



Research Paper

Decision-making logic of hotel senior managers in economic fluctuations based on entrepreneurial approaches

Saeed Mirvahedi^{*1} Rauf Zandi[‡] Smaeil Ghaderi

¹ Assistant Prof., Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

[‡] MA, Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

[‡] Assistant Prof., Department of Tourism Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran



10.22080/JTPD.2021.20481.3433

Received:

December 12, 2020

Accepted:

April 19, 2021

Available online:

June 21, 2021

Keywords:Economic fluctuations,
Hotel industry,
Entrepreneurial decision-
making, Effectuation,
Causation

Abstract

The purpose of this study is to find out the decision-making logic of Iranian hotel managers in economic fluctuations based on effectuation and causation approaches. Both effectuation and causation approaches are applied in entrepreneurial decision-making process, but effectuation is used more to describe entrepreneurs' behavior in uncertainty or other situations such as economic fluctuation. This research is qualitative and causal mapping is used to analyze data. Participants of the study are 4- and 5-stars hotel managers/founders. Data is gathered through in-depth semi-structured interviews. The findings show that the effectuation approach is dominant under uncertainty and economic fluctuations. Managers in 86% of decision-making situations apply effectuation logic while in 14% other apply causation. Further findings demonstrate that there is a shift from causation to effectuation when situation moves to more uncertainty

*Corresponding Author: Saeed Mirvahedi

Address: : Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Email: s.mirvahedi@atu.ac.ir

Tel: 09123759023

Extended abstract

1. Introduction

Uncertainty in today's business environment has become an important issue in the decision-making process of managers and entrepreneurs (Pilepic & Simunic, 2009). Given that tourism and related industries, including hotel industry, is a major source of income in many countries and an important factor in economic growth (Hung et al., 2013) it is important that hotel managers get familiar with the process of decision making in any economic conditions.

2. Materials and Methods

Considering that a few researches has been conducted in this field, the approach of this research is qualitative. Data gathered through semi-structured interviews and after coding, causal mapping method is used to map out the mind of managers. We used Maxqda and Decision Explorer software to code and map data.

3. Discussion and Results

Analysis shows that hotel managers use effectuation and causation approach in

different conditions. Finding show that in normal economic conditions, the weight of causation logic is more than effectuation but in uncertainty or abnormal conditions, effectuation is the dominant decision logic. In other words, in all 6 hotels, the causation approach is the dominant approach of decision-making in normal conditions, and the effectuation is prevailing approach to make decision in uncertainty.

4. Conclusions

Economic fluctuations and uncertainty have led to greater use of effectuation approach in hotel industry. According to the results, hotel managers in any abnormal or uncertainty, change their approach from causation to effectuation and try to use affordable loss and existing facilities in their decision making. They try to control the situation and seizing any new and profitable opportunities. In the realm of market penetration, they focus of differentiation and uniqueness and avoid competitive analysis. Cost reduction and use of facilities and potentials are the other strategies of managers to face any unexpected situation.



علمی پژوهشی

منطق تصمیم گیری مدیران ارشد صنعت هتل داری در نوسانات اقتصادی با تمرکز بر رویکردهای تصمیم گیری کارآفرینانه

سیدسعید میرواحدی^{۱*}، رئوف زندی، اسماعیل قادری

^۱ استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
^۲ کارشناس ارشد، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
^۳ کارشناس ارشد، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



10.22080/jtpd.2021.20481.3433

چکیده

این پژوهش در صدد بررسی منطق تصمیم گیری مدیران صنعت هتل داری ایران در زمان نوسانات اقتصادی بر اساس رویکردهای تصمیم گیری در کارآفرینی است، که از آن به امکان گرایی و هدف گرایی تعبیر می شود. این تحقیق به دلیل ماهیت آن کیفی است و از روش نگاشت علی برای تحلیل داده ها استفاده شده است. مشارکت کنندگان تحقیق مدیران ارشد هتل های ۴ و ۵ ستاره تهران هستند. روش نمونه گیری به صورت گلوله برفی بوده است. یافته ها نشان می دهد که رویکرد امکان گرایی در شرایط نوسان و عدم قطعیت رویکرد حاکم در تصمیم گیری است و مدیران در ۸۶٪ موقعیت های تصمیم گیری از مؤلفه های رویکرد امکان گرایی و ۱۴٪ از مؤلفه های هدف گرایی استفاده می کنند. نتایج گویای این است که مدیران هتل ها در شرایط عدم قطعیت و نوسانات اقتصادی از رویکرد هدف گرایی به رویکرد امکان گرایی تغییر رویکرد می دهند.

تاریخ دریافت:

۲۲ آذر ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۳۰ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۰ فروردین ۱۴۰۰

کلیدواژه ها:

نوسانات اقتصادی، هتل داری،
تصمیم گیری کارآفرینانه، امکان
گرایی، هدف گرایی

* مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه دوره ی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی تهران با عنوان منطق تصمیم گیری مدیران صنعت هتل داری ایران در شرایط نوسانات اقتصادی با تمرکز بر رویکرد امکان گرایی و هدف گرایی است.

