



## Explaining the differentiation strategy by entrepreneurial leadership and competitive intelligence for the home appliance industry

**Ramin Rouhi** \*, PhD student, Sari Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Taraneh Enayati**, Associate Professor, Sari Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

**Maryam Taghvaei Yazdi**, Associate Professor, Sari Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

Received Date: 12.12.2020

Accepted Date: 10.10.2021

### Abstract

**Introduction:** Today, one of the greatest challenges facing companies is how to gain and maintain a competitive advantage in order to remain competitive. A competitive advantage is a capability that distinguishes an organization from its competitors, and achieving this capability is one of the most challenging requirements for most industries in the country, and in particular for those in the appliance industry. The aim's paper is to explain the differentiation strategy of the home appliance industry based on entrepreneurial leadership and competitive intelligence.

**Methodology:** Research is applied one and included an analytical and descriptive correlation. It focuses on managers of industrial companies that manufacture household appliances. Cochran's formula was used and the sample size was estimated to be 384 people (n=384). A simple random sampling method used. The field approach used to collect data by the use of a questionnaire. The validity of this questionnaire confirmed by a confirmatory factor analysis. Calculating the reliability of research questionnaires was based on Cronbach's alpha coefficient. We calculated Cronbach's alpha coefficient for all variables above 0.7 to determine whether the questionnaire was reliable. In order to determine the adequacy of the sample, the sample adequacy index (KMO) was used, which is equal to 0.789, which is higher than 0.6. Accordingly, the correlation matrix meets the necessary criteria for adequacy. In order to test the hypothesis that the correlation matrix is a unit matrix, Bartlett's sphericity test was used. An analysis of the significance of the mediator variable was conducted using Sobel's test. As a means of checking the normality of the data, a confirmatory factor analysis test was performed to validate the model, and a structural equation model test was utilized in Lisrel software to examine the research hypotheses and to determine whether they played a mediating role. In order to determine whether the hypothesis is significant, Sobel's test was used.

\* Corresponding Author; ([rouhi.ramin@yahoo.com](mailto:rouhi.ramin@yahoo.com))



**Results and Discussion:** Based on the results of this research, there appears to be a strong and favorable correlation between two variables of entrepreneurial leadership in addition, differentiation strategy. In addition, the indirect path of the mediator variable had a greater effect on entrepreneurial leadership than the direct path of the mediator variable. A strong and favorable correlation between competitive intelligence and differentiation strategy is demonstrated by the main research model and the findings of the research, which indicates that the competitive intelligence variable has a very strong and favorable influence on the differentiation strategy. This confirms the third hypothesis as well. According to the obtained results, entrepreneurial leadership and competitive intelligence showed a strong correlation, so the fourth hypothesis was also confirmed. The research and evaluation results indicate that due to sanctions, the home appliance industry, which consists of over 70% foreign (Korean) brands, has suffered severe damage and challenges. While in this industry, the companies that were successful were those that abandoned traditional structures in the leadership of their organizations. Through the use of an intelligent and innovative approach, they were able to occupy the freed share of competing brands by producing new, high-quality products. This claim has been confirmed by the announcement of a 25% increase in interior construction, according to the secretary of the Iranian Household Appliances Association. Of course, the impact of entrepreneurial leadership and expert human resources seen in the production of smart refrigerators, gas stoves with 90% efficiency, anti-allergy vacuum cleaners with very low noise, and the establishment of the country's first dishwasher production line.

**Conclusion:** Because of sanctions, the home appliance industry is transferring and transforming the threat to establish competitive advantage through competitive intelligence. It is evident from the quantitative and qualitative growth trend of domestic production that industries are oriented toward entrepreneurial activities. Additionally, the results of this study indicate that leadership and competitive intelligence have an impact on differentiation strategies as well.

**Keywords:** Differentiation strategy, Entrepreneurial leadership, Competitive intelligence, Home appliances



## تبیین راهبرد تمایز با رهبری کارآفرینانه و هوش رقابتی صنعت لوازم خانگی

رامین روحی\*، دانشجوی دکتری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران  
ترانه عنایتی، دانشیار، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران  
مریم تقوایی یزدی، دانشیار، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۲

### چکیده

هدف تحقیق تبیین راهبرد تمایز صنعت لوازم خانگی بر اساس رهبری کارآفرینانه و هوش رقابتی است. پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی هست که با روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه پژوهش، مدیران صنعتی لوازم خانگی است که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۸۴ نفر شد. ابزار اصلی تحقیق پرسشنامه‌ای است که روایی آن با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ بررسی شده است که ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالاتر ۰/۷ محاسبه شد، لذا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. جهت بررسی کفایت نمونه جهت تحلیل عاملی از شاخص کفایت نمونه (KMO)، استفاده شده است که برابر با ۰/۷۸۹ است که بالاتر از مقدار ۰/۶ است و نشان دهنده این است که ماتریس همبستگی کفایت لازم را دارد. از آزمون کرویت بارتلت جهت آزمون این فرضیه که ماتریس همبستگی یک ماتریس واحدی است استفاده شد. جهت سنجش معناداری اثر متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، جهت اعتبارسنجی مدل از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق و بررسی نقش میانجی فرضیه از آزمون مدل معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل بهره گرفته شده و جهت سنجش اثبات معناداری فرضیه از آزمون سوبل استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان دهنده همبستگی قوی و مطلوبی میان این دو متغیر رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز است. همچنین با توجه به بیشتر بودن اثر مسیر غیرمستقیم از مسیر مستقیم، وجود متغیر میانجی تأثیر را افزایش داده و نقش میانجی در فرضیه دوم مورد تأیید واقع شد. آزمون سوبل نشان داد که متغیر میانجی هوش رقابتی در تأثیرگذاری متغیر رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز نقش معناداری دارد. همچنین نتایج، تأثیر هوش رقابتی بر راهبرد تمایز و تأثیر رهبری کارآفرینانه بر هوش رقابتی را تأیید کرد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد تمایز، رهبری کارآفرینانه، هوش رقابتی، لوازم خانگی

## ۱. مقدمه

رقابت جهانی، سازمان‌ها را وادار به تولید محصولات و خدمات متمایزی می‌کند تا به طور مداوم به نوآوری دست زنند. به بازار آمدن محصولات جدید به شرکت‌ها کمک می‌کند تا حاشیه سود خود را حفظ کنند و این در حالی است که سرمایه‌گذاری در نوآوری فرآیند به شرکت‌ها کمک می‌کند تا هزینه‌های خود را پایین نگه دارند [۱]. راهبرد تمایز مهمترین راهبرد برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای یک سازمان و افزایش عملکرد شرکت در نظر گرفته می‌شود. بقای سازمان‌ها در بازار رقابتی با راهبردی که سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند برای تمایز یافتن از شرکت‌های رقیب دنبال کنند، ارتباط نزدیک دارد. تمایز درجه‌ای است که یک محصول یا خدمات از نظر مصرف‌کننده منحصر به فرد تلقی می‌شود. درک منحصر به فرد بودن محصول یا خدمت، نیاز به تمایل به پرداخت قیمت بالا از طرف مصرف‌کنندگان دارد که نتیجه آن سودآوری بیشتر برای سازمان است. راهبرد تمایز می‌تواند عملکرد بلندمدت بیشتری را برای شرکت‌ها به ارمغان آورد. تمرکز اصلی شرکتی که از راهبرد تمایز استفاده می‌کند رضایت مشتری و عملکرد موفق محصولات است که منجر به مزایای بیشتری می‌شود [۲۸].

از یک طرف سازمان‌ها با ارائه چیزی منحصر به فرد باعث وفاداری بیشتر مشتری و حساسیت کمتر آنها نسبت به قیمت می‌شوند و از طرفی قدرت چانه‌زنی مشتری را کاهش می‌دهند زیرا هیچ پیشنهاد دیگری وجود ندارد که مقایسه را انجام دهد. از طرف دیگر بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، توضیح داده شده است که ویژگی‌های منحصر به فرد پیشنهادی است که تقلید از آنها توسط رقیب دشوار است و برای تازه واردان نیز مانع محسوب می‌شود. این دو مانع برای رقبای سازمانی که راهبرد تمایز را اتخاذ کرده‌اند، حفظ حاشیه برتر را آسان می‌کند، حتی اگر مجبور باشند هزینه‌های بالای آن را مدیریت کنند [۱۷]. همچنین تضمین و تداوم حیات و بقای سازمان‌ها نیازمند یافتن راه حله و روش‌های جدید مقابله با مشکلات می‌باشد که به نوآوری، ابداع، تولید محصولات، فرآیندها و روش‌های جدید بستگی دارد. در این میان از کارآفرینی به عنوان موتور حرکت توسعه اقتصادی یاد می‌شود. عدم شناخت و به کارگیری راهبردهای رقابتی مناسب در بازار امروز و عدم بررسی تأثیرات این گونه راهبردها بر عملکرد شرکت‌ها، آنها را محکوم به شکست می‌کند.

