



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

The Role of Dynamic Capabilities and Institutional Pressure in Business Model Innovation with an Emphasis on Top Management Team Heterogeneity

Mohammad Mehrabi¹, Mohsen Akbari², Milad Hooshmand Chaijani³

Abstract

Background & Purpose: Family businesses, particularly in the tourism industry, play a crucial role in local economic development and job creation. However, their sustainability and competitiveness depend on continuous business model innovation to adapt to the rapidly changing market and environmental demands. This study aims to examine the effects of dynamic capabilities, institutional pressures, and top management team heterogeneity on business model innovation in family-owned tourism businesses in Gilan Province, Iran.

Methodology: This study adopts a quantitative approach and is classified as descriptive-correlational in nature. Data were collected using a structured questionnaire distributed to a sample of 120 family-owned businesses active in the tourism sector. The sampling was non-probabilistic and based on availability. To test the proposed hypotheses, structural equation modeling (SEM) was employed using SmartPLS software.

Findings: The results indicated that dynamic capabilities have a significant and positive effect on business model innovation. Institutional pressures and top management team heterogeneity also had significant effects on business model innovation. Furthermore, dynamic capabilities significantly influenced team heterogeneity, while the effect of institutional pressures on team heterogeneity was not statistically significant.

Conclusion: The findings suggest that to enhance business model innovation, family businesses in the tourism sector should invest in developing their dynamic capabilities and assembling diverse management teams. Policymakers and business managers should also recognize the potential of institutional pressures as a driver of innovation and provide supportive institutional environments to facilitate innovation in family businesses.

Keywords: *Family Businesses, Business Model Innovation, Dynamic Capabilities, Institutional Pressures, Top Management Team Heterogeneity.*

Citation: Mehrabi, Mohammad; Hooshmand Chaijani, Milad and Akbari, Mohsen.(2026). The Role of Dynamic Capabilities and Institutional Pressure in Business Model Innovation with an Emphasis on Top Management Team Heterogeneity. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(31), 105-132.

1. Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: Mmehrabiagh@gmail.com

2. Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: Akbarimohsen@gmail.com

3. Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: Miladhooshmand@gmail.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۹، شماره ۳۱
بهار ۱۴۰۵
صص ۱۰۵-۱۳۲

نقش قابلیت‌های پویا و فشار نهادی در نوآوری مدل کسب‌وکار با تأکید بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد

محمد محرابی^۱، محسن اکبری^۲، میلاد هوشمند چایجانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: کسب‌وکارهای خانوادگی، به‌ویژه در صنعت گردشگری، به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی توسعه اقتصادی و اشتغال‌زایی در مناطق محلی شناخته می‌شوند. با این حال، حفظ پایداری و رقابت‌پذیری این کسب‌وکارها در گرو توانایی آن‌ها در نوآوری مستمر در مدل کسب‌وکار است. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا، فشارهای نهادی و ناهمگونی تیم مدیریت ارشد بر نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت گردشگری استان گیلان است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر روش، کمی و از نوع توصیفی-همبستگی است. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه و با نمونه‌ای شامل ۱۲۰ کسب‌وکار خانوادگی فعال در حوزه گردشگری گردآوری شد و برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد. همچنین، فشارهای نهادی و ناهمگونی تیم مدیریت ارشد نیز اثر معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار داشتند. علاوه بر این، قابلیت‌های پویا بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد تأثیر مثبت و معناداری داشت، اما تأثیر فشارهای نهادی بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد معنادار نبود.

نتیجه‌گیری: یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که کسب‌وکارهای خانوادگی برای بهبود نوآوری در مدل کسب‌وکار خود باید بر توسعه قابلیت‌های پویا تمرکز کرده و از تیم‌های مدیریتی متنوع بهره بگیرند. همچنین، سیاست‌گذاران و مدیران این کسب‌وکارها باید به نقش محرک فشارهای نهادی در شکل‌گیری نوآوری توجه داشته باشند و زمینه‌های قانونی و نهادی لازم برای ارتقاء نوآوری را فراهم نمایند.

کلیدواژه‌ها: کسب‌وکارهای خانوادگی، نوآوری مدل تجاری، قابلیت‌های پویا، فشار نهادی، ناهمگونی تیم مدیریت ارشد.

استناد: محرابی، محمد؛ اکبری، محسن و هوشمند چایجانی، میلاد. (۱۴۰۵). نقش قابلیت‌های پویا و فشار نهادی در نوآوری مدل کسب‌وکار با تأکید بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۳۱)، ۱۰۵-۱۳۲.

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: Mmehrabihaghi@gmail.com

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: Akbarimohsen@gmail.com

۳. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: Miladhooshmand@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: محسن اکبری

DOI:10.22034/qjimdo.2025.527587.1753

مقدمه

کسب‌وکارهای خانوادگی به عنوان ستون فقرات بسیاری از اقتصادهای جهانی، نقش حیاتی در رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی ایفا می‌کنند (آدهیکاری و ساتن^۱، ۲۰۱۶؛ کینگ و همکاران^۲، ۲۰۲۲). این اهمیت در صنعت خدمات‌محور و پویای گردشگری، که در آن کسب‌وکارهای خانوادگی بخش قابل توجهی از واحدهای اقامتی و تفریحی را تشکیل می‌دهند، دوچندان می‌شود. با این حال، بقا و رقابت‌پذیری این کسب‌وکارها در محیط متلاطم امروزی، بیش از هر زمان دیگری به توانایی آن‌ها برای «نوآوری در مدل کسب‌وکار» وابسته است (کریگ و دیبرل^۳، ۲۰۰۶ و زوت و آمیت^۴، ۲۰۱۰)؛ فرآیندی استراتژیک که به شرکت‌ها امکان می‌دهد نحوه خلق، ارائه و کسب ارزش خود را بازآفرینی کنند (کارایانیس و همکاران^۵، ۲۰۱۴؛ وایمن و همکاران^۶، ۲۰۲۰؛ آمیت و زوت، ۲۰۱۲).

ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که نوآوری مدل کسب‌وکار در شرکت‌های خانوادگی تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. از یک سو، «قابلیت‌های پویا^۷» - یعنی توانایی سازمان در شناسایی فرصت‌ها^۸، تخصیص منابع^۹ و بازآرایی ساختارها - به عنوان یک پیش‌نیاز کلیدی برای نوآوری شناخته شده است (فوس و صائبی^{۱۰}، ۲۰۱۷؛ تیس، ۲۰۱۸؛ شوماکر و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۸؛ اولیوریا-دیاز و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، «فشارهای نهادی^{۱۳}» ناشی از رقبا، مشتریان و نهادهای قانونی، شرکت‌ها را به سمت انطباق و تغییر مدل کسب‌وکار خود سوق می‌دهند (دی‌ماگیو و پاول، ۱۹۸۳؛ اولیور، ۱۹۹۷؛ روثا-مانزانارس و همکاران، ۲۰۰۸؛ سارکیس و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۰؛ مارتینز و همکاران، ۲۰۱۵؛ یاماهاکی و فریانس^{۱۵}، ۲۰۱۶؛ کو و همکاران^{۱۶}، ۲۰۲۱). با این حال، علی‌رغم اهمیت این عوامل، شکاف پژوهشی مشخصی در درک چگونگی تعامل همزمان این نیروهای داخلی (قابلیت‌ها) و خارجی (فشارها) بر نوآوری مدل کسب‌وکار وجود دارد (وایمن و همکاران، ۲۰۲۰). به‌ویژه،

1. Adhikari & Sutton

2. King

3. Craig & Dibrell

4. Zott & Amit

5. Carayannis et al

6. Weimann et al

7. Dynamic Capabilities

8. Sensing

9. Seizing

10. Foss & Saebi

11. Schoemaker et al

12. Oliveira-Dias et al

13. Institutional Pressure

14. Sarkis et al

15. Yamahaki & Fryans

16. Ko et al

نقش ویژگی‌های تیم مدیریت ارشد به‌عنوان عاملی که می‌تواند این روابط را شکل دهد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر در صدد است تا با تمرکز بر «ناهمگونی تیم مدیریت ارشد»، به عنوان یکی از ریزبنیان‌های قابلیت‌های مدیریتی، این شکاف را پر کرده و جایگاه خود را در تلاقی سه نظریه کلیدی مدیریت استراتژیک یعنی قابلیت‌های پویا، نظریه نهادی و نظریه سطوح رده بالا مشخص سازد (همبریک و ماسون^۱، ۱۹۸۴؛ پایتزل و همکاران، ۲۰۰۸؛ باسکو ۲۰۱۳؛ دی‌آلورا، ۲۰۱۹؛ هوک-دوئیگن و همکاران، ۲۰۲۵).

این پژوهش به یک مسئله دوگانه، نظری و عملی می‌پردازد. مسئله عملی این پژوهش به چالش‌های خاص کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در صنعت گردشگری و اقامتی استان گیلان بازمی‌گردد. این کسب‌وکارها با وجود پتانسیل بالا، با رقابت فزاینده، تغییر سریع ترجیحات مشتریان و نوسانات فصلی تقاضا مواجه هستند. بسیاری از آن‌ها به شیوه‌های سنتی متکی بوده و در برابر پذیرش تغییرات و مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه مقاومت نشان می‌دهند که این امر پایداری بلندمدت آن‌ها را تهدید می‌کند. از منظر نظری، درک سازوکارهای نوآوری در این بنگاه‌ها نیازمند یک چارچوب یکپارچه است. در حالی که نظریه‌های «قابلیت‌های پویا»^۲، «تئوری نهادی»^۳ و «تئوری سطوح رده بالا»^۴ هر یک به تنهایی دیدگاه‌های ارزشمندی ارائه می‌دهند، اما چگونگی ترکیب این دیدگاه‌ها برای ارائه تحلیلی جامع از نوآوری مدل کسب‌وکار در بستر کسب‌وکارهای خانوادگی، یک چالش نظری باقی مانده است که این پژوهش به آن می‌پردازد.

بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر قابلیت‌های پویا و فشارهای نهادی بر نوآوری مدل کسب‌وکار با در نظر گرفتن نقش ناهمگونی تیم مدیریت ارشد در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری و اقامتی استان گیلان است. در این راستا، متغیرهای اصلی پژوهش شامل قابلیت‌های پویا و فشار نهادی (به‌عنوان متغیرهای مستقل)، ناهمگونی تیم مدیریت ارشد (به‌عنوان متغیر مستقل و میانجی) و نوآوری مدل کسب‌وکار (به‌عنوان متغیر وابسته) تعریف شده و حدود مسئله به کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در این صنعت خاص در استان گیلان محدود می‌شود.

یافته‌های پژوهش می‌تواند فواید نظری و کاربردی خاصی داشته باشد. از نظر نظری، این تحقیق با ارائه و آزمون یک مدل ترکیبی، به غنی‌سازی ادبیات نوآوری در کسب‌وکارهای خانوادگی کمک می‌کند. از نظر کاربردی، نتایج آن می‌تواند راهنمای عمل مدیران و مالکان

1. Hambrick & Mason

2. Dynamic Capability Theory

3. Institutional Theory

4. Upper Echelon Theory

این کسب‌وکارها برای توسعه قابلیت‌های درونی و بهره‌گیری از تیم‌های مدیریتی متنوع واقع گردد تا بتوانند در محیط پویای صنعت گردشگری به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. همچنین، این یافته‌ها می‌تواند برای سیاست‌گذاران حوزه گردشگری در جهت طراحی برنامه‌های حمایتی برای ارتقای نوآوری و رقابت‌پذیری این بخش اقتصادی مفید واقع شود.

پیشینه پژوهش

نوآوری مدل کسب‌وکار یک فرآیند پویای تحول در ساختار، فعالیت‌ها و منطق ارزش‌آفرینی سازمان است که از دیدگاه شرکت یا بازار هدف، تغییری نوآورانه محسوب می‌شود. این نوآوری نه تنها می‌تواند از درون سازمان نشأت گیرد، بلکه در تعامل با محیط بیرونی نیز شکل می‌گیرد و مسیر جدیدی برای رشد و بقا فراهم می‌آورد (بورمستر و همکاران، ۲۰۱۶). در محیط‌های رقابتی امروزی، سازگاری و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و تقاضاهای بازار، به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. سازمان‌هایی که قادر به طراحی و پیاده‌سازی نوآوری‌های مدل کسب‌وکار هستند، می‌توانند ارزش‌های جدیدی برای مشتریان ایجاد کرده و خود را با شرایط پویای صنعت تطبیق دهند (کلائوس و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، نوآوری مدل کسب‌وکار نه تنها واکنشی به تغییرات صنعت است، بلکه خود می‌تواند محرک بنیادین تحول در صنایع مختلف باشد (کارایانیس و همکاران، ۲۰۱۴؛ مارتینز و همکاران، ۲۰۱۵؛ ویرتز و همکاران، ۲۰۱۶؛ آندریانتو و همکاران، ۲۰۲۲).

با توجه به پویایی محیط کسب‌وکار، عوامل متعددی سازمان‌ها را به سمت نوآوری مدل کسب‌وکار سوق می‌دهند. از جمله این عوامل می‌توان به تغییرات فناوری، تحولات بازار، فشارهای رقابتی، الزامات قانونی و ضرورت همکاری‌های بین‌سازمانی اشاره کرد که همگی شرکت‌ها را وادار به بازنگری در مدل‌های سنتی کسب‌وکار می‌کنند (بورمستر و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، قابلیت‌های پویا به‌عنوان یک عنصر اساسی در توانمندسازی سازمان‌ها برای تطبیق با تغییرات محیطی، نقش مهمی در ارتقای نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا می‌کنند. این قابلیت‌ها شامل حس‌گری فرصت‌ها، بهره‌برداری از منابع و بازآرایی ساختارهای سازمانی است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا در مواجهه با تغییرات، به سرعت مدل کسب‌وکار خود را توسعه داده و اصلاح کنند (تیس، ۲۰۱۸). علاوه بر این، تئوری نهادی نیز چارچوب مهمی برای درک پویایی‌های نوآوری مدل کسب‌وکار فراهم می‌کند. بر اساس این نظریه، سازمان‌ها تحت تأثیر فشارهای نهادی، تلاش می‌کنند مشروعیت خود را در محیط کسب‌وکار حفظ

1. Clauss et al

2. Wirtz et al

کنند و برای همسو شدن با انتظارات جامعه، مقررات دولتی و خواسته‌های ذینفعان، استراتژی‌های خود را تغییر دهند (فان و همکاران^۱، ۲۰۲۱). این مسئله به‌ویژه در شرکت‌های خانوادگی که به‌طور سنتی تمایل به ثبات و حفظ ارزش‌های دیرینه دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در این میان، ناهمگونی تیم مدیریت ارشد نیز به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در نوآوری مدل کسب‌وکار شناخته می‌شود. وجود تجربیات، تخصص‌ها و پیشینه‌های متنوع در بین مدیران ارشد می‌تواند باعث افزایش ظرفیت شناختی سازمان، ارتقای تصمیم‌گیری استراتژیک و بهبود توانایی در شناسایی فرصت‌های نوآورانه شود (دیاز-فرناندز و همکاران، ۲۰۲۰). این موضوع به‌ویژه در شرکت‌های خانوادگی، که اغلب تحت سلطه سنت‌های مدیریتی هستند، می‌تواند عاملی کلیدی در ایجاد تحول و نوآوری در مدل کسب‌وکار باشد. با توجه به این چارچوب مفهومی، در ادامه، مروری بر مطالعات پیشین انجام شده است تا تصویری جامع از نحوه تأثیر این متغیرها بر نوآوری مدل کسب‌وکار ارائه شود. جدول (۱)، دیدگاه‌های مختلف درباره نوآوری مدل کسب‌وکار، قابلیت‌های پویا، تئوری نهادی و ناهمگونی تیم مدیریت ارشد را در ادبیات منعکس می‌کند.

جدول ۱. بررسی مطالعات پیشین مرتبط با متغیرهای پژوهش

متغیر	مطالعات پیشین	دیدگاه مطالعات درباره متغیر
نوآوری مدل کسب‌وکار	میشل و کولز (۲۰۰۴)، مارکیدس (۲۰۰۶)، یونس و همکاران ^۲ (۲۰۱۰)، آمیت و زوت (۲۰۱۲)، عبدالکافی و همکاران ^۳ (۲۰۱۳)، خناق و همکاران ^۴ (۲۰۱۴)، مستعجل و همکاران ^۵ (۲۰۲۲)	نوآوری مدل کسب‌وکار شامل تغییر در محتوا، ساختار و حاکمیت فعالیت‌های سازمانی است. این تغییرات می‌توانند از طریق بازطراحی زنجیره ارزش، ایجاد مدل‌های درآمدی جدید یا معرفی ارزش پیشنهادی تازه رخ دهند. نوآوری مدل کسب‌وکار از سه بعد اصلی تشکیل شده است: (۱) خلق ارزش (توسعه منابع و قابلیت‌های جدید برای ارائه ارزش به مشتری)، (۲) ارزش پیشنهادی (ایجاد محصولات یا خدمات جدید که نیازهای مشتری را بهتر برآورده کند) و (۳) مدل درآمدی (تحول در روش‌های کسب درآمد از طریق استراتژی‌های قیمت‌گذاری جدید، عضویت یا تبلیغات).
قابلیت‌های پویا	تیس و پیسانو (۱۹۹۴)، شوماکر و همکاران ^۶ (۲۰۱۸)	قابلیت‌های پویا توانایی سازمان در تطبیق، تغییر و بازپیکربندی منابع داخلی و خارجی برای مقابله با تغییرات محیطی است. این قابلیت‌ها شامل فرآیندهای حس‌گری فرصت‌ها، کسب و

1. Fan et al
2. Yunus et al
3. Abdelkafi et al
4. Khanagha et al
5. Mostaghel et al
6. Schoemaker et al

متغیر	مطالعات پیشین	دیدگاه مطالعات درباره متغیر
	وایمان و همکاران (۲۰۲۰)	بازپیکربندی دانش و ایجاد تغییرات سازمانی می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شرکت‌های دارای قابلیت‌های پویا قوی، نوآوری بیشتری در مدل کسب‌وکار خود اعمال می‌کنند.
فشار نهادی	دی‌ماگیو و پاول (۱۹۸۳)، الیور (۱۹۹۷)، برونه و همکاران (۲۰۱۳)، کو و همکاران (۲۰۲۱)	فشار نهادی در سه نوع طبقه‌بندی شده است؛ (۱) فشار قهری؛ ^۱ الزام به رعایت قوانین و مقررات دولتی، (۲) فشار تقلیدی؛ ^۲ تقلید از اقدامات رقبا و پیشروان صنعت برای کاهش عدم اطمینان، (۳) فشار هنجاری ^۳ پذیرش ارزش‌ها و انتظارات اجتماعی. این فشارها موجب همگونی سازمانی می‌شوند اما در برخی موارد، شرکت‌ها از آن‌ها برای نوآوری مدل کسب‌وکار خود بهره می‌برند.
ناهمگونی تیم مدیریت ارشد	همبریک و میسون (۱۹۸۴)، الکسیف و همکاران ^۴ (۲۰۱۰)، دی‌آلورا (۲۰۱۹)، هایدن و همکاران (۲۰۲۰)	ناهمگونی تیم مدیریت ارشد شامل تفاوت در تجربه، تحصیلات، مهارت‌های شناختی و پس‌زمینه فرهنگی اعضای تیم است. مطالعات نشان داده‌اند که ناهمگونی در تیم مدیریت ارشد می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری استراتژیک، انعطاف‌پذیری سازمانی و گرایش به نوآوری را افزایش دهد. در شرکت‌های خانوادگی، حضور اعضای غیرخویشاوند و متخصص در تیم مدیریت، می‌تواند پذیرش تغییرات و نوآوری را تسهیل کند.

