



## Explanation and evaluation of strategic control model in the saffron industry

**Mojgan Hamidi Beinabaj**, Assistant Professor, Department of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran Iran

**Maryam Soleimani\***, Assistant Professor, Department of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran Iran

**Hadi Moludian**, Assistant Professor, Department of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 23 April 2023

Revised: 24 May 2023

Accepted: 22 July 2023

#### Keywords

Strategic Control,  
Saffron Industry,  
Strategic management,  
Strategic control system

#### Corresponding Author Email:

m.soleimani@pnu.ac.ir

### ABSTRACT

The accuracy of strategies employed to capitalize on environmental opportunities and maintain the competitive strength of organizations depends on the implementation of an appropriate strategic control system. The objective of the present study is to explain and assess a model of strategic control in the saffron industry. The research methodology employed a mixed-method approach (qualitative and quantitative). The statistical population for the qualitative phase comprised all active managers in the saffron industry, with theoretical saturation achieved through interviews with 12 of them. In the quantitative phase, all active experts in this industry were considered the statistical population to test the final model. The minimum sample size for this phase was 59, based on statistical power criteria of 80% and a significance level of 5%, with an effect size of 0.25. Ultimately, data were collected from 63 experts. From the qualitative analysis of the interviews, 27 selected categories were extracted. Finally, by employing the systematic approach of grounded theory, the identified codes were classified into six core categories: causal conditions, contextual conditions, intervening factors, strategies, and outcomes surrounding the central phenomenon of the "strategic control model of the saffron industry." In the quantitative phase, the final model was tested using the partial least squares (PLS) approach with Smart PLS4 software. According to the results, causal conditions affect the central phenomenon with a coefficient of 0.534; the central phenomenon itself with a coefficient of 0.312; contextual and intervening conditions with coefficients of 0.346 and 0.297, respectively, influence the strategies. Finally, the strategies impact the outcomes with a coefficient of 0.433.

### How to cite this article:

Hamidi Beinabaj, M., Soleimani, M., & Moludian H. (2024). Explanation and evaluation of strategic control model in the saffron industry, *Journal of Strategic Management Studies*, 59(15), 211-233. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.394293.1837>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Evaluating the accuracy of the strategies used to take advantage of environmental opportunities, as well as maintaining the competitive power of organizations depends on the use of a suitable strategic control system in them. The saffron industry is considered as one of the industries with high potential in creating the economic growth of the country. This is while due to the existence of many problems in this industry and the lack of strategic control process in it, the country's saffron industry has not been able to achieve its worthy position at the national and international level. The purpose of this research is to explain and evaluate the strategic control model in the saffron industry.

### Methodology

The research method was mixed (qualitative and quantitative). The statistical population of the qualitative part of the research is all active managers in the saffron industry, and theoretical saturation was achieved by interviewing 12 of them. In the quantitative stage, in order to test the final model, all experts active in this industry were considered as the statistical population. The minimum sample size at this stage, based on the criteria of statistical power equal to 80% and significance level of 5%, for the effect size of 0.25, was determined to be equal to 59 people, and finally, the required data of the research was from the number of 63 people from Experts were gathered. Finally, 27 selected categories were extracted from the qualitative analysis of the interviews. Finally, based on the systematic approach in data-base theory, the codes identified in six core classes include causal conditions, background conditions, intervening factors, strategies and consequences around the central phenomenon. Finally, the strategic control model of saffron industry was designed. In the quantitative stage, the final model was tested using the partial least squares approach and using Smart PLS4 software.

### Results and Discussion

The final result of this research was the explanation and evaluation of the strategic control paradigm model in the saffron industry. In the model, the causal conditions included external environment control variables, industry environment control, internal resource control, market monitoring by sales representatives, competitors' specific actions. The central phenomenon included the proper orientation of the strategic control system. Strategic factors included control factors through knowledge workers, quality control, compliance with the international market, creating a comprehensive system of buying, selling and ordering, control through local culture, balancing and continuous control, emphasizing strengths and using advantage, competition with competitors and the establishment of the National Saffron Council. Contextual conditions included export restrictions, exchange rate fluctuations and saffron prices and indirect exports. Intervening conditions included factors of lack of government support in price determination, capitalization and increase in financial leverage, internal competition, the organization and specific characteristics of the workforce and their loyalty. Finally, the Consequences included controlling the needs and providing customer satisfaction, creating a learning organization, interaction with the customers and commitment towards them, competitive intelligence and intra-organizational communication, salary system based on performance and management, collaborative and use of work teams. In the final model, the effect of the causal conditions on the central phenomenon, the effect of the central phenomenon, intervening conditions and contextual conditions on the strategies and finally, the effect of the strategies on the consequences were considered as the main relationships of the model. Based on the results, the causal conditions effect on the central phenomenon with a coefficient of 0.534; central phenomenon effects on strategies with a coefficient of 0.312; contextual and intervening conditions are effective on strategies with coefficients of 0.346 and 0.297. Finally, strategies are effective on consequences with a coefficient of 0.433.

### Conclusion

Since no research has been done on the optimal strategic control system in the saffron industry, this research is valuable in terms of trying to reduce the existing research gap and to develop the knowledge of the industry's executives. The model of the optimal strategic control system can provide a practical



basis for improving the weaknesses of existing strategies in the stages of formulation and implementation. Identifying the critical and strategic points of the industry has this practical suggestion for strategic managers in the saffron industry that considering the dynamics of this industry and the determining factors of success in formulating strategies is an important and necessary approach. Active managers in the saffron industry, regardless of these dynamics, cannot develop and implement appropriate strategies. Emphasis on controlling the critical points of this industry, which are emphasized in the model, is necessary in order to improve the conditions of production and supply of saffron inside and outside the country.

**Keywords: Strategic control, Saffron industry, Strategic management, Strategic control system**



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>

10.22034/smsj.2023.394293.1837

مقاله پژوهشی

## تبیین و ارزیابی مدل کنترل راهبردی در صنعت زعفران

مژگان حمیدی بیناباج، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
 مریم سلیمانی\*، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
 هادی مولودیان، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>ارزیابی عملکرد راهبردها در بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی و حفظ قدرت رقابتی سازمان‌ها به استقرار و کارایی نظام کنترل راهبردی بستگی دارد. هدف پژوهش، تبیین و سنجش مدل کنترل راهبردی در صنعت زعفران است. روش پژوهش، از نوع آمیخته کیفی و کمی است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، مدیران فعال در صنعت زعفران بود که با مصاحبه از ۱۲ نفر آن‌ها، اشباع نظری محقق گردید. در مرحله کمی، به‌منظور آزمون مدل نهایی، کارشناسان فعال در این صنعت نمونه آماری در نظر گرفته شدند. حداقل حجم نمونه در این مرحله، بر اساس معیارهای توان آماری با ۸۰ درصد و سطح معناداری ۵ درصد، برای اندازه اثر ۰/۲۵، برابر با ۵۹ نفر تعیین گردید. داده‌های موردنیاز پژوهش از تعداد ۶۳ نفر از کارشناسان گردآوری شد. از تحلیل کیفی مصاحبه‌ها، ۲۷ مقوله منتخب استخراج گردید. با مبنا قراردادن رهیافت نظام‌مند در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در شش طبقه شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حول پدیده مرکزی «مدل کنترل راهبردی صنعت زعفران»، جای گرفتند. در مرحله کمی، مدل نهایی مطابق رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS4 آزمون گردید. بر اساس نتایج، شرایط علی پدیده محوری با ضریب ۰/۵۳۴؛ پدیده محوری با ضریب ۰/۳۱۲؛ شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر ضرایب ۰/۳۴۶ و ۰/۲۹۷ دارند که بر راهبردها مؤثر هستند. راهبردها بر پیامدها با ضریب ۰/۴۳۳ درصد مؤثر واقع شدند.</p>	<p><b>سابقه مقاله</b>          تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳          تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۰۳          تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b>          کنترل راهبردی،          صنعت زعفران،          مدیریت راهبردی،          نظام کنترل راهبردی</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b>          m.soleimani@pnu.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: حمیدی بیناباج، مژگان؛ سلیمانی، مریم؛ مولودیان، هادی (۱۴۰۳). تبیین و ارزیابی مدل کنترل راهبردی در صنعت زعفران.

مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۹(۱۵)، ۲۱۱-۲۳۳

## ۱. مقدمه

زعفران، یکی از گران‌ترین گیاهان دارویی و معطر جهان است که در برخی از کشورهای جهان از جمله ایران کشت می‌شود [۳۵]. از آنجا که زعفران در شرایط آب‌وهوایی خاص رشد می‌کند، کشورهای بسیار کمی آن را تولید می‌کنند [۳۳]. ایران، هند، یونان، افغانستان، مراکش، اسپانیا، ایتالیا، چین و آذربایجان کشورهای عمده تولیدکننده زعفران هستند [۲۶]. ایران، کشوری پیشرو در تولید زعفران به شمار می‌رود [۱]. ویژگی‌های منحصر به فرد زعفران، از جمله نیاز به آب کم، سازگاری آن با آب‌وهوای ایران و نیاز نداشتن به ماشین‌آلات سنگین یا پیچیده برای رشد، ایران را به تولیدکننده اصلی زعفران در سراسر جهان تبدیل کرده است [۲۶]. ایران با دارا بودن ۹۰ درصد تولید جهانی زعفران، بزرگ‌ترین تولیدکننده این محصول شناخته شده است [۲۵]. زعفران، جایگاه ویژه‌ای در کالاهای صادراتی ایران داشته و از مهم‌ترین محصولات صادراتی غیرنفتی کشور به شمار می‌رود [۵]. زعفران، محصول راهبردی کشور است که می‌تواند به ایجاد اشتغال فصلی و دائمی برای افراد، جلوگیری از مهاجرت، درآمدزایی و توسعه صادرات غیرنفتی کمک کند [۲۱]. زعفران به دلیل اتکا به منابع صرفاً داخلی و کاهش مصرف ارز و سهم قابل توجه ارزش افزوده در کل اقتصاد، از جایگاه ویژه و کلیدی در رشد و توسعه اقتصادی برخوردار است [۲۲]. بیش از ۸۵ درصد از تولید جهانی زعفران متعلق به ایران است، همچنین حدود ۸۰ درصد از کل زعفران ایران در دو استان خراسان جنوبی و خراسان رضوی تولید می‌شود [۷]. اگرچه مطابق آمار، ایران بزرگ‌ترین تولیدکننده زعفران در جهان محسوب می‌شود، اما کشور ما نتوانسته است موفقیت رقابتی ارزنده‌ای در بازار جهانی زعفران خلق کند [۱۸]. ایران ظرفیت بالایی در تجارت و صادرات از جمله زعفران یا طلای سرخ دارد که می‌تواند اقتصاد کشور را متحول کند، اما متأسفانه سرمایه‌گذاری‌های اندکی در آن صورت می‌گیرد [۲۲].

ایران، اسپانیا و یونان، برای چندین دهه، صادرکنندگان عمده زعفران در جهان هستند. با این حال، از سال ۲۰۰۰، ورود کشورهای دیگر مانند افغانستان، چین، هلند و پرتغال به بازار جهانی افزایش یافته و ارزش صادرات زعفران کشورهای مذکور را تحت تأثیر قرار داده است [۳۲]. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، محصولات کشاورزی به دلیل فقدان راهبردهای بازاریابی مناسب، نتوانسته است بازارهای خارجی مناسب خود را پیدا کند. این امر ضرورت توجه به راهکارهای بازاریابی مناسب در صادرات محصولات کشاورزی را نشان می‌دهد. هدف اساسی راهبردهای بازاریابی، افزایش فروش و دستیابی به مزیت نسبی پایدار است [۲۱]. ورود رقبای جدید مانند افغانستان و پرتغال، قدرت روزافزون اسپانیا در بازار، فقدان راهبرد بازاریابی و صادرات قدرتمند برای صادرکنندگان ایرانی، صادرات فله زعفران ایران، نبود سازمان تجارت حرفه‌ای و پویا، عدم وجود برند و بسته‌بندی معتبر عمده‌ترین دلایل کاهش سهم صادرکننده زعفران ایران طی سال‌های گذشته بوده است [۲۱]. علاوه بر آن، در بازار داخلی نیز، کشاورزان و تولیدکنندگان، از ارزش افزوده حاصل از این محصول سهم اندکی داشته و عمده منفعت این محصول به دلالان و واسطه‌های بازار می‌رسد [۲۵]. و این یک مشکل اساسی و نقطه ضعف عمده برای صنعت زعفران کشور به شمار می‌رود. صادرات کم کشور و کاستی‌های موجود در بازار داخلی زعفران، بیانگر وجود مشکلات اساسی در فرایند مدیریت راهبردی برای این محصول است. کم توجهی به مسائل و مشکلات صنعت زعفران کشور، می‌تواند موقعیت این صنعت را با چالش‌های اساسی روبرو کند. چالش‌های موجود در صنعت زعفران کشور، لزوم توجه به کنترل راهبردی در این صنعت را نمایان می‌سازد. در واقع، کنترل نامناسب در هر حوزه‌ای از مدیریت نه تنها می‌تواند توانایی سرمایه‌گذاری جدید برای تحقق اهداف راهبردی شرکت را محدود کند، بلکه توانایی آن برای استفاده مؤثر از منابع را نیز کاهش می‌دهد [۱۹]. بر این اساس، درک نظام کنترل راهبردی مناسب در صنعت زعفران از ضرورت‌های انکارناپذیر برای رشد و توسعه این صنعت به شمار می‌رود. کنترل راهبردی به مدیران امکان نظارت بر تمامی مراحل فرایند مدیریت راهبردی را می‌دهد، به نحوی که از انحرافات احتمالی جلوگیری کنند [۶].

