<sup>۱</sup>.Armstrong

<sup>۲</sup>. Snell and Bohlander

<sup>۳</sup>.Storey

<sup>۴</sup>.Lapnina et al

صورت روز افزون به عنوان یکی از موضوعات مهم در تحقیقات مدیریتی قرار گرفت (باکسال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). ازین رو، مدیریت منابع انسانی شامل رویه ها و اقدامات رایج همچون، کارمند یابی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهدای، نوآوری، ارزیابی عملکرد، مدیریت کار راهه شغلی، سیستم پاداش و جبران خدمات، آموزش، توسعه و بالندگی می باشد (آرمسترانگ، ۲۰۰۸؛ نو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ استوارت و برون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

از طرفی، چارچوب ارزش های رقابتی<sup>۴</sup> یک چارچوب نظری غالب و گسترده جهانی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مستقیماً به اثربخشی سازمانی نمی پردازد. زیرا، تأثیر فرهنگ از طریق شکل دهی رفتار اعضاء سازمانی مطرح می شود. که تحقیقات تجربی (به عنوان مثال، کمبل و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۷۴؛ اُچی و جیگر<sup>۶</sup>، ۱۹۷۸؛ چرمرون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ کوئین و رورباخ<sup>۸</sup>، ۱۹۸۳؛ کامرون و کوئین، ۱۹۹۹؛ دنیسون و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰) از آن به عنوان عامل اصلی اثربخشی سازمانی یاد می کنند. چارچوب ارزش های رقابتی بسیار پر کاربرد برای سازماندهی و تفسیر پدیده های سازمانی متنوع و گسترده به ویژه تغییرات فرهنگی با توجه به محیط درونی و بیرونی و میزان کنترل و انعطاف پذیری سازمان است. ازین رو، در طراحی مدل پژوهش، از چارچوب ارزش های رقابتی مدیریت منابع انسانی کامرون و کوئین (۲۰۱۱) استفاده و با مشارکت نظری به جای سایر ابعاد این مدل (شامل؛ ابزار، اهداف و شایستگی ها) از نظریه استراتژی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی استوارت و برون (۲۰۱۱) استفاده گردید. زیرا مطابق با ادبیات پژوهش، نظریه استوارت و برون، ابعاد مدل مبنا را تلویحا پوشش و نظریه آنها همسو و در یک پارادایم می باشد. زیرا نظریه استوارت و برون در اقدامات

<sup>3</sup>Boxall

<sup>2</sup>.Noe et al

<sup>3</sup>.Stewart and Brown

<sup>4</sup>.Competitive Values Framework (CVF)

<sup>5</sup>.Campbell et al

<sup>6</sup>.Ouchi and Jaeger

<sup>9</sup>.Chermerhon

<sup>8</sup>.Quinn and Rohrbaugh

<sup>9</sup>.Denison et al

## طراحی مدل استراتژی های مدیریت..... ۱۷

واستراتژی های مدیریت منابع انسانی، بیشترین توجه و تاکید به فرهنگ و تناسب فرهنگی منابع انسانی با شغل و سازمان شده و از فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت کنترل استفاده شده است. بنابراین تلاش شد، با طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی- که چارچوبی متعارض، فراگیر و اداری است- این شکاف را نسبتاً پوشش و با قبض و بسط مدل اولیه و مشارکت نظری، مدلی جدید با دانش افزایی ارائه شود.

طی مطالعات گسترده در منابع داخلی در خصوص پیشینه مرتبط با موضوع این پژوهش، این نتیجه به دست آمد که عمده مطالعات در زمینه استراتژی های منابع انسانی در داخل کشور معطوف به مقوله همراستایی و تناسب استراتژی های سازمان با کسب و کار یا استراتژی های منابع انسانی (به عنوان مثال، اعرابی و مقدم، ۱۳۸۸؛ درویش و همکاران، ۱۳۹۱؛ وردی نژاد، ۱۳۹۳) و دیگر عناصر سازمانی همچون استراتژی ساختار یا عملکرد سازمانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک (به عنوان مثال، تیموری و آبرو مند، ۱۳۸۸؛ رهنورد و نیکزاد، ۱۳۸۸؛ اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۹؛ اعرابی و خدادادی، ۱۳۹۰؛ شکرزاده و همکاران، ۱۳۹۱؛ موسی خانی و مجرد، ۱۳۹۲) بوده است. منوریان و همکاران (۱۳۹۳) به پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی و تعیین همسویی نظام جذب مدیریت منابع انسانی با ارزش های مطلوب فرهنگی در شرکت سهامی بیمه ایران" پرداختند. نتایج این پژوهش همبستگی، نشاندهنده این بود که انواع فرهنگ سازمانی و همچنین نظام جذب در وضعیت مناسبی قرار ندارند و از میان فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب، نظام جذب مدیریت منابع انسانی با فرهنگ سازمانی موجود همراستاست.

طیبی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مرتبط با پذیرش سیستم اطلاعات بیمارستانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی" مدلی را پیشنهاد

- کردند. نتایج حاصل از آزمون الگوی پژوهش نشان داد فرهنگ توسعه ای و سلسله مراتبی با پذیرش سیستم اطلاعات بیمارستانی ارتباط معنی داری دارد.
- رعنائی کردشولی و قرانی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان "مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی در شرکت ملی نفت ایران" به انجام رساندند. در این پژوهش، یک مدل فرآیندی برای مدیریت فرهنگ سازمانی پیشنهاد و برای شناخت فرهنگ موجود و مطلوب از چارچوب ارزشهای رقابتی استفاده شد.
- لی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریت ارشد از منظر استراتژی تسهیم دانش در بهبود فرایندهای نرم افزاری" در تایوان انجام دادند. نتایج معادلات ساختاری نشان داد، که فرهنگ سازمانی طایفه ای نسبت به فرهنگ سلسله مراتبی رابطه قوی تری با تسهیم دانش دارد.
- انگوای<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در رساله دکتری تحت عنوان "تاثیر استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد بانک های تجاری کنیا" در دانشگاه "جوموکنیاتا" با طراحی یک مدل انجام پذیرفت. نتایج تحقیق تایید کننده تاثیر معنی دار بوده است.
- نائوریزباوانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) رساله دکتری تحت عنوان "طراحی مدل اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت و گاز قزاقستان (مطالعه موردی: شرکت قزترنس گاز)" به انجام رسانید. در نهایت این تحقیق به کژکارکرد های مدل های غربی اشاره کرده و کپی برداری از آنها را مناسب برای نظام اداری و صنایع دولتی قزاقستان ندانسته و پیشنهاد طراحی مدل بومی متناسب با فرهنگ ملی را داشته است.
- پانایوتو پولو و پاپالکساندریز<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی تحت عنوان "بررسی پیوند بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت" در ۲۲۹ شرکت صنعتی چند ملیتی در کشور یونان با