اکنون در عرصه جهانی، افراد خلاق، نوآور، مبتکر و کارآفرینان منشاء تحولات بزرگی در زمینه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی شده‌اند و از آنها قهرمانان ملی یاد می‌شود. سازمان‌هایی که راهبرد نوآوری را دنبال می‌کنند ممکن است منجر به ایجاد محصولات جدید شوند که محصولات قبلی را منسوخ می‌کند. بنابراین شرکت‌های بهره‌مند از رهبری کارآفرینانه، توانایی ایجاد چرخه‌های حیات محصول جدید را دارند و می‌توانند از رقبای خود پیشی بگیرند [۲۲].

استفاده از هوش رقابتی (نگهداری اطلاعات تأمین‌کنندگان و رقیب) باعث ابداع محصولات و خدمات متمایز با تکیه بر فناوری نوآورانه می‌شود. بنابراین ارتباط مثبت بین راهبرد تمایز و رهبری کارآفرینانه در شرکت و هوش رقابتی یافت که منجر به رشد تجارت می‌شود [۱۲]. سازمان‌ها به رهبری کارآفرینانه موثر نیاز دارند تا اجازه دهد در ایجاد بازارها و ایجاد ارزش برای مشتری پیشگام باشد.

حال با توجه به اعمال تحریم‌های اقتصادی این صنعت با رشد مثبتی حدود ۷۰٪ به تایید وزارت صمت در سال گذشته داشته است..

پس از قطع کامل واردات و مونتاژ محصولات دو برند کره‌ای ال جی و سامسونگ با داشتن ۷۰٪ سهم بازار کشور، شرکت‌های تولیدی داخلی با رهبری صحیح توانسته‌اند این سهم ۵۰ هزار میلیارد تومانی را با به کارگیری راهبرد رقابتی در تولید محصولات با کیفیت متمایز و زیرساخت‌های سیستمی هوش رقابتی، تصاحب کنند.

تحقیق حاضر مبتنی بر راستی آزمایی فرضیاتی است که در شرایط گذر از دوران تحریم برای نخستین بار انجام شده و نتایج آن می‌تواند راهنما و راهگشای مدیران و تولیدکنندگان این صنعت باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**راهبرد تمایز.** سازمان‌ها با به دست آوردن راهبرد تمایز می‌توانند از بازدهی بالایی برخوردار شوند. تمایز موجب وفاداری مشتری به علامت تجاری محصول و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت می‌شود که محافظت در برابر رقبای چالش برانگیز را برای سازمان در پی داشته باشد. همچنین، تمایز موجب افزایش حاشیه سود و کاهش نیاز به موقعیت هزینه کم می‌شود [۴]. تمایز حدی است محصول یا خدمت از نظر مصرف‌کننده منحصر به فرد تلقی می‌شود. لذا مصرف‌کننده با درک تمایز، حاضر به پرداخت بیشتری خواهد بود که این امر سودآوری زیادتاری را برای سازمان فراهم می‌کند. دنبال کردن راهبرد تمایز به معنای ایجاد یک محصول منحصر به فرد یا ارائه یک سرویس منحصر به فرد بر اساس نیاز مصرف‌کنندگان، با یافتن روشی منحصر به فرد برای انجام فعالیت‌های زنجیره تامین و در نتیجه ارائه یک محصول یا خدمت به روشی منحصر به فرد در بازار است [۱۳]. راهبرد تمایز منجر به تعیین هویت و شناساندن نام شرکت به مصرف‌کنندگان در بازار، کنترل کانال‌های توزیع، نوآوری در تبلیغات و روش‌های بازاریابی می‌شود [۸]. راهبرد تمایز، برتری رقابتی از طریق تولید محصولی است که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه، خاص بوده و خصوصیات ویژه‌ای داشته باشد. تمایز می‌تواند با وفاداری که مشتری به علامت تجاری محصول به دست می‌آورد و در نتیجه حساسیت کمتر به قیمت، یک محافظ قوی در برابر رقابت ایجاد کند [۱۶]. شرکت‌هایی که راهبرد تمایز را دنبال می‌کنند یعنی تلاش برای ایجاد تمایز از طریق مارک تجاری، گواهینامه‌ها، کیفیت برتر یا ویژگی‌های محصولات و خدمات، از جمله راهبردهای دیگر، قادر به تعیین قیمت‌های متوسط به طور مداوم بالاتر از رقبای خود هستند. راهبردهای تمایز در اقتصاد بازار فراگیر است و وسیله قدرتمندی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی است. هنگامی که محصولات و خدمات از یکدیگر متمایز می‌شوند، خریداران راحت‌تر می‌توانند کیفیت و سایر ویژگی‌های محصولات و خدمات بهتر را مشاهده کنند [۵].

**رهبری کارآفرینانه.** رهبران کارآفرین، رهبری متمرکز داشته که راهبرد را از بالا به پایین در فرآیند عملکردی توسعه سازمان به کار می‌گیرند. برای برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های رشد سازمانی که منجر به عملکرد رقابتی می‌شود، باید در مراحل اولیه، رهبری موثر توسعه یابد. رهبران کارآفرینی به سمت ایجاد محیطی سالم در محل کار متمایل می‌شوند تا خود را با بهترین روش‌های کسب شده از سایر شرکت‌ها تطبیق دهند [۲۴]. بی‌شک، رهبری کارآفرینانه مزیت رقابتی برای شرکت به ارمغان می‌آورد و برای رشد و پایداری سرمایه‌گذاری جدید ضروری است. رهبری کارآفرینانه مستلزم «تأثیر و هدایت عملکرد اعضای گروه به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است که شامل شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی است» [۱۹]. در بازارهای پویا که ناطمینانی وجود دارد و فشار رقابتی افزایش می‌یابد، «رهبری کارآفرینانه» ضرورت می‌یابد. این بازارها که به سرعت در حال تغییر هستند، به رهبری کارآفرینانه این قابلیت را می‌دهد که از فرصت‌ها برای به دست آوردن مزیت برای سازمان خود سریعتر از سایرین استفاده کنند. رهبران کارآفرینی اشخاصی هستند که با درک خود و زمینه‌هایی که در آن فعالیت و کار می‌کنند، فرصت‌هایی را شکل می‌دهند که برای سازمان‌ها، ذی‌نفعان و جامعه ارزش ایجاد می‌کنند [۱۴]. رهبری کارآفرینانه با آمیختن توانمندی رهبری با روحیه کارآفرینی ظاهر می‌شود. وقتی نکات ظریف و روحیه کارآفرینی به ماهیت متغیر رهبری اضافه می‌شود، رهبری کارآفرینانه بوجود می‌آید و می‌تواند سیر جهان را تغییر دهد [۷].

**هوش رقابتی.** هوش رقابتی دانش تجارت است، به گونه‌ای که می‌توان عدم قطعیت‌های ذاتی در تصمیمات در سازمان‌ها و ریسک تصمیم نادرست را به حداقل رساند. هوش رقابتی، برنامه‌نهادی منظم برای استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد فعالیت‌ها و روندهای رقیب در بخش خاص و بازار به طور کلی، با هدف هدایت سازمان برای دستیابی به اهداف خود است. هوش رقابتی، فعالیت مدیریت راهبردی اطلاعات است که هدف آن

این است که تصمیم‌گیرندگان بتوانند روند بازار و تحولات رقابت را پیش‌بینی کنند، تهدیدها و فرصت‌ها را در محیط خود تشخیص دهند و ارزیابی کنند و اقدامات تهاجمی و محصولات دفاعی را برای تعریف مناسب‌تر در توسعه شرکت تعریف کنند. هوش رقابتی به مجموعه فعالیت‌های پایش و تجزیه و تحلیل داده‌های زیست محیطی، ساختارها و فرآیندها با هدف ارائه اطلاعات مفید در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی تجارت اشاره دارد [۳]. پژوهش‌های اندکی در زمینه تبیین راهبرد تمایز بر اساس رهبری کارآفرینانه و هوش رقابتی انجام شده است با این حال به جدیدترین آنها اشاره می‌شود.