بررسی پژوهش‌های گذشته در صنعت زعفران کشور، نشان می‌دهد کنترل راهبردی در صنعت زعفران مورد توجه این مطالعات نبوده است. بر این اساس، هدف از انجام این پژوهش، تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت زعفران کشور از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان فعال در این صنعت است. بدیهی است تبیین این مدل می‌تواند توجه مسئولین و سیاست‌گذاران را به عوامل راهبردی صنعت زعفران معطوف کرده و در مراحل تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردهای مناسب برای رشد و توسعه این صنعت راهنمای عمل واقع گردد.

باتوجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

۱. مدل پارادایمی کنترل راهبردی در صنعت زعفران ایران چگونه است؟
۲. آیا مدل تدوین‌شده، از دیدگاه کارشناسان فعال در صنعت زعفران، از اعتبار آماری برخوردار است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت راهبردی.** مدیریت راهبردی، بر تحلیل وضعیت پیش روی سازمان متمرکز است. این تحلیل به مدیران این امکان را می‌دهد که راهبردهایی را برای مقابله با موقعیت یا چالش‌های پیشروی سازمان یا صنعت تدوین کنند. تحلیل راهبردی، همواره به بیش از یک راهبرد منجر می‌شود؛ بنابراین، مدیران با انتخاب راهبرد مواجه هستند که تصمیم به اجرای آن دارند [۱۲]. فرایند مدیریت راهبردی پویا و مستمر است. مدیریت راهبردی با تکمیل تدوین اهداف آتی و نحوه دستیابی به آنها آغاز شده و پس از آن شرکت باید برنامه راهبردی اصلی را با توجه به بازخوردهای اطلاعاتی در فرایند اجرا تصحیح کند. از دیدگاه دیوید (۲۰۲۲)، مدل جامع مدیریت راهبردی شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی و کنترل راهبرد است [۳۰]. مدیریت راهبردی مجموعه‌ای از فرایندهای تصمیم‌گیری راهبردی است که بلندمدت، جامع و اولویت‌بندی شده است. اهمیت یک استراتژی به این دلیل است که می‌تواند بر جهت‌گیری کلی یک سازمان/صنعت مؤثر باشد. خطاهای احتمالی در تصمیم‌گیری‌های بلندمدت، جامع و اولویت‌بندی شده قابل‌پیش‌بینی نیست، مگر آنکه نقاط کلیدی و حساس کنترل راهبردی شناسایی شده باشد [۸]. بنابراین، مرحله کنترل راهبردی از فرایند مدیریت راهبردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**کنترل راهبردی.** بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت، کارکرد کنترل را اصلی‌ترین و بعضاً مهم‌ترین کارکرد آن در نظر می‌گیرند. با وجود این اهمیت، حوزه کنترل، به‌ویژه در بحث مدیریت راهبردی بسیار مهجور مانده است [۱۵]. بسط مبانی مدیریت راهبردی که حاکی از نفوذ تفکر کلان و جامع در بخش‌های مختلف کشورهاست، بر حرکت به سمت نظارت و ارزیابی فعالیت‌های مختلف در تمام سطوح به‌عنوان ضرورتی انکارناپذیر تأکید می‌کند [۱۴]. ضرورت این موضوع به دلیل تلاطم‌های محیطی و در نتیجه اهمیت انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی است که این همه تنها در سایه نظام کنترل راهبردی جامع امکان‌پذیر است [۱۶]. کنترل راهبردی که آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی است به مدیران ارشد و عالی کمک می‌کند راهبردها را ارزیابی کرده و به سمت اهداف از پیش تعیین‌شده آنها را هدایت کند [۱۴]. کنترل راهبردی به معنای تنظیم اهداف اساسی برای پویا و ارزیابی محیطی و همچنین سنجش تمامی نتایج در کل فرایند راهبردی است. علاوه بر آن، کنترل راهبردی بر روند نفوذ بر رفتار و خروجی شرکت‌ها با استفاده از سازوکارهای رسمی و غیررسمی دلالت دارد [۱۳]. سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری کنترل راهبردی، مراحل مختلف مدیریت راهبردی را ارزیابی کرده و حوزه‌های نیازمند توجه بیشتر را پشتیبانی کنند [۶]. برنامه‌ریزی و کنترل به طور تنگاتنگ با یکدیگر در ارتباط و دوروی یک سکه‌اند [۲]. کنترل راهبردی با کنترل کردن تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان و با لحاظ کردن متغیرهای محیطی مؤثر بر تدوین و اجرای راهبردها، کنترل‌های متناسب با آنها را ارائه داده و مدیران را در تصمیم‌گیری‌های بهینه و کنترل سازمانی راهنمایی می‌کند [۳]. در طول فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، از طریق اطلاعات فعالیت‌های نظارت و ارزیابی، نسبت به راهبردهای تدوین و اجراشده، بازخورد ارائه می‌شود. ارزیابی و کنترل راهبردی، شامل مقایسه نتایج هدف‌مند و کسب‌شده است. در نتیجه، در صورت صحت اجرای راهبردها و برنامه‌ها مطابق با اهداف، راهبردهای تدوین و اجراشده، مورد تأیید قرار می‌گیرد [۷]. از نظر اول و گولنیا، ارزیابی و کنترل راهبردی شامل ارزیابی تأثیری است که برنامه‌ریزی راهبردی در صنعت داشته است و نتایج این تحلیل، امکان انجام اقدامات اصلاحی لازم را فراهم می‌کند. این فرایند در خدمت سازمان‌ها و همچنین صنایع است تا بدانند و تحلیل کنند که آیا اقدامات پیشنهادی واقعاً شرکت را در جهت درست هدایت می‌کند یا خیر. فرایندهای ارزیابی راهبردی از طریق تحلیل داده‌های کمی و کیفی انجام می‌شود. رویکرد کمی این امکان را فراهم می‌کند تا نتایج را در پرتو سرمایه‌گذاری و پیش‌بینی رشد درک کنیم و رویکرد کیفی امکان درک علل و پیامدها و تفسیر موقعیت‌های فراتر از اعداد را فراهم می‌کند. این نوع تحلیل برای شناخت اثربخشی راهبرد و بخش‌هایی از سازمان/صنعت که نیاز به اقدامات اصلاحی دارند، مفید خواهد بود [۹]. هنگامی که سیستم کنترل راهبردی مشخص باشد، امکان شناسایی خطاهای احتمالی و اصلاح

آنها، پیش از اقدام فراهم می‌گردد. درواقع، مدیران با ارزیابی نقاط بحرانی نظام کنترل راهبردی و بهینه‌سازی نظام، می‌توانند اشتباهات فرایند مدیریت راهبردی را تا حد بسیاری کاهش دهند.

باتوجه به جایگاه راهبردی صنعت زعفران در کشور و ظرفیت‌های بالقوه این صنعت برای بهبود شرایط اقتصادی کشور، موضوع کنترل راهبردی برای این صنعت پراهمیت است. براین اساس، در این پژوهش، تبیین و ارزیابی الگوی نظام کنترل راهبردی در صنعت زعفران موردتوجه و مطالعه قرار گرفته است.

### پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های کنترل راهبردی نشان می‌دهد، تاکنون پژوهشی با هدف مطالعه نظام‌های کنترل راهبردی در صنعت زعفران کشور انجام نشده است. اما مطالعاتی که به این مبحث در سایر صنایع پرداخته باشند، به صورت محدود دیده می‌شود. به عنوان مثال، صادقی‌فر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به طراحی ابزار عوامل کنترل راهبردی در مراکز بیمارستانی پرداخته است [۲۸]. همچنین، امینی و جاویدی (۱۳۹۵)، به طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل راهبردی براساس مدل کنترل راهبردی لورانژ در صنعت نفت پرداخته‌اند [۳]. امینی، سیادت و پیرعلی (۱۳۹۵)، نیز در پژوهشی، پیاده‌سازی مدل کنترل راهبردی هاریسون در صنعت خرده‌فروشی را مورد مطالعه قرار داده‌اند [۴]. سیادت و همکاران (۱۳۹۸)، با بهره‌گیری از شیوه پژوهشی کیفی و روش داده‌بنیاد به تبیین الگوی کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی پرداخته‌اند [۳۳]. سیادت و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی دیگر، به شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی با رویکرد خودکنترلی در صنعت بیمه مبادرت کرده‌اند [۳۴]. آذرشاهی، امینی و اکبری (۱۳۹۸)، با رویکرد آمیخته، پژوهشی را جهت طراحی و توسعه الگوی سنجش کنترل راهبردی در سازمان‌هایی با منطق خلق ارزش متفاوت، انجام داده‌اند [۶]. رضایی و منظمی (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با رویکرد داده‌بنیاد، طراحی مدل مؤثر کنترل راهبردی در سازمان‌های ورزشی ایران را مورد مطالعه قرار داده‌اند [۲۷].

بررسی پیشینه پژوهش‌های صنعت زعفران نشان می‌دهد، برخی از پژوهش‌های مرتبط، به مطالعه کاربرد مفاهیم مدیریت راهبردی در این صنعت پرداخته‌اند. در اینجا به برخی از مهمترین این پژوهش‌ها اشاره می‌گردد. لطفی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی، با استفاده از روش نظریه‌ی زمینه‌ای، الگوی مفهومی راهبردهای اتحاد برندهای زعفران صادراتی ایران را طراحی و شرایط مداخله‌گر مؤثر بر آن را از دیدگاه اعضای اتحادیه صادرکنندگان زعفران خراسان رضوی، مورد پژوهش قرار داده‌اند [۱۸]. پیرملک و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با استفاده از روش پژوهش کیفی و با بکارگیری چارچوب جامع رویکرد تحلیل عوامل راهبردی، به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در بازار زعفران ایران در قالب آمیخته بازاریابی 11P<sup>۱</sup> پرداخته است [۲۵]. نتایج این پژوهش بر این مطلب تأکید دارد که راهبردهای ایجاد شرایط مناسب برای ثبت برند زعفران ایرانی، ارتقای کیفیت تولید، ایجاد بانک اطلاعات دانش و تجربه در بازار زعفران و همچنین، ایجاد نوآوری متناسب با ذائقه مشتریان صنعت زعفران از جمله راهبردهای قابل اجرا به‌شمار می‌روند. همچنین، پیرملک و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش دیگری به بررسی راهبردهای قیمت‌گذاری زعفران با رویکرد تحلیل عوامل راهبردی پرداخته‌اند [۲۴]. نتایج این پژوهش نشان داد، نقاط ضعف موجود در صنعت زعفران در زمینه قیمت‌گذاری بر نقاط قوت آن غلبه دارند. همچنین براساس تحلیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، برتری فرصت‌ها بر تهدیدها نتیجه گرفته شد. نتایج کلی حاصل از ماتریس تحلیل وضعیت، نشانگر تدافعی بودن راهبردهای فرآوری زعفران است. پیرملک و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی دیگر، به تدوین راهبردهای مدیریت تولید، فرآوری و بازاریابی زعفران در استان خراسان رضوی پرداخته است. نتایج بدست آمده از ماتریس تحلیل وضعیت نشانگر تنوع و رقابتی بودن راهبردهای آمیخته‌های بازاریابی بوده است [۲۳]. حقیقی کفاش و همکاران (۱۳۹۸)، با رویکرد کیفی نظریه زمینه‌ای، به تبیین الگوی چالش‌های برندسازی راهبردی در صنعت زعفران پرداخته‌اند. الگوی نهایی، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای برندسازی برای صنعت زعفران را تبیین کرده است [۱۱]. ظرفیت‌نشاط، مظهری و سعیدی‌راد (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با بکارگیری تحلیل SWOT<sup>۲</sup>، تلاش کرده است به این پرسش

۱- ۱۱ عنصر آمیخته بازاریابی شامل محصول (Product)، قیمت (Price)، مکان (Place)، ترویج (Promotion)، شواهد فیزیکی (Physical evidence)، افراد (People)،

فرآوری (Processing)، بسته‌بندی (Packaging)، حفاظت (Protect)، دولت (public)، موقعیت (Positioning) است.