چارچوب نظری و توسعه فرضیه‌های پژوهش؛ قابلیت‌های پویا به‌عنوان یکی از مفاهیم

کلیدی در مدیریت استراتژیک، به توانایی سازمان‌ها در شناسایی، بهره‌برداری و تغییر منابع خود برای سازگاری با شرایط متغیر محیطی اشاره دارد (تیس، ۲۰۱۸؛ موسوی و همکاران، ۲۰۱۸). این قابلیت‌ها شامل سه بعد اساسی هستند؛ حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها، بهره‌برداری از منابع و تغییر شکل آن‌ها به‌منظور ایجاد ارزش جدید (شوماکر و همکاران، ۲۰۱۸). شرکت‌هایی که از قابلیت‌های پویای قوی برخوردارند، توانایی بهتری در طراحی و پیاده‌سازی نوآوری مدل کسب‌وکار دارند، زیرا می‌توانند ساختارها و فرآیندهای خود را مطابق با تغییرات بازار تنظیم کنند (وارنر و ویگر^۵، ۲۰۱۹؛ رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰).

نوآوری مدل کسب‌وکار به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک برای بازتعریف شیوه‌های ایجاد، ارائه و کسب ارزش در شرکت‌ها مطرح است (فوس و صائی، ۲۰۱۷). در محیط‌های رقابتی امروزی، شرکت‌ها به‌ویژه در صنایع دیجیتال، نیازمند تغییرات مداوم در مدل کسب‌وکار خود هستند تا مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (وانر و ویگر، ۲۰۱۹؛ بارانی و همکاران، ۱۴۰۱).

1. Regulative
 2. Mimetic
 3. Normative
 4. Alexiev et al
 5. Warner & Wager

قابلیت‌های پویا، سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا مدل‌های تجاری جدیدی طراحی کرده و به سرعت در پاسخ به تحولات فناورانه و نیازهای مشتریان، تغییرات لازم را در آن‌ها اعمال کنند (سولاک و کامرلندر^۱، ۲۰۲۱). به‌عنوان مثال، شرکت‌های فعال در حوزه خرده‌فروشی دیجیتال از طریق قابلیت‌های پویای خود، فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های کلان را برای بهینه‌سازی مدل‌های کسب‌وکار خود به کار گرفته‌اند که این امر، سرعت و دقت تصمیم‌گیری‌های آن‌ها را افزایش داده است.

پژوهش‌های جدید نیز تأکید دارند که قابلیت‌های پویا به عنوان محرک‌های درونی، فرآیند نوآوری مدل کسب‌وکار را فعال می‌کنند (اولیوریا-دیز و همکاران، ۲۰۲۲). برای کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت گردشگری، این قابلیت‌ها اهمیت دوچندان دارند. ساختارهای سنتی این کسب‌وکارها ممکن است آن‌ها را در برابر تغییر مقاوم سازد، اما قابلیت‌های پویا به آن‌ها اجازه می‌دهد تا از دارایی‌های منحصربه‌فرد خود مانند ارتباطات قوی با جامعه محلی و دیدگاه بلندمدت، برای خلق مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه بهره ببرند (وایمن و همکاران، ۲۰۲۰). برای مثال، در دوران بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹، کسب‌وکارهای گردشگری با قابلیت‌های پویای قوی‌تر، توانستند با دیجیتالی‌سازی خدمات و ارائه تجربیات مجازی، مدل کسب‌وکار خود را با موفقیت بازآفرینی کنند (برپر و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، انتظار می‌رود که این قابلیت‌ها به طور مستقیم به نوآوری مدل کسب‌وکار منجر شوند.

فرضیه ۱: قابلیت‌های پویا تأثیر مثبتی بر نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری دارند.

تئوری نهادی بر نقش فشارهای اجتماعی، فرهنگی و قانونی در شکل‌دهی به فعالیت‌های سازمانی تأکید دارد و بیان می‌کند که سازمان‌ها برای کسب مشروعیت اجتماعی، خود را با این فشارها تطبیق می‌دهند (اولیور، ۱۹۹۷؛ برونه و همکاران، ۲۰۱۳). این فشارها به سه دسته اصلی تقسیم می‌شوند: فشارهای قهری که ناشی از قوانین و مقررات دولتی هستند، فشارهای تقلیدی که شرکت‌ها در مواجهه با عدم اطمینان از استراتژی‌های موفق سایر رقبا الگوبرداری می‌کنند، و فشارهای هنجاری که از طریق استانداردهای صنعتی و اجتماعی شکل می‌گیرند (دی‌ماگیو و پاول، ۱۹۸۳).

در زمینه نوآوری مدل کسب‌وکار، فشارهای نهادی می‌توانند هم محرک و هم بازدارنده باشند. فشارهای مشتریان به‌عنوان یک نیروی هنجاری، شرکت‌ها را به ارائه محصولات و

خدمات نوآورانه سوق می‌دهد، زیرا تغییر در ترجیحات مشتریان، سازمان‌ها را وادار به بازنگری در مدل‌های کسب‌وکار خود می‌کند (کو و همکاران، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، فشار رقابتی ناشی از ورود شرکت‌های جدید و تغییرات تکنولوژیکی، شرکت‌ها را به سمت بهره‌گیری از نوآوری برای حفظ مزیت رقابتی هدایت می‌کند (اولیور، ۱۹۹۷؛ تایلر و همکاران، ۲۰۲۰). در مقابل، فشارهای قانونی می‌توانند تأثیری دوگانه داشته باشند؛ از یک سو، قوانین زیست‌محیطی و استانداردهای دولتی می‌توانند شرکت‌ها را به سمت توسعه مدل‌های پایدار و نوآورانه سوق دهند و یا به ایجاد مشروعیت برای نوآوری‌های جدید کمک کنند، اما از سوی دیگر، پیچیدگی‌های بوروکراتیک و محدودیت‌های قانونی ممکن است مانعی برای پیاده‌سازی مدل‌های کسب‌وکار جدید باشند (اسکوبار و وردنبرگ^۱، ۲۰۱۱). در واقع، یکپارچه‌سازی دیدگاه نهادی با تئوری قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که فشارها و فرصت‌های محیطی می‌توانند محرک توسعه قابلیت‌های درونی لازم برای نوآوری شوند (ترن و همکاران، ۲۰۲۲). در صنعت گردشگری، که به شدت تحت تأثیر تغییرات نهادی قرار دارد، فشارهای قانونی مانند استانداردهای زیست‌محیطی و سیاست‌های گردشگری پایدار باعث شده‌اند که بسیاری از کسب‌وکارهای خانوادگی به سمت ارائه خدمات سبز و پایدار حرکت کنند (برنک و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، فشارهای رقابتی ناشی از دیجیتالی‌شدن و ورود شرکت‌های فناورانه، کسب‌وکارهای سنتی را ملزم به نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار کرده است (السنیهار و همکاران^۲، ۲۰۲۱). همچنین، تغییر انتظارات مشتریان نسبت به تجربه‌های منحصربه‌فرد و شخصی‌سازی‌شده، این شرکت‌ها را به پذیرش استراتژی‌های نوین در ارائه خدمات سوق داده است (آندریانتو و همکاران، ۲۰۲۲).

فرضیه ۲: فشارهای نهادی تأثیر مثبتی بر نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری دارند.

ناهمگونی تیم مدیریت ارشد به‌عنوان یک عامل کلیدی در توانمندسازی سازمان‌ها برای نوآوری مدل کسب‌وکار شناخته شده است. بر اساس تئوری سطوح بالا^۳، ویژگی‌های شناختی و جمعیت‌شناختی مدیران ارشد تأثیر بسزایی بر تصمیمات استراتژیک و عملکرد سازمانی دارند (دیاز-فرناندز، ۲۰۲۰). در شرکت‌های خانوادگی که ساختار مدیریتی آن‌ها اغلب بر اساس روابط خانوادگی شکل گرفته است، ناهمگونی در تیم مدیریت ارشد می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در پذیرش نوآوری مدل کسب‌وکار ایفا کند (دی‌آلورا، ۲۰۱۹). این ناهمگونی را

1. Escobar & Vredenburg

2. Snihur et al

3. Upper Echelons Theory

می‌توان در دو بعد اصلی بررسی کرد: ناهمگونی از نظر تخصص و سابقه و ناهمگونی از نظر تجربه حرفه‌ای.

ناهمگونی از نظر تخصص و سابقه به ترکیب مدیرانی با پیشینه‌های آموزشی، مهارتی و کارکردی متنوع اشاره دارد. حضور افرادی با دانش تخصصی متفاوت، ظرفیت تحلیل و حل مسئله را افزایش داده و امکان خلق ایده‌های نوآورانه را فراهم می‌آورد (هایدر و همکاران، ۲۰۲۰). چنین تنوعی به‌ویژه در نوآوری مدل کسب‌وکار، از طریق ارتقای ابعاد خلق ارزش، ارزش پیشنهادی و مدل درآمدی، می‌تواند تأثیر مثبتی داشته باشد (کلائوس و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی داخلی تیم مدیریت، که از تعاملات متنوع اعضا نشأت می‌گیرد، مستقیماً بر طراحی مدل کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۲؛ لو و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

در صنعت گردشگری، که به‌سرعت در حال تحول و رقابتی شدن است، نوآوری مدل کسب‌وکار برای بقا و رشد کسب‌وکارها ضروری است (بریر و همکاران، ۲۰۲۱). شرکت‌های خانوادگی در این صنعت معمولاً به دلیل تمایل به حفظ ارزش‌های سنتی و وابستگی به شیوه‌های مدیریتی گذشته، در برابر تغییرات مقاوم هستند. با این حال، ناهمگونی در تیم مدیریت ارشد می‌تواند ظرفیت سازمان را برای پذیرش و اجرای نوآوری در مدل کسب‌وکار افزایش دهد (وایمن و همکاران، ۲۰۲۰؛ سولاک و همکاران^۳، ۲۰۲۱). به‌عنوان مثال، مدیرانی با تجربیات متنوع در زمینه‌های فناوری، بازاریابی دیجیتال و گردشگری پلیدار می‌توانند به توسعه مدل‌های جدیدی مانند ارائه خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی، رزروهای آنلاین پیشرفته و تجارب شخصی‌سازی شده برای مشتریان کمک کنند. علاوه بر این، حضور مدیرانی با شبکه‌های ارتباطی گسترده می‌تواند همکاری‌های استراتژیک با استارت‌آپ‌های فناوری و نهادهای دولتی را تسهیل کند و به خلق ارزش جدید در این صنعت منجر شود (دی‌ماسیس و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، شرکت‌های خانوادگی که دارای تیم‌های مدیریت ارشد متنوع‌تری هستند، احتمالاً نوآوری بیشتری در مدل کسب‌وکار خود نشان داده و عملکرد رقابتی بهتری خواهند داشت.