فنگستو و همکارانش (۲۰۲۰) در شناخت تأثیر رهبری کارآفرینی و مزیت رقابتی با نوآوری در مدل کسب و کار و عملکرد راه اندازی [۲۳] دریافتند که روابط معناداری از رهبری کارآفرینی و مزیت رقابتی با نوآوری در مدل کسب و کار وجود دارد. بین مزیت رقابتی و استارت‌آپ ارتباط منفی وجود دارد. رهبری کارآفرینی و مزیت رقابتی رابطه بین نوآوری مدل کسب و کار و استارت‌آپ را بهبود می‌بخشد.

مورنینیگسی و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان نقش رهبری کارآفرینی و تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در تشویق مزیت رقابتی در مدل معادلات ساختاری [۲۰] به این نتیجه دست یافتند که رهبری کارآفرینی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در پرورش مزیت‌های رقابتی در مشاغل کوچک و متوسط بسیار مهم هستند. ویدوری و سوتانتو (۲۰۱۹)، در پژوهش راهبرد تمایز و رقابت در بازار [۲۸] به این نتیجه رسیدند که تعامل بین راهبرد تمایز و رقابت در بازار رابطه منفی با مدیریت سود نشان می‌دهد. نتایج این مطالعه شواهدی را نشان می‌دهد که راهبرد تمایز تأثیر مهمی در تعیین تصمیمات مدیریت بر مدیریت سود واقعی دارد. همچنین راهبرد رقابت و تمایز بازار می‌تواند به طور مشترک بر مدیریت سود واقعی تأثیر بگذارد. شرکت‌هایی که از راهبرد تمایز استفاده می‌کنند، بدون استفاده از مدیریت سود، عملکرد مالی بسیار خوبی نیز دارند. با توجه به پایداری عملکرد شرکت، مدیریت باید استفاده از راهبرد تمایز را برای دستیابی به اهداف مالی در نظر بگیرد تا اینکه درگیر مدیریت سود واقعی باشد.

جاترا و جیانتری (۲۰۱۹) پژوهشی را تحت عنوان نقش راهبرد تمایز و نوآوری در جهت‌دهی به بازار و عملکرد تجاری انجام داده‌اند [۹]. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد، تمایز و راهبرد نوآوری کسب و کار دارد. راهبرد تمایز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد تجاری دارد. راهبرد نوآوری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کسب و کار دارد. متغیر راهبرد تمایز و نوآوری قادر است تا حدی رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد تجاری را میانجی‌گری کند.

سموئل و همکارانش (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر رهبری و نوآوری بر راهبرد تمایز و عملکرد شرکت دریافتند نتایج رهبری از طریق کارآفرینی و تمایز، بر عملکرد هتل‌ها تأثیر می‌گذارد. در حالی که رهبری بر راهبرد تمایز مستقیم تأثیر نمی‌گذارد، اما به طور غیرمستقیم از طریق نوآوری تأثیر می‌گذارد [۲۶].

حصارکی (۱۳۹۸) در بررسی تأثیر رهبری و نوآوری بر راهبرد تمایز و عملکرد سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان نرم‌افزاری دریافتند نوآوری نیز بر راهبرد تمایز و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. اما رهبری با استفاده از راهبرد تمایز بر عملکرد تأثیر معناداری ندارد. هم‌چنین راهبرد تمایز بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نوآوری با استفاده از راهبرد تمایز بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری دارد [۱۱].

آقابابایی (۱۳۹۷) در شناسایی تأثیر رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبرد تمایز، بیان داشت رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها از طریق راهبرد تمایز تأثیر دارد. سبک رهبری کارآفرینی بر عملکرد بانک اقتصاد نوین تأثیر مثبت و معناداری دارد. راهبرد تمایز نقش میانجی بین سبک رهبری و عملکرد بانک اقتصاد نوین دارد. راهبرد تمایز نقش میانجی بین رهبری کارآفرینی و عملکرد

بانک اقتصاد نوین دارد [۱].

رستمی (۱۳۹۷)، در بررسی تاثیر رقابت‌پذیری بر سطح فعالیت‌های کارآفرینانه (مطالعه موردی کشورهای منبع محور، کارایی محور و نوآوری محور)، نشان داد تاثیر عوامل رقابت‌پذیری بر سطح فعالیت‌های کارآفرینی در کشورهای مختلف، با توجه به مرحله توسعه یافتگی کشورها متفاوت است. با توجه به نتایج پژوهش، در هر کشور با توجه به مراحل توسعه یافتگی آن کشور، می‌توان از ظرفیت‌ها و یا محدودیت‌های ایجاد شده ارکان مستعد در آن مرحله برای بهبود روند توسعه کارآفرینی کشورها بهره برد. همچنین فرآیند رشد رقابت‌پذیری و کارآفرینی در نهایت منجر به رشد اقتصادی کشور خواهد شد [۲۵].

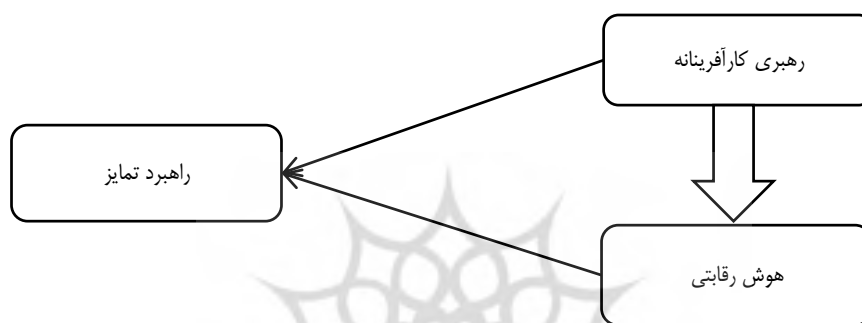
جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	منبع	سال	عنوان	نتایج تحقیق
۱	[۲۳]	۲۰۲۰	تأثیر تعدیل‌کننده رهبری کارآفرینی و مزیت رقابتی بر رابطه بین نوآوری در مدل کسب و کار و عملکرد راهاندازی	روابط معناداری از رهبری کارآفرینی و مزیت رقابتی با نوآوری در مدل کسب و کار وجود دارد. بین مزیت رقابتی و استراتاپ ارتباط منفی وجود دارد. رهبری کارآفرینی و مزیت رقابتی رابطه بین نوآوری مدل کسب و کار و استراتاپ را بهبود می‌بخشد.
۲	[۲۰]	۲۰۲۰	نقش رهبری کارآفرینی و تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در تشویق مزیت رقابتی در مدل معادلات ساختاری	رهبری کارآفرینی و فناوری اطلاعات و ارتباطات در پرورش مزیت‌های رقابتی در مشاغل کوچک و متوسط بسیار مهم هستند.
۳	[۲۸]	۲۰۱۹	راهبرد تمایز و رقابت در بازار به مثابه عوامل تعیین‌کننده سود	راهبرد تمایز تأثیر مهمی در تعیین تصمیمات مدیریت بر مدیریت سود واقعی دارد. همچنین راهبرد رقابت و تمایز بازار می‌تواند به‌طور مشترک بر مدیریت سود واقعی تأثیر بگذارد.
۴	[۹]	۲۰۱۹	نقش راهبرد تمایز و نوآوری در جهت‌دهی به بازار و عملکرد تجاری	جهت‌گیری بازار تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد، تمایز و راهبرد نوآوری کسب و کار دارد. راهبرد تمایز تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد تجاری دارد. راهبرد نوآوری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر عملکرد کسب و کار دارد. متغیر راهبرد تمایز و نوآوری قادر است تا حدی رابطه بین جهت‌گیری بازار و عملکرد تجاری را میانجی‌گری کند.
۵	[۲۶]	۲۰۱۷	تأثیر رهبری و نوآوری بر راهبرد تمایز و عملکرد شرکت	رهبری از طریق کارآفرینی و تمایز به عنوان یک متغیر مداخله‌گر، مستقیماً یا غیرمستقیماً بر عملکرد هتل‌ها تأثیر می‌گذارد. در حالی که رهبری بر راهبرد تمایز مستقیم تأثیر نمی‌گذارد، اما به‌طور غیرمستقیم از طریق نوآوری تأثیر می‌گذارد.
۶	[۱۱]	۱۳۹۸	تأثیر رهبری و نوآوری بر راهبرد تمایز و عملکرد سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان نرم‌افزاری	نوآوری نیز بر راهبرد تمایز و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. اما رهبری با استفاده از راهبرد تمایز بر عملکرد تأثیر معناداری ندارد. همچنین راهبرد تمایز بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نوآوری با استفاده از راهبرد تمایز بر عملکرد شرکت‌های مورد بررسی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۷	[۱]	۱۳۹۷	شناسایی تاثیر رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها در نظر گرفتن نقش میانجی راهبرد تمایز	رهبری و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد بانک‌ها از طریق راهبرد تمایز تأثیر دارد. سبک رهبری کارآفرینی بر عملکرد بانک اقتصاد نوین تأثیر مثبت و معناداری دارد. راهبرد تمایز نقش میانجی بین سبک رهبری و عملکرد بانک اقتصاد نوین دارد. راهبرد تمایز نقش میانجی بین رهبری کارآفرینی و عملکرد بانک اقتصاد نوین دارد.