<sup>۱</sup>.Lee et al

<sup>۲</sup>.Ngu

<sup>۳</sup>.Naurizbaevana

<sup>۴</sup>.Panayotopoulou, and Papalexandris

استفاده از مدل کامرون و کوئین (۲۰۰۶) به انجام رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که جهت گیری عمده این شرکت ها به تمرکز بر منابع بیرونی و کنترل بوده است. بنابراین، علیرغم مبنا قرار دادن چارچوب ارزش های رقابتی در برخی از تحقیقات، عناصر مختلفی از آن بدون توجه به پیچیدگی ذاتی آن به کار گرفته شد. زیرا این تحقیقات (به عنوان مثال، طیبی و همکاران، ۱۳۹۲؛ منوریان و همکاران، ۱۳۹۳؛ پانایوتو پولو و پالکساندریز، ۲۰۰۴؛ نائوریزباوانا؛ ۲۰۱۲؛ لی و همکاران، ۲۰۱۶) صرفاً به توسعه کمی نظریه ارزش های رقابتی و تاثیر یا ارتباط آن با سایر مفاهیم پرداختند و از تغییرات کیفی در مرز های نظریه و بکارگیری آن در شرایط کیفی مختلف اجتناب نمودند. این تحقیقات با پیش فرض قرار دادن جامعیت نظری<sup>۱</sup> چارچوب ارزش های رقابتی، امکان نوآوری و تجدید نظر با عنایت به بستر و عوامل زمینه ای مورد مطالعه را نیز زیر سوال می برند. همچنین نقدی دیگر را می توان، تحویل گرایی (امساک<sup>۲</sup>) از نظریه دانست که در برخی از تحقیقات (به عنوان مثال، منوریان و همکاران، ۱۳۹۳؛ لی و همکاران، ۲۰۱۶) مشاهده شد. از این رو، به نظر می رسد حذف برخی ابعاد از مدل یا چارچوب مبنا، از کیفیت آن کاسته و قابلیت تبیین نظری آن را به شیوه معناداری کاهش می دهد. از طرفی تفاوت در رویکردها بدون توجه به بسترهای پارادایمی (هستی شناسی<sup>۳</sup>، معرفت شناسی<sup>۴</sup> و روش شناسی<sup>۵</sup>) نقدی است که به مطالعات پیشین وارد است. زیرا در برخی از تحقیقات (به عنوان مثال، لی و همکاران، ۲۰۱۶) بدون توجه به تفاوت های پارادایمی موجود در بین نظریه ها صرفاً بر روی شباهت های صوری آنها تاکید شده است و مدل تحقیق از دل همین اختلاط نظری استخراج شده است و بدون توجه به ریشه های پارادایمی متمایز، به ترکیب نظری ناهمگنی دست یافته اند. بنابراین، در پاسخ به این خلاء تحقیقاتی، در این

---

<sup>1</sup>.Theoretical Comprehensiveness

<sup>2</sup>.Parsimony

<sup>3</sup>.Ontology

<sup>4</sup>.Epistemology

<sup>5</sup>.Methodology

پژوهش، اقدام به طراحی مدل استراتژی های مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب (نظری) ارزش های رقابتی و آزمون (تجربی) آن در بخش دولتی ایران (شرکت ملی گاز) گردید. این مهم با قبض و بسط مدل ارزش های رقابتی مدیریت منابع انسانی کامرون و کوئین (۲۰۱۱) و با مشارکت نظریه استیورات و برون (۲۰۱۱) سعی شد عملیاتی گردد. در این فرایند، با پشتوانه نظری و استدلال علمی، چگونگی پذیرش و روابط بین متغیرها، ابعاد و مولفه های نظریه ها تشریح و با استفاده از رویکرد مشارکت ارزش افزوده مشروع<sup>۱</sup>، در عین پاسخ به چرایی<sup>۲</sup> و چگونگی<sup>۳</sup> ها، نسبتا به نحوی شایسته بسط و توسعه نظریه و مدل را به همراه داشته است. ازین رو، مدل مفهومی (شکل ۱) مبتنی بر چارچوب و تایید خبرگان به کمک مدل سازی فازی<sup>۴</sup> طراحی، تبیین و پیشنهاد گردید.