پاسخ دهد که چگونه می‌توان با بهبود روش‌های خودکارسازی در مراحل مختلف تولید زعفران باعث افزایش تولید آن شد. نتایج این پژوهش نشان داده است راهبرد تهاجمی (SO<sup>1</sup>) بهترین راهبرد جهت حرکت به سمت بهبود و توسعه‌ی خودکارسازی در مزارع زعفران در استان خراسان بوده و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM<sup>2</sup>) راهبردهای برتر در راهبرد تهاجمی تعیین گردید [۳۶]. خدابخشی و نعمتی (۱۳۹۹)، در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های پیشروی زنجیره تأمین صنعت زعفران پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش، مهمترین چالش‌های زنجیره تأمین زعفران را چالش‌های توزیع‌کننده و بعد از آن چالش‌های تولیدکنندگان و چالش‌های مشتری نهایی معرفی کرده است [۱۷]. صادقلو (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به تحلیل عوامل مؤثر در بازاریابی مطلوب محصول زعفران از دیدگاه زعفران-کاران شهرستان گناباد پرداخته است. نتایج این پژوهش، بر اهمیت شرایط بازار، کیفیت تولید، عوامل زیرساختی و فناوری و سیاست‌گذاری به عنوان عوامل مهم و مؤثر بر شبکه بازاریابی مطلوب بازار زعفران تأکید کرده است [۲۹]. معصوم‌زاده زواره و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی برنامه عملیاتی برندسازی محصول زعفران را با استفاده از تحلیل SWOT انجام داده و به این نتیجه دست یافته‌اند که صنعت زعفران از نظر برندسازی در وضعیت مطلوبی نیست و با نقاط ضعف و تهدیدهای بسیاری روبرو است. راهبردهای بخش‌بندی، جایگاه‌یابی، راهبردهای مرتبط با آمیخته بازاریابی و ارتباط با مشتریان از راهبردهای پیشنهادی این پژوهش برای بهبود وضعیت صنعت بوده است [۲۰]. محمدی و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهشی نقش راهبردهای بازاریابی نفوذ بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تمایز بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادرکننده زعفران در خراسان رضوی را با استفاده از مدل رگرسیون داده‌های پانل مکانی مورد مطالعه قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان داد با بکارگیری راهبردهای بازاریابی مناسب در بازارهای مختلف می‌توان عملکرد صادراتی شرکت‌های صادرکننده زعفران را ارتقا داد [۲۱].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این بخش، روش تحقیق، جامعه و نمونه پژوهش و تحلیل‌های آماری برای هر دو مرحله کیفی و کمی تشریح شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و با روش آمیخته (کیفی - کمی) انجام شده است. توجیه استفاده از روش تحقیق آمیخته در ادامه تشریح می‌گردد. از آنجاکه درمورد نظام مناسب کنترل راهبردی در صنعت زعفران، ابهام وجود دارد، بنابراین، لازم است ابتدا با استفاده از روش پژوهش کیفی (روش داده‌بنیاد)، مدل نظام کنترل راهبردی شناسایی شده و سپس، با استفاده از روش کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری)، این مدل اعتباریابی گردد. همچنین، راهبرد پژوهش حاضر از نوع اکتشافی - متوالی است. این راهبرد بر اساس چهار معیار زمان‌بندی، وزن‌دهی، ترکیب کردن و نگاه نظری قابل تشریح است. در پژوهش حاضر، به لحاظ معیار زمان‌بندی، ابتدا داده‌های کیفی جمع‌آوری شده و در ادامه، گردآوری داده‌های کمی انجام شده است. به لحاظ معیار وزن‌دهی، اولویت با پژوهش کیفی و نتایج حاصل از آن است. به لحاظ معیار ترکیب کردن، در سطح تحلیل، داده‌ها با هم اتصال یافته و در سطح تفسیر جهت ارائه فرا استنتاج، نتایج باهم ترکیب می‌شوند. در نهایت، به لحاظ نگاه نظری، چشم‌انداز نظری مشخصی پژوهش را هدایت نمی‌کند. روش پژوهش در مرحله کیفی، روش داده‌بنیاد (نظریه زمینه‌ای) بوده است. با استفاده از این روش، مقوله‌های مربوط به نظام کنترل راهبردی در صنعت زعفران استخراج شده و مدل پارادایمی مربوطه به استفاده از رهیافت نظام‌مند<sup>۳</sup> که به نام استراوس و کوربین<sup>۴</sup> شناخته می‌شود، طراحی گردید.

اعضای جامعه در بخش کیفی شامل مدیران فعال در صنعت زعفران کشور بودند. این مدیران از شرکت‌های تروند زعفران، زعفران تسنیم، زعفران نورهان، نوید زعفران، زعفران بهرامن، زعفران سحرخیز، زعفران مصطفوی، نوین زعفران، زعفران ویرامان، زعفران بدیعی، زعفران بهرنگ و زعفران آلتج بوده است. در این مرحله، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و روش گلوله‌برفی استفاده شد. ۳ نفر از افراد نمونه با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده و سایر افراد نمونه با معرفی و تأیید مدیران اولیه، انتخاب شدند. اشباع نظری در این پژوهش با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر به دست آمد. جامعه آماری بخش کمی، شامل تمامی کارشناسان و متخصصان فعال در صنعت زعفران کشور، در نظر گرفته شد. به‌منظور برآورد حجم نمونه در این مرحله، از جدول هر و همکاران<sup>۵</sup> [۱۰]، که برای مدل‌سازی معادله ساختاری داده‌بنیاد

1 Strengths/ opportunities  
2 Quantitative Strategic Planning Matrix  
3 Systematic

4 Strauss and Corbin  
5 Hair et al.

تدوین شده، استفاده گردید. بر اساس معیارهای توان آماری (احتمال رد فرضیه صفر نادرست) برابر با ۸۰ درصد و سطح معناداری ۵ درصد، برای اندازه اثر ۰/۲۵ حداقل حجم نمونه آماری برابر با ۵۹ نفر تعیین گردید و در نهایت، به منظور پوشش دادن صنایع مختلف، داده‌های موردنیاز پژوهش، با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برحسب جنس و زمینه فعالیت، از تعداد ۶۳ نفر از کارشناسان گردآوری شد.

تحلیل داده‌ها، در مرحله کیفی بر اساس رهیافت نظام‌مند انجام گرفت که سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی را شامل می‌شود. پس از پیاده‌سازی متون مصاحبه‌ها، کدهای باز یا مفاهیم اولیه از متن‌ها استخراج شده و در ادامه کدهای مشابه در دسته‌بندی‌های مشخص، با تخصیص عنوان مناسب برای هر طبقه، جای گرفتند (کدگذاری محوری) و مقوله‌های به‌دست‌آمده در جایگاه مناسب، بر اساس مدل پارادایمی قرار گرفتند. سپس، این مرحله با کدهای شناسایی‌شده در مرحله دوم مجدداً تکرار شده و طبقه‌های کلی‌تر مقوله‌ها به دست آمد (کدگذاری انتخابی). لازم به ذکر است کدگذاری‌های مربوطه در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> نسخه ۲۰ انجام شده است. در نهایت، جهت سنجش اعتبار یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، با مبنای قراردادن معیارهای ارائه‌شده توسط کرسول و میلر (۲۰۰۰)، از روش بازبینی توسط اعضاء (سه نفر از مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار<sup>۲</sup> (استاد دانشگاه)، استفاده شد که نتایج حاصل از توافق درون موضوعی کدگذاران، پایایی قابل قبول نتایج مرحله کیفی را تأیید کرد.

جهت آزمون مدل نهایی مرحله کیفی، ابتدا مقیاس‌های اندازه‌گیری برای سنجش عامل‌های شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها تدوین شد (شکل ۱). ارزیابی اعتبار همگرا و ممیز یا تشخیصی و قابلیت اعتماد بر اساس سازگاری درونی آیت‌ها در چارچوب مدل معادله ساختاری داده‌بنیاد به انجام رسید (جداول ۸ و ۹). نتایج به‌دست‌آمده در مجموع، استاندارد بودن مدل‌های اندازه‌گیری تدوین‌شده را مورد حمایت قرارداد. برای تحلیل داده‌ها، پس از واریس مقدماتی داده‌های گردآوری‌شده به‌منظور کنترل کیفیت آنها توزیع منفرد و مشترک متغیرها، تحلیل شد (نمودار ۱) و پس از اطمینان از عدم وجود داده‌های دورافتاده و غیرعادی، تحلیل نهایی مدل با رویکرد حداقل مربعات جزئی به انجام رسید.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**یافته‌های بخش کیفی پژوهش.** بر اساس تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌های کیفی، ۱۳۸ کدباز اولیه شناسایی گردید که این کدهای اولیه به ۵۶ کد محوری و سپس به ۲۷ کد منتخب کاهش داده شدند. در نهایت، با مبنای قراردادن رهیافت نظام‌مند در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی‌شده در شش طبقه هسته‌ای که شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای حول پدیده مرکزی "مدل کنترل راهبردی صنعت زعفران" است، جای گرفتند. ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی پژوهش به شرح زیر است:

**الف) مقوله‌های علی.** مقوله‌ها یا شرایط علی، رویدادها، حوادث، اتفاقاتی را شامل می‌شود که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می‌گردند [۳۱]. از بین مقوله‌های استخراج‌شده، ۲۳ کدباز و ۱۰ مقوله محوری به شرایط علی مرتبط بود. ارتباط میان کدهای باز و کدهای محوری مرتبط با شرایط علی در جدول ۱ خلاصه شده است:

جدول ۱. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله‌های علی در مدل پژوهش

کدهای محوری	کدهای باز
کنترل قوانین گمرکی	درنظرگرفتن تأخیرهای گمرکی، شناخت مراحل اداری گمرکی، درنظرگرفتن تعرفه‌های گمرکی
مدیریت زمان تحویل کالا	درنظرگرفتن تعطیلات رسمی، درنظرگرفتن تأخیرهای احتمالی
کنترل تأمین‌کنندگان	حفظ ارتباط با تأمین‌کنندگان، محدودیت در انتخاب تأمین‌کنندگان
کنترل خریداران	شناخت سلیق مشتریان، شناخت تفاوت در ذائقه‌های مشتریان، مطالعه تغییرات در رفتار مشتریان
کنترل مالی	کنترل مالی، کنترل منابع مالی، تحلیل‌های مالی پیشرفته

کنترل با راهبرد کاهش	کنترل از طریق کاهش هزینه، کنترل از طریق تعطیلی غرفه‌های کم‌بازده، کم‌کردن هزینه‌های انسانی، کاهش هزینه‌های اداری
رصد رقبا و قیمت‌ها از طریق نمایندگان فروش	کنترل بازار از طریق رصد استراتژی‌های رقا، کنترل بازار از طریق رصد قیمت‌ها
رصد مشتریان از طریق نمایندگان فروش	کنترل تغییرات سلاقی مشتریان
رقابت ناسالم رقا	تقلب در بازار، عرضه زعفران باکیفیت پایین
اقدامات منفی رقا	تخریب برند توسط رقا، رقابت منفی تجار

**ب) مقوله محوری** . پدیده اصلی موردنظر در این پژوهش، نظام کنترل راهبردی مناسب برای صنعت زعفران بوده است. از میان کدهای استخراج‌شده، ۹ کدباز و ۳ کد محوری، به پدیده اصلی مرتبط بود که در ادامه ارائه می‌گردد.

جدول ۲. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله محوری در مدل پژوهش

کدهای محوری	کدهای باز
کنترل راهبردی و خطامشی‌گذاری	کنترل نقاط بحرانی، کنترل از طریق مدیریت بحران، کنترل از طریق خطامشی‌گذاری
کنترل از طریق راهبردهای رشد	کنترل از طریق ورود به بازارهای جدید، مشتریان جدید، افزایش بازارهای هدف، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی
تدوین و به‌روزرسانی راهبرد	تدوین راهبرد با روش SWOT، به‌روزرسانی مؤلفه‌های SWOT باتوجه به رصد بازار

**پ) مقوله‌های راهبردی**. این مقوله‌ها، راهبردهایی که تحت مجموعه‌ای از شرایط درج‌شده و به‌منظور مدیریت، اجرا و پاسخ به یک پدیده ابداع شده‌اند، را شامل می‌شود [۳۶]. از بین مجموعه کدهای استخراج‌شده، ۵۵ کدباز و ۱۸ کد محوری به مقوله‌های راهبردی مرتبط بود که در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

جدول ۳. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله‌های راهبردی در مدل پژوهش