ردیف	منبع	سال	عنوان	نتایج تحقیق
۸	[۲۵]	۱۳۹۷	بررسی تاثیر رقابت پذیری بر سطح فعالیت های کارآفرینانه (مطالعه موردی کشورهای منبع محور، کارایی محور و نوآوری محور)	تاثیر عوامل رقابت پذیری بر سطح فعالیت های کارآفرینی در کشورهای مختلف، با توجه به مرحله توسعه یافتگی کشورها متفاوت است. در هر کشور با توجه به مراحل توسعه یافتگی آن کشور، می توان از ظرفیت ها و یا محدودیت های ایجاد شده توسط ارکان مستعد در آن مرحله برای بهبود روند توسعه ی کارآفرینی کشورها بهره برد.

### ۳. روش شناسی تحقیق

هدف کلی تحقیق حاضر، تبیین راهبرد تمایز صنعت لوازم خانگی بر اساس رهبری کارآفرینانه و هوش رقابتی می باشد. جهت تحقق هدف حاضر، مدل در قالب شکل شماره ۱، ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی راهبرد تمایز بر اساس رهبری کارآفرینانه و هوش رقابتی

فرضیات پژوهش به شرح زیر است:

- H<sub>1</sub>: رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز تاثیر دارد.
  - H<sub>2</sub>: رهبری کارآفرینانه از طریق هوش رقابتی بر راهبرد تمایز تاثیر دارد.
  - H<sub>2a</sub>: هوش رقابتی بر راهبرد تمایز تاثیر دارد.
  - H<sub>2b</sub>: رهبری کارآفرینانه بر هوش رقابتی تاثیر دارد.
- در راستای تحقق فرضیه های مذکور، متغیرهای پژوهش و ابعاد آنها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	ابعاد هر متغیر
رهبری کارآفرینانه	کاهش کاغذ بازی گرایش به تغییر کارکنان چشم انداز راهبردی کارکنان باقت حمایتی
راهبرد تمایز	
هوش رقابتی	فرصت های بازار تهدید ناشی از رقبا آگاهی از مخاطرات رقبا مفروضات زیربنایی آسیب پذیری ها



تحقیق حاضر، از نوع کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع تحلیلی و توصیفی-همبستگی است که بصورت پیمایشی انجام گرفته است. جامعه پژوهش مدیران شرکت‌های صنعتی لوازم خانگی می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده گردیده و حجم نمونه ۳۸۴ نفر ( $n=384$ ) تخمین زده شده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش به دو شیوه اسنادی و پیمایشی انجام پذیرفته است. برای جمع‌آوری داده‌های میدانی از پرسشنامه کارکنان و مدیران سازمان صنعتی استفاده شده است. در پرسشنامه‌ها سوالات متغیر رهبری کارآفرینانه برگرفته از پرسشنامه استاندارد زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷) می‌باشد [۲۹]. پرسش‌های متغیر راهبرد تمایز نیز برگرفته از تحقیق مهدوی کیا (۱۳۹۰) بوده و پرسش‌های مرتبط با متغیر هوش رقابتی نیز از پرسشنامه هوش رقابتی گلدستون (2012) می‌باشد [۱۰]. متغیر رهبری کارآفرینانه با ۴ بعد و ۱۳ پرسش، متغیر راهبرد تمایز با ۷ پرسش و متغیر هوش رقابتی با ۵ بعد و ۲۰ پرسش سنجیده شده‌اند. در جدول ۳ به متغیرهای پژوهش، منابع و پرسش‌های آنها اشاره شده است.

جدول ۳. معرفی متغیرهای تحقیق

منبع	تعداد پرسش	تعداد بعد	متغیر
پرسشنامه استاندارد زامپتاکیس و موستاکیس (۲۰۰۷)	۱۳	۴	رهبری کارآفرینانه
برگرفته از تحقیق مهدوی کیا (۱۳۹۰)	۷	-	راهبرد تمایز
پرسشنامه استاندارد گلدستون (۲۰۰۹)	۲۰	۵	هوش رقابتی

جهت اعتبارسنجی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. جهت محاسبه پایایی پژوهش، آلفای کرونباخ در نظر گرفته شده است. بدین صورت که جهت تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه توزیع و پس از تکمیل پرسشنامه، از طریق نرم‌افزار SPSS با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، میزان پایایی پرسشنامه‌ها بررسی شد. با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد، لذا پایایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۴ به نمایش درآمده است.

جدول ۴. میزان پایایی بخش‌های مختلف پرسشنامه

بخش پرسشنامه	آلفای کرونباخ
رهبری کارآفرینانه	۰/۷۶۵
راهبرد تمایز	۰/۷۹۷
هوش رقابتی	۰/۷۴۱

در ادامه به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، جهت اعتبار سنجی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق و بررسی نقش میانجی فرضیه از آزمون مدل معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل بهره گرفته شده، و جهت سنجش اثبات معنی‌داری فرضیه از آزمون سوپل استفاده شده است و نتایج آن در بخش بعدی به تفکیک هریک از فرضیات ذکر شده است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها ابتدا چولگی و کشیدگی داده‌ها آزمون شد. در حالت کلی چنانچه چولگی و کشیدگی در بازه (۲ و -۲) باشند، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. جدول ۵ میزان چولگی و کشیدگی توزیع متغیرها را نشان

<sup>1</sup> Gladston

می‌دهد که با توجه به این که آماره برای تمام متغیرها بین ۲ تا ۲- می باشد، چولگی و کشیدگی متغیرها نرمال است. پس از بررسی عادی یا نرمال بودن کشیدگی و یا چولگی توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد تا از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل گردد. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر این است که توزیع داده‌ها نرمال است، که این فرض در سطح خطای ۵ درصد آزمون می‌شود. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر یا مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. با توجه به اینکه سطوح معنی‌داری تمامی متغیرها بالای ۰/۰۵ است، فرض مبنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها پذیرفته شد.

جدول ۵. اندازه‌های آماری و آزمون نرمال بودن نظرات

متغیر	نماد متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره چولگی	آماره کشیدگی	مقدار معناداری در آزمون کولموگروف-اسمیرنوف
رهبری کارآفرینانه	EL	۳/۷۲۳	۰/۳۹۸	۰/۱۰۹	۰/۲۵۱	۰/۰۵۳
کاهش کاغذبازی	RP	۳/۶۴۶	۰/۷۶۴	-۰/۵۴۲	۰/۱۴۳	۰/۱۷۷
گرایش به تغییر کارکنان	TCS	۳/۶۹۶	۰/۵۲۵	-۰/۰۱۳۲	-۰/۰۲۱	۰/۰۹۱
چشم‌انداز راهبردی کارکنان	SVS	۳/۷۲۵	۰/۵۴۲	-۰/۲۲۲	-۰/۰۳۲	۰/۱۰۲
بافت حمایتی	ST	۳/۸۶۷	۰/۶۳۹	-۰/۲۰۷	۰/۳۳۳	۰/۲۱۵
هوش رقابتی	CI	۳/۷۸۹	۰/۳۸۴	-۰/۰۴۲	۰/۳۷۸	۰/۰۵۸
فرصت بازار	MO	۳/۸۴۷	۰/۵۱۲	-۰/۲۷۸	۰/۵۰۲	۰/۱۰۱
تهدیدات ناشی از رقبا	TFC	۳/۷۰۷	۰/۵۷۸	-۰/۲۱۸	-۰/۰۶۷	۰/۱۱۳
آگاهی از مخاطرات رقبا	ACR	۳/۷۳۵	۰/۵۷۵	-۰/۴۳۹	۰/۶۷۶	۰/۱۳۰
مفروضات زیربنایی	BA	۳/۸۰۴	۰/۵۷۱	-۰/۲۰۱۲	۰/۱۲۵	۰/۱۲۴
آسیب پذیری	VU	۳/۸۵۵	۰/۶۰۲	۰/۰۴۶	-۰/۳۸۶	۰/۱۳۴
راهبرد تمایز	DI	۳/۷۴۷	۰/۵۵۵	-۰/۳۷۴	۰/۸۷۳	۰/۰۸۱