---

<sup>۱</sup>. Legitimate value - Added contribution

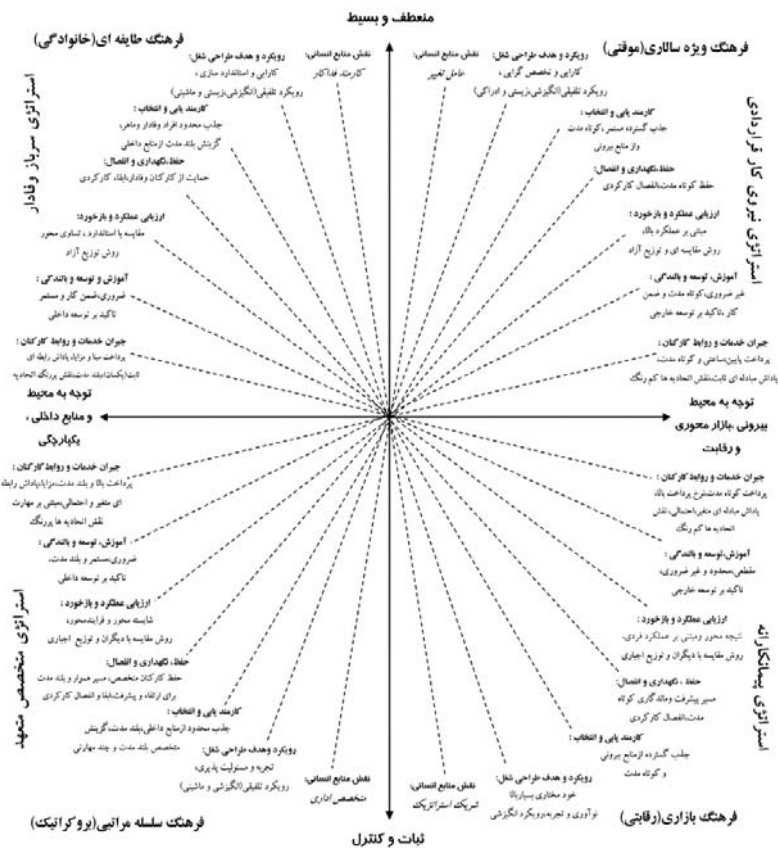
<sup>۲</sup>. Why

<sup>۳</sup>. What

<sup>۴</sup>. Fuzzy



## طراحی مدل استراتژی های مدیریت..... ۲۱



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### ۳. روش شناسی

این پژوهش از نظر فلسفه روش شناسی در پارادایم عملگرا<sup>۱</sup> قرار دارد. از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری توصیفی – همبستگی می باشد. به تناسب موضوع تحقیق، دامنه ای از روش های کمی و کیفی (آمیخته) استفاده گردید. به کمک روش کتابخانه ای منابع مرتبط باموضوع تحقیق (مانند کتاب ها، مقاله ها، پایان نامه ها، رساله ها و متون الکترونیکی) برای تدوین مبانی نظری و ادبیات و پیشینه استفاده شد. جهت

<sup>۱</sup>.Pragmatism

جمع آوری داده ها پیرامون سنجش و آزمون مدل نهایی پیشنهادی، از روش میدانی و پیمایش استفاده شد. در این تحقیق در مرحله آزمون تجربی مدل از دو پرسشنامه استفاده شد، پرسشنامه اول برای تعیین وضعیت فرهنگی مطابق با چارچوب ارزش های رقابتی به صورت استاندارد و توسط کوئین و کامرون شامل ۲۴ سوال در شش مولفه و در دو طیف وضعیت موجود و مطلوب ارائه شد. این پرسشنامه با توجه به استاندارد بودن و کثرت استفاده در تحقیقات متعدد بین المللی دارای روایی محتوا و سازه بوده است. پرسشنامه دوم محقق ساخته و برای تعیین وضعیت استراتژی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی با طیف ۵ گزیننه ای لیکرت (از کاملا موافقم تا کاملا مخالفم) بوده است که برای تایید روایی از نظر خبرگان بهره گرفته شد و با تحلیل عاملی و آزمون بارتلت<sup>۱</sup> (۰.۸۷۴) بررسی شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ در هر یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی (طایفه ای ۰.۸۷، ویژه سالاری ۰.۷۲، بازاری ۰.۷۵، سلسله مراتبی ۰.۸۸) و استراتژی های مدیریت منابع انسانی (نیروی کار قراردادی ۰.۸۱، متخصص متعهد ۰.۸۶، سرباز وفادار ۰.۸۹، پیمانکارانه ۰.۷۱)، بالاتر از مقدار قابل قبول (۰.۷) مورد تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری این تحقیق شامل دو گروه و نمونه گیری در دو فاز انجام گردید. نمونه آماری مورد نیاز در فاز اول از طریق پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران با سوابق آموزشی، پژوهشی (دانشگاهی) و اجرایی (در حوزه ستادی شرکت ملی گاز ایران) بر اساس نمونه گیری هدفمند و در دسترس ۹ نفر انتخاب شدند. در فاز دوم، جامعه آماری برای جمع آوری داده های کمی جهت آزمون مدل از طریق پرسشنامه (دوم)، شامل مدیران و کارشناسان شرکت های توزیع گاز استان های مازندران و گلستان به تعداد ۳۰۰ نفر بود. که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۰۹ نفر به روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف و پاسخ به سوال های تحقیق اقدام به تجزیه و تحلیل داده ها شد. برای این منظور و دستیابی به ترکیبی بهینه

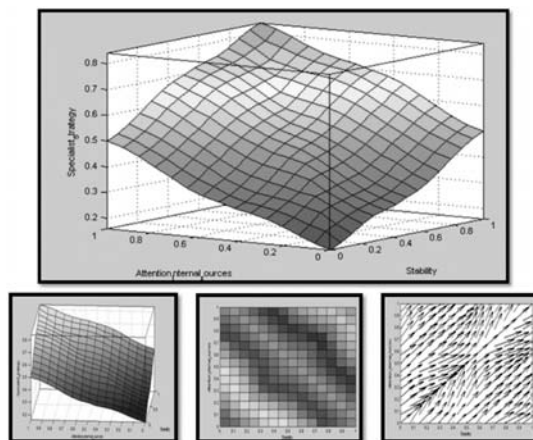
---

<sup>۱</sup>.KMO and Bartlett's test

از مدل با منطق فازی در محیط نرم افزار متلب استفاده شد. در ادامه از آمار توصیفی (با شاخص های، میانه، میانگین، انحراف از معیار و...) به کمک نرم افزار اس پی اس و نمودار های راداری و عنکبوتی از نرم افزار اکسل<sup>۱</sup>، و برای نمایش دقیق وضعیت میانگین های متغیر ها، از نرم افزار فتوشاپ<sup>۲</sup> استفاده شد. در نهایت در آمار استنباطی جهت بررسی روابط بین متغیر ها و مولفه ها و تایید مدل از آزمون های معادلات ساختاری (تحلیل عاملی و تحلیل مسیر) و نرم افزار های لیزرل و ایموس بهره گرفته شد.