کدهای محوری	کدهای باز
کنترل از طریق کارمندان	آموزش کارکنان بخش صادرات، کنترل از طریق خبرگی کارکنان، کنترل از طریق آموزش کارکنان، کنترل تعاملی با کارکنان
کنترل از طریق مدیران دانشی	کنترل از طریق آموزش مدیران، استفاده از مدیران دانشی، بهبود صلاحیت‌های مدیران
کنترل کیفیت محصول	کنترل از طریق رعایت استانداردهای ملی، کنترل کیفیت با استانداردهای بین‌المللی
کنترل کیفیت عملیات	کنترل میکروبی در حین تولید، کنترل فرایند
انطباق با بازار خارجی	شناخت فرهنگ بازارهای خارجی، مطالعه روندهای اقتصادی، مطالعه روابط سیاسی در بازارهای خارجی
انطباق با استانداردهای بازارهای بین‌المللی	استراتژی بنچ‌مارکینگ، استانداردهای بین‌المللی، استانداردهای کیفیت
کنترل خرید، فروش و سفارش	کنترل خرید، کنترل سفارش بهینه، کنترل تولید بهینه
کنترل فرایند انجام کار	کنترل از طریق کارسنجی و زمان‌سنجی، بهبود فرایند انجام کار، حذف دوباره‌کاری‌ها
کنترل فرهنگ در فرایند تولید	کنترل فرهنگی در مرحله داشت، کاشت و برداشت
نهادینه کردن فرهنگ	درونی کردن ارزش‌ها، همگرایی نیروی کار، تقویت فرهنگ‌سازمانی، ایجاد فرهنگ قوی
کنترل مستمر	کنترل از طریق ترازیبی، کنترل از طریق گزارش‌دهی مستمر، رصدکردن گزارش‌ها، شناسایی مغایرت‌ها، گزارش موارد اختلاف به مدیریت
بهبود استانداردها	ارتقای استانداردها باتوجه به نیازمندی بازار، بهبود استانداردهای کنترل کیفیت، توجه به استانداردهای بین‌المللی
مزیت رقابتی به‌واسطه شرایط بیرونی	توریسم زعفران، شرایط مکانی ویژه، جایگاه ویژه کشور از نظر کشت زعفران
نقاط قوت از طریق منابع درون‌سازمانی	تمایزسازی از طریق نقاط قوت، داشتن شناسه تولید، داشتن آزمایشگاه‌های مرجع در صنعت زعفران
کنترل پیچیدگی‌ها	رصدکردن پیچیدگی‌های صنعت توسط شورا، بررسی مسائل و مشکلات موجود، پیگیری راه‌حل‌ها
بهبود محصول	بهبود جایگاه محصول، بهبود کیفیت محصول، توجه به استانداردهای کیفی محصول
پژوهش‌های تخصصی	انجام پژوهش‌های تخصصی، تخصیص بودجه پژوهشی، استفاده از کارشناسان پژوهشی
بهبود تولید زعفران	شناسنامه‌دار کردن مزارع، تشویق تولید ارگانیک، توجه به استانداردهای تولید

**ت) مقوله‌های زمینه‌ای.** مقوله‌ها یا شرایط زمینه‌ای، به معنای شرایط بسترسازی است که بر راهبرد مؤثرند. این مقوله‌ها، مجموعه خاصی از شرایط را نشان می‌دهد که در بستر آن راهبردها اجرا می‌شوند [۳۱]. تحلیل کدهای استخراج‌شده، به ۱۴ کدباز و ۶ کد محوری مرتبط با مقوله‌های زمینه‌ای منجر شد که در ادامه ارائه شده‌اند.

جدول ۴. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله‌های زمینه‌ای در مدل پژوهش

کدهای باز	کدهای محوری
تأثیر تحریم‌ها بر کاهش صادرات، محدودیت ارسال کالا ناشی از تحریم‌ها	محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها
محدودیت ناشی از قوانین و مقررات، قوانین محدودکننده صادراتی	محدودیت‌های قانونی
عدم حمایت دولت از قیمت‌گذاری، مشکلات صادراتی	افزایش ریسک صادرات
عدم وجود مبنای قیمتی مشخص، نوسانات قیمتی زیاد صنعت	تغییر قیمت زعفران
تغییرات زیاد نرخ ارز، عدم ثبات در بازار ارز، کاهش ارزش پول ملی	نوسانات نرخ ارز
عدم صادرات مستقیم زعفران، ورود به بازارهای کم سود، تحمیل هزینه‌های اضافی	زیان‌های ناشی از صادرات غیرمستقیم

**ث) مقوله‌های مداخله‌گر.** مقوله‌ها یا شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری مرتبط با راهبردهای اقدام که مربوط به یک پدیده است را شامل می‌شود که راهبردهای اتخاذشده در یک زمینه خاص را تسهیل یا محدود می‌کنند [۳۱].

جدول ۵. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله‌های مداخله‌گر در مدل پژوهش

کدهای باز	کدهای محوری
عدم توانایی تضمین خرید زعفران توسط دولت، حذف تعاونی‌ها و افزایش قیمت	ناتوانی دولت در حمایت از قیمت مصوب
مصرف نقدینگی، خریدهای نقدی	سرمایه‌بر بودن خرید مواد اولیه
کاهش نقدینگی شرکت، مشکلات ناشی از کمبود پول نقد، بالارفتن هزینه‌ها بابت تأمین نقدینگی	افزایش اهرم‌های مالی
تسهیلات بانکی شرکت‌های تابعه، سرمایه‌جاری شرکت‌های تابعه	کنترل از طریق شرکت‌های تابعه
تخصیص بودجه بر اساس عملکرد، رقابت برای جذب بودجه	رقابت درون‌سازمانی برای جذب بودجه
همگن بودن نیروی کار، کنترل از طریق ظرافت‌های نیروی کار	ویژگی‌های نیروی کار
تعصب کارکنان بر ارتقای بهره‌وری، وفاداری کارکنان به‌خاطر حمایت مدیرعامل	وفاداری کارکنان شرکت

**ج) مقوله‌های پیامدی.** این مقوله‌ها، شامل پیامدهای اجرای راهبردها می‌شوند. از میان کدهای استخراج‌شده، ۲۳ کدباز و ۱۲ کد محوری به مقوله‌های پیامدی مرتبط بودند (جدول ۶).

جدول ۶. کدهای باز و محوری مرتبط با مقوله‌های پیامدی در مدل پژوهش

کدهای باز	کدهای محوری
تأمین خواسته و نیاز مشتری، ارائه زعفران خالص به مشتری	کنترل نیاز مشتری
سنجش رضایت مشتری، اولویت‌دادن رضایت مشتری	کنترل رضایتمندی مشتری
کنترل از طریق سازمان دانشی	سازمان دانش‌محور
به‌کارگیری دانش جدید در سازمان، اشتراک دانش	مدیریت دانش
کنترل از طریق تعامل با مشتری، امکان مرجوع کردن کالا توسط مشتری	کنترل پس از تولید (خدمات پس از فروش)
تعهد به مشتری، صداقت در خدمت‌رسانی به مشتری	کنترل از طریق تعهد
برون‌گرایی صنعت و نیاز به تعامل با رقبا، انتخاب بازارهای بین‌المللی مناسب باتوجه‌به تعامل بین رقبا	تعامل با رقبا
تعامل بین آزمایشگاهی برای تعیین کیفیت محصولات، تعامل بین واحدهای بازرگانی برای ایجاد ثبات در بازار	ارتباطات سازمانی
پرداخت بر اساس توانایی کاری کارکنان، پرداخت بر اساس کارایی و بهره‌وری	پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد
تقسیم سود بر اساس عملکرد	تقسیم سود بر اساس عملکرد
استفاده از تیم‌های کاری موفق، ایجاد گروه‌های کاری و تعیین اهداف آنها	استفاده از تیم‌های کاری
تعامل و ارتباطات پایین‌به‌بالا، مدیریت مشارکتی، کنترل تعاملی مدیرعامل با کارکنان	مدیریت مشارکتی

**کدگذاری انتخابی.** در این مرحله، یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها انجام شده و بر اساس مقوله‌های استخراج‌شده در دو مرحله قبل، به تولید نظریه پرداخته می‌شود. به عبارت دیگر، با مرتبط‌ساختن پدیده محوری به شکلی نظام‌مند با سایر مقوله‌ها، روابط در قالب مدل پارادایمی ارائه می‌شود. باتوجه به نتایج جدول ۷، ابعاد شش‌گانه الگوی پارادایمی، به شرح زیر تشریح می‌گردد. پدیده محوری، در این پژوهش، سیستم کنترل راهبردی در صنعت زعفران بوده است. شرایط علی که عوامل تأثیرگذار بر سیستم کنترل راهبردی در صنعت زعفران است، پنج عامل «کنترل محیط خارجی»، «کنترل محیط صنعت»، «کنترل مبتنی بر منابع درونی»، «رصد بازار توسط نمایندگان فروش» و «اقدامات خاص رقبا» را شامل می‌شود. عوامل راهبردی، هفت راهبرد اصلی شامل «کنترل کیفیت»، «انطباق با بازار بین‌المللی»، «ایجاد نظام جامع خرید، فروش و سفارش»، «کنترل از طریق فرهنگ بومی»، «ترازایی و کنترل مستمر»، «تأکید بر نقاط قوت و استفاده از مزیت رقابتی نسبت به رقبا»، «ایجاد شورای ملی زعفران» را در بر می‌گیرد. مقوله‌های زمینه‌ای که بیانگر شرایط بستر ساز برای اجرای راهبردها هستند، سه مقوله «محدودیت‌های صادراتی»، «نوسانات نرخ ارز و قیمت زعفران» و «صادرات غیرمستقیم» را شامل می‌شود. شرایط مداخله‌گر، چهار مقوله شامل «عدم حمایت دولت در تعیین قیمت»، «سرمایه‌بر بودن و افزایش اهرم‌های مالی»، «رقابت درون‌سازمانی» و «ویژگی‌های خاص نیروی کار و وفاداری آنها» بوده است. در نهایت، مقوله‌های پیامدی که در واقع نتایج حاصل از اجرای راهبردهای نظام کنترل راهبردی محسوب می‌شوند، شش پیامد شامل «کنترل نیاز و تأمین رضایت مشتری»، «ایجاد سازمان یادگیرنده»، «تعامل با مشتری و تعهد نسبت به او»، «هوشمندی رقابتی و ارتباطات درون‌سازمانی»، «نظام حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد» و «مدیریت مشارکتی و استفاده از تیم‌های کاری» را در بر می‌گیرد. مدل نهایی خروجی مرحله کیفی پژوهش، در شکل ۱ ارائه شده است.

جدول ۷. مقوله‌های محوری و منتخب در مدل پژوهش

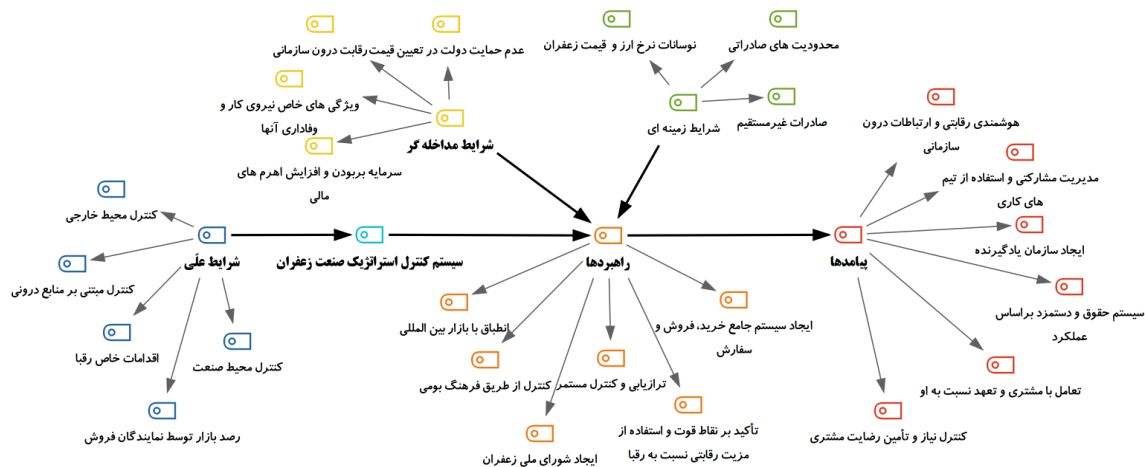
مقوله‌های منتخب	کدهای محوری مقوله‌ها	
کنترل محیط خارجی	کنترل قوانین گمرکی	شرایط علی
	مدیریت زمان تحویل کالا	
کنترل محیط صنعت	کنترل تأمین‌کنندگان	
	کنترل خریداران	
کنترل مبتنی بر منابع درونی	کنترل مالی	
	کنترل با راهبرد کاهش	
رصد بازار توسط نمایندگان فروش	رصد رقبا و قیمت‌ها از طریق نمایندگان فروش	
	رصد مشتریان از طریق نمایندگان فروش	
اقدامات خاص رقبا	رقابت ناسالم رقبا	
	اقدامات منفی رقبا	
جهت‌گیری مناسب نظام کنترل راهبردی	کنترل راهبردی و خط‌مشی‌گذاری	پدیده محوری
	کنترل از طریق راهبردهای رشد	
	تدوین و به‌روزرسانی راهبرد	
کنترل از طریق کارکنان دانشی	کنترل از طریق کارمندان	عوامل راهبردی
	کنترل از طریق مدیران دانشی	
کنترل کیفیت	کنترل کیفیت محصول	
	کنترل کیفیت عملیات	
انطباق با بازار بین‌المللی	انطباق با بازار خارجی	
	انطباق با استانداردهای بازارهای بین‌المللی	
ایجاد نظام جامع خرید، فروش و سفارش	کنترل خرید، فروش و سفارش	
	کنترل فرایند انجام کار	
کنترل از طریق فرهنگ بومی	کنترل فرهنگ در فرایند تولید	
	نهادینه کردن فرهنگ	