* نویسنده مسئول: سیدسعید میرواحدی

آدرس: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی

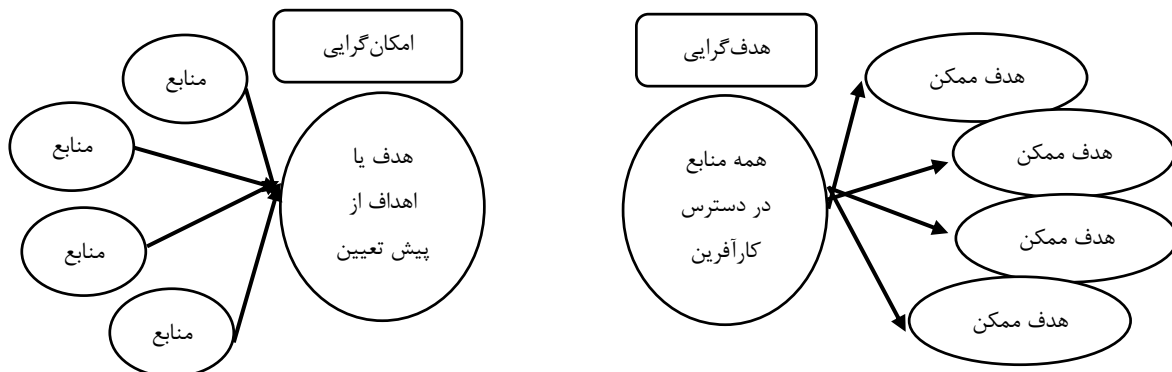
ایمیل: s.mirvahedi@atu.ac.ir
تلفن: 09123759023

۱ بیان مسئله

گذاران بوده و به نوعی پشتیبان رشد گردشگری کشورها است که در چند سال اخیر در معرض نوسان و عدم قطعیت ها قرار گرفته است.

تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت متفاوت از تصمیم‌گیری در شرایط عادی است. این تفاوت را سارازواتی (۲۰۰۱)، امکان‌گرایی در برابر^۴ هدف‌گرایی نامیده است. این دو رویکرد نظریه‌های نسبتاً جدیدی هستند که شیوه و منطق تصمیم‌گیری مدیران و کارآفرینان را توصیف می‌کنند (سارازواتی، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۸). امکان‌گرایی مشخصاً رفتار کارآفرینانه‌ی مدیران را در شرایط عدم قطعیت تشریح می‌کند. در منطق امکان‌گرایی کارآفرینان و مدیران با استفاده از امکانات موجود اهداف ممکن را خلق می‌کنند، در حالی که در هدف‌گرایی با اتخاذ هدف بر انتخاب امکاناتی تمرکز می‌شود که رسیدن به هدف را میسر می‌کنند (شکل ۱).

اقتصاد ایران به عنوان یک اقتصاد نفتی- دولتی که در سه دهه ی اخیر غالباً با معضلاتی چون تورم و کسری بودجه دست به گریبان بوده، چرخه‌های تجاری بزرگ و کوچکی را پشت سر نهاده است که این چرخه‌ها به ایجاد عدم قطعیت در فضای کسب و کار منجر شده اند (شاکری، ۱۳۹۴). وجود عدم اطمینان در فضای کسب و کار و تبدیل شدن این موضوع به یک مسئله ی مهم در فرآیند تصمیم‌گیری، مدیران و کارآفرینان را با شرایط ویژه‌ای روبه رو ساخته است (پاپلیپیک و سیمونیک، ۲۰۰۹).^۱ با توجه به اینکه گردشگری و صنایع مرتبط با آن از جمله هتلداری یک منبع عمده‌ی درآمد در بسیاری از کشورها و عامل مهمی در رشد اقتصادی محسوب می‌شود (هانگ، شانگ، وانگ و لین، ۲۰۱۳)، آشنایی^۲ مدیران این صنعت با فرآیندهای تصمیم‌گیری در شرایط خاص اقتصادی می‌تواند کمک کننده و یاری رسان باشد. صنعت هتل داری در کشور های دارای پتانسیل گردشگری به شدت مورد توجه سیاست



شکل ۱ تفاوت منطق امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

منبع: میرواحدی ۱۳۹۶

^۴Effectuation

^۵Causation

^۱Pilepic & Simunic

^۲Hung, Shang, Wang, & Lin

^۳Sarasvathy



یافته های این پژوهش، در حوزه ی نظری ، به شناخت بیشتر رویکرد تصمیم گیری مدیران در شرایط عدم قطعیت منجر شده و باعث گسترش ادبیات موضوعی خواهد شد. در حوزه ی عملی نیز کمک می کند تا با منطبق مدیران متخصص این صنعت که در شرایط نوسان و عدم قطعیت تجارب با ارزشی را کسب نموده اند، آشنایی ایجاد شود و راهنمایی برای مدیریت بهتر هتل در شرایط عدم قطعیت و نوسانات اقتصادی باشد.