#### ۴. یافته ها

نمودار استنتاج فازی (شکل شماره ۳) مطابق با مدل مفهومی، بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی بر تحقق استراتژی متخصص متعهد نمایش داده شده است. این نمودار به صورت هم زمان همه بخش های یک فرایند استنتاج فازی را نشان می دهد. که برای هر استراتژی دو ورودی و یک خروجی و ۹ قاعده به صورت یک درخت قواعد ترسیم شد به طوری که وقتی یک استراتژی مورد بررسی قرار می گرفت، همزمان وضعیت و تبیین گری سه استراتژی دیگر هم لحاظ و تحلیل گردید.

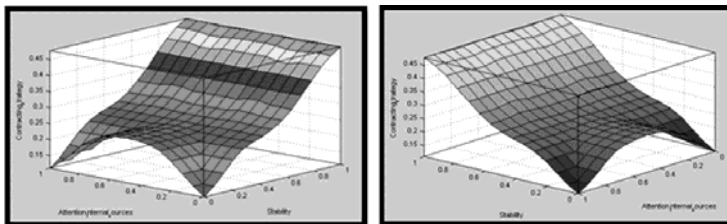


شکل ۳. نمودار استنتاج فازی بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی و خروجیها (استراتژیها)

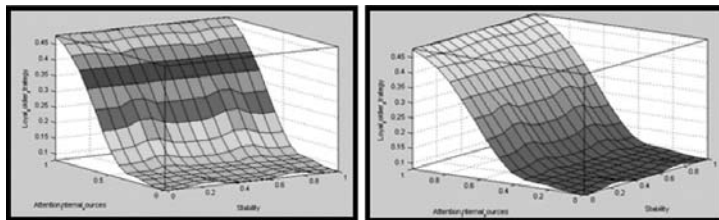
<sup>۱</sup>.Excel

<sup>۲</sup>.Photoshop

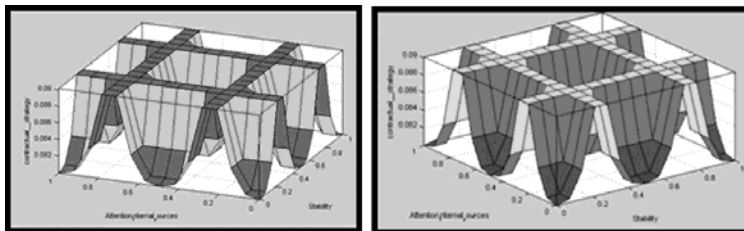
نمودار فوق به چهار شیوه برای درک بهتر نمایش داده شده است تا بتوان نحوه تاثیر دو عنصر ثبات و توجه به محیط و منابع داخلی بر تحقق استراتژی متخصص متعهد را به عنوان خروجی نمایان ساخت. مطابق با نمودار سه بعدی نمایش داده شده (شکل ۳) می توان مشاهده نمود با افزایش میزان ثبات و کنترل و همچنین توجه به منابع داخلی، استراتژی متخصص متعهد نیز مقدار بالاتری را گزارش نموده است. به عبارتی با گرایش بیشتر سازمان به ثبات و کنترل و توجه به منابع داخلی می توان انتظار داشت که استراتژی متخصص و متعهد در سطح بالاتری تحقق یابد. بر همین اساس دیدگاه خبرگان این پژوهش منطبق با مدل مفهومی برگرفته از چارچوب نظری می باشد. در ادامه سه نوع استراتژی دیگر در تقابل با دو عنصر ثبات و کنترل و همچنین توجه به منابع داخلی ترسیم شد اند که به طور کلی تبیین کننده مدل مفهومی تحقیق است.



شکل ۳. نمودار استنتاج فازی بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی و استراتژی پیمانکارانه



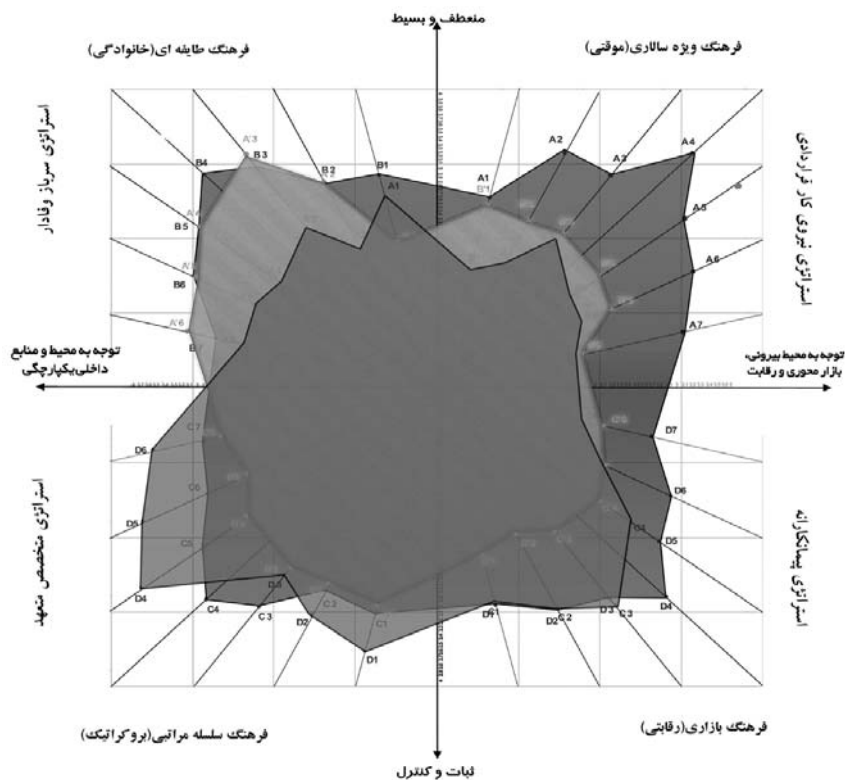
شکل ۴. نمودار استنتاج فازی بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی و استراتژی سرباز وفادار



شکل ۵. نمودار استنتاج فازی بر اساس دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی و استراتژی نیروی کار قراردادی