کنترل مستمر بهبود استانداردها	ترازیابی و کنترل مستمر
مزیت رقابتی به واسطه شرایط بیرونی نقاط قوت از طریق منابع درون سازمانی	تأکید بر نقاط قوت و استفاده از مزیت رقابتی نسبت به رقبا
کنترل پیچیدگی‌ها بهبود محصول پژوهش‌های تخصصی بهبود تولید زعفران	ایجاد شورای ملی زعفران
محدودیت‌های ناشی از تحریم‌ها محدودیت‌های قانونی افزایش ریسک صادرات	محدودیت‌های صادراتی
تغییر قیمت زعفران نوسانات نرخ ارز	نوسانات نرخ ارز و قیمت زعفران
زیان‌های ناشی از صادرات غیرمستقیم ناتوانی دولت در حمایت از قیمت مصوب	صادرات غیرمستقیم عدم حمایت دولت در تعیین قیمت
سرمایه‌بر بودن خرید مواد اولیه افزایش اهرم‌های مالی کنترل از طریق شرکت‌های تابعه	سرمایه‌بر بودن و افزایش اهرم‌های مالی
رقابت درون سازمانی برای جذب بودجه ویژگی‌های نیروی کار وفاداری کارکنان شرکت	رقابت درون سازمانی ویژگی‌های خاص نیروی کار و وفاداری آنها
کنترل نیاز مشتری کنترل رضایتمندی مشتری	کنترل نیاز و تأمین رضایت مشتری
سازمان دانش محور مدیریت دانش	ایجاد سازمان یادگیرنده
کنترل پس از تولید (خدمات پس از فروش) کنترل از طریق تعهد	تعامل با مشتری و تعهد نسبت به او
تعامل با رقبا ارتباطات سازمانی	هوشمندی رقابتی و ارتباطات درون سازمانی
پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد تقسیم سود بر اساس عملکرد	نظام حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد
استفاده از تیم‌های کاری مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی و استفاده از تیم‌های کاری

## مقوله‌های زمینه‌ای

مقوله‌های مداخله-  
گر

## مقوله‌های پیامدی



شکل ۱. مدل نهایی خروجی نظریه داده‌بنیاد به روش نظام‌مند

### توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

در بخش کیفی، ۱۲ متخصص فعال در صنعت زعفران دارای ویژگی‌های جمعیت‌شناسی به این شرح هستند. ۶۶/۶۶ درصد از این افراد تحصیلات کارشناسی ارشد، ۱۶/۶۶ دکترا و ۱۶/۶۶ درصد کارشناسی داشته‌اند. ۸۳/۳۳ درصد از آنها دارای سابقه کار بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۶/۶۶ درصد تجربه بیش از ۱۵ سال فعالیت در صنعت زعفران را داشته‌اند. از نظر سمت سازمانی نیز، ۵۸/۳۳ درصد از متخصصان، مدیر بازاریابی و ۴۱/۶۶ درصد مدیر صادرات بوده‌اند.

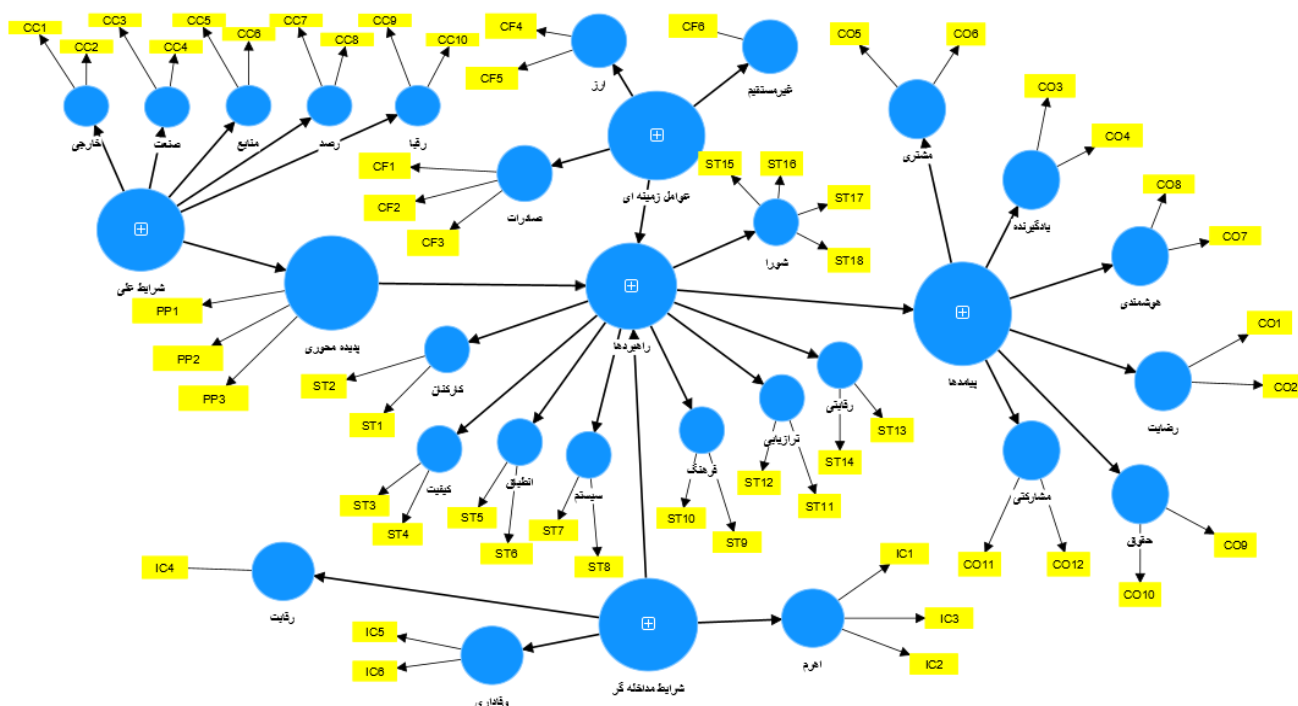
توزیع سنی - جنسی نمونه مورد مطالعه در بخش کمی (جدول ۸) نشان می‌دهد اکثریت نمونه را مردانی در گروه سنی سی تا سی و نه سال قرار داشته‌اند. نزدیک به نیمی از نمونه (۴۹/۲٪) در این گروه قرار گرفته‌اند. در مجموع اندکی بیشتر از ۹۰٪ نمونه را مردان و اندکی کمتر از ۱۰٪ را زنان تشکیل می‌دهند. به لحاظ گروه سنی نیز بیشتر از نیمی از نمونه مورد مطالعه در گروه سنی سی تا سی و نه ساله قرار دارند و دو گروه سنی بیست و پنج تا بیست و نه ساله و همچنین چهل تا چهل و نه ساله هر کدام حدود ۲۰٪ از کل نمونه را تشکیل داده‌اند. کمترین نسبت به لحاظ سنی نیز به گروه پنجاه سال و بیشتر مربوط می‌شود.

جدول ۸. توزیع مطلق و نسبی سنی - جنسی نمونه مورد مطالعه در بخش کمی

گروه سنی جنس	۲۵ تا ۲۹ ساله	۳۰ تا ۳۹ ساله	۴۰ تا ۴۹ ساله	۵۰ ساله و بیشتر	مجموع
زن	۲ (۳/۲٪)	۳ (۴/۸٪)	۱ (۱/۶٪)	-	۶ (۹/۵٪)
مرد	۱۰ (۱۵/۹٪)	۳۱ (۴۹/۲٪)	۱۲ (۱۹٪)	۴ (۶/۳٪)	۵۷ (۹۰/۵٪)
مجموع	۱۲ (۱۹٪)	۳۴ (۵۴٪)	۱۳ (۲۰/۶٪)	۴ (۶/۳٪)	۶۳ (۱۰۰٪)

**مدل ساختاری: تحلیل و ارزیابی.** مدل تحقیق بر مبنای مدل پارادایمی مطالعه کیفی در مرحله اول است. مدل‌های بیرونی یا اندازه‌گیری عامل‌های شرایط علی، راهبردها، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها از نوع انعکاسی و سلسله‌مراتبی مرتبه دوم هستند. مدل اندازه‌گیری پدیده محوری از نوع انعکاسی و غیر سلسله‌مراتبی است. مدل ساختاری یا درونی تدوین شده متشکل از شش عامل اصلی

برگرفته از مدل پارادایمی است. در این مدل عامل‌های شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر از نوع برون‌زا و عامل‌های پدیده محوری، راهبردها و پیامدها از نوع درون‌زا هستند.



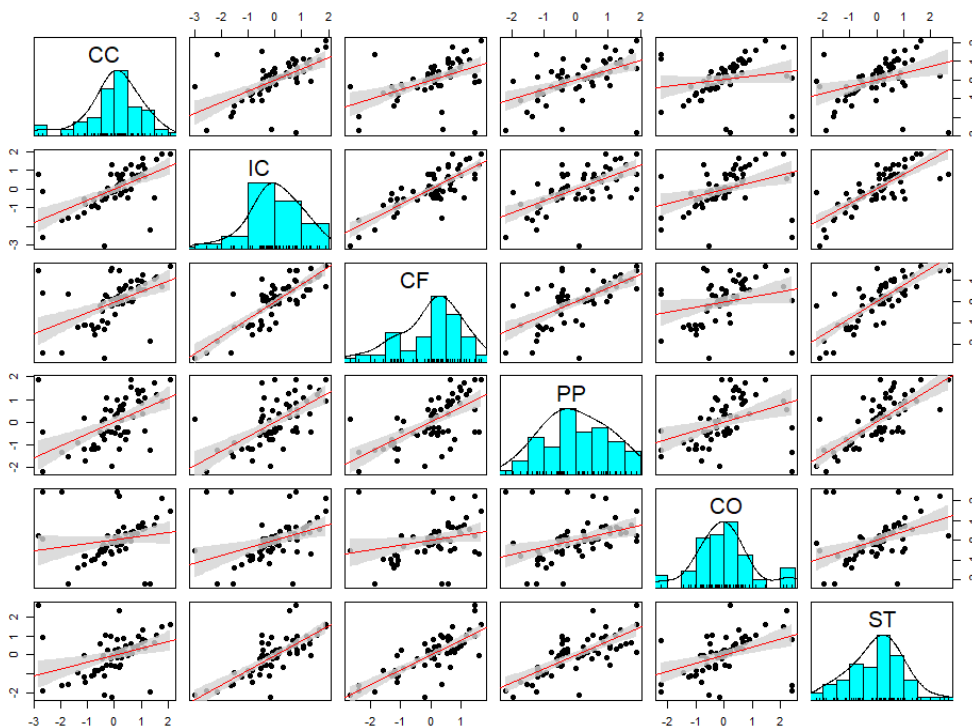
شکل ۲. مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری برگرفته از مرحله کیفی پژوهش

**وارسی اولیه نمرات عاملی.** واری اولیه توزیع منفرد و مشترک شش عامل اصلی تعریف شده در مدل ساختاری (شکل ۱)، شامل شرایط علی<sup>(CC<sup>1</sup>)</sup>، شرایط مداخله‌گر<sup>(IC<sup>2</sup>)</sup>، عوامل زمینه‌ای<sup>(CF<sup>3</sup>)</sup>، پدیده محوری<sup>(PP<sup>4</sup>)</sup> پیامدها<sup>(CO<sup>5</sup>)</sup> و راهبردها<sup>(ST<sup>6</sup>)</sup> نتایجی به شرح زیر را نشان می‌دهد:

- بافت نگار شش عامل نشان می‌دهد شکل توزیع‌ها به توزیع نرمال نزدیک است. هر چند کجی‌های منفی نیز در رابطه با برخی عوامل (عامل زمینه‌ای و راهبردها) نیز مشاهده می‌شود، اما شدت کجی‌ها در رابطه با به‌کارگیری داده‌ها در مدل‌سازی داده‌بنیاد که در گروه روش‌های ناپارامتریک (با توزیع آزاد) قرار می‌گیرد، در حد قابل قبول تفسیر می‌شود. واری اولیه داده‌ها به لحاظ فقدان داده‌های بسیار دورافتاده حائز اهمیت است که در هیچ یک از توزیع‌ها مشاهده نمی‌شود.
- مدل‌سازی داده‌بنیاد در گروه روش‌های خطی قرار می‌گیرد که به طور پیش فرض روابط انحنایی یا غیرخطی را تحلیل نمی‌کند. مثلث پایین قطر در نمودار ۱ نمایش‌دهنده روابط خطی قابل ملاحظه در توزیع مشترک عامل‌هاست و روابط غیرخطی نقش مهمی در به‌حساب‌آوردن رابطه بین عامل‌ها در مدل ساختاری بازی نمی‌کنند.