فرضیه ۳: ناهمگونی تیم مدیریت ارشد تأثیر معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری دارد.

قابلیت‌های پویا، که شامل شناسایی فرصت‌های جدید، پیکربندی مجدد منابع و

1. Wang et al

2. Lu et al

3. Soluk et al

بهره‌برداری از تغییرات محیطی است (تیس و همکاران، ۱۹۹۷)، نقش مهمی در افزایش ناهمگونی تیم مدیریت ارشد دارند. شرکت‌های خانوادگی، به دلیل ساختار سنتی خود، اغلب در برابر تغییرات مقاوم هستند (هایدر و همکاران، ۲۰۲۰)، اما قابلیت‌های پویا می‌توانند موجب بازنگری در ترکیب تیم مدیریت و ورود مدیران با تخصص‌های متنوع شوند (دی‌سیلوا و همکاران، ۲۰۲۱؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳). همانطور که هایوبک^۱ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد، شرکت‌ها برای تقویت عملکرد خود، به طور استراتژیک به ترکیب هیئت مدیره و قابلیت‌های مدیران توجه می‌کنند. به عبارت دیگر، نیاز به نوآوری و انطباق، سازمان را به سمت جذب مدیرانی با مهارت‌ها و دیدگاه‌های جدید سوق می‌دهد و در نتیجه ناهمگونی تیم را افزایش می‌دهد. این امر به شرکت‌های خانوادگی اجازه می‌دهد که میان تجربه نسل‌های قبلی و ایده‌های نوآورانه تعادل برقرار کرده و مسیر نوآوری در مدل کسب‌وکار را هموار سازند (سولاک و کامرلندر^۲، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر، فشارهای نهادی که شامل الزامات قانونی، انتظارات اجتماعی و روندهای صنعتی هستند، بر تصمیمات مدیریتی شرکت‌های خانوادگی تأثیرگذارند (دی‌ماگیو و پاول، ۱۹۸۳). فشارهای قانونی، مانند مقررات حاکمیت شرکتی، شرکت‌ها را به سمت جذب مدیران مستقل سوق می‌دهد (کلائوس و همکاران، ۲۰۱۹)، درحالی‌که فشارهای هنجاری و تقلیدی، شرکت‌ها را وادار به پیروی از رویه‌های موفق در صنعت کرده و باعث افزایش تنوع در تیم مدیریت ارشد می‌شود (اولیور، ۱۹۹۷؛ تایلر و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، رشد استانداردهای حرفه‌ای و نیاز به رقابت‌پذیری بیشتر، شرکت‌های خانوادگی را به سمت به‌کارگیری مدیران غیرخانوادگی با دانش تخصصی سوق می‌دهد (موهیک و بنگستون، ۲۰۲۱). این فشارها به‌ویژه در کسب‌وکارهای خانوادگی که به دنبال کسب مشروعیت بیشتر در فضای کسب‌وکار مدرن هستند، می‌تواند به تغییر در ساختارهای سنتی مدیریتی منجر شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ هوک-دوئینگن و همکاران، ۲۰۲۵).

در صنعت گردشگری، که پویایی بازار و تغییرات محیطی بسیار سریع است، تأثیر این عوامل بیش‌ازپیش آشکار می‌شود. کسب‌وکارهای خانوادگی در این حوزه برای نوآوری مدل کسب‌وکار خود باید ترکیب تیم مدیریت را بر اساس دانش تخصصی و بین‌المللی متنوع‌سازی کنند (آندریانتو و همکاران، ۲۰۲۲). با ورود مدیران با پیشینه‌های مختلف، شرکت‌های خانوادگی می‌توانند استراتژی‌های خلاقانه‌ای را برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و ارائه تجربه‌های نوآورانه به مشتریان توسعه دهند (اسنیهار و همکاران، ۲۰۲۱).

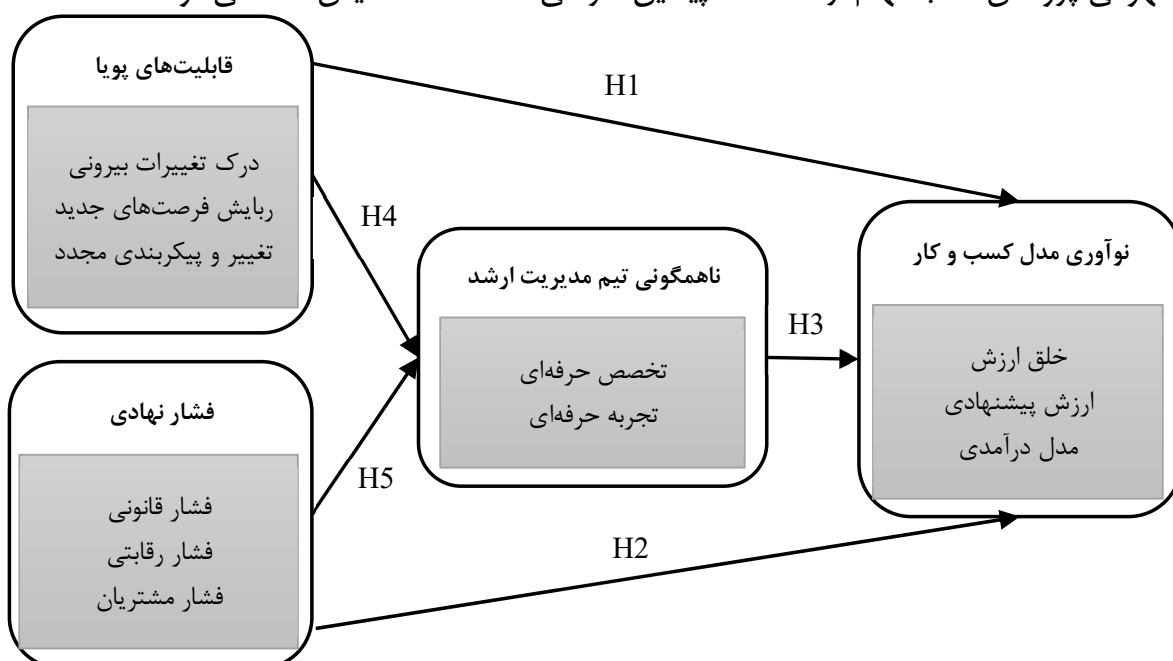
¹. Heubeck

². Soluk & Kammerlander

فرضیه ۴: قابلیت‌های پویا تأثیر مثبتی بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری دارند.

فرضیه ۵: فشارهای نهادی تأثیر مثبتی بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری دارند.

در این پژوهش با رویکردی ترکیبی، از تئوری‌های «قابلیت‌های پویا»، «تئوری نهادی» و «تئوری سطوح بالا» به مساله نوآوری مدل کسب و کار در کسب و کارهای خانوادگی حوزه گردشگری پرداخته می‌شود. در ادامه، فرضیات تحقیق ارائه‌شده و در شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش که با الهام از مطالعات پیشین طراحی شده است، نمایش داده می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اهداف و ماهیت پژوهش حاضر، این مطالعه از نوع کمی است. از نظر جهت‌گیری، پژوهش حاضر کاربردی است؛ چرا که نتایج حاصل از آن در رفع نیازها و حل مسائل خاص در جامعه، به‌ویژه در حوزه کسب‌وکارهای خانوادگی گردشگری و اقامتی، کاربرد دارد. از نظر هدف، پژوهش توصیفی است و سعی دارد شرایط موجود و پدیده‌های مرتبط با نوآوری مدل کسب‌وکار را توصیف کند. همچنین، از نظر استراتژی پژوهش، پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده‌اند. استراتژی تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در این پژوهش توصیفی-همبستگی است. در این رویکرد، پژوهشگر بدون دست‌کاری متغیرهای مستقل، به بررسی نوع و میزان روابط میان متغیرها پرداخته و مشخص می‌کند که آیا ارتباط معناداری میان آن‌ها وجود دارد یا خیر. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است و داده‌ها از طریق هر دو

روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده‌اند. برای تحلیل داده‌ها و بررسی روابط پیچیده میان سازه‌های مدل پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شده و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مورد استفاده قرار گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کسب‌وکارهای خانوادگی فعال در حوزه گردشگری، مراکز تفریحی، پذیرایی، اقامتی و بوم‌گردی در سطح استان گیلان است. بر اساس اطلاعات اداره گردشگری استان، تعداد کل کسب‌وکارهای فعال در این حوزه‌ها در استان گیلان حدود ۹۰۰ مورد برآورد شده است. با این حال، به دلیل نبود داده‌های رسمی و جامع درباره خانوادگی بودن این کسب‌وکارها، نیاز به انجام بررسی‌های میدانی برای شناسایی دقیق اعضای جامعه هدف وجود دارد. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند انجام شده است. در ابتدا، تیم پژوهش با مراجعه به اداره گردشگری، اتحادیه‌ها و انجمن‌های مرتبط، فهرستی اولیه از کسب‌وکارهای فعال در صنعت گردشگری استان تهیه کردند. سپس، با انجام مصاحبه‌های مقدماتی و بررسی‌های میدانی، پرسشنامه پژوهش به کسب‌وکارهایی که معیارهای خانوادگی بودن را داشتند ارائه شد. این روش به پژوهش کمک کرد تا در شرایط نبود داده‌های منسجم، به‌طور مؤثر به جامعه هدف دسترسی پیدا کند و از اعتبار پاسخ‌های دریافتی اطمینان حاصل شود. برای تعیین حجم نمونه، از نرم‌افزار جی‌پاور استفاده شده است. با فرض توان آماری ۰.۸، سطح معناداری ۰.۰۵ و اندازه اثر متوسط (۰.۱۵)، بر اساس تحلیل رگرسیون چندگانه پیشنهادی توسط جی‌پاور، حجم نمونه‌ای معادل ۱۲۰ کسب‌وکار خانوادگی تعیین شد. این تعداد، بر اساس قاعده کلی در مدل‌سازی معادلات ساختاری که توصیه می‌کند حجم نمونه حداقل ۱۰ برابر بیشترین تعداد مسیرهای ورودی به یک سازه در مدل باشد، مناسب ارزیابی می‌شود. به‌منظور اطمینان از مطلع بودن پاسخ‌دهندگان و اعتبار پاسخ‌های آن‌ها، مطابق با پیشنهاد آتواهنه-گیما (۲۰۰۵)، در ابتدای پرسشنامه سؤالی در مورد میزان اطلاع پاسخ‌دهنده از اهداف، عملکرد و برنامه‌های شرکت پرسیده شده و بر اساس طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت (۱= دانش به‌شدت محدود، ۷= به‌شدت مطلع) مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین پاسخ‌های جمع‌آوری شده در این بخش (۶.۱۴) نشان‌دهنده کیفیت مطلوب اطلاعات به‌دست‌آمده بود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه‌ای استاندارد و چندبخشی بود که روایی آن توسط سه تن از اساتید خبره دانشگاهی تأیید شد. این پرسشنامه شامل ۳۶ گویه بود که تماماً بر اساس طیف هفت‌گزینه‌ای لیکرت (۱= کاملاً مخالفم تا ۷= کاملاً موافقم) طراحی شدند. ساختار پرسشنامه و منبع هر یک از سازه‌ها در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. ساختار و منبع گویه‌های پرسشنامه