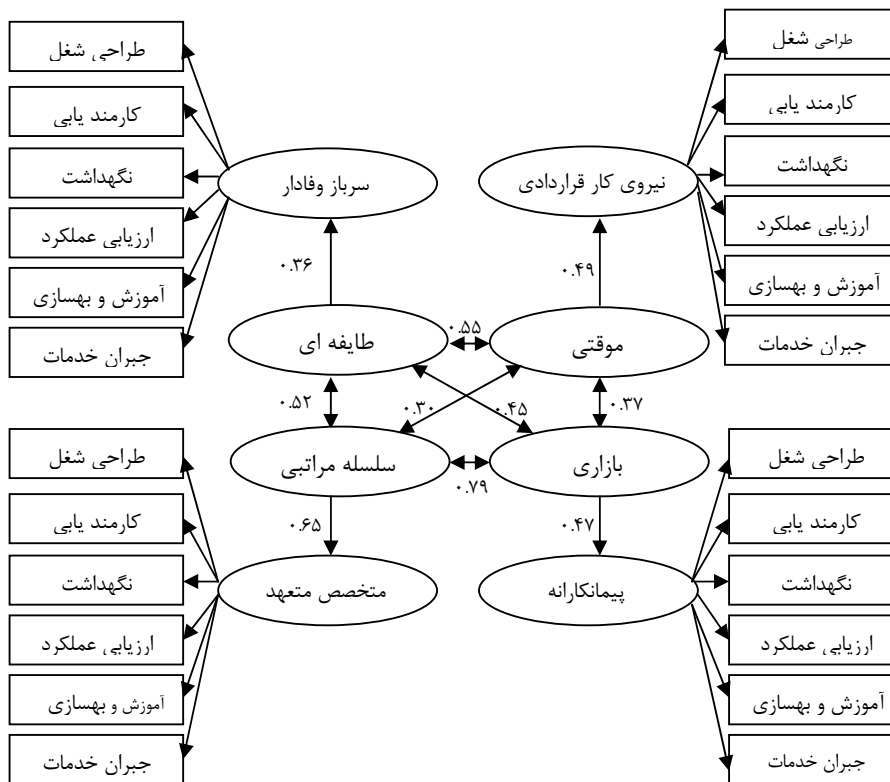
همان طور که در شکل (شماره ۵) نمایش داده شده است، استراتژی از نوع نیروی کار قراردادی با توجه به عدم اشتراک تابعی از دو عنصر ثبات و توجه به منابع داخلی نمی باشد که مدل مفهومی پژوهش حاضر را تایید نموده است. مقادیر درج شده بر روی محور عمودی نیز مقدار عددی ۰/۰۸ و ۰/۰۹ را به خود اختصاص داده که موید نتایج استدلال شده است. با عنایت به مقایسه مدل های فوق نیز می توان بیان داشت که مدل مفهومی این پژوهش در تمامی موارد منطبق با الگوی نظری ترکیب شده می باشد. از طرفی، همانطور که در شکل (شماره ۳) نمایش داده شده است، استراتژی پیمانکارانه با توجه به اینکه در محور ثبات و کنترل با استراتژی متخصص متعهد مشترک است، سطوح بالاتری را از استراتژی پیمانکارانه به خود اختصاص داده است. همچنین به موازات محور افقی در بعد توجه به محیط داخلی، استراتژی سرباز وفادار (شکل ۴) چون با استراتژی متخصص متعهد وجه اشتراک دارد، وضعیت بهتری را در تبیین گری این استراتژی نسبت به استراتژی نیروی کار قراردادی نشان می دهد.

از دیگر نتایج این تحقیق می توان به تجزیه و تحلیل توصیفی وضعیت فرهنگی شرکت ملی گاز در مولفه های الگوی نظری تحقیق اشاره نمود، نتایج بررسی ها نشان دارد که وضعیت فعلی گونه فرهنگی علیرغم وجود نسبی همه گونه های فرهنگی، متمایل به فرهنگ سلسله مراتبی بوده و در وضعیت مطلوب متمایل به فرهنگ طایفه ای می باشد. به طوری که در شکل (۶) نمایان است، بین فرهنگ موجود و مطلوب در شرکت ملی گاز تفاوت و شکاف معنی داری وجود دارد. همچنین این شکاف با وضعیت موجود استراتژی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی هم مشاهده می شود. در واقع اینگونه می توان تبیین کرد که استراتژی های مدیریت منابع انسانی در برخی نواحی متناسب با بستر فرهنگی موجود و حتی مطلوب نیست.



شکل ۶. وضعیت استراتژی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در بستر فرهنگ موجود و مطلوب در شرکت ملی گاز بدین سان، با تلفیق سه حالت وضعیت موجود و مطلوب فرهنگی با وضعیت موجود اقدامات و رویه های مدیریت منابع انسانی به خوبی شکاف موجود نمایان شده است. همچنین از دیگر یافته های تحقیق آزمون مدل پیشنهادی در میدان تحقیق می باشد. برای تحقق این هدف، از مدل یابی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. همانطور که در شکل (شماره ۷) ملاحظه می شود، مدل مفهومی در حالت ضریب استاندارد روابط بین کلیه متغیر های تحقیق را نشان می دهد که نشان دهنده تایید روابط بین متغیر ها و مدل کلی تحقیق در مرحله آزمون و تایید تجربی مدل است.

## طراحی مدل استراتژی های مدیریت..... ۲۷



شکل ۷. مدل اصلی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد با استفاده از نرم افزار ایموس

در ادامه رابطه گونه های فرهنگی با گونه های استراتژی مدیریت منابع انسانی با استفاده از تحلیل مسیر بررسی گردید. همانطور که در جدول (شماره ۱) مشاهده می شود رابطه بین گونه های فرهنگی و استراتژی های مدیریت منابع انسانی مطابق ضریب مسیر (رگرسیون) استاندارد می باشد. که این نتیجه را می توان دال بر تایید مدل تحقیق در مرحله آزمون در شرکت ملی گاز دانست. در واقع بین فرهنگ طایفه ای و استراتژی سرباز وفادار، بین فرهنگ ویژه سالاری و استراتژی نیروی کار قراردادی، بین فرهنگ سلسله مراتبی و استراتژی متخصص متعهد و بین فرهنگ بازاری و استراتژی پیمانکارانه رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول ۱. بررسی نتایج ارتباط بین نوع فرهنگ غالب و استراتژی های سازمان بر اساس تحلیل مسیر