1 CC: Causal Conditions  
2 CI: Intervening Conditions  
3 CF: Contextual Factors  
4 PP: Pivotal Phenomenon

5 CO: Consequences  
6 ST: Strategies



نمودار ۱. توزیع منفرد و مشترک عوامل اصلی حاضر در مدل مسیر و همبستگی آنها

**اعتبار همگرا و ممیز برای مدل‌های اندازه‌گیری.** در جدول ۹، ارزیابی قابلیت‌های اعتماد اندازه‌گیری بر مبنای ضرایب آلفای کرونباخ و ضریب قابلیت اعتماد ترکیبی نشان می‌دهد که کلیه عامل‌های تعریف شده (به‌استثنای پدیده محوری که ضریب آلفای آن اندکی کوچک‌تر از حد آستانه است) از حداقل سازگاری درونی (۰/۷۰) برخوردارند. معیارهای دایکست را - هنسler<sup>۱</sup> (Roh-A) و ضریب قابلیت اعتماد ترکیبی (Roh\_C) که بر مبنای وزن‌دهی به آیتم‌ها به برآورد سازگاری درونی دست می‌زنند، در رابطه با همه عوامل مقادیر بالاتر از نقطه برش قابل قبول (۰/۷۰) را نشان می‌دهند. با توجه به اینکه نمرات عاملی در مدل ساختاری بر مبنای وزن‌دهی به اقلام به انجام می‌رسد، می‌توان از قابلیت اعتماد و پایایی نتایج اطمینان حاصل کرد و بر این مبنای نتایج پایایی نتایج مدل‌های اندازه‌گیری اعتماد داشت. اعتبار همگرایی عامل‌ها با استفاده از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) نیز نشان می‌دهد که عامل‌های شش‌گانه در مدل ساختاری از حداقل واریانس تبیین شده به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهای اعتبار همگرا برخوردار هستند.

جدول ۹. معیارهای ارزیابی سازگاری درونی و اعتبار همگرا

عامل	معیارهای قابلیت اعتماد بر مبنای سازگاری درونی			متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
	آلفای کرونباخ	Rho_A	Rho_C	
شرایط علی	۰/۸۶۶	۰/۸۷۵	۰/۸۹۳	۰/۵۶۵
پدیده محوری	۰/۶۵۶	۰/۷۲۲	۰/۸۱۰	۰/۵۹۳
عوامل راهبردی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۹۴۸	۰/۵۱۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۲۳	۰/۸۲۹	۰/۸۷۲	۰/۵۳۳
شرایط مداخله‌گر	۰/۸۳۲	۰/۸۵۲	۰/۸۷۶	۰/۵۰۹
پیامدها	۰/۹۰۹	۰/۹۱۳	۰/۹۲۴	۰/۵۰۴

اعتبار ممیز یا تشخیصی همراه با اعتبار همگرا این اطمینان را در رابطه با داده‌های گردآوری شده به وجود می‌آورد که نه تنها ابزار گردآوری داده‌ها به خوبی تدوین شده است، بلکه پاسخگویان نیز با دقت به پرسش‌ها پاسخ داده‌اند. ماتریس فورنل و لارکر یکی از مهم‌ترین روش‌های ارزیابی اعتبار ممیز یا تشخیصی بر مبنای مقایسه ریشه دوم معیار AVE (قرار گرفته در قطر ماتریس) و ضرایب همبستگی بین عامل‌ها (مقادیر قرار گرفته در سلول‌های غیرقطری) است. بزرگ‌تر بودن مقادیر قرار گرفته در قطر ماتریس، در مقایسه با مقادیر سطر و ستون، اعتبار ممیز هر یک از عامل‌ها تفسیر می‌شود. در جدول ۱۰، مقادیر لازم برای ارزیابی اعتبار ممیز هر یک از عامل‌ها در مقایسه با سایر عامل‌ها گزارش شده است. بر مبنای مقادیر گزارش شده می‌توان نتایج زیر را به دست آورد:

- اولین و مهم‌ترین نتیجه حاصل از مقادیر گزارش شده در ماتریس فورنل و لارکر تأیید اعتبار ممیز برای هر یک از عوامل شش‌گانه در مدل ساختاری است. بزرگ‌تر بودن مقادیر گزارش شده در قطر (مقادیر پررنگ) در مقایسه با کلیه مقادیری که در سطرها و ستون‌ها مربوط به هر یک از آنها قرار دارد چنین نتیجه‌ای را به دست می‌دهد.
- اعتبار ممیز پیامدها نسبت به پنج عامل دیگر قوی‌تر از سایر اعتبارهای ممیز به دست آمده است. کوچک‌تر بودن ضرایب گزارش شده در سطر آخر ماتریس (برای ارزیابی اعتبار پیامدها با پنج عامل دیگر) در مقایسه با سایر ضرایب غیرقطری بیانگر چنین نتیجه‌ای است.
- قوی‌ترین اعتبار ممیز بین دو عامل شرایط زمینه‌ای و پیامدها مشاهده می‌شود (مقایسه دو مقدار ۰/۸۱۹ با ۰/۲۴۱). همچنین ضعیف‌ترین اعتبار ممیز بین عوامل راهبردی با پدیده محوری مشاهده می‌شود (مقایسه دو مقدار ۰/۷۱۵ با ۰/۷۰۶).
- به این ترتیب و در مجموع نه تنها مقیاس‌های تعریف شده برای اندازه‌گیری عامل‌ها در مدل‌های اندازه‌گیری از سازگاری درونی برخوردارند بلکه شدت همبستگی میان آیتم‌های تدوین شده برای یک عامل از شدت همبستگی آنها با اقلام سایر عوامل کمتر است. بر این اساس، می‌توان با اطمینان بالایی استانداردهای علمی اعتبار و قابلیت اعتماد مدل‌های اندازه‌گیری را مورد تأیید قرارداد و به تحلیل مدل درونی یا ساختار پرداخت.

جدول ۱۰. ماتریس فورنل و لارکر برای ارزیابی اعتبار ممیز یا تشخیصی عامل‌های اصلی

پیامدها	شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	عوامل راهبردی	پدیده محوری	شرایط علی
۰/۱۸۳	۰/۵۹۰	۰/۴۹۷	۰/۳۶۲	۰/۵۲۴	۰/۶۷۸
۰/۳۷۳	۰/۶۳۷	۰/۶۴۹	۰/۷۰۶	۰/۷۷۰	۰/۵۲۴
۰/۴۳۳	۰/۶۷۹	۰/۶۹۲	۰/۷۱۵	۰/۷۰۶	۰/۳۶۲
۰/۲۴۱	۰/۷۱۳	۰/۸۱۹	۰/۶۹۲	۰/۶۴۹	۰/۴۹۷
۰/۳۷۷	۰/۷۳۰	۰/۷۱۳	۰/۶۷۹	۰/۶۳۷	۰/۵۹۰
۰/۷۱۰	۰/۳۷۷	۰/۲۴۱	۰/۴۳۳	۰/۳۷۳	۰/۱۸۳

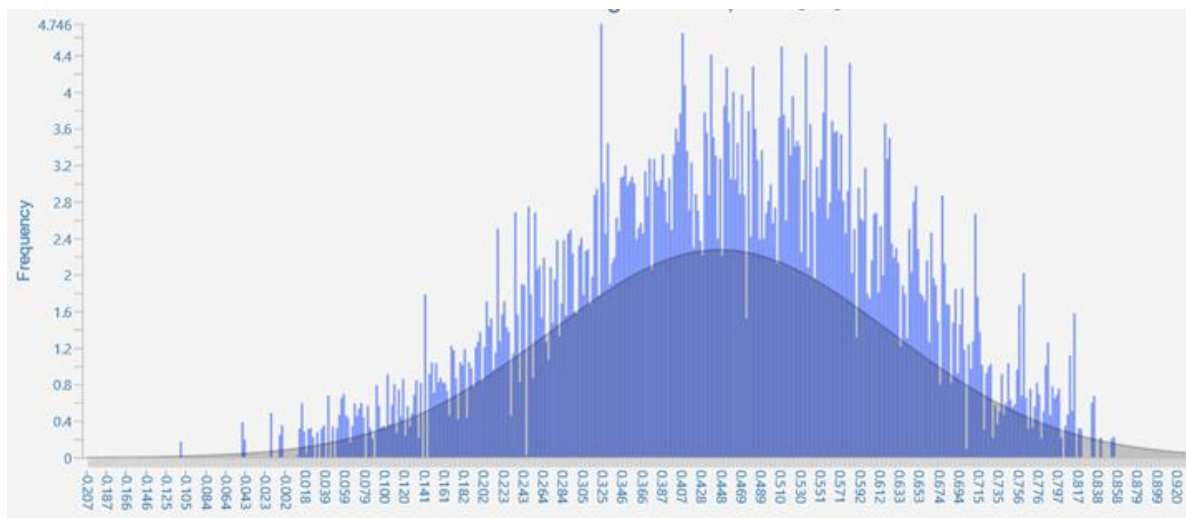
**ارزیابی مدل درونی و روابط ساختاری.** برآوردها مطابق رویکرد واریانس محور و سطوح معناداری با استفاده از روش ناپارامتریک خودگردان‌سازی در مجموع حاکی از این نتیجه کلیدی است که کلیه روابط ساختاری مدل پارادایمی، به وسیله داده‌های کمی نیز تأیید و مورد حمایت قرار گرفته است. خلاصه‌ای از مهم‌ترین مقادیر در جدول ۱۱، منعکس است. لیکن نتایج به شرح زیر هستند:

- تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری با ضریب ۰/۵۲۴ در نمونه اصلی و میانگین ۰/۵۳۷ در نمونه‌های خودگردان به لحاظ آماری معنادار است. با اطمینان ۹۵٪ برآورد می‌شود که این تأثیر در جامعه آماری مورد مطالعه از حداقل ۰/۲۰۱ تا حداکثر ۰/۷۳۴ باشد.
- تأثیر پدیده محوری بر راهبردها با ضریب ۰/۳۱۲ در نمونه اصلی و میانگین ۰/۳۰۷ در نمونه‌های خودگردان به لحاظ آماری معنادار است. با اطمینان ۹۵٪ برآورد می‌شود که این تأثیر در جامعه آماری مورد مطالعه از حداقل ۰/۰۹۷ تا حداکثر ۰/۵۱۶ باشد.

جدول ۱۱. روابط ساختاری، ضرایب مسیر، معناداری و فواصل اطمینان ۹۵٪

پارامترهای ساختاری	ضریب تأثیر		انحراف معیار	آزمون معناداری		R <sup>2</sup>	فاصله اطمینان ۹۵٪	
	نمونه اصلی	نمونه‌های خودگردان		آماره t	Sig		کران بالا	کران پایین
پدیده محوری شرایط علی	۰/۵۲۴	۰/۵۳۷	۰/۱۵۶	۳/۳۶۲	۰/۰۰۰	۰/۲۷۴	۰/۲۰۱	۰/۷۳۴
راهبردها	۰/۳۱۲	۰/۳۰۷	۰/۱۲۸	۲/۴۳۲	۰/۰۰۸		۰/۰۹۷	۰/۵۱۶
پدیده محوری راهبردها	۰/۳۴۶	۰/۳۵۵	۰/۱۴۷	۲/۳۶۲	۰/۰۰۹	۰/۷۳۲	۰/۱۳۲	۰/۶۰۳
شرایط زمینه‌ای راهبردها	۰/۲۹۷	۰/۲۹۵	۰/۱۳۹	۲/۱۳۶	۰/۰۱۶		۰/۰۶۷	۰/۵۲۶
شرایط مداخله‌گر پیامدها	۰/۴۳۳	۰/۴۴۶	۰/۱۷۵	۲/۴۶۵	۰/۰۰۷	۰/۱۸۷	۰/۰۹۴	۰/۶۸۷
راهبردها								
معیار ارزیابی کلیت مدل				SRMR = 0.087				

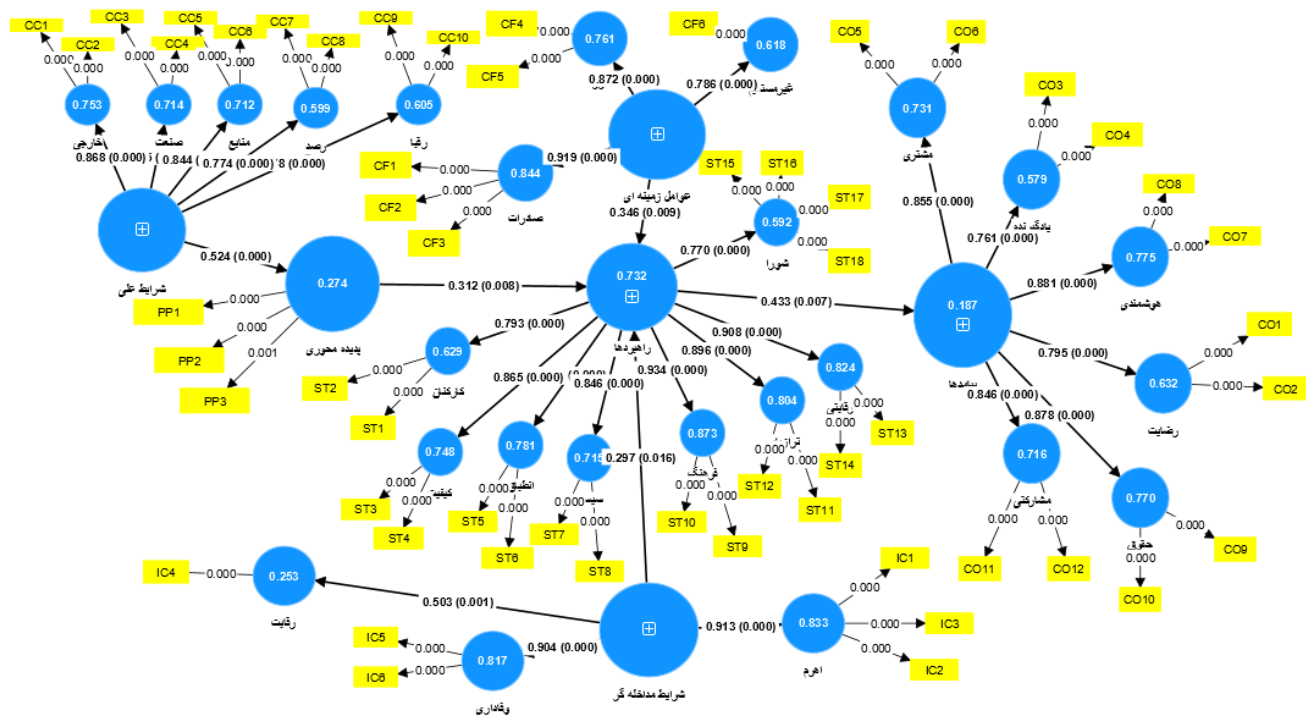
- تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها با ضریب ۰/۳۴۶ در نمونه اصلی و میانگین ۰/۳۵۵ در نمونه‌های خودگردان به لحاظ آماری معنادار است. با اطمینان ۹۵٪ برآورد می‌شود که این تأثیر در جامعه آماری مورد مطالعه از حداقل ۰/۱۳۲ تا حداکثر ۰/۶۰۳ باشد.
- تأثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها با ضریب ۰/۲۹۷ در نمونه اصلی و میانگین ۰/۲۹۵ در نمونه‌های خودگردان به لحاظ آماری معنادار است. با اطمینان ۹۵٪ برآورد می‌شود که این تأثیر در جامعه آماری مورد مطالعه از حداقل ۰/۰۶۷ تا حداکثر ۰/۵۲۶ باشد.