پیش از اقدام به استفاده از روش تحلیل عاملی باید از کافی بودن حجم نمونه اطمینان حاصل نمود. یکی از روش‌های بررسی کفایت نمونه جهت تحلیل عاملی محاسبه شاخص کفایت نمونه است. شاخص کفایت نمونه توسط کایزر، مایر و اولکین<sup>۱</sup> ارائه شده است و برای همین آن را با نماد KMO نمایش می‌دهند. در جدول ۶ نشان داده شده است اندازه آزمون کایزر-مایر-اولکین برابر با ۰/۷۸۹ است که بالاتر از مقدار ۰/۶ است و نشان‌دهنده این است که ماتریس همبستگی کفایت لازم را دارد. آزمون کرویت بارتلت به منظور آزمون این فرضیه که ماتریس همبستگی یک ماتریس واحدی است به کار می‌رود، چون سطح معناداری مربوط به آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ است، بنابراین واحد بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود و می‌توان از تحلیل عاملی استفاده کرد.

جدول ۶. آزمون مایر-اولکین و کرویت بارتلت

کایزر-مایر-اولکین	
۰/۷۸۹	
۳۷۲۳/۵۸۳	خی دو
۷۸۰	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معناداری

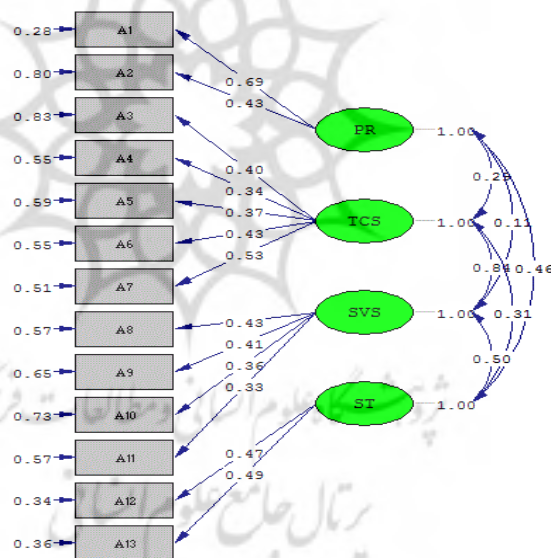
<sup>۱</sup>Olkin, Kaiser-Mayer

### اعتبارسنجی مدل تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

در این مدل رابطه بین گویه‌ها با متغیرهای مربوط به خود با استفاده از بار عاملی نمایش داده شده می‌شود. بار عاملی، رابطه همبستگی بین دو متغیر را نشان می‌دهد و مقداری بین منفی یک و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بارعاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگتر از  $0/6$  باشد، بسیار مطلوب است. زمانی که همبستگی بین متغیرها شناسائی گردید، باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره  $t$  استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود، بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$  از  $1/96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. به منظور بررسی روابط علی میان متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسشنامه) و متغیرهای پنهان پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج مربوط به آزمون تحلیل عاملی تأییدی هریک از پرسشنامه‌های تحقیق به طور جداگانه در ادامه ذکر شده است:

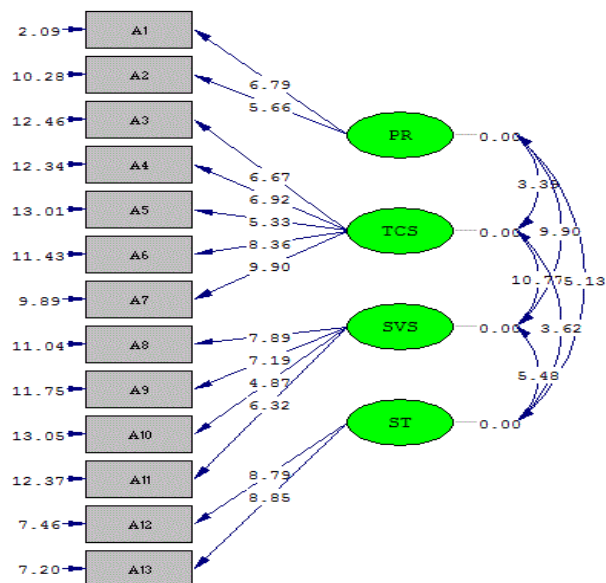
### تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه رهبری کارآفرینانه

با توجه به شکل ۲ مشاهده می‌شود که بار عاملی کلیه گویه‌ها بیش از  $0/3$  است؛ با توجه به این مطلب، می‌توان گفت که همه گویه‌های طراحی شده، توانایی سنجش متغیرهای پنهان مربوط به خود را دارند. پس از محاسبه بار عاملی استاندارد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. بر اساس نتایج مشاهده شده در شکل ۳ بار عاملی آماره  $t$  شاخص‌های سنجش هریک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان  $5\%$  مقداری بزرگ‌تر از  $1/96$  می‌باشد.



Chi-Square=169.06, df=59, P-value=0.06703, RMSEA=0.026

شکل ۲. نمودار بار عاملی استاندارد تحلیل سوالات پرسشنامه رهبری کارآفرینانه



Chi-Square=169.06, df=59, P-value=0.06703, RMSEA=0.026

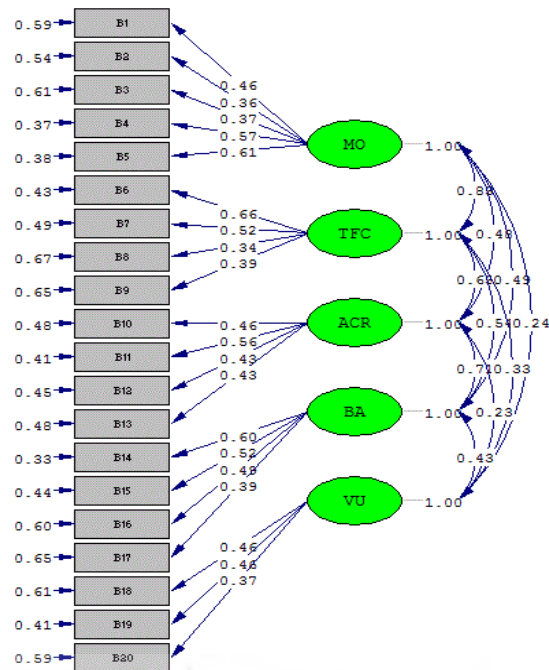
شکل ۳. نمودار آماره معناداری (t-value) تحلیل عاملی تاییدی سؤالات پرسشنامه رهبری کارآفرینانه

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری رهبری کارآفرینانه به وسیله تحلیل عاملی تأییدی، باید برازش مدل انجام شود. در آزمون نیکویی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود و آزمون نیکویی برازش به این سؤال پاسخ می‌دهد که مدل مورد نظر چقدر خوب بوده و برازنده داده‌های پژوهش است. همان‌طور که شاخص‌های برازندگی جدول ۷ نشان می‌دهد، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیان‌گر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول ۷. شاخص‌های برازندگی متغیر رهبری کارآفرینانه