عوامل و روابط	ضرایب استاندارد	مقادیر t	مقدار احتمال	نتایج
فرهنگ طایفه‌ای ← سرباز وفادار	۰/۳۶	۴/۵۱	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار
فرهنگ ویژه سالاری ← قراردادی	۰/۴۹	۷/۱۱	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار
فرهنگ بروکراتیک ← متخصص متعهد	۰/۶۵	۷/۳۱	۰/۰۰۵	معنی‌دار
فرهنگ بازاری ← بیمارنکارانه	۰/۴۷	۵/۷۵	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار

پس از انجام تحلیل مسیر، به بررسی برازش مدل اصلی تحقیق پرداخته شد. قابل ذکر اینکه از میان شاخص‌های مختلف و متعدد برازندگی الگوی مورد نظر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد و نیکویی برازش از بهترین و معروفترین شاخص‌ها بوده و می‌توانند در حد کفایت لازم، برازندگی الگوی مورد نظر را تعیین کنند. جدول (شماره ۲) شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل در مدل اصلی را نشان می‌دهد:

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

نام شاخص	مقدار یافته پژوهش	مطلوبیت
سطح تحت پوشش کای اسکور	۱۸۱۱/۹۹	تایید مدل
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۵۸	تایید مدل
شاخص برازش هنجار شده	۰/۷۱	عدم تایید مدل
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	۰/۷۵	عدم تایید مدل
شاخص نیکویی برازش	۰/۸۲	تایید مدل
شاخص برازش تطبیقی	۰/۹۳	تایید مدل
شاخص برازش افزایشی	۰/۹۱	تایید مدل
شاخص برازش هنجار	۰/۱۰۱	تایید مدل

همانطور که در جدول فوق (شماره ۲) ملاحظه می‌گردد، برای مدل اصلی پژوهش مقدار آماره‌ی کای- دو در مدل ۱۸۱۱/۹۹، درجه آزادی مدل نیز برابر با ۱۰۷۰ است. که حاصل نسبت آنها برابر با ۱/۶۹ است که در محدوده مقدار قابل قبول قرار دارد. از طرفی دیگر



شاخص های برزندگی مدل در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند که نشان از تایید کلی مدل در مرحله آزمون تجربی می باشد .

#### ۵. بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق مدل سازی و آزمون مدل طراحی شده در حوزه استراتژی های مدیریت منابع انسانی مطابق با چارچوب ارزش های رقابتی در شرکت ملی گاز ایران بوده است. برای رسیدن به این مهم ابتدا چارچوب نظری مطابق ادبیات تحقیق و روش کتابخانه ای تدوین و با استفاده از نظر خبرگان نهایی و به کمک مدل سازی استنتاج فازی طراحی و تبیین گردید. همچنین وجود روابط معنی دار بین مولفه ها و متغیر های مدل نهایی تحقیق بر اساس آزمون معادلات ساختاری، مورد تجزیه و تحلیل و در نهایت مدل مفهومی در مرحله آزمون، تایید شد. نتایج تحقیق نشان داد، بین وضعیت فعلی گونه های فرهنگی در شرکت ملی گاز با وضعیت مطلوب علیرغم تناسب، در برخی نواحی عدم همسویی وجود دارد. زیرا فرهنگ غالب در وضعیت موجود، سلسله مراتبی (بروکراتیک) است اما فرهنگ مطلوب، طایفه ای است. این تفاوت معنی دار و شکاف در دو وضعیت خود نشان از وجود مسئله در شرکت ملی گاز می باشد که این تحقیق آن را شناسائی و تشخیص داده است. از این رو، به سیاست گذاران و مجریان در شرکت ملی گاز توصیه گردید به این شکاف توجه ویژه نموده و سیاست های مقتضی در جهت پر کردن آن اتخاذ و عملیاتی سازند. زیرا این شکاف مشکلات ساختاری و رفتاری در سازمان ایجاد می نماید. بدین سان، شرکت ملی گاز باید فرهنگ سازمانی فعلی خود را برای اینکه اثربخش باشد، در طول یک دوره به سمت فرهنگ مطلوب (طایفه ای) و استراتژی مدیریت منابع انسانی مطلوب (سرباز وفادار) رهبری و هدایت نماید.

در واقع، اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد بررسی در این تحقیق شامل؛ هدف و شیوه طراحی شغل، کارمند یابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد و بازخورد، حفظ نگهداشت و کارراهه شغلی، آموزش، توسعه و بالندگی، جبران خدمات و روابط کارکنان، تقریباً به تناسب در

همه استراتژی های مدیریت منابع انسانی (سرباز وفادار، نیروی کار قراردادی، پیمانکارانه، متخصص متعهد) با توجه به شرایط و اقتضاء زمان در شرکت ملی گاز جاری می باشد. اما مطابق نتایج به دست آمده، استراتژی غالب، استراتژی نیروی کار قراردادی است که بر اساس مدل پیشنهادی، این استراتژی متناسب با فرهنگ موقتی - ویژه سالاری است. در صورتی که فرهنگ غالب فعلی، بروکراتیک بوده و این یک تعارض آشکار است. بنابراین در این نقطه هم شاهد شکاف هستیم. زیرا وقتی فرهنگ غالب، سلسله مراتبی است، قاعدتا استراتژی غالب مدیریت منابع انسانی باید استراتژی متخصص متعهد باشد. که نتایج آن را تایید نمی کند. لذا بین فرهنگ سازمانی و استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی گاز همسویی و تناسب کامل وجود ندارد. ازین رو به سیاستگذاران در شرکت ملی گاز پیشنهاد می شود با توجه به اینکه فرهنگ مطلوب طائفه ای است، باید تغییر جهت داده و با تمرکز بر استراتژی سرباز وفادار و نقش کارمند فداکار در استراتژی های مدیریت منابع انسانی سازمان بازنگری نمایند.