۲ پیشینه ی تحقیق و مبانی نظری^۳

۲.۱ امکان گرایی در برابر هدف گرایی

رویکرد امکان گرا و هدف گرا نظریه های نسبتاً جدیدی در حوزه ی کارآفرینی هستند که در آن شیوه و منطبق تصمیم گیری مدیران و کارآفرینان توصیف می شود (سارازواتی، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۸). دو رویکرد امکان گرایی و هدف گرایی دو فلسفه تصمیم گیری متفاوت هستند که در هر سازمانی بسته به شرایط می توان از آنها بهره برد (سارازواتی و جو ، ۲۰۱۳؛ یانگ، لی سان و ژائو ، ۲۰۱۸).^۱ در شرایط عدم قطعیت رویکرد امکان گرا رویکرد غالب و در شرایط عادی معمولاً رویکرد هدف گرا رویکرد غالب تصمیم گیری است (سارازواتی، ۲۰۰۱؛ ارند، ساروجی و برکمپر ، ۲۰۱۵؛ سارازواتی و جو، ۲۰۱۳). ادبیات حوزه ی کارآفرینی تأکید می کند که امکان گرا و هدف گرا بودن به شدت مربوط به شرایط محیطی و انتخابهایی هستند که کارآفرینان و مدیران می کنند (مک مولن و شپرد ، ۲۰۰۶).^۱ ^۳

مطالعات انجام شده در صنایع مختلف نشان داده است که کارآفرینان خبره در شرایط عدم قطعیت عمدتاً از رویکرد امکان گرایی استفاده می کنند؛ همچنین خبرگان به نسبت مدیران تازه کار بیشتر از این رویکرد استفاده می کنند (رید، سانگ و اسمیت ، ۲۰۰۹؛ سارازواتی و جو، ۲۰۰۵؛ ویتبنک، جو، سارازواتی، سانگ و رید ، ۲۰۰۹). کارآفرینان و مدیران خبره بر اساس تجربیات قبلی خود می دانند که نمی توان شرایط را در مواجهه با عدم قطعیت پیش بینی کرد، ولی می توان عدم قطعیت را به طور قابل ملاحظه ای تحت کنترل در آورد و عملاً مهارت اصلی مدیران و کارآفرینان، تصمیم گیری در عدم قطعیت است (سارازواتی، ۲۰۰۱؛ سارازواتی و منون ، ۲۰۰۲؛ هربرت و لینک ، ۱۹۸۸).^۴

اگرچه پژوهش های زیادی در خصوص صنعت هتل داری صورت گرفته است، اما پژوهش های بسیار اندکی به بررسی منطبق تصمیم گیری اقتصادی مدیران هتل پرداخته است. عمده این تحقیقات، بیانگر این موضوع است که مدیران این صنعت در شرایط عادی هدف گرایانه و بر اساس متغیرهایی چون موقعیت جغرافیایی، اندازه ی هتل، تمرکز جغرافیایی، محیط کسب و کار خارجی و پیش بینی آینده تصمیم گیری می کنند (فرر، پلاناس و باستوس ، ۲۰۱۸؛ دای مجیو و پاول ، ۱۹۸۳؛ تارئی و همکاران ، ۲۰۱۷؛ زونتا و بگیاریس ، ۲۰۰۹؛ پایلیپیک^۵ و سیمونیک، ۲۰۰۹؛ پلدرگوواک، تکاوچیچ و ژانکوویچ ، ۲۰۱۶)؛ از این رو، این سؤال مطرح می شود که منطبق تصمیم گیری مدیران هتل در ایران در شرایط عدم قطعیت (نوسانات اقتصادی) بر کدام دو رویکرد امکان گرایی و هدف گرایی استوار است؟

^۲Tarí et al.

^۸Zounta & Bekiaris

^۹Poldrugovac, Tekavcic, & Jankovic

^۱Sarasvathy & Dew

^۱Yang, Li Sun, & Zhao

^۱Arend, Sarooghi, & Burkemper

^۱McMullen & Shepherd

^۱Read, Song, & Smit

^۲Wiltbank, Dew, Sarasvathy, Song, & Read

^۳Sarasvathy & Menon

^۴Herbert & Link

^۴Ferrer, Planas, & Bustos

^۶DiMaggio & Powell

بنابراین درک این مطلب مهم است که در چه زمان و شرایطی کارآفرین از منطق امکان‌گرا یا هدف‌گرا استفاده کند (سارازواتی، ۲۰۰۱؛ رید و سارازواتی، ۲۰۰۵؛ فیشر، ۲۰۱۲). تفاوت‌های این دو منطق تصمیم‌گیری در جدول ۱ نمایش داده شده

با توجه به یافته‌های میرواحدی (۱۳۹۶) و همچنین یانگ و همکاران (۲۰۱۸) دو فلسفه ی فکری امکان‌گرا و هدف‌گرا از زمان شکل‌گیری کسب و کارها روی دو سر یک طیف قرار داشته و کارآفرینان و مدیران بسته به امکانات و شرایط، می‌توانند یک رویکرد کاملاً امکان‌گرا یا هدف‌گرا و یا ترکیبی از این دو را پیاده‌سازی و استفاده کنند؛ است.