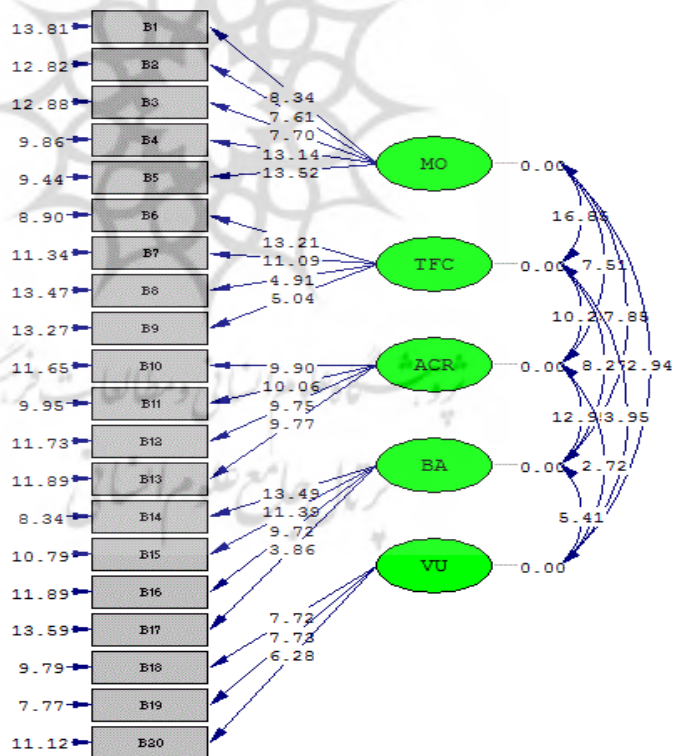
شاخص های برازندگی	نسبت کای دو به درجه آزادی (X <sup>2</sup> /df)	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	شاخص برازندگی (GFI)	شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)
مقادیر قابل قبول	۱-۳	< ۰/۰۵	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹
مقادیر محاسبه شده	۸۶/۲	۰/۰۲۶	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۳

با توجه به شکل ۴ مشاهده می‌شود که بار عاملی کلیه گویه‌ها بیش از ۰/۳ است؛ با توجه به این مطلب، می‌توان گفت که همه گویه‌های طراحی شده، توانایی سنجش متغیرهای پنهان مربوط به خود را دارند. پس از محاسبه بار عاملی استاندارد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. بر اساس نتایج مشاهده شده در شکل ۵، بار عاملی آماره تی شاخص‌های سنجش هریک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان ۵٪ مقداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد.



Chi-Square=440.47, df=160, P-value=0.06928, RMSEA=0.038

شکل ۴. نمودار بار عاملی استاندارد تحلیل سوالات پرسشنامه هوش رقابتی



Chi-Square=440.47, df=160, P-value=0.06928, RMSEA=0.038

شکل ۵. نمودار آماره معناداری (t-value) تحلیل عاملی تأییدی سوالات پرسشنامه هوش رقابتی

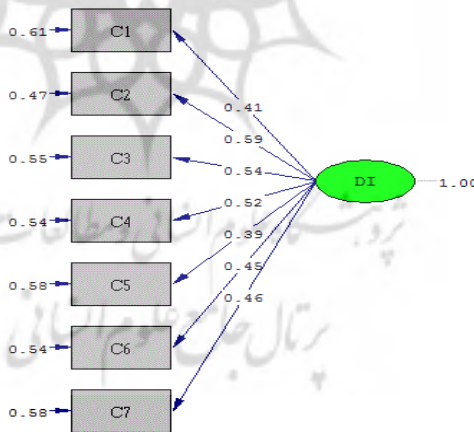
پس از تأیید مدل اندازه‌گیری هوش رقابتی به وسیله تحلیل عاملی تأییدی، باید برازش مدل انجام شود. در

آزمون نیکویی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود و آزمون نیکویی برازش به این سؤال پاسخ می‌دهد که مدل مورد نظر چقدر خوب و برازنده داده‌های پژوهش است. همان‌طور که شاخص‌های برازندگی جدول ۹ نشان می‌دهد، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول ۸. شاخص‌های برازندگی متغیر هوش رقابتی

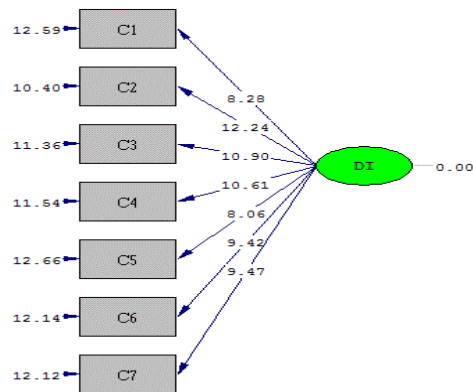
شاخص‌های برازندگی	نسبت کای دو به درجه آزادی (X <sup>2</sup> /df)	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	شاخص برازندگی (GFI)	شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)
مقادیر قابل قبول	۱-۳	< ۰/۰۵	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹
مقادیر محاسبه شده	۲/۷۵	۰/۰۳۸	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۷	۰/۹۵

با توجه به شکل ۶، مشاهده می‌شود که بار عاملی کلیه گویه‌ها بیش از ۰/۳ است؛ با توجه به این مطلب، می‌توان گفت که همه گویه‌های طراحی شده، توانایی سنجش متغیرهای پنهان مربوط به خود را دارند. پس از محاسبه بار عاملی استاندارد، باید آزمون معناداری صورت گیرد. بر اساس نتایج مشاهده شده در شکل (۷)، بار عاملی آماره t شاخص‌های سنجش هریک از ابعاد مورد مطالعه در سطح اطمینان ۵٪ مقداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد.



Chi-Square=41.02, df=14, P-value=0.08251, RMSEA=0.040

شکل ۶. نمودار بار عاملی استاندارد تحلیل سوالات پرسشنامه راهبرد تمایز



Chi-Square=41.02, df=14, P-value=0.08251, RMSEA=0.040

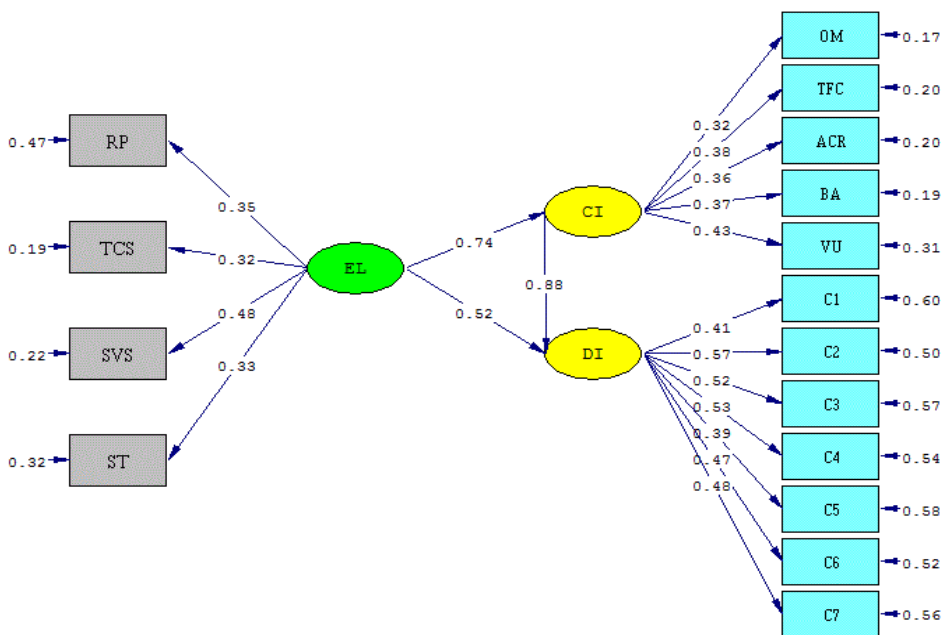
شکل ۷. نمودار آماره معناداری (t-value) تحلیل عاملی تأییدی سؤالات پرسشنامه راهبرد تمایز

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری راهبرد تمایز به وسیله تحلیل عاملی تأییدی، باید برازش مدل انجام شود. در آزمون نیکویی برازش، تناسب مجموعه داده‌ها بررسی می‌شود و آزمون نیکویی برازش به این سؤال پاسخ می‌دهد که مدل مورد نظر چقدر خوب و برازنده داده‌های پژوهش است. همان‌طور که شاخص‌های برازندگی جدول ۹ نشان می‌دهد، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیان‌گر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

جدول ۹. شاخص‌های برازندگی متغیر راهبرد تمایز

شاخص های برازندگی	نسبت کای دو به درجه آزادی (X2/df)	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	شاخص برازندگی (GFI)	شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)
مقادیر قابل قبول	۱-۳	< ۰/۰۵	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹
مقادیر محاسبه شده	۲/۷۵	۰/۰۴۰	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۶