در خصوص مقایسه نتایج این تحقیق با سایر تحقیقات می توان گفت، برخی از تحقیقات داخلی و خارجی (به عنوان مثال، منوریان و همکاران، ۱۳۹۳؛ لی و همکاران، ۲۰۱۶) در استفاده از چارچوب ارزش های رقابتی با تحقیق حاضر وجه اشتراک داشتند. با این تفاوت که لی و همکاران، از بین چهار گونه فرهنگی مطابق چارچوب ارزش های رقابتی، صرفا از دو گونه فرهنگی (فرهنگ طایفه ای و سلسله مراتبی) استفاده کردند. اما در این تحقیق از هر چهار گونه فرهنگی استفاده شد و علاوه بر آن استراتژی ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشارکت نظری مورد بررسی قرار گرفت. در واقع، این تحقیق با عنایت به پیشنهاد نائوریزباوانا، مدل استوارت و برون (۲۰۱۱) را در بستر مطالعات فرهنگی کوئین و کامرون (۲۰۱۱) با رویکرد تلفیقی ترکیب نموده و مدلی با ابعاد تازه ای برای صنعت گاز ایران طراحی و ارائه داد. با این تفاوت که به جای مدل فرهنگ عمومی جامعه، از مدل فرهنگ سازمانی استفاده گردید. لذا، به نظر می رسد تحقیق حاضر، نگاهی عمیقتر و گسترده تر داشته و به لحاظ روشمندی نسبت به سایر

تحقیقات در پیشینه از جامعیت مناسبی برخوردار بوده است. زیرا هم به طور کامل چارچوب ارزش های رقابتی را بدون امساک به عنوان مینا قرار داده است و هم اینکه با نقد و بررسی مدل های قبلی و مشارکت نظری، بسط یک مدل را به همراه داشته و با دانش افزایی منجر به ارائه مدل جدیدی شده است.

ازین رو، محققان در پژوهش های آتی می توانند کارآمدی و اثر بخشی مدل طراحی شده را در دیگر سازمان های کشور با رویکرد تطبیقی مورد بررسی و به بوته آزمون بگذارند. همچنین با در نظر گرفتن همسویی تمامی سطوح استراتژی های سازمان و بستر های پارادایمی نظریه های مورد استفاده، می توانند ابعادی همچون، استراتژی ساختار، استراتژی سازمان و بعد ایدئولوژیک را به مدل پیشنهادی این تحقیق اضافه تا مدل جامعی با تناسب استراتژیک، بتوان برای نظام اداری کشور ارائه نمود.

مع الوصف، رهنمودهای برآمده از این تحقیق نیز می تواند ضمن برخورداری از جنبه های کاربردی، راهنمای عملی برای مدیران بخش نظام اداری - دولتی کشور و پاسخی مناسب به نیاز های فعلی و آتی سازمان مورد مطالعه (شرکت ملی گاز ایران) باشد. ازین رو، تحقیق حاضر ضمن بهره گیری از ادبیاتی ژرف و چارچوب نظری بسیط و متمایز و اتخاذ رویکردی نوین به موضوع، دریچه ای نو به روی مساله تحقیق گشوده است.

#### فهرست منابع

- Armstrong, M . (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* (3rd ed.). London/Philadelphia: Kogan.
- Boxall, P .(2014). The future of employment relations from perspective of human resource management, *Journal of International Relations*, 56(4), 578-593.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*(2rd ed.). Reading, MA: Addison Wesley Longman.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (2rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework* (4rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P., : David A. B., : Norman G. P., & Marvin D. D. (1974) . The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Navy Personnel Research and Development Center, San Diego, CA.
- Chermehon, H .(2005). *Organizational Behavior* (3rd ed.) . New York: John Wiley and son inc.
- Delery, J. & Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictors. *Academy. Management Journal*. 39(4), 802-835.
- Denison, D. R., : Haaland, S. & Goelzer, P. (2000). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? *Organization Science* , 14(6), 686–706.
- Grant, R. M. ( 1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal* ,4(17), 109–11.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Score-card Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lapnina, I. M. & Gunta. S. O. (2014). Human resource management modesl :aspects of knowledge management and

- corporate social responsibility, *Social and Behavioral Sciences*, 110,(6), 577-586.
- Lee, J.C.: Shiue, Y.C. & Chen, C.Y. (2016) . Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement" . *Computers in Human Behavior.Elsevier*, 54(9), 462- 474.
  - Monavarian, Abbas , : Gholipoor , Aryan., & Heydari, Ahmad. (2013). Organizational Culture Analysis and Alignment Determine of Human Resource Management Staffing System whit Cultural Optimum Values in Iran Insurance Corporation, *Public Administration Quarterly*, 3(6), 402-123. (In Persian)
  - Naurizbaevana, .D S. (2012) .Human Resource Management Practices in kazakhstan Oil and Gas industry (case of KazTransGas company) Unpublished Ph.D, The Kazakh British Technical University. Kazakhstan.
  - Ngui, T. K. (2014). Effect of human resource management strategies on the performance of commercial banks in Kenya, Unpublished Ph.D, The Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. Kenya.
  - Noe, R. : Hollenbeck, J., : Gerhart, B., & Wright, P. (2009). *Human resource management :Gaining a competitive advantage* ,(7rd ed.). McGraw-Hill. NewYork:free press.
  - Ouchi, W.G. & Jaeger, A.M .(1978). Type Z organization: stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review* ,3(2), 305–14.
  - Panayotopoulou, L. & Papalexandris, N. (2004). Examining the link between human resource management orientation and firm performance.*Personnel Review*, 33(5), 499-820.
  - Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis , *Management Science* , 29, 363–377.

- Ranaee Kordesholi, Habibollah. & Qorani, Mohammad. (2007). Organizational Culture Management: Designing of Model Based on Competing Value Framework in Iran Oil National Company. *Iran Management Sciences Quarterly*, 2 (6), 45-52. (In Persian)
- Saner, R. (2001). *Competitive Advantage & Quality of Human Resources*, Centre for Socio -Eco-Nomic Development: Geneva.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2011). *Managing Human Resources*, (16rd ed.). New York: South-Western, Cengage Learning.
- Stewart, K. G. & Brown, G. L. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. (2rd ed.). Jossey-Bass: John Wiley & Sons.
- Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out?, in Storey, J. (4rd ed.). *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge: London.
- Tayebi, Seyyed. Jamaledin., : Farhangi, Ali. Akbar., : Nasiripoor, Amirashkan., : Baradaran, Reza., & Ebrahimi, Parvin. (2013). Survey the Factors Factors Related to accept the hospital information system Based on Competing Value Framework, *Health Management Quarterly*, 14(3), 43-62. (In Persian)
  
- Agiomirgianakis, G. and Serenis, D. and Tsounis, N. (2015). Effects of Exchange Rate Volatility on Tourist Flows into Iceland, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 24: 25- 34.
- Ahmadi Mehrabani, M. and Mehdipour, M.H. (2010). *Export of Technical and Engineering Services (Processes and Operation)*, the Commerce Printing and Publishing Company, Tehran.
- Akin, C. (2006). Multiple Determinants of Business Cycle Synchronization, Paper Presented at the 2006 Annual Meeting of the Canadian Economic Association, Montreal.
- Ali Akbar, S.S. (2002). Liberalization of Services in Developing Countries, Institute of Economic Affairs, Issue 1.