جدول ۱ مقایسه ی امکان‌گرایی و هدف‌گرایی

امکان‌گرایی	هدف‌گرایی	گروه بندی
امکانات محور و تمرکز بر منابع موجود	هدف محور با تمرکز بر نتایج	منطق تصمیم‌گیری
خلق بازار با استفاده از امکانات های موجود	هدف‌گذاری و خلق بازار	ذهنیت نسبت به بازار
همکاری و استفاده از فرصت های احتمالی	رقابتی- استفاده از دانش موجود قبلی	استراتژی
پذیرای اتفاقات و بهره برداری از آنها، کنترل آینده نامطمئن	برنامه ریزی و تحقیق بازار برای داشتن تحلیل رقابتی مفصل، پیش بینی آینده نامطمئن	ذهنیت نسبت به حوادث غیر منتظره
عدم قطعیت ها خلق فرصت می کنند	قابل پیش بینی به دلیل کاهش خطر	محیط
ضرر قابل تحمل	حداکثر بازده	نتایج
فرد- کارآفرین	شرکت	واحد تحلیل

منبع: سارازواتی و همکاران (۲۰۱۴)

امکان‌گرایی از ذهن شخص کارآفرین شروع می‌شود. او سه گروه از امکانات را با خود دارد: هویت (من چه کسی هستم)، دانش و تجربه (چه کاری بلد هستم)، و ارتباطات (چه کسانی را می‌شناسم). در کارآفرینی تمرکز بر این سوال است که

۲.۲ امکان‌گرایی پنج اصل دارد که عبارتند از:

اصل اول: امکانات موجود

۳

۳ The birds in-hand principle (available means)

۱Read & Sarasvathy

۲Fischer



گیری مشارکتی به جای تحلیل رقابتی مورد استفاده قرار بگیرد. همچنین رید و همکاران (۲۰۰۹) این ایده را گسترش می دهند و پیشنهاد می کنند که با مشارکت هر شریک موجود، مانند تامین کنندگان، مشتریان و حتی رقبا، بازار را بسازید. با اتحاد با ذینفعان و شرکاء جدید، می توان به امکانات جدید دسترسی پیدا کرد و در نتیجه می توان اهداف جدیدی را خلق کرد (هنینگر، برم و جیونیز، ۲۰۱۹).

اصل چهارم: پیشامد های خوب و بد

کارآفرینان از هر اتفاقی چه خوب و چه بد، فرصت می سازند. از این اتفاقات به اقبال کارآفرینانه تعبیر می شود (میرواحدی و موریش، ۲۰۱۷). بروز فرصت های اقبال گونه در کلیه مراحل فعالیت کسب و کار برای کارآفرینان بسیار محتمل است و این اصل بر این نکته تاکید دارد که استفاده از هر پیشامد خوب یا بد می تواند به کارآفرین در تبدیل تهدیدها به فرصت ها و همچنین استفاده از فرصت های اقبال گونه کمک کند (میرواحدی، ۲۰۱۴). در واقع این اصل برای مواجهه با رویدادهای غیر منتظره است؛ بدین طریق که از احتمالات و تغییرات بازار به عنوان فرصت برای ایجاد نوآوری استفاده می شود (یانگ، لی سان و ژائو، ۲۰۱۸).

اصل پنجم: کنترل آینده به جای پیش بینی

سارازواتی (۲۰۰۱) و کرزرنر (۱۹۷۳) معتقد هستند که آینده قابل پیش بینی نیست و هر آنچه به عنوان پیش بینی مطرح می شود حدس و گمانی بیش نیست. سارازواتی (۲۰۰۸) تاکید دارد که شخص کارآفرین در شکل دهی روندهایی که با آن مواجه می شود نقش دارد. کارآفرین در روبه رو شدن با

با تکیه بر امکانات موجود چه کاری می توانم انجام دهم؟ نه اینکه با تکیه بر تحلیل پیش بینانه بیرسم «چه کاری باید انجام دهم؟». رویکرد مبتنی بر امکانات موجود بر پایه هویت، دانش و تجربه، و ارتباطات استوار است تا بتوان از فرصتها استفاده کرد (سارازواتی، ۲۰۰۸).

اصل دوم: ضرر قابل تحمل

اصل دوم امکان گرایی ضرر قابل تحمل است، نقطه مقابل این اصل سود مورد انتظار است. جو و همکاران (۲۰۰۸) و سارازواتی (۲۰۰۱) معتقد هستند که تمرکز کارآفرینان در فضای عدم اطمینان باید بر ضرری که می توانند تحمل کنند باشد؛ زیرا فعالیت در کسب و کارهای جدید در این فضا همواره با ریسک همراه است و امکان دارد سود های مورد انتظار محقق نشوند و یا زمان طولانی مدت برای رسیدن به سود مورد نظر نیاز باشد. به عبارتی در این اصل کارآفرین سعی دارد تا با استراتژی های مختلف با تمام امکاناتی که در اختیار دارد این موضوع را تحت کنترل خود درآورد (یانگ، لی سان و ژائو، ۲۰۱۸).