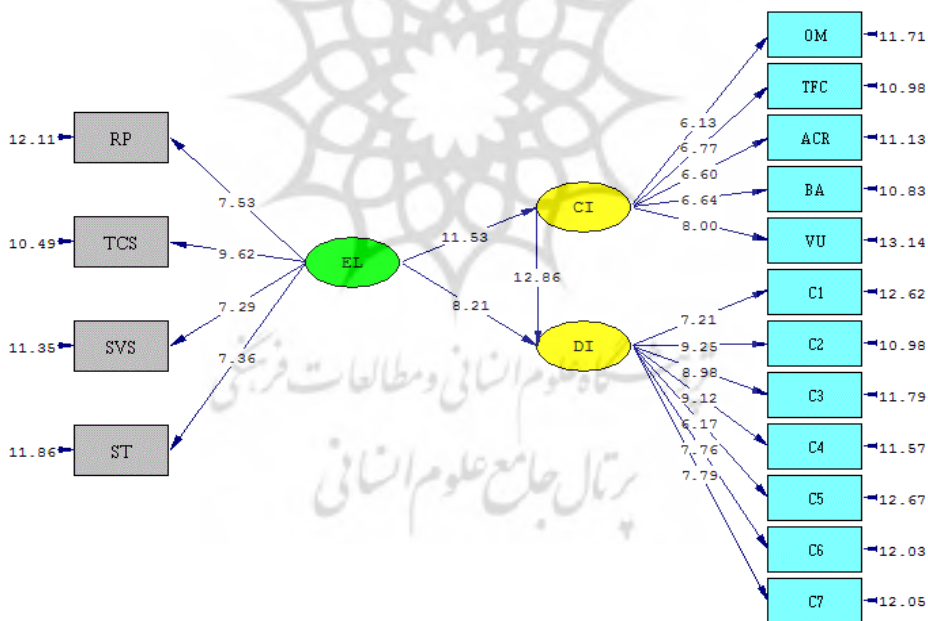
پس از طی مراحل تصدیق مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای رهبری کارآفرینانه، هوش رقابتی و راهبرد تمایز از این که سؤالات پرسشنامه دقیقاً سازه‌های مربوط به خود را اندازه‌گیری می‌کنند، در این مرحله می‌توان به آزمون فرضیات تحقیق در قالب مدل معادلات ساختاری پرداخت. شکل‌های ۸ و ۹ مدل‌سازی معادلات ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد.



Chi-Square=294.15, df=101, P-value=0.08903, RMSEA=0.041

شکل ۸. نتایج تأیید مدل نهایی ارتباط بین متغیرهای تحقیق

نتایج حاصل از سنجش معناداری داده‌های مدل نیز در شکل ۹ ارائه شده است.



Chi-Square=294.15, df=101, P-value=0.08903, RMSEA=0.041

شکل ۹. آماره t-value نتایج تأیید مدل نهایی ارتباط بین متغیرهای تحقیق



جدول ۱۰. شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری تحقیق

شاخص های برازندگی	نسبت کای دو به درجه آزادی (X <sup>2</sup> /df)	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	شاخص برازندگی (GFI)	شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)
مقادیر قابل قبول	۱-۳	< ۰/۰۵	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹
مقادیر محاسبه شده	۲/۹۱	۰/۰۴۱	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۱

فرضیه اول: رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز تاثیر دارد.

بر طبق مدل اصلی پژوهش (شکل ۸ و ۹) شدت تأثیرگذاری متغیر رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز برابر ۰/۵۲ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی قوی و مطلوبی میان این دو متغیر وجود دارد. آماره t آزمون نیز ۸/۲۱ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه اول تحقیق تایید می‌گردد.

فرضیه دوم: رهبری کارآفرینانه از طریق هوش رقابتی بر راهبرد تمایز تاثیر دارد.

به منظور بررسی نقش میانجی متغیر هوش رقابتی در فرضیه مورد بحث، بایستی اثر مستقیم دو سازه را با اثر غیرمستقیم در حالت دخیل ساختن متغیر میانجی مورد بررسی قرار داد تا در صورت افزایش اثر، بتوان اثر میانجی را قابل قبول دانست. در فرضیه حاضر اثر مستقیم برابر ۰/۵۲ می‌باشد. اثر غیر مستقیم در صورت وجود متغیر میانجی عبارت است از:

$$۰/۷۴ \times ۰/۸۴ = ۰/۶۲$$

با توجه به بیشتر بودن اثر مسیر غیرمستقیم از مسیر مستقیم بنابراین وجود متغیر میانجی تاثیر را افزایش داده و نقش میانجی در فرضیه دوم مورد تایید واقع می‌شود.

در ادامه جهت سنجش معناداری اثر متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. اگر مقدار Z حاصل از این آزمون بالاتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار اثر متغیر میانجی معنادار است. با توجه به آزمون سوبل؛ مقدار Z حاصل از این آزمون برای سنجش معناداری اثر متغیر میانجی هوش رقابتی در تأثیرگذاری متغیر رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز، ۸،۵۸۴ محاسبه شد که بیشتر از ۱/۹۶ بوده و به این معنی است که متغیر میانجی هوش رقابتی در تأثیرگذاری متغیر رهبری کارآفرینانه بر راهبرد تمایز نقش معناداری دارد.

فرضیه سوم: هوش رقابتی بر راهبرد تمایز تاثیر دارد.

بر طبق مدل اصلی پژوهش (شکل ۸ و ۹) شدت تأثیرگذاری متغیر هوش رقابتی بر راهبرد تمایز برابر ۰/۸۸ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی بسیار قوی و مطلوبی میان این دو متغیر وجود دارد. آماره t آزمون نیز ۱۲/۸۶ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه سوم تحقیق تایید می‌گردد.

فرضیه چهارم: رهبری کارآفرینانه بر هوش رقابتی تاثیر دارد.

بر طبق مدل اصلی پژوهش (شکل ۸ و ۹) شدت تأثیرگذاری متغیر رهبری کارآفرینانه بر هوش رقابتی برابر

۰/۷۴ محاسبه شده است که نشان می‌دهد همبستگی بسیار قوی و مطلوبی میان این دو متغیر وجود دارد. آماره  $t$  آزمون نیز ۱۱/۵۳ بدست آمده است که بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. بنابراین فرضیه سوم تحقیق تایید می‌گردد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

رهبری نقش مهمی است که در موفقیت یا شکست سازمان تأثیر می‌گذارد. نیاز به رهبری کارآفرینانه، به ویژه در مواجهه با رقابت جهانی، در حال افزایش است. همانطور که مشاهده می‌شود جهانی شدن با فناوری پیشرفته اجازه ورود رقبای جدید به کشورهای مختلف را می‌دهد و در عین حال معرفی محصول تقلبی را نیز امکان پذیر می‌کند. در نتیجه، کالاها بیشتر تجاری می‌شوند، زیرا هیچ‌گونه تمایزی در میان محصول وجود ندارد و در نتیجه رقابت فقط بر اساس قیمت است. با این حال، بسیاری از شرکت‌های جهانی راهبرد رقابتی خود را از راهبرد کم‌هزینه مبتنی بر رقابت قیمت، به راهبرد تمایز تغییر داده‌اند. شرکت‌هایی که از راهبرد تمایز استفاده می‌کنند، اولین ورود به بازار را، از اولویت‌های اصلی خود می‌دانند. این شرکت‌ها، اختیار تعیین قیمت‌ها و بهره‌برداری از بخش گسترده بازار را برای دستیابی به سود و رشد بالا دارند. مزایای استفاده از راهبرد تمایز می‌تواند از طریق کیفیت خوب محصول و تاکید بر کارآفرینی به عنوان پیشگام شرکت کسب شود. یک شرکت می‌تواند از راه‌های مختلف، مانند ارائه ویژگی‌های کارآفرینانه، راه‌اندازی تبلیغات موثر، ارائه خدمات برتر، ایجاد نام تجاری قوی و غیره، خود را متمایز کند.