- Boyrati, A. (2013), The Exchange Rate Volatilities and its Effect on Export and Import in Iranian Economy, Master Thesis, University of Ashrafi Esfahani.
- Chit, M. and Judge, A. (2011). Non-linear Effect of Exchange Rate Volatility on Exports: The Role of Financial Sector Development in Emerging East Asian Economies, *International Review of Applied Economics*, Vol. 25: 107-119.
- Deardorf, A.V. (1995). Determinants of Bilateral Trade: Dose Gravity Work in a Neoclassical World?, NBER Working Paper No. 5377.
- Goldsmith, R.W. (1969). *Financial Structure and Development*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Haberler, G. (1959). *International Trade and Economy Development*, Lecture at National Bank of Egypt, 11-14.
- Hayakawa, K, and Kimura, F. (2009). The Effect of Exchange Rate Volatility on International Trade in East Asia, *Journal of Japanese International Economics*, Vol. 23: 395-406.
- Isazade Roshan, Y. (2015). Exchange Rate Pass-Through, Case Study of Iran", *Journal of Macroeconomic and Strategic Policies*, Vol. 3(10): 89-106.
- Kandil, M. Berument, H. and Dincer, N. (2007). The Effects of Exchange Rate Fluctuations on Economic Activity in Turkey, *Journal of Asian Economics*, Vol. 18(3): 466-489.
- Kazerouni, A., Hasan Nejad Daneshmand, E. and Maniee, O. (2013). The Effect of Foreign Exchange Fluctuations on Export of Iran's (Non-linear Approach, Markov-Switching), *Quarterly Journal of Applied Economics Studies*, Vol. 3(10): 219-246.
- Krugman, P. R. (1990). *Rethinking International Trade*, Cambridge MA and London, MIT Press.
- Mayer, T. and Zignago, S. (2011). Notes on CEPII's Distances Measures, CEPII, Working Paper No. 2011-25.

- McKenzie, M.D. (1999). The Impact of Exchange Rate Volatility on International Trade Flows, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 13(1): 71-106.
- MotafakkerAzad, M., Shahbazzadeh, K. A. and Khosroshahi, A.A. (2014). The Effect of Real Exchange Rate Volatility on Exports of Industrial Goods (Saikkonen & Lutkepohl Approach). *Journal of Economic Modeling Research*, Vol. 4(16): 181-203.
- Pain, N. and van Welsum, D. (2004). International Production Relocation and Exports of Services, National Institute of Economics and Social Research.
- Rahman, S. and Serletis, A. (2009). The Effects of Exchange Rate Uncertainty on Exports, *Journal of Macroeconomics*, Vol. 31(3): 500-507.
- Sabbagh Kermani, M., Yavari, K. and Baskha, M. (2009). The Effect of Openness on Economic Growth in the Services Sector OIC, *Quarterly Journal of Economics and Modern Commerce*, Vol. 12: 1-26 (In Persian).
- Serenis, D. and Nicholas, T. (2013). Exchange Rate Volatility and Foreign Trade: The case for Cyprus and Croatia, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 5: 677-685.
- Shams Nia, J. (2011). Effect of Fluctuations in the Real Exchange Rate Fluctuations Affecting Exports and Imports in Iran", Master Thesis, University of Shiraz.
- Shane, M., Roe, T., and Somwaru, A. (2008). Exchange Rates, Foreign Income, and U.S. Agricultural Exports, *Agricultural and Resource Economics Review*, Vol. 37: 160-175.
- Sheldon, I. and Mishra, K.S. (2013). Exchange Rate Uncertainty and US Bilateral Fresh Fruit and Fresh Vegetable Trade: An Application of the Gravity Model, *Journal of Political Economy*, Vol. 110: 281-316.



- Shin, K. and Wang, Y. (2004). Trade Integration and Business Cycle Synchronization in East Asia, Paper Provided by East Asian Bureau of Economic Research its Series Trade Working Papers, No. 360.
- Trade Promotion Organization.
- UNCTAD. (2008). World Investment Report. TNCs and the Infrastructural Challenge.
- Wang, K.L. and Barrett, C.B., (2007), Estimating the Effects of Exchange Rate Volatility on Export Volumes, *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 32: 225-255.
- Yazdani, M. and Pirpour, H. (2016). The Determinants of Export of Technical and Engineering Services in Iran: Seasonal Co-integration Approach, *Journal of Quantitative Economics*, Vol. 12(4): 91-118.
- Yazdani, M., Ramezani, H, and Sadeghi, M. (2017c). Border Effects on Commodity Groups of Iranian Trade Flow: Application of Non-linear Specification, *Economics Research*, forthcoming.
- Yazdani, M., Sadeghi, M. and Ramezani, H. (2017b). Border Effects on Bilateral Trade among Iran and Major Partners: Approach of Non-Linear Gravity Model, *Journal of Economic Research*, Vol. 52(1): 245-269.
- Yazdani, M., Tayebi, S.K., and Ramezani, H. (2016a). Border Effects on Trade Flows of Commodity Groups between Iran and Korea, International Conference on the Cooperation Platform for Iran and Korea in the Post-Sanctions Era, Iran-Korea Economic Forum, Tehran, Iran.
- Zarzoso, I. and Lehmann, F. (2000). Augmented Gravity Model and Empirical Application to MERCOSUR-European Union Trade Flows, *Journal of Applied Economics*, Vol. VI (2): 291-316.