اصل سوم: شراکت راهبردی (اتحاد با ذینفعان)

موریش (۲۰۰۹) معتقد است کارآفرینان موفق کسانی هستند که تمایل به شراکت در آنان بسیار قوی است. در رویکرد امکان گرایی از شراکت برای توسعه منابع استفاده می شود. به عبارت دیگر، در این اصل کارآفرین به نوعی از مشارکت با سایرین بازیگران استقبال و حمایت می کند (یانگ، لی سان و ژائو، ۲۰۱۸). پورتر (۱۹۸۰) پیشنهاد داد به منظور کاهش نااطمینانی در شرایط عدم قطعیت، جهت

^۲The lemonade principle (leveraging contingencies)

^۸Mirvahedi & Morrish

^۹The pilot-in-the-plane principle (control of the future)

^۱Kirzner

^۱The affordable loss principle

^۲Dew et al.

^۳The crazy quilt principle (strategic partnership)

^۴Morrish

^۵Porter

^۶Henninger, Brem, & Giones

منابع اختصاص یافته به این روند را محدود کنند (اگلسیاس، دلابلینا و کاسو، ۲۰۱۸). جدا کردن عملیات هتل به بخش‌های مختلف و شناسایی هزینه‌ها برای هر بخش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عملکرد، سودآوری و وضعیت مالی هتل مناسب‌ترین راه تحلیل فعالیت هتل است (زونتا و بکیاریس، ۲۰۰۹). بنابراین می‌توان گفت که رویکرد هدف‌گرا در تصمیم‌گیری مدیران صنعت هتل داری در شرایط عادی بیشتر در زمینه‌های ساختاری و عملیاتی هتل و اجرای فعالیت‌های مربوط به مسائل مالی با هدف حداکثر سازی بازده، نمود پیدا می‌کند.

۳ روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. رویکرد اصلی این پژوهش با توجه به اینکه در این زمینه تحقیقات بسیار کمی انجام پذیرفته کیفی و روش تحلیل محتوای آن نگاشت علی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با شش نفر مدیران ارشد هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران گردآوری شده است (جدول ۲). شرکت‌کنندگان در مصاحبه پنج مرد و یک زن بودند. یک نفر از مصاحبه‌شوندگان مدرک کارشناسی، چهار نفر کارشناسی ارشد دارند و یک نفر دارای مدرک دکتری هستند. مصاحبه‌شوندگان، شرایط عدم قطعیت را تجربه کرده‌اند و در حال حاضر در حال مواجهه با آن هستند، تمامی مصاحبه‌ها در هتل‌های تحت مدیریت مصاحبه‌شوندگان انجام شده است. همه‌ی آنها ضبط شده و سپس متن مصاحبه‌ها پیاده شده است. تحلیل هر مصاحبه بعد از اتمام آن صورت آغاز شده است.

روندهای پیش‌روی خود منفعل نبوده و آنها را لزوماً اجتناب ناپذیر فرض نمی‌کند. او با دخالت خود سعی در تغییر و یا شکل دهی مجدد متغیرهای پیرامون خود داشته و آنها را به سمت و سویی که می‌خواهد می‌کشد (سارازواتی، منون و کوچله، ۲۰۱۳).

۲.۳ منطق امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در صنعت هتل داری

مدیران هتل در شروع فعالیت به فاکتور موقعیت مکانی اهمیت زیادی می‌دهند؛ زیرا جایگاه جغرافیایی یک هتل در سودآوری هتل تاثیر بسیار بالایی خواهد داشت (فرر، پلانس و باستوس، ۲۰۱۸). در ادامه‌ی فعالیت، عمده‌ی تصمیمات مدیران ارشد مبتنی بر اطلاعات بلند مدت (آینده‌گرا) است (پاپلیپیک و سیمونیک، ۲۰۰۹). آنها برای تعریف راهکارهای موثر، بر محیط کسب و کار نظارت زیادی دارند (زونتا و بکیاریس، ۲۰۰۹) و در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی خود عواملی مانند تمرکز جغرافیایی، اندازه‌ی هتل، وسعت زنجیره هتل و اوقات فراغت را مورد بررسی قرار می‌دهند (دای مجیو و پاول، ۱۹۸۳؛ تاری و همکاران، ۲۰۱۷).