متغیر پژوهش	ابعاد سنجش	تعداد گویه‌ها	منبع
نوآوری مدل کسب‌وکار	۳ سؤال برای ارزش پیشنهادی، ۴ سؤال برای خلق ارزش و ۲ سؤال برای مدل درآمدی	۹	اسپس و اشنايدر (۲۰۱۶)
قابلیت‌های پویا	۶ سؤال برای درک تغییرات بیرونی، ۴ سؤال برای ربایش فرصت‌های جدید و ۵ سؤال برای تغییر و پیکربندی مجدد	۱۵	کامپ و همکاران (۲۰۱۸)
فشار نهادی	۲ سؤال برای فشار قانونی، ۳ سؤال برای فشار مشتری و ۳ سؤال برای فشار رقبا	۸	چو و همکاران (۲۰۲۱)
ناهمگونی تیم مدیریت ارشد	تخصص حرفه‌ای، تجربه حرفه‌ای	۴	ژانگ و ژو (۲۰۲۱)

بر اساس جدول (۲)، هر یک از سازه‌های پژوهش با استفاده از گویه‌های معتبر برگرفته از ادبیات پیشین، عملیاتی شده‌اند. این پرسشنامه پس از تأیید نهایی، به صورت حضوری و آنلاین در میان ۱۲۰ کسب‌وکار خانوادگی فعال در حوزه گردشگری، مراکز تفریحی، پذیرایی، اقامتی و بوم‌گردی در استان گیلان توزیع و جمع‌آوری گردید.

برای کنترل واریانس روش مشترک^۱، دو اقدام کنترلی صورت گرفت. نخست، ترتیب سؤالات پرسشنامه به صورت تصادفی تنظیم شد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۰). دوم، پرسشنامه به دو بخش تقسیم شده و هر بخش با فاصله زمانی کوتاهی به پاسخ‌دهندگان ارائه گردید (مورنو-خیمینز و همکاران، ۲۰۰۹). همچنین، برای کنترل آماری CMV، از آزمون تک‌عاملی هارمن^۲ استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی^۳ نشان داد که بیش از یک عامل استخراج شده و عامل اول کمتر از ۵۰ درصد (۳۷ درصد) از واریانس کل متغیرها را تبیین می‌کند. بنابراین، با توجه به اقدامات کنترلی صورت‌گرفته، CMV در این پژوهش اثر قابل‌توجهی بر نتایج تحقیق ندارد (پادساکوف و همکاران، ۲۰۰۳؛ اوکاس و کارلسون^۴، ۲۰۱۰).

در مجموع ۱۲۰ پرسشنامه قابل تحلیل از مدیران و صاحبان کسب‌وکارهای خانوادگی جمع‌آوری گردید. تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۷۲.۵ درصد (۸۷ نفر) از پاسخگویان «مدیر» و ۲۷.۵ درصد (۳۳ نفر) «مدیر و صاحب کسب‌وکار» بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۵۰ درصد) بود. ۷۵ درصد پاسخگویان مرد و ۲۵ درصد زن بودند. از منظر سطح تحصیلات، اکثریت نمونه (۵۸.۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند و پس از آن، ۳۰.۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند.

1. Common Method Variance - CMV
 2. Harmon's One-Factor Test
 3. Exploratory Factor Analysis - EFA
 4. O'Cass & Carlson

همچنین، ۵۰.۸ درصد از کسب‌وکارها سابقه‌ای بین ۶ تا ۱۰ سال داشتند. از نظر اندازه، نمونه به طور تقریباً مساوی بین کسب‌وکارهای کوچک (۴۶.۷ درصد) و متوسط (۴۹.۲ درصد) تقسیم شده بود. این مشخصات نشان می‌دهد که نمونه پژوهش عمدتاً شامل مدیران مرد، تحصیل کرده، با تجربه و فعال در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خانوادگی است که بافت غالب این صنعت در استان گیلان را به خوبی نمایندگی می‌کند.

یافته‌های پژوهش

در قسمت تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس برای بررسی مدل مفهومی پژوهش بهره گرفته شده است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آنها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیر نرمال است (دیامانتوپولوس و همکاران، ۲۰۱۲). ضمن آنکه جهت سنجش روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی روشی بسیار مناسب است (هنسلر و همکاران، ۲۰۰۹). برای این منظور، مدل پژوهش در دو سطح؛ مدل اندازه‌گیری (پلیایی، بار عاملی، روایی همگرا و روایی واگرا) و مدل ساختاری (ضریب تعیین، ضریب قدرت پیش بینی، آماره t) مورد برازش و ارزیابی قرار گرفته و سپس فرضیه‌های پژوهش آزمون شده اند.

جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی بوده و شامل سه معیار؛ ضرایب بارهای عاملی^۱، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب^۲ است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ است. به این ترتیب همان طور که در جدول (۳) نمایش داده شده، مقادیر بارهای عاملی تمامی سنجها به جز؛ $SEI4$ ، $VAC1$ ، $TRA1$ و $SEN1$ در حد مناسب ارزیابی و گزارش شده است. به این ترتیب این سنجها در ادامه روند برازش از مدل‌ها حذف شدند. همچنین مقادیر معیارهای؛ آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) که در جدول (۲) گزارش شده است، نشان می‌دهد که هر دو این معیارها در محدوده استاندارد (بزرگتر-مساوری ۰/۷) بوده و مناسب ارزیابی می‌شوند. به منظور بررسی روایی همگرا نیز از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. با توجه به یافته‌های گزارش شده در جدول (۳)، مقدار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی متغیرهای پنهان پژوهش، بالاتر از ۰/۵ بوده که این موضوع نشان دهنده حد مطلوب برای این شاخص در سطح مدل اندازه‌گیری است

1. Factor loadings

2. Composite Reliability

(فورنل و لارکر، ۱۹۸۱).

جدول ۳. گزارش بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی

کد متغیر	سنجه‌ها	$\geq FL$ 0/4	کد متغیر	سنجه‌ها	$FL \geq 0/4$	کد متغیر	سنجه‌ها	$\geq FL$ 0/4		
	TRA2	۰/۶۲۰		EXP1	۱/۰۰۰		VAC1	۰/۳۴۹		
	TRA3	۰/۷۷۶		SEN1	۰/۲۲۸		VAC2	۰/۷۲۶		
	TRA4	۰/۶۳۱		SEN2	۰/۷۰۴		VAC3	۰/۷۲۷		
	TRA5	۰/۵۳۵		SEN3	۰/۷۱۱		VAC4	۰/۷۷۳		
	REP1	۰/۷۵۷	INS $\alpha=0.76$ CR= 0.83 AVE= 0.73	SEN4	۰/۶۶۸	DYC $\alpha=0.71$ CR= 0.79 AVE= 0.61	PRV1	۰/۵۸۲		
	REP2	۰/۸۷۱		SEN5	۰/۶۰۳		PRV2	۰/۷۵۷		
	CUP1	۰/۷۹۰		SEN6	۰/۴۷۹		PRV3	۰/۶۳۴		
	CUP2	۰/۷۶۶		SEI1	۰/۶۹۲		INC1	۰/۸۱۷		
	CUP3	۰/۵۵۷		SEI2	۰/۶۸۱		INC2	۰/۸۰۹		
	COP1	۰/۷۰۷		SEI3	۰/۶۸۴		PRO1	۰/۶۹۰		
	COP2	۰/۷۵۰		SEI4	۰/۳۰۹		PRO2	۰/۷۷۲		
	COP3	۰/۵۴۶		TRA1	۰/۳۴۴		PRO3	۰/۷۶۱		
										INN $\alpha=0.73$ CR= 0.81 AVE= 0.65
										DIV $\alpha=0.71$ CR= 0.82 AVE= 0.78

یادداشت: INN= نوآوری مدل کسب و کار (VAC= خلق ارزش، PRV= ارزش پیشنهادی، INC= مدل درآمدی)، DIV= ناهمگونی (تنوع) تیم مدیریت ارشد (PRO= تخصص حرفه‌ای، EXP= تجربه حرفه‌ای)، DYC= قابلیت‌های پویا (SEN= درک تغییرات بیرونی، SEI= ربایش فرصت‌های جدید، TRA= تغییر و پیکربندی مجدد)، INS= فشار نهادی (REP= فشار تنظیم‌گری، CUP= فشار مشتری، COP= فشار رقبا).