نمودار ۲. مقایسه توزیع‌های خودگردان با توزیع نرمال برای برآورد احتمال‌ها در پژوهش

- تأثیر راهبردها بر پیامدها با ضریب ۰/۴۳۳ در نمونه اصلی و میانگین ۰/۴۴۶ در نمونه‌های خودگردان به لحاظ آماری معنادار است. با اطمینان ۹۵٪ برآورد می‌شود که این تأثیر در جامعه آماری مورد مطالعه از حداقل ۰/۰۹۴ تا حداکثر ۰/۶۸۷ باشد.

- ۲۷/۴٪ از واریانس پدیده محوری به وسیله شرایط علی تبیین می‌شود. ۷۳/۲٪ از واریانس راهبردها به وسیله سه عامل پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای تبیین می‌شود. همچنین ۱۸/۷٪ از واریانس پیامدها به وسیله راهبردها تبیین می‌شود. همه واریانس‌های تبیین شده به لحاظ آماری معنادار هستند که به معنی قابلیت تعمیم نتایج با اطمینان حداقل ۹۵٪ از نمونه آماری به جامعه آماری است.
- در نهایت معیار ارزیابی کلیت مدل بر مبنای خطاهای برآورد (SRMR = 0.087) بیانگر آن است که داده‌های تجربی از مدل نظری تدوین شده بر مبنای راهبرد نظریه‌ای زمینه‌ای به‌عنوان یکی از راهبردهای روش‌های تحقیق کیفی مورد حمایت قرار گرفته است. این را می‌توان کلی‌ترین و مهم‌ترین نتیجه حاصل از مرحله کمی تحقیق قلمداد کرد.
- در نمودار ۲، یک نمونه از توزیع‌های خودگردان برای برآورد احتمال‌ها در پژوهش حاضر نمایش داده شده است. مهم‌ترین نتیجه این نمودار نزدیکی توزیع‌های خودگردان به توزیع نرمال و تک‌نمایی بودن آنهاست که اطمینان از نتایج را افزایش می‌دهد.



شکل ۲. برآورد پارامترهای آزاد و معناداری آنها با تأکید بر مدل ساختاری

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت زعفران بود. بدین منظور، با توجه به آنکه تاکنون پژوهشی در این موضوع در صنعت زعفران انجام نشده، بنابراین جهت استخراج مدل پارادایمی، از روش کیفی با رویکرد نظریه زمینه‌ای استفاده شد. مدل مرحله کیفی شامل شش متغیر اصلی شرایط علی، مقوله محوری، مقوله‌های راهبردی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها است. این مدل، در مرحله کمی و با استفاده از دیدگاه مدیران و کارشناسان فعال در صنعت زعفران سنجش و مورد تأیید واقع گردید.

بر اساس مدل پارادایمی، شرایط علی که می‌تواند بر جهت‌گیری مناسب نظام کنترل راهبردی اثر بگذارد، کنترل محیط خارجی، کنترل محیط صنعت، کنترل مبتنی بر منابع درونی، رصد بازار توسط نمایندگان فروش و اقدامات خاص رقبا را شامل می‌شود. بر اساس این نتیجه

می‌توان گفت، مدیران راهبردی در صنعت زعفران باید تغییرات محیط کلان از جمله قوانین و مقررات گمرکی و همچنین، پویایی‌های محیط صنعت، از جمله سلاقی و علائق خریداران، راهبردهای رقبا و تأمین‌کنندگان را رصد کرده و تلاش کنند نظام کنترل راهبردی خود را با این تغییرات هماهنگ و سازگار نمایند. براین اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد فعال در صنعت زعفران از انواع نظام‌های اطلاعاتی از جمله نظام اطلاعاتی بازاریابی برای جمع‌آوری، تحلیل و نهایتاً ارزیابی و تفسیر اطلاعات مرتبط با محیط کلان و صنعت بهره‌گیری کنند. همچنین، به‌کارگیری رویکردهای تحلیلی معتبر و شناخته‌شده‌ای از جمله تحلیل محیط عمومی و مدل پنج نیروی پورتر جهت تحلیل محیط کلان و صنعت زعفران راه‌گشا خواهد بود. جهت‌گیری مناسب نظام کنترل راهبردی در صنعت زعفران می‌تواند از طریق تدوین خط‌مشی‌های کلی، ابزارهای کنترلی نظیر SWOT و همچنین، تدوین انواع راهبردهای مناسب صورت پذیرد.

نتایج نشان می‌دهند جهت‌گیری مناسب نظام کنترل راهبردی از طریق راهبردهای ویژه، از جمله آموزش و تقویت صلاحیت‌های حرفه‌ای کارمندان و مدیران، کنترل کیفیت محصول و بهبود فرایندهای تولید زعفران، تلاش برای ارتقای استانداردهای تولید زعفران با معیارهای بین‌المللی، ایجاد نظام جامع و بهینه خرید، فروش و سفارش، تقویت فرهنگ‌سازمانی حمایت‌کننده تولید باکیفیت، استمرار در کنترل و بهبود، تأکید بر نقاط قوت و استفاده از مزیت رقابتی نسبت به رقبا و ایجاد شورای ملی زعفران جهت کنترل پیچیدگی‌های صنعت، انجام پژوهش‌های تخصصی و فراهم کردن سازوکارهای بهبود تولید زعفران، قابل‌پیاده‌سازی است؛ بنابراین، راهبردهای ذکر شده می‌تواند نظام کنترل راهبردی را به طور مؤثر اجرایی کند. دقت در راهبردهای ذکر شده، بر اهمیت شناسایی نیازمندی‌های آموزشی در حوزه تخصصی فعالیت کارمندان تأکید می‌کند که لازم است مدیران ارشد به آن توجه ویژه داشته باشند. همچنین، از آنجاکه تصمیمات کشاورزان اولین و مهم‌ترین مرحله برای بهبود کیفیت زعفران است، بنابراین، آموزش کشاورزان و افزایش آگاهی آنها جهت استفاده از بذر مناسب، به‌کارگیری فناوری‌های تسهیل‌کننده، کاهش ضایعات و هزینه‌های تولید و مانند آن می‌تواند اقدامی مناسب در جهت بهبود فرایند تولید و برداشت این محصول به شمار رود. به‌عبارت‌دیگر، افزایش مهارت و دانش تولیدکننده می‌تواند کیفیت و کمیت زعفران تولیدشده را بهبود بخشیده و جایگاه این محصول را در بازار ارتقا بخشد. بدیهی است حمایت کشاورزان از نظر مالی نیز جهت دستیابی به این هدف ضروری است. استفاده از نظام‌های بازرگانی مناسب جهت بهبود فرایندهای خرید و فروش، مورد تأکید متخصصان بوده است. همچنین، تأکید مدیران بر نقش پراهمیت شورای ملی زعفران در تنظیم بازار، انجام برنامه‌ریزی‌های مناسب و تدوین راهبردهای مؤثر شورا و حمایت جدی از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان ضروری است. عملکرد مطلوب شورای ملی زعفران در این زمینه می‌تواند مشکلات عمده تولیدکنندگان زعفران، سود کم آنها و سوءاستفاده واسطه‌گران ناشی از کنترل نامناسب بازار را کاهش دهد.

مدیران لازم است توجه داشته باشند که این راهبردها به‌واسطه شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند؛ بنابراین، نحوه تدوین و پیاده‌سازی این راهبردها می‌بایست با توجه به این شرایط صورت پذیرد. بر اساس مدل تبیین شده، صنعت زعفران کشور در بستری از شرایط از جمله محدودیت‌های صادراتی، نوسانات نرخ ارز و قیمت زعفران و صادرات غیرمستقیم در حال فعالیت است؛ بنابراین، مدیران راهبردی فعال در این حوزه لازم است نسبت به این شرایط زمینه‌ای، آگاهی داشته و راهبردهای کنترلی خود را هماهنگ با آن تنظیم و پیاده‌سازی نمایند. همچنین، شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار بر راهبردها، عدم حمایت دولت در تعیین قیمت، سرمایه‌بر بودن و افزایش اهرم‌های مالی، رقابت درون-سازمانی و ویژگی‌های خاص نیروی کار و وفاداری آنها را شامل می‌شود. آگاهی مدیران راهبردی نسبت به این عوامل و لحاظ کردن آنها هنگام تدوین راهبردهای مناسب، اقدامی ضروری است. همچنین، لازم است سیاست‌گذاران دولتی نسبت به ناهماهنگی‌های موجود در صنعت زعفران تدابیر مؤثری بیندیشند. در نظر گرفتن تسهیلات مناسب برای کشاورزان و همچنین سازوکارهای تشویقی برای صادرکنندگان این محصول، می‌تواند اقدامی مؤثر در این راستا به شمار رود. همچنین، سیاست‌گذاری‌های دولت در بخش اقتصاد جهت کنترل نرخ ارز برای ایجاد ثبات در صنعت زعفران همانند سایر صنایع صادراتی اهمیت دارد.

، اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای پیش‌گفته، می‌تواند منجر به پیامدهایی شود. بر اساس نتایج پژوهش، به‌واسطه اتخاذ جهت‌گیری مناسب نظام کنترل راهبردی و راهبردهای اجرایی آن، می‌توان نیازهای مشتریان را بهتر شناسایی نمود و بر تغییرات آن نظارت داشت. همچنین، تمرکز

ویژه بر مشتریان این صنعت، رضایت آنها را به دنبال خواهد داشت. ارتباطاتی که بین نظام‌های سازمانی در فرایند کنترل راهبردی و راهبردهای مرتبط فراهم می‌شود، می‌تواند به خلق دانش جدید، اشتراک دانش و کاربرد دانش مرتبط با صنعت زعفران در سازمان‌های مربوط کمک کند و این سازمان‌ها را به سوی یادگیرنده بودن هدایت کند. پیامد دیگری که می‌تواند به واسطه اجرایی شدن راهبردهای مناسب حاصل شود، هوشمندی رقابتی است. بدین معنا که کنترل بر اقدامات و راهبردهای رقبا و درک آنها برای سازمان فراهم می‌شود. همچنین، ارتباطات درون سازمانی بهبود می‌یابد. بر طراحی نظام حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد نیروی کار و کارایی و بهره‌وری آنها نیز به‌عنوان پیامد دیگر راهبردهای اجرایی، تأکید شده است. مدیریت مشارکتی و استفاده از تیم‌های کاری به‌واسطه تعاملات از پایین‌به‌بالا و مشورت مدیران با کارمندان فراهم می‌گردد.

تأیید نتایج مطالعه کیفی بر مبنای داده‌ها و مدل ساختاری کمی اعتبار نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد. قرار گرفتن معیارهای اعتبار همگرا و واگرا در محدوده قابل قبول، تأییدکننده ساختار عاملی یا اندازه‌گیری تعریف شده است. تأیید این ساختار عاملی یا اندازه‌گیری به طور ضمنی، تقویت کدگذاری انجام شده در بخش کیفی نیز تلقی می‌شود. روابط ساختاری تعریف شده که پنج رابطه تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری، تأثیر پدیده محوری بر راهبردها، تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها، تأثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و در نهایت تأثیر راهبردها بر پیامدها را شامل می‌شود، همگی معنادار آماری بوده و نتایج قابل تعمیم با جامعه آماری مورد مطالعه بودند. ضرایب تعیین از حداقل مقدار  $0/۲۷۴$  تا حداکثر  $0/۷۳۲$  حاکی از آن است که مدل معادله ساختاری می‌تواند مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های اساسی در این حوزه قرار گیرد.