در شرایطی که منابع مالی محدود است مدیران هتل بعد از تعیین منابع ناکارآمد بر بخش‌هایی که بیشترین تاثیر را بر کارایی و منابع مالی دارد تمرکز کرده و برای بهبود کارایی هتل تصمیم به کاهش ورودی‌های (نیروی کار، انرژی، هزینه‌های اضافی) و یا افزایش خروجی از جمله درآمد و اشتغال می‌گیرند. لازم به ذکر است که کاهش هزینه‌ها می‌تواند اثرات مثبت کوتاه مدت داشته باشد، اما در دراز مدت کیفیت خدمات و نیز رضایت مشتری و کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (پلدروگوواک، تکاوچیچ و ژانکوویچ، ۲۰۱۶). در زمانی که تصمیمات نتایج قابل قبولی ندارد مدیران تصمیم می‌گیرند که

جدول ۲ توصیف شرکت کنندگان در تحقیق

ردیف	کد*	درجه هتل	جنسیت	تحصیلات
۱	م.رت	۴ ستاره	مرد	کارشناسی ارشد
۲	ش.ع	۴ ستاره	مرد	کارشناسی ارشد
۳	م.پ	۵ ستاره	مرد	کارشناسی ارشد
۴	ر.د	۵ ستاره	زن	کارشناسی ارشد
۵	د.د	۵ ستاره	مرد	دکتری
۶	م.ن.د	۵ ستاره	مرد	کارشناسی

منبع: تحقیق حاضر.

برای اطمینان از محرمانه بودن، نام ها به کد تبدیل شده است

۴ تجزیه و تحلیل

ابتدا مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیو.دی.ای کدگذاری شده‌اند و پس از استخراج مفاهیم (جدول ۳) نگاشت علی مدیران هتل در ارتباط با نحوه ی تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت (مبتنی بر دو رویکرد امکان گرایی و هدف گرایی) با کمک نرم افزار دیسیژن اکسپلورر^۲ رسم و مورد تحلیل قرار گرفت.

اجدول ۳ مفاهیم استخراج شده در شرایط عادی و عدم قطعیت

نام هتل	تعداد مفاهیم جدید	شماره مفاهیم جدید	دسته بندی شماره مفاهیم جدید رویکرد امکان گرایی					دسته بندی شماره مفاهیم جدید رویکرد هدف گرایی						
			اصل ۱	اصل ۲	اصل ۳	اصل ۴	اصل ۵	اصل ۱	اصل ۲	اصل ۳	اصل ۴	اصل ۵		
آساره	۴۸	۱ تا ۳۰ ۱ تا ۱۸	-۷-۱۲	-۲۵	-۲۰	-۱۵	-۱۰-۹	-۲۱	-۲۲	-۱۹-۱۱	۲۹	۲۴-۲۶	۳ /	
			۵ /											
			۳-۸-۴-۲۱											
			-۲۴-۲۹	۲۱-۱۲	-۲۴									
			-۱۸-۶-۱۵											
آرامیس	۲۱	۱۲-۱۱-۱۹	-۱۸											
			۱۲											
			۱۱											

^۲Decision Explorer

^۱MAXQDA

^۲Causal Mapping



موارد زائد و اضافه کردن مفاهیم جدید در صورت وجود است.

جدول ۲ روابط مفاهیم نگاشت علی

نماد	رابطه	نماد	رابطه
E	مثالی از	+	اثر مثبت
C	انتخاب تصمیم	-	اثر منفی
H	آسیب زنده نیست	A	اثر قابل تعیین نیست
N	کمک کننده نیست	M	تاثیر بسیار اندک
L	منجر می شود به	O	بدون تاثیر
		=	برابر است با

منبع: آکسلرود (۱۹۷۶)

۵ یافته های پژوهش

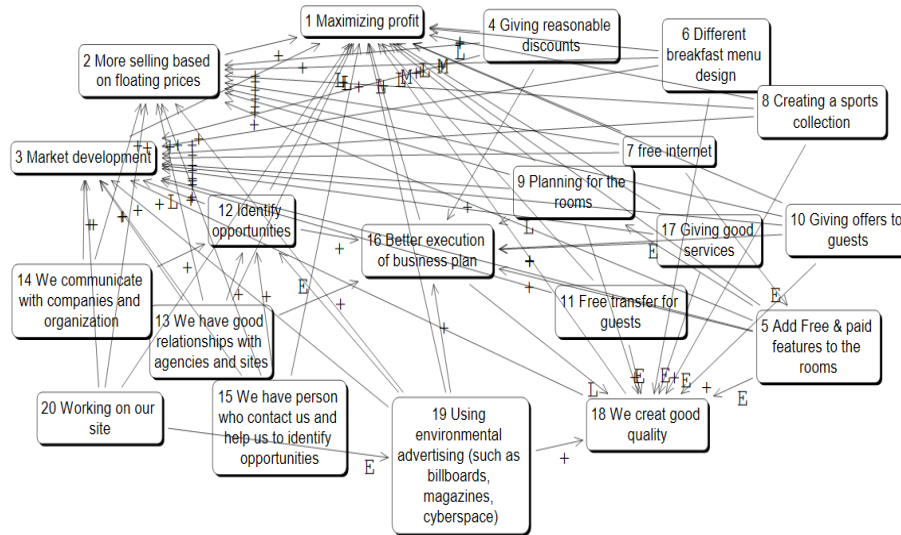
با ترسیم نگاشت های علی برای هر کدام از کیس های مورد مطالعه (شکل ۲ و ۳ به عنوان نمونه) و نیز تحلیل های مرکزی و دامنه ای مشخص شد که مدیران هتل ها در شرایط عادی اقتصادی از تصمیمات هدف گرا و در شرایط نوسان اقتصادی با توجه به شرایط بازار و عدم قطعیت ها برای مدیریت بهتر مجموعه خود و جلوگیری از ضرر و بقای مجموعه، بیشتر از تصمیمات مبتنی بر رویکرد امکان گرایی استفاده می کنند. به عبارت دیگر، در هر شش هتل مورد بررسی رویکرد غالب برای تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت، رویکرد امکان گرایی است و رویکرد هدف گرایی رویکرد غالب برای تصمیم گیری در شرایط عادی است.