برای بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار HTMT استفاده شده است. در این روش، میانگین همبستگی بین شاخص‌های دو سازه متفاوت با میانگین همبستگی شاخص‌های یک سازه مقایسه می‌شود. اگر مقدار HTMT کمتر از ۰.۹۰ (یا در برخی مطالعات، ۰.۸۵) باشد، روایی واگرا تأیید می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهند که تمامی متغیرهای پژوهش دارای مقادیر HTMT کمتر از ۰.۹۰ هستند که تأییدکننده روایی واگرایی مناسب مدل است.

جدول ۴. گزارش روایی واگرا (HTMT)، R^2 و Q^2

متغیر	INN	DIV	INS	DYC	R^2	Q^2
INN	-	۰/۸۰۷	۰/۵۲۳	۰/۷۴۱	۰/۴۹۹	۰/۲۱۹
DIV	۰/۶۸۵	-	۰/۳۳۷	۰/۵۹۴	۰/۲۲۲	۰/۲۳۶
INS	۰/۵۲۰	۰/۳۳۷	-	۰/۴۱۹	-	-
DYC	۰/۷۴۵	۰/۵۹۴	۰/۴۱۰	-	-	-

یادداشت: INN= نوآوری مدل کسب و کار، DIV= ناهمگونی (تنوع) تیم مدیریت ارشد، DYC= قابلیت‌های پویا، INS= فشار نهادی.

علاوه بر بررسی روایی واگرا، کیفیت مدل با استفاده از ضریب تعیین و شاخص برازش پیش‌بینی مورد ارزیابی قرار گرفت. مقدار R^2 نشان‌دهنده میزان واریانس است که متغیرهای مستقل در متغیر وابسته تبیین می‌کنند. در این پژوهش، مقدار R^2 برای نوآوری مدل کسب‌وکار (INN) برابر با ۰.۴۹۹ بوده که نشان می‌دهد مدل توانسته حدود ۴۹.۹ درصد از تغییرات این متغیر را تبیین کند. همچنین مقدار R^2 برای ناهمگونی تیم مدیریت ارشد (DIV) برابر با ۰.۲۲۲ است که تأثیر متوسطی را نشان می‌دهد. شاخص Q^2 که از طریق روش Stone-Geisser محاسبه می‌شود، میزان قدرت پیش‌بینی مدل را بررسی می‌کند. مقادیر Q^2 برای INN برابر با ۰.۲۱۹ و برای DIV برابر با ۰.۲۳۶ بوده که همگی مثبت هستند و تأیید می‌کنند مدل پژوهش از توان پیش‌بینی‌کنندگی مناسبی برخوردار است. بر این اساس، مدل نه تنها دارای روایی واگرای مناسب است، بلکه از قدرت تبیین و پیش‌بینی مطلوبی نیز برخوردار می‌باشد.

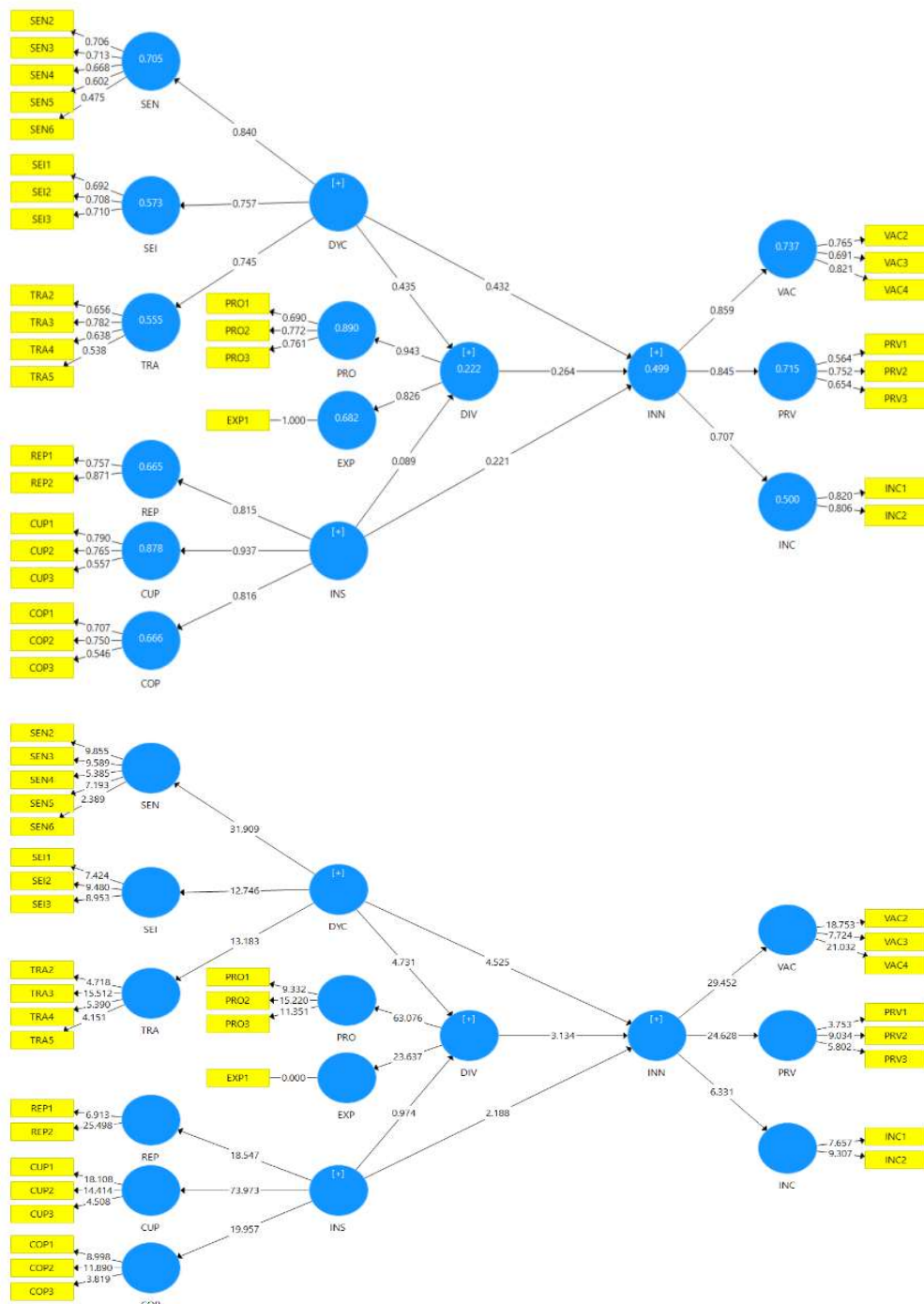
پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری، به منظور ارزیابی برازش کلی مدل، از شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR) و شاخص نیکویی برازش نرم‌شده (NFI) استفاده شده است. شاخص SRMR میزان اختلاف بین ماتریس همبستگی مشاهده‌شده و ماتریس همبستگی مدل را نشان می‌دهد. مقدار SRMR کمتر از ۰.۰۸ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. در این پژوهش، مقدار SRMR برابر ۰.۰۴۷ به دست آمده که کمتر از حد آستانه ۰.۰۸ بوده و برازش مطلوب مدل را تأیید می‌کند. علاوه بر این، شاخص NFI برای ارزیابی برازش نسبی مدل به کار می‌رود و مقادیری بالاتر از ۰.۹۰ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند. در این پژوهش، مقدار NFI برابر با ۰.۹۲۱ محاسبه شده است که نشان می‌دهد مدل ساختاری از برازش مطلوب و قابل قبولی برخوردار است. بنابراین، با توجه به مقادیر SRMR و NFI، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش به‌طور کلی از برازش مناسب و کفایت لازم برای تفسیر نتایج برخوردار است. به همین منظور در ادامه برای بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، نتایج حاصل از ضرایب معناداری، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول (۵) و شکل (۲) ارائه شده است.

جدول ۵. گزارش نتایج برازش فرضیه‌های پژوهش

تصمیم‌گیری	f^2	P-Values	معناداری	ضریب مسیر	فرضیه‌ها	
پذیرش	۰.۲۲۳	۰/۰۰۰	۴/۵۲۵	۰/۴۳۲	INN ← DYC	H1
پذیرش	۰.۱۲۴	۰/۰۲۹	۲/۱۸۸	۰/۲۲۱	INN ← INS	H2
پذیرش	۰.۱۷۸	۰/۰۰۲	۳/۱۳۴	۰/۲۶۴	INN ← DIV	H3
پذیرش	۰.۲۴۱	۰/۰۰۰	۴/۷۳۱	۰/۴۳۵	DIV ← DYC	H4
رد	۰.۰۰۸	۰/۳۳۰	۰/۹۷۴	۰/۰۸۹	DIV ← INS	H5

یادداشت: INN= نوآوری مدل کسب و کار، DIV= ناهمگونی (توع) تیم مدیریت ارشد، DYC= قابلیت‌های پویا، INS= فشار نهادی.

بدین ترتیب نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به شکل (۲)، نشان می‌دهند که؛ به جز فرضیه پنجم (تأثیر INS بر DIV)، تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح معناداری ۹۵ درصد در نمونه مورد بررسی پژوهش مورد تایید قرار گرفته است.



یادداشت: INN = نوآوری مدل کسب و کار (VAC = خلق ارزش، PRV = ارزش پیشنهادی، INC = مدل درآمدی)، DIV = ناهمگونی (تنوع) تیم مدیریت ارشد (PRO = تخصص حرفه‌ای، EXP = تجربه حرفه‌ای)، DYC = قابلیت‌های پویا (SEN = درک تغییرات بیرونی، SEI = ربايش فرصت‌های جدید، TRA = تغییر و پیکربندی مجدد)، INS = فشار نهادی (REP = فشار تنظیم‌گری، CUP = فشار مشتری، COP = فشار رقبا).