بر اساس ارزیابی فرضیات و نتایج تحقیق شرکت‌هایی که در این صنف موفق عمل کردند همان شرکت‌هایی بودند که در رهبری سازمانشان ساختار سنتی خود را کنار گذاشته و با رویکردی نوین و با تقویت یا استقرار واحدهای بازاریابی، مدیریت محصول و تحقیق و توسعه به طور هوشمندانه تغییرات را رصد کرده و با طراحی و تولید محصولات با کیفیت و جدید توانستند سهم آزاد شده برندهای رقیب را تصاحب کنند. اعلام رشد ۲۵٪ داخلی‌سازی، به گزارش دبیر انجمن لوازم خانگی ایران خود موید این ادعاست. تولید یخچال‌های هوشمند، اجاق گاز با راندمان بالای ۹۰٪، جارو برقی ضدآلرژی با صدای بسیار کم و استقرار خط تولید ماشین‌های ظرفشویی برای نخستین بار در کشور همه و همه خبر از درک تأثیر رهبری کارآفرینانه و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده جهت تولید محصولات با کیفیت و ارائه خدمات استاندارد در سطح کشور است که برای این شرکت‌های پیشرو مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان آورده است. آنچه امروز در صنعت لوازم خانگی در جریان است روند انتقال و تبدیل تهدید ناشی از تحریم به سمت استقرار مزیت رقابتی با استفاده از هوش رقابتی و بر اساس نقشه راهبرد تمایز است. روند رو به رشد کمی و کیفی تولیدات داخلی حکایت از جهت‌گیری صنایع به سمت تولید کارآفرین دارد. در این میان نتایج این تحقیق نیز مهر تاییدی بر تأثیر رهبری و هوش رقابتی بر راهبرد تمایز دارد.

بنابراین در راستای دستیابی به اهداف پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

آموزش تخصصی مدیران تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در خصوص هوش رقابتی و رهبری کارآفرین با کمک کمیته تخصصی وزارت صنعت، آموزش عالی و انجمن تولید کنندگان لوازم خانگی مد نظر قرار گیرد؛ الزام تولیدکنندگان منتخب لوازم خانگی به استقرار بخش تحقیق و توسعه (R&D) و اختصاص بودجه یا اعطای تسهیلات جهت اجرایی شدن این مهم؛ امضاء تفاهمنامه‌های منطقه‌ای جهت انتقال تجارب فنی و تخصصی از طریق اتاق‌های بازرگانی با کشورهای موفق منطقه (ترکیه و چین)؛

o حمایت‌های قانونی و معافیت‌های تشویقی برای صنایعی که در تولید محصولات جدید و یا ارائه خدمات برتر به مصرف‌کنندگان در رده بالا قرار گرفتند و یا نسبت به قبل (بازه زمانی پیشین) نرخ رشد قابل

ملاحظه داشت اند انجام شود و در نهایت توجه به تخصیص تسهیلات کم بهره یا بدون سود به تولید کنندگانی که برنامه توسعه واقعی دارند (با ارایه مدارک واردات یا استقرار خط تولید) و یا به صنایعی که محصول صادراتی دارند (با ارائه مدارک صادرات) و همچنین به شرکت‌های دارای ثبت اختراع، جهت جبران هزینه‌های واردات قطعات وارداتی یا ماشین‌آلات و قالب‌ها.



## منابع

1. Agha Babae, M. (2018). *Identify the impact of leadership and entrepreneurial orientation on the performance of banks by considering the mediating role of differentiation strategy*. Thesis in Business Management. Molavi Higher Education Institute, School of Management. [in Persian]
2. Alami, Sh. (2019). Reflections on the method of field research in qualitative research. *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, 11(2).
3. Artur, V. (2020). *Competitive intelligence concepts and Definitions*. 10.13140/RG.2.2.14667.34087.
4. Barakhas, H., Hemmati Nezhad, M. A., & Bonar, N. (2020). Application of differentiation strategy in improving the business performance of sports clubs with emphasis on voice marketing and customer knowledge management. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 11(44), 79-99. [in Persian]
5. Brenes, E. R., Ciravegna, L., & Acuña, J. (2020). Differentiation strategies in agribusiness. *Journal of Business Research*, 119, 522-539. 10.1016/j.jbusres.2020.07.048. DOI:[10.2991/teams-18.2019.30](https://doi.org/10.2991/teams-18.2019.30)
6. Donnellan, J., & Rutledge, L. (2019). A case for resource based view and competitive advantage in banking. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728-737. <https://doi.org/10.1002/mde.3041>.
7. Esmer, Y., & Dayi, F. (2018). Entrepreneurial leadership: a theoretical framework. *ee mntt ffff fffff ffffffff f aaaaee ee dâii Brrrrrrr rr iiiiii Dergisi*, 4(2), DOI:10.30798/makuiibf.332570 .
8. Ghare Cheh, M., AlamTabriz, A., & Karampour, A. H. (2011). Provide a model for determining the factors affecting export performance based on a competitive differentiation strategy in the non-metallic mineral industry. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 2(6), 119-140. [in Persian]
9. Giantari, G. A. K., & Jatra, M. (2019). The role of differentiation strategy and innovation in mediating market orientation and the business performance. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(6), 39-60. 10.29226/TR1001.2019.132
10. Gladston, N., Frannces, E., & Ondukwuane, E. (2012). Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in African. *Journal of Marketing Management*, 1(1), 10-22.
11. Hesaraki, N. (2019). *The impact of leadership and innovation on differentiation strategy and organizational performance in knowledge-based software companies*, Thesis in Business Management, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting. [In Persian]
12. Hossain, K., & Azmi, I. B. A. GH. (2020). Linking entrepreneurial orientation dimensions with multidimensional differentiation strategy. *Management Science Letters*, 10(8), 1881-1886. 10.5267/j.msl.2019.12.031. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
13. Islami, X., Topuzovska Latkovikj, M., Drakulevski, L., & Borota Popovska, M. (2020). Does differentiation strategy model matter? Desigation of organizational performance using differentiation strategy instruments -an empirical analysis. *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, 21(1), 158-177. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11648>
14. Karim, M. M., Latif, W. B., & Choudhury, M. M. (2019). *The art of Developing Entrepreneurial Leadership*. ACBSP Conference PRAGUE.
15. Katz, M. L. (2019). Multisided platforms, big data, and a little antitrust policy. *Review of Industrial Organization*, 54(4), 695-716. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09683-9>.
16. Khadiv zad, M., Maleki, M., & Ramzyar, B. (2019). Investigating the impact of open

- leadership on the marketing performance of aria yaragh sanat company considering the mediating role of differentiation strategy. *New research in management and accounting*, 26, 203-230. ( in Persian)
17. Lapersonne, A. H. (2017). *The hybrid competitive strategy frame-work: a managerial theory for combining differentiation and low-cost strategic approaches based on a case study of a European textile manufacturer*, (Doctoral dissertation), The University of Manchester, United Kingdom.
  18. Mahdavi Kia, N. (2011). *The role of various strategies Competitiveness in increasing the competitiveness of private organizations Based on the Porter model*, Master thesis, Islamic Azad University. Sanandaj Branch.
  19. Men, L. R., Je, Y. G., & Chen, Z. F. (2019). Entrepreneurial leadership communication. *Strategic Communication for Startups and Entrepreneurs in China*, 70-83. DOI:10.4324/9780429274268-7
  20. Murniningsih, R., Muhdiyanto, A., & Hanafi, M. (2020). The role of entrepreneurial leadership and ICT in encouraging competitive advantage in SME's. *Advances in Social Science. Education and Humanities Research*, 436. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200529.160>.
  21. Noghrehkar, A., Mozaffar, F., Saleh, B., & Shafaei, M. (2009). Survey in explaining the principles of designing children's educational spaces. *Aramangar*, 2.
  22. Nyokabia, J., Mucharab, M., & Namada, J. (2019). Focus strategy-firm structure fit and performance of star rated hotels in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(5), 11-17.
  23. Phangestu, J., Kountur, R., & Prameswari, D. (2020). The moderating effect of entrepreneurial leadership and competitive advantage on the relationship between business model innovation and startup performance. *Journal of Business & Retail Management Research*, 14(3), 53-61. 10.24052/JBRMR/V14IS03/ART-06.
  24. Rajagopal, A. (2020). Cognitive determinants of entrepreneurial leadership. *Managing Startup Enterprises in Emerging Markets*, 83-121. 10.1007/978-3-030-28155-7\_4.
  25. Rostami, N. (2018). *Investigating the effect of competitiveness on the level of entrepreneurial activities (Case study of resource-based, efficiency-oriented and innovation-oriented countries*, Master Thesis in Entrepreneurship Management, Gonbad Kavous University. [in Persian]
  26. Samuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
  27. Van den Berg, L. (2020). Competitive intelligence in sport. North-West University.
  28. Widuri, R., & Sutanto, J. E. (2019). Differentiation strategy and market competition as determinants of earnings management. *Proceedings of the international conference on tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2018)*.
  29. Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. S. (2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13(1), 19-38.