برای درک بیشتر نگاشت ها از دو تحلیل مهم مرکزی و دامنه ای، استفاده شده است. تحلیل مرکزی تحلیل خروجی ها از یک مفهوم به طرف مفاهیم دیگر است. در تحلیل مرکزی محوریت مفاهیم مورد بررسی قرار می گیرد. در تحلیل دامنه ای، تعداد مفاهیمی که به یک مفهوم متصل هستند و به آن وارد یا از آن خارج می شود، محاسبه می گردد (برایت من، ۲۰۰۲). برای اعتبارسنجی نگاشت ها در این پژوهش از روش وفاق دو تحلیل گر استفاده شده است. میزان وفاق ۹۲٪ بوده است. در ادامه با توجه به اینکه ماهیت نگاشت علی بر پایه ی جدول ها و نمودارها استوار است و یافته ها از طریق آنها نمایش داده می شوند برای افزایش اعتبار سنجی خارجی از روش چند جانبه نگری استفاده و نتایج پژوهش با نظریه های برجسته در این زمینه مقایسه شد.

^۳Brightman

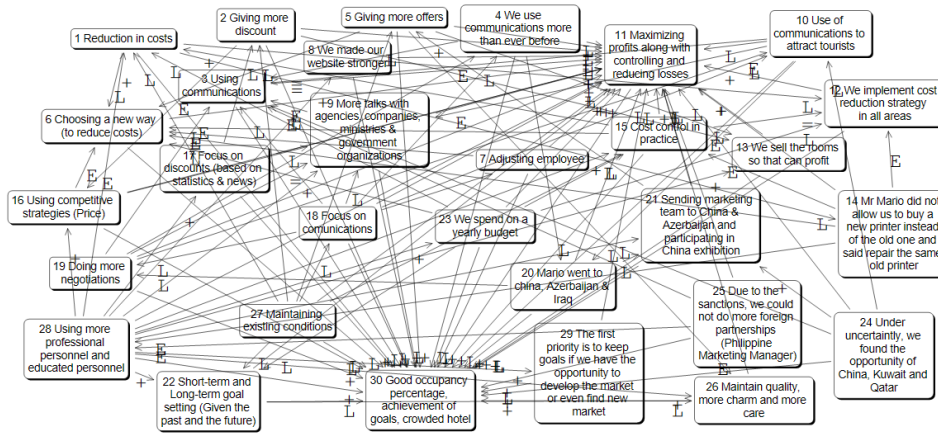
^۱Central Analysis

^۲Domain Analysis



شکل ۲ نداشت علی یکی از هتل‌ها در شرایط عادی (به عنوان نمونه)

منبع: نگارندگان



شکل ۳ نداشت علی همان هتل در شرایط نوسان اقتصادی (به عنوان نمونه)

منبع: نگارندگان

جدول شماره ۵ به تفکیک شاخص‌ها در شرایط عادی و نوسانات اقتصادی مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است.

۵.۱ منطق تصمیم‌گیری در شرایط نوسانات اقتصادی

برای نمایش دقیق‌تر نتیجه پژوهش وضعیت هر کدام از دو رویکرد امکان‌گرایی و هدف‌گرایی در



جدول ۳ مقایسه ی فراوانی شاخص های رویکرد امکان گرایی و هدف گرایی هر هتل در شرایط عادی و نوسان اقتصادی

نام هتل	نوع رویکرد	تعداد و درصد رویکرد در شرایط عادی	تعداد و درصد رویکرد در شرایط نوسان اقتصادی
هتل آساره	امکان گرایی ۲	۱۱,۱۱%	۲۶
مصاحبه ی شماره ۱ ی	هدف گرایی ۱۶	۸۸,۸۹%	۴
هتل آرامیس	امکان گرایی ۲	۱۳,۳۲%	۲۷
مصاحبه ی شماره ۲ ی	هدف گرایی ۱۳	۸۶,۶۷%	۳
هتل اسپیناس	امکان گرایی ۴	۲۰%	۲۸
مصاحبه ی شماره ۳ ی	هدف گرایی ۱۶	۸۰%	۲
هتل پارسین آزادی	امکان گرایی ۳	۲۱,۴۲%	۲۵
مصاحبه ی شماره ۴ ی	هدف گرایی	۱۱ ۷۸,۵۸%	۵
هتل پرشین پلازا	امکان گرایی ۲	۱۴,۲۸%	۲۳
مصاحبه ی شماره ۵ ی	هدف گرایی ۱۲	۸۵,۷۲%	۶
هتل اسپیناس	امکان گرایی ۲	۹,۰۹%	۲۴
خلیج فارس	هدف گرایی ۲۰	۹۰,۹۱%	۶