شکل ۲. خروجی برازش مدل از نرم افزار smart PLS در حالت ضرایب معناداری

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی نقش عوامل داخلی (قابلیت‌های پویا و ناهمگونی تیم مدیریت ارشد) و عوامل خارجی (فشار نهادی) در شکل‌گیری نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی صنعت گردشگری استان گیلان انجام شد. انتخاب این صنعت به دلیل ماهیت پویا و رقابتی آن، بستری مناسب برای آزمون مدل مفهومی پژوهش فراهم آورد. در ادامه، یافته‌های مربوط به هر فرضیه به تفکیک مورد بحث و تبیین قرار می‌گیرد. بر این اساس در ادامه به تبیین یافته‌های پژوهش می‌پردازیم؛

نتایج آزمون فرضیه اول نشان داد که قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارند ($\beta = 0.432, p < 0.001$). این یافته، که دارای اندازه اثر متوسطی نیز بود ($f^2 = 0.223$)، مؤید آن است که توانایی‌های درونی سازمان در شناسایی فرصت‌ها، بهره‌برداری از منابع و بازآرایی ساختارها، مهم‌ترین پیش‌نیاز برای بازآفرینی مدل کسب‌وکار است. این نتیجه با مبانی نظری تئوری قابلیت‌های پویا (تیس، ۲۰۱۸) و پژوهش‌های تجربی پیشین (مانند شوماکر و همکاران، ۲۰۱۸؛ اولیویرا-دیزا و همکاران، ۲۰۲۲) کاملاً همسوست. استدلال اصلی این است که نوآوری مدل کسب‌وکار یک فرآیند ایستا نیست، بلکه یک پاسخ استراتژیک به محیط متغیر است. کسب‌وکارهای خانوادگی گردشگری در گیلان که قادرند تغییرات سلیقه مشتریان را «حس» کنند، منابع خود را برای ارائه خدمات جدید (مانند بوم‌گردی دیجیتال) «بهره‌برداری» نمایند و ساختار خود را به سرعت «بازآرایی» کنند، طبیعتاً در نوآوری موفق‌تر خواهند بود (ویرتز و همکاران، ۲۰۱۶؛ وارنر و ویگر، ۲۰۱۹؛ بریر و همکاران، ۲۰۲۱؛ سولاک و کاملندر، ۲۰۲۱؛ مستعجل و همکاران، ۲۰۲۲).

یافته‌های فرضیه دوم نشان داد که فشارهای نهادی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارند ($\beta = 0.221, p < 0.05$). این نتیجه بیانگر آن است که نیروهای محیطی، اعم از قوانین، رقبا و مشتریان، به عنوان یک کاتالیزور برای تغییر عمل می‌کنند. هرچند اندازه اثر این رابطه ضعیف‌تر از قابلیت‌های پویا بود ($f^2 = 0.124$)، اما نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی صرفاً بر اساس تمایلات درونی خود نوآوری نمی‌کنند، بلکه به فشارهای بیرونی نیز واکنش نشان می‌دهند. این استنباط با دیدگاه تئوری نهادی که بر لزوم کسب مشروعیت تأکید دارد، همخوانی دارد (کو و همکاران، ۲۰۲۱). در زمینه صنعت گردشگری گیلان، ظهور رقبای مدرن (فشار تقلیدی) و افزایش تقاضا برای تجربیات پایدار (فشار هنجاری)، کسب‌وکارهای سنتی را وادار به بازنگری در مدل کسب‌وکار خود برای بقا و

رقابت‌پذیری کرده است (اسکوبار و وردنبرگ، ۲۰۱۱؛ برنک و همکاران، ۲۰۱۹؛ اسنایهر و همکاران، ۲۰۲۰؛ تایلر و همکاران، ۲۰۲۰؛ آندریانتو و همکاران، ۲۰۲۲؛ فان و همکاران، ۲۰۲۱).

نتایج تأیید کرد که ناهمگونی تیم مدیریت ارشد تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری مدل کسب‌وکار دارد ($\beta = 0.264, p < 0.01$). این یافته، با اندازه اثر متوسط ($f^2 = 0.178$)، منطبق بر تئوری سطوح رده بالا است و نشان می‌دهد که تنوع در دیدگاه‌ها، تجربیات و تخصص‌های مدیران، به تصمیمات استراتژیک خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تر منجر می‌شود. یک تیم مدیریتی همگن، به‌ویژه در کسب‌وکارهای خانوادگی، ممکن است در الگوهای فکری سنتی خود محبوس بماند. اما حضور مدیرانی با پیشینه‌های متفاوت، ظرفیت شناختی تیم را برای حل مسائل پیچیده و شناسایی فرصت‌های غیرمنتظره افزایش می‌دهد. همانطور که پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند، سرمایه اجتماعی و تنوع شناختی در تیم مدیریت، ریزبنیان‌های اصلی برای طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه هستند (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ هوک-دوئینگن و همکاران، ۲۰۲۵).

این فرضیه نیز تأیید شد و نشان داد که قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت و قدرتمندی بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد دارد ($\beta = 0.435, p < 0.001, f^2 = 0.241$). این یافته یک رابطه بازخوردی جالب را آشکار می‌سازد: سازمان‌هایی که به طور ذاتی پویا هستند و دائماً در حال تغییر و تحول‌اند، به این درک می‌رسند که برای حفظ این پویایی، به مدیرانی با مهارت‌ها و دیدگاه‌های جدید نیاز دارند. به عبارت دیگر، قابلیت‌های پویا یک نیاز استراتژیک برای تنوع در تیم مدیریت ایجاد می‌کند. این نتیجه با پژوهش‌های اخیر که بر نقش قابلیت‌های پویا در شکل‌دهی به ترکیب تیم مدیریت تأکید دارند، همسو است (هایوبک، ۲۰۲۴).

برخلاف انتظار، یافته‌ها نشان داد که فشارهای نهادی تأثیر معناداری بر ناهمگونی تیم مدیریت ارشد ندارند ($p > 0.05$). این نتیجه غیرمنتظره اما قابل تأمل، نیازمند تبیین دقیق‌تری است. استنباط ما این است که هرچند فشارهای بیرونی می‌توانند کسب‌وکارهای خانوادگی را به تغییر در «محصول» یا «فرآیند» (یعنی نوآوری مدل کسب‌وکار) وادار کنند، اما این فشارها به اندازه‌ای قوی نیستند که ساختار قدرت و ترکیب «افراد» در رأس سازمان را تغییر دهند. این پدیده را می‌توان با سه دلیل تبیین کرد: ۱. ساختار محافظه‌کارانه و اولویت ثروت عاطفی-اجتماعی: کسب‌وکارهای خانوادگی اغلب

حفظ کنترل، انسجام خانوادگی و انتقال میراث را بر بهینه‌سازی عملکرد از طریق استخدام مدیران غیرخودی ترجیح می‌دهند. ۲. عدم الزام قانونی مستقیم: اکثر فشارهای نهادی (مانند رقابت یا سلیقه مشتری) شرکت‌ها را ملزم به تغییر در ترکیب هیئت مدیره نمی‌کنند. ۳. مقاومت در برابر تغییر در ساختار قدرت: تغییر در تیم مدیریت ارشد، به‌ویژه با ورود افراد غیرخانوادگی، می‌تواند توازن قدرت در خانواده را بر هم زند و به همین دلیل با مقاومت روبرو می‌شود (گدالوویچ و همکاران، ۲۰۱۰؛ کریزمان و همکاران^۱، ۲۰۱۵). این یافته نشان می‌دهد که در کسب‌وکارهای خانوادگی، استراتژی‌ها ممکن است منعطف‌تر از ساختارهای مدیریتی باشند.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی بیش از هر چیز محصول قابلیت‌های درونی سازمان است. قابلیت‌های پویا هم به طور مستقیم بر نوآوری تأثیر می‌گذارند و هم به طور غیرمستقیم، با ایجاد نیاز به تنوع، ترکیب تیم مدیریت را شکل می‌دهند. فشارهای نهادی نیز به عنوان یک محرک خارجی عمل می‌کنند، اما تأثیر آن‌ها بیشتر بر خروجی‌های استراتژیک (نوآوری) است تا ساختارهای درونی قدرت (تیم مدیریت). این یافته‌ها بر اهمیت نگاه یکپارچه به عوامل داخلی و خارجی تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای خانوادگی برای موفقیت باید هم به توسعه قابلیت‌های درونی خود بپردازند و هم به فشارهای محیطی به عنوان فرصتی برای تغییر نگاه کنند.

یافته‌های این پژوهش دارای پیشنهاد‌های نظری و کاربردی مهمی برای محققان، مدیران کسب‌وکارهای خانوادگی و سیاست‌گذاران است.

پیشنهاد‌های نظری؛ از منظر نظری، این پژوهش با یکپارچه‌سازی سه تئوری کلیدی (قابلیت‌های پویا، تئوری نهادی و تئوری سطوح رده بالا)، یک چارچوب مفهومی جامع برای تحلیل نوآوری مدل کسب‌وکار در بستر خاص کسب‌وکارهای خانوادگی ارائه می‌دهد. نتایج نشان داد که قابلیت‌های پویا نه تنها به طور مستقیم بر نوآوری تأثیر می‌گذارند، بلکه به طور غیرمستقیم، با شکل‌دهی به ترکیب تیم مدیریت، بر آن اثرگذارند. این یافته، تیم مدیریت ارشد را به عنوان یک سازوکار واسطه کلیدی بین قابلیت‌های سازمانی و خروجی‌های نوآورانه معرفی می‌کند. علاوه بر این، یافته غیرمنتظره مبنی بر عدم تأثیر فشار نهادی بر ترکیب تیم

1. Chrisman et al

مدیریت، به غنای ادبیات کسب‌وکارهای خانوادگی می‌افزاید و نشان می‌دهد که منطق حاکم بر تصمیم‌گیری‌های ساختاری در این کسب‌وکارها (مانند اولویت‌بخشی به ثروت عاطفی-اجتماعی) ممکن است متفاوت از شرکت‌های غیرخانوادگی باشد.

پیشنهاد‌های مدیریتی و کاربردی؛ برای مدیران و مالکان کسب‌وکارهای خانوادگی در صنعت گردشگری، این پژوهش چند توصیه کاربردی مشخص به همراه دارد؛

○ سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های پویا: به جای تمرکز صرف بر کارایی عملیاتی روزمره، مدیران باید منابعی را به فعالیت‌های حس‌گری (مانند تحلیل روندهای بازار و فناوری‌های جدید)، بهره‌برداری (مانند آزمودن مدل‌های درآمدی جدید) و بازاریابی (مانند آموزش کارکنان و اصلاح فرآیندها) اختصاص دهند. این قابلیت‌ها مهم‌ترین دارایی استراتژیک برای بقا در صنعت پویای گردشگری هستند.