مطالعه پژوهش‌های صنعت زعفران کشور نشان می‌دهد پژوهشی که به طور جامع نظام کنترل راهبردی را مورد بررسی قرار داده باشد، وجود ندارد. با این وجود، برخی از عوامل استخراج شده در این پژوهش در سایر پژوهش‌ها نیز مورد تأکید محققان بوده است. برای مثال، لطفی و همکاران (۱۴۰۰)، بر بهبود کیفیت محصول از جمله ارتقای کیفیت تولید، انطباق با استانداردهای ملی و بین‌المللی، مدیریت ارتباط با مشتری از جمله پروفایل مشتری، خدمات مشتری، حفظ و اقلان مشتری؛ مدیریت بازارهای جهانی از جمله خلق بازار، تعیین قیمت‌های جهانی و مدیریت رقابت، به‌عنوان راهبردهای اثربخش زعفران صادراتی ایران تأکید کرده است. حقیقی کفاش (۱۳۹۸) نیز مشکلات صادراتی، بازاریابی، تحقیقاتی، مدیریتی و ناآگاهی ذی‌نفعان را به‌عنوان موانع و همچنین، ارتقای استانداردها و مطالعات محیط را از جمله عوامل زمینه‌ای مهم به‌منظور توسعه برندسازی راهبردی زعفران مطرح کرده است. پیر ملک و همکاران (۱۳۹۷)، بر عدم آگاهی از وضعیت رقبا، عدم ثبات نرخ ارز و نوسان قیمتی بازار صادراتی به‌عنوان مهم‌ترین تهدیدهای مربوط به قیمت در بازار زعفران تأکید کرده است. همچنین، پیر ملک و همکاران (۱۳۹۶)، ارتقای کیفیت تولید، استفاده دوره‌ای از اراضی زعفران کاری، تأکید بر بهره‌وری مزارع، گسترش صنایع تبدیلی در مناطق عمده کشت زعفران را به‌عنوان راهبردهای مهم برای مدیریت تولید، فراوری و بازاریابی زعفران عنوان کرده است. پیر ملک و همکاران (۱۳۹۸)، نیز بر ایجاد بانک اطلاعاتی تجربه و دانش، ایجاد نوآوری متناسب با ذائقه مشتری، راهبردهای کاربردی بازاریابی راهبردی صنعت زعفران تأکید کرده است.

این پژوهش از نظر تلاش برای کاهش شکاف تحقیقاتی موجود و همچنین، توسعه دانش فعالان این صنعت ارزشمند است. الگوی نظام مطلوب کنترل راهبردی، می‌تواند مبنای عملی برای اصلاح نقاط ضعف احتمالی راهبردهای موجود، در مراحل تدوین و اجرا را فراهم کند. شناسایی نقاط بحرانی و راهبردی صنعت، برای مدیران راهبردی فعال در صنعت زعفران این پیشنهاد کاربردی را دارد که لحاظ کردن پویایی‌های این صنعت و عوامل مهم و تعیین‌کننده موفقیت به‌هنگام تدوین راهبردهای اجرایی، یک رویکرد مهم و ضروری است. مدیران فعال در صنعت زعفران، بدون توجه به این پویایی‌ها نمی‌توانند راهبردهای مناسب را تدوین و پیاده‌سازی کنند. تأکید بر کنترل نقاط بحرانی این صنعت که در مدل تدوین شده، به‌منظور بهبود شرایط تولید و عرضه زعفران در داخل و خارج کشور ضرورت دارد. از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به دشواری ارتباط با متخصصان صنعت زعفران اشاره کرد که انجام مصاحبه با آنها منجر به صرف زمان زیادی گردید. با توجه به آنکه هر یک از عوامل موجود در مدل پژوهش، گستره وسیعی از متغیرها را شامل می‌شود، پیشنهاد می‌گردد محققین آتی بر روی هر کدام از این عوامل به طور مجزا، با روش‌های کیفی و کمی پژوهش‌هایی را طراحی و اجرا نمایند تا به روشن شدن بهتر ابعاد این مدل کمک نمایند. همچنین، آزمون مجدد مدل توسط سایر پژوهشگران، به‌منظور افزایش قدرت تعمیم‌پذیری آن پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

1. Abbasi, M. R., & Sepaskhah, A. R. (2022). Evaluation of Saffron Yield Affected by Intercropping with Winter Wheat, Soil Fertilizers and Irrigation Regimes in a Semi-arid Region. *International Journal of Plant Production*, 16(3), 511-529. <https://doi.org/10.1007/s42106-022-00194-4>
2. A'arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010). A Strategic Control Style and Performance of Holding Companies, *Strategic Management Studies*, 1(1), 7-26. <https://doi.org/20.1001.1.22286853.1389.1.1.1.0> [In Persian]
3. Amini, M. T., & Javidi, M. (2017). Design and Development of Interactive Pattern of Environmental Changes via Strategic Control Based on Lorange Model of Strategic Control, *Journal of Strategic Management Researches*, 22(63), 133-158. <https://doi.org/20.1001.1.22285067.1395.22.63.6.6> [In Persian]
4. Amini, M. T., & seyadat, S., & Pirali, A. (2017). Harrison strategic control model implemented in the retail industry (Case study: Large food stores and consumer Shiraz), *Strategic Management Researches*, 22(63), 63-83 <https://doi.org/20.1001.1.22285067.1395.22.63.3.3> [In Persian]
5. Asiabani, N., Rafiee, H., Aminizadeh, M., Mehrparvar Hosseini, E. (2020). Determining the Structure of Saffron Target Markets and Analyzing its Impact on Iranian Exports. *Saffron Agronomy & Technology*, 8(3): 421-435. <https://doi.org/10.22048/jsat.2020.217710.1379> [In Persian]
6. Azarshahi, M. J., Amini, M. T., & Akbari, M. (2020). Designing and developing a model for strategic control measurement in organizations with different value logic, *Modiriati-e- farda*, 18(61), 93-108. <https://doi.org/13971222178185> [In Persian]
7. Butuner, H. (2015). *Systematic strategic planning: a comprehensive framework for implementation, control, and evaluation*. CRC Press.
8. Fauzi, T. H., Harits, B., R Deni Muhammad Danial, D. M. D., & Kokom Komariah, K. K. (2022). Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies www.richtmann.org*, 9(3), 38-45. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0040>
9. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21.
10. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
11. Haghighi Kafash, M., Hamidi Binaba, M., Karimi Alavijeh, M.R., & Khalilnejad, Sh. (2019). Explaining the pattern and presenting strategic branding challenges in saffron industry, *Iranian Journal of Management Sciences*, 14(55), 75-157. [In Persian]
12. Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
13. Hozhabri Haghighi, S., Shahhoseini, M. A., Hasangholipour Yasouri, T., & Mahmodzadeh, E. (2020). Designing a Strategic Control Model in the Manufacturing Holdings of the Electronics Industry, *Journal of Improvement Management*, 14(3), 1-22. <https://doi.org/10.22034/JMI.2020.114081> [In Persian]
14. Khashei, V., akbari, M., & Qasemi Shams, M. (2019), Strategic Control in Iranian Banking: A Historical Look at Past Patterns and Presentation of a New Model, *Journal of Improvement management*.13(3), 23-50. [In Persian]
15. Khashei, V., & Asadi, R. (2019), Designing a model of Strategic Control in Internet-based Startups, *Strategic Management Studies*, 10(37), 125-139. <https://doi.org/20.1001.1.22286853.1398.10.37.6.0> [In Persian]
16. Khashei, V., & Tayebi Abolhasani, A. (2019). Designing Strategic Control Model in Bunkering Industry, *Strategic Management Researches*, 25(73), 59-85. <https://doi.org/20.1001.1.22285067.1398.25.73.3.4> [In Persian]
17. Khodabakhshi, M., & Nemati, M. (2020). Identify and rank the challenges facing the saffron supply chain and provide proposed solutions, *Andishe Amad*, 19(74), 179-210. [In Persian]
18. Lotfi, R., Aali, S., Mahmoudzadeh, M., & Faryabi, M. (2021), Conceptual Design of Iranian Saffron Export Brands Coalition Strategies and Intervening Conditions Affecting It, *Journal of Saffron Research (semi-annual)*, 9(2), 214-227. <https://doi.org/10.22077/jsr.2021.4088.1153> [In Persian]
19. Lin, Y.-H., Chen, C.-J., & Lin, B.-W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042-1064. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>
20. Masoomzadeh Zavareh, A., Ebrahimi, A., Shamsi, J., & Dehnavi, K. (2014). Operational plan of Iran saffron's branding, *Saffron Agronomy & Technology*, 1(2), 39-68, <https://doi.org/10.22048/jsat.2014.4817> [In Persian]
21. Mohammadi, H., Kashafi, M., & Abolhasani, L. (2019). Effect of marketing strategies on export performance of agricultural products: The case of saffron in Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21(4), 785-798. <https://doi.org/20.1001.1.16807073.2019.21.4.2.7>
22. Mohammadian, K., Shafee, R., Rezaeerad, M., Ghobadi Lamoki, T., & Hamidi, K. (2022). Present the policy model of Iranian saffron export marketing management. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*.

23. Pirmalek, F., Karbasi, A. R., Ghorbani, A., & Rastegaripour, F. (2017). Compilation of saffron production, processing and marketing management strategies, case study: Razavi Khorasan province, *Agricultural Economics Research*, 9(3), 207-228. [In Persian]
24. Pirmalek, F., Karbasi, A. R., Ghorbani, A., & Rastegaripour, F. (2018). Pricing strategies of saffron: strategic factors analytical, *Saffron Agronomy & Technology*, 6(3), 355-366. <https://doi.org/10.22048/jsat.2017.92171.1245> [In Persian]
25. Pirmalek, F., Karbasi, A., Ghorbani, M., & Rastegaripour, F. (2019). Determine Strategies Marketing Strategy (11ps) Saffron Using of Analysis of Strategic Factors. *Journal of Saffron Research (semi-annual)*, 7(2), 325-342. <https://doi.org/10.22077/jsr.2019.791.1030> [In Persian]
26. Ramezani, M., Dourandish, A., Jamali Jaghdani, T., & Aminizadeh, M. (2022). The influence of dense planting system on the technical efficiency of saffron production and land use sustainability: Empirical evidence from Gonabad county, Iran. *Agriculture*, 12(1), 92. <https://doi.org/10.3390/agriculture12010092>
27. Rezaei, Sh., & Monazami, A. H. (2020). Designing an Effective Model of Strategic Control for Sports Organizations in Iran: With Grounded Theory Approach, *Sport Management Journal*, 12(1), 223-240. <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.269788.2180> [In Persian]
28. Sadeghifar, J., raadabadi, M., Jorvand, R., & Jafari, M. (2020), Designing a Tool Related to Strategic Control in Hospital Centers, *Journal of Health Administration*, 23(1), 74-86. <https://doi.org/10.29252/jha.23.1.74> [In Persian]
29. Sadeghloo, T. (2019). Analysis of Factors Affecting the Appropriate Marketing of Saffron from the Viewpoint of Saffron Growers in Gonabad County, *Agricultural economics and development*, 26(104), 153-185. <https://doi.org/10.30490/AEAD.2019.85228> [In Persian]
30. Sakti, B. A., Rastinggi, H., & Kirana, M. N. (2022). Alternative Business and Operational Strategies of an Airport Service Company. Proceedings of the 5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Rome, Italy.
31. Seidel, S., & Urquhart, C. (2013). On emergence and forcing in information systems grounded theory studies: The case of Strauss and Corbin. *Journal of Information Technology*, 28(3), 237-260.
32. Shahnoushi, N., Abolhassani, L., Kavakebi, V., Reed, M., & Saghalian, S. (2020). Economic analysis of saffron production. In *Saffron* (pp. 337-356): Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818638-1.00021-6>
33. Siadat, S., Taghi Amini, M., Parhizgar, M. M. & Salar, J. (2020). Designing and Explaining the Model of Strategic Control with Self-Controlling Approach Based on Data-Based Theorizing. *Public Organizations Management*, 8(1), 11-32. <https://doi.org/10.30473/IPOM.2019.42938.3370> [In Persian]
34. Siadat, S., Taghi Amini, M., Parhizgar, M. M. & Salar, J. (2019). Identification and explanation of the effective factors influencing on the strategic control utilizing self-control approach in the insurance industry. *Journal of Strategic Management Researches*, 25(72), 157-179. <https://doi.org/20.1001.1.22285067.1398.25.72.6.5> [In Persian]
35. Tavooosi, M., Moradi, Z., & Mehrvar, M. (2022). First report of Turnip mosaic virus infecting saffron in Iran. *VirusDisease*, 33(4), 489-491. <https://doi.org/10.1007/s13337-022-00798-4>
36. Zarifneshat, S., Mazhari, M., & Saeidi Rad, M. H. (2016). Strategies for Improvement and Development of Agricultural Mechanization in Saffron Farms Using Strategic Factors Analysis (SWOT), *Journal of Engineering Research in Agricultural Mechanization and Systems*, 16(65), 65-78. <https://doi.org/10.22092/erams.2016.105954> [In Persian]