○ تنوع‌بخشی استراتژیک به تیم مدیریت: مدیران باید فراتر از روابط خانوادگی، به دنبال جذب افرادی با تخصص‌ها و تجربیات متنوع (مثلاً در حوزه بازاریابی دیجیتال، مدیریت پایدار یا فناوری اطلاعات) باشند. چنین تنوعی، منبع ایده‌های نوآورانه و پلی برای خروج از تفکر سنتی است.

○ استفاده هوشمندانه از فشارهای محیطی: به جای مقاومت در برابر فشارهای قانونی یا رقابتی، مدیران باید از آن‌ها به عنوان فرصتی برای یادگیری و نوآوری استفاده کنند. برای مثال، مقررات زیست‌محیطی می‌تواند بهانه‌ای برای خلق یک مدل کسب‌وکار «سبز» و متمایز باشد.

○ توجه به سیاست‌گذاران: سیاست‌گذاران و نهادهای دولتی نیز می‌توانند با ارائه حمایت‌های هدفمند مانند برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت نوآوری، تسهیل دسترسی به منابع مالی برای پروژه‌های نوآورانه و ایجاد مشوق‌های قانونی برای کسب‌وکارهایی که مدل‌های خود را با رویکردهای پایدار تطبیق می‌دهند، نقش مهمی در ارتقای این صنعت ایفا کنند.

این پژوهش علی‌رغم تلاش برای رعایت استانداردهای علمی، با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌تواند راهگشای پژوهش‌های آتی باشد؛

○ محدودیت ۱ (ماهیت مقطعی): داده‌های این پژوهش در یک مقطع زمانی جمع‌آوری شده‌اند که امکان تحلیل روابط علی و معلولی را به طور قطعی فراهم نمی‌کند.

○ پیشنهاد آتی: انجام یک مطالعه طولی می‌تواند چگونگی تکامل قابلیت‌های پویا و تأثیر

آن بر نوآوری مدل کسب‌وکار را در طول زمان بررسی کند.

- محدودیت ۲ (محدودیت جغرافیایی): تمرکز این پژوهش بر استان گیلان، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر مناطق با بافت‌های فرهنگی و اقتصادی متفاوت را با احتیاط همراه می‌سازد.
- پیشنهاد آتی: اجرای مطالعات تطبیقی بین استان‌های مختلف (مانند مازندران، اصفهان یا یزد) می‌تواند تأثیر بافت منطقه‌ای را بر متغیرهای پژوهش آشکار سازد.
- محدودیت ۳ (عدم تفکیک ویژگی‌های خانوادگی): این پژوهش کسب‌وکارهای خانوادگی را به صورت یک گروه همگن در نظر گرفته است، در حالی که عواملی مانند نسل مدیران (نسل اول در مقابل نسل دوم یا سوم) یا میزان درگیری خانواده در مدیریت می‌تواند بر تمایل به نوآوری تأثیرگذار باشد.
- پیشنهاد آتی: پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی نقش تعدیل‌گر نسل مدیریتی یا ساختار مالکیت خانوادگی بر روابط مدل مفهومی بپردازند.
- محدودیت ۴ (تمرکز بر عوامل محرک): این مطالعه بر عوامل محرک نوآوری تمرکز کرده است و به موانع نوآوری (مانند مقاومت در برابر تغییر، کمبود سرمایه یا تعارضات خانوادگی) نپرداخته است.
- پیشنهاد آتی: تحلیل موانع نوآوری مدل کسب‌وکار در کسب‌وکارهای خانوادگی می‌تواند تصویری کامل‌تر و واقع‌بینانه‌تر از چالش‌های این بنگاه‌ها ارائه دهد.
- در نهایت، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کند که افزایش قابلیت‌های پویا، تقویت تنوع تیم‌های مدیریتی و بهره‌گیری هوشمندانه از فشارهای نهادی می‌تواند مسیر نوآوری مدل کسب‌وکار را برای کسب‌وکارهای خانوادگی هموار سازد و به رشد پایدار آن‌ها در صنعت رقابتی گردشگری کمک کند.

تشکر و قدردانی

مقاله حاضر حاصل پژوهش پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت گرایش سیاست‌گذاری بازرگانی در دانشگاه گیلان می‌باشد. لذا از حمایت‌های اساتید راهنما و مشاور در مسیر انجام پژوهش و نگارش مقاله قدردانی می‌نمایم.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility: What can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17, 1-42.
- Adhikari, H. P., & Sutton, N. K. (2016). All in the family: The effect of family ownership on acquisition performance. *Journal of Economics and Business*, 88, 65-78.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343-1364.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41-49.
- Andrianto, T., Koseoglu, M. A., & King, B. (2022). A business model innovation process for tourism: findings from a literature review. *Tourism Recreation Research*, 47(5-6), 583-590.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69, 61-83.
- Barani, S., Rashnavadi, Y., Nosrat Panah, R., & Atashi, G. (2021). The effect of learning orientation and business model innovation on entrepreneurial performance of start-up companies. *Innovation Management in Defense Organizations*, 5(4), 59-80. [In Persian]
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66.
- Beiranvand, N., Arefnejad, M., & Mousavi, S. N. (2023). Monitoring the impact of dynamic marketing capabilities on financial resources and spatial configuration in exporting companies. *Business Research Journal*, 27(107), 173-210. [In Persian]
- Berrone, P., Fosfuri, A., Gelabert, L., & Gomez-Mejia, L. R. (2013). Necessity as the mother of 'green' inventions: Institutional pressures and environmental innovations. *Strategic Management Journal*, 34(8), 891-909.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

- Broccardo, L., Truant, E., & Zicari, A. (2019). Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 1-18.
- Burmeister, C., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2016). Business model innovation for industrie 4.0: Why the 'industrial internet' mandates a new perspective on innovation. *Die Unternehmung*, 2, 124-152
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440-463.
- Chang, S.J., Witteloostuijn, A.V, & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178–184.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*, 68(3), 767-784.
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 87-104.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 434-449.
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2020). Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory. *European Management Journal*, 38(1), 157-168.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Fan, Y., Zhang, F., & Zhu, L. (2021). Do family firms invest more in pollution prevention strategy than non-family firms? An integration of agency and institutional theories. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124988.

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145-1172.
- Haghighi Kafash, M., Hashemi, S., Khashaei, V., & Khalilnejad, Sh. (2024). Analyzing dynamic capabilities in knowledge-based companies in the refining sector of the oil and gas industry (A multi-method approach). *Business Research Journal*, 28(111), 137-170. [In Persian]
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645.
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *New Challenges to International Marketing*, 20, 277-320.
- Heubeck, T. (2024). Walking on the gender tightrope: Unlocking ESG potential through CEOs' dynamic capabilities and strategic board composition. *Business Strategy and The Environment*, 33(3), 2020-2039.
- Hock-Doepgen, M., Heaton, S., Clauss, T., & Block, J. (2025). Identifying microfoundations of dynamic managerial capabilities for business model innovation. *Strategic Management Journal*, 46(2), 470–501.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44, 322-340.
- King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & De Massis, A. (2022). Family business restructuring: A review and research agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197-235.
- Ko, W. W., Chen, Y., Chen, C. H. S., Wu, M. S. S., & Liu, G. (2021). Proactive environmental strategy, foreign institutional pressures, and internationalization of Chinese SMEs. *Journal of World Business*, 56(6), 101247.
- Lu, Q., Meng, X., Su, J., Ming, A. A. K., Wu, Y., & Wang, C. (2023). TMT functional background heterogeneity and SMEs' performance: The role of dynamic capabilities and business environment. *Journal of Business Research*, 160, 113807.

- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Mitchell, D. W., & Coles, C. B. (2004). Business model innovation breakthrough moves. *Journal of Business Strategy*, 25: 16-26.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J.C., Sanz-Vergel, A.I., & Garrosa, E. (2009). the moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying, *Personality and Individual Differences*, 46(3), 359-364.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V., & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, 146, 134-145.
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production*, 203, 224-239.
- Muhic, M., & Bengtsson, L. (2021). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: a stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*, 15(1), 33-54.
- O'Cass, A., & Carlson, J. (2010). Examining the effects of website-induced flow in professional sporting team websites. *Internet Research*, 20(2), 115 – 134.
- Oliveira-Dias, D., Kneipp, J. M., Bichueti, R. S., & Gomes, C. M. (2022). Fostering business model innovation for sustainability: a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 60(13), 105-129.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.
- Patzelt, H., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. *British Journal of Management*, 19(3), 205-221.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rashnavadi, Y., Sadegh Vaziri, F., & Nosrat Panah, R. (2021). Improving company performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility and strategic agility; The mediating role of business model innovation. *Innovation Management in Defense Organizations*, 4(1), 79-106. [In Persian]
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms:

- The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of management*, 19(2), 185-203.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of operations Management*, 28(2), 163-176.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22-38.
- Soluk, J., & Kammerlander, N. (2021). Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 30(6), 676-711.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Tran, H. T., Santarelli, E., & Wei, W. X. (2022). Open innovation knowledge management in transition to market economy: Integrating dynamic capability and institutional theory. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(7), 575-603.
- Tyler, B., Lahneman, B., Beukel, K., Cerrato, D., Minciullo, M., Spielmann, N., & Discua Cruz, A. (2020). SME managers' perceptions of competitive pressure and the adoption of environmental practices in fragmented industries: a multi-country study in the wine industry. *Organization & Environment*, 33(3), 437-463.
- Wang, Y., Yi, Y., & Wei, Z. (2023). Top management team internal social capital, market dynamics and business model design: a dynamic managerial capability perspective. *Management Decision*, 61(1), 97-119.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90(3), 369-399.
- Wirtz, B., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). Business model innovation: Development, concept and future research directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 1-28.
- Yamahaki, C., & Frynas, J. G. (2016). Institutional determinants of private shareholder engagement in Brazil and South Africa: The role of regulation. *Corporate Governance: An International Review*, 24(5), 509-527.

- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.