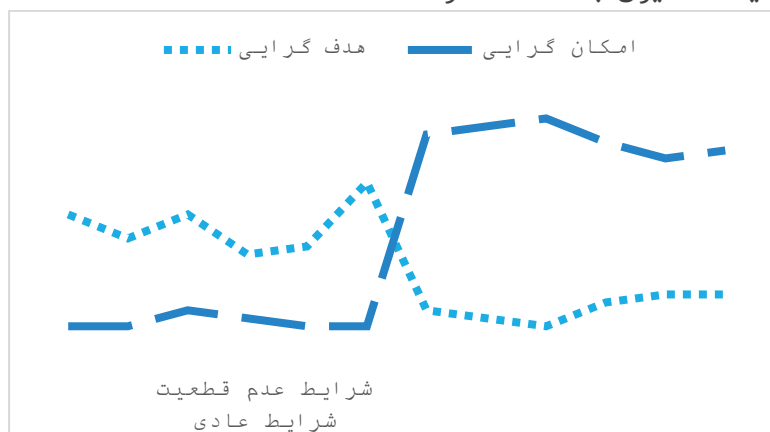
مصاحبه ی شماره
۶ ی

۸۵,۴۷%	۱۵۳	۱۴,۵۶%	۱۵	جمع کل امکان گرایی
۱۴,۵۳%	۲۶	۸۵,۴۴%	۸۸	هدف گرایی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

رویکرد هدف گرایی در شرایط نوسان و عدم قطعیت به شدت کاهش می یابد و از طرفی میزان تمایلات آنها به استفاده از رویکرد امکان گرایی در این شرایط به شدت افزایش می یابد.

همان طور که ملاحظه می شود فراوانی مولفه های رویکرد امکان گرایی از شرایط عادی به نوسان روند افزایشی داشته و فراوانی مؤلفه های هدف گرایی از شرایط عادی به نوسان و عدم قطعیت روند کاهشی داشته است. این بدان معناست که میزان تمایلات مدیران به استفاده از



نمودار ۱ وضعیت کلی دو رویکرد از شرایط عادی به سمت شرایط نوسان و عدم قطعیت

منبع: نگارندگان

نتایج حاصل از بررسی منطق تصمیم گیری مدیران در شرایط نوسان و عدم قطعیت نشان دهنده ی این است که مدیران هتل ها در شرایط عدم قطعیت با تمرکز روی استفاده از امکانات موجود سعی در کاهش هزینه ها و ضررها دارند. آنها در این شرایط با اتحاد با ذینفعان و همچنین استفاده از فرصت های پیش رو به کنترل آینده به جای پیش بینی آینده می پردازند. در واقع تمام تلاش آنها برای جلوگیری از ضرر و کنترل آن است.

نمودار شماره ی ۱ نشان دهنده ی روند تصمیم گیری مدیران هتل در شرایط عادی و شرایط عدم قطعیت است. بر این اساس، روند استفاده از رویکرد امکان گرایی از شرایط عادی به عدم قطعیت یک روند کاملاً افزایشی است. این بدان معناست که رویکرد امکان گرایی یک رویکرد کاربردی برای مدیران هتل ها در شرایط عدم قطعیت است.

اینترنشنال با گرفتن آژانس های آفلاین کمک زیادی به ما می کند. ما براساس بودجه ای که داریم هزینه می کنیم» - م.ن.د، مدیر هتل ۵ ستاره

یافته های پژوهش هم حاکی از آن است که مدیران صنعت هتل داری در شرایط نوسان و عدم قطعیت با تمرکز بر مؤلفه های امکان گزایی سعی در مدیریت مجموعه به بهترین شیوه ممکن دارند و با ارتباط بیشتر با شرکا و اتحاد با ذینفعان به وسیله ی دادن کمیسیون های بیشتر، گردشگران بیشتری را برای اقامت در هتل جذب می کنند. بنابراین، یافته های پژوهش حاضر نتایج حاصل از تحقیقات یوهانسون و والنه (۲۰۰۹) و یانگ و همکاران (۲۰۱۸) را پشتیبانی می کند.

تحلیل‌ها نشان می‌دهد (نمودار شماره ی ۲) که اکثر تصمیم‌های اتخاذ شده حول دو مؤلفه ی امکانات موجود و ضرر قابل تحمل متمرکز است، این نشان از اهمیت این دو مؤلفه‌ی امکان‌گزایی در مدیریت بهتر هتل و همچنین دستیابی به موفقیت در شرایط نوسان و عدم قطعیت دارد. مدیران با استفاده از این دو مولفه سعی در کاهش هزینه‌ها و کنترل ضررها برای مدیریت بهتر مجموعه دارند.

«دستیابی به سود بیشتر با کنترل ضررها و کاهش هزینه‌ها» - م.پ. مدیر هتل ۵ ستاره

«بازدهی بیشتر با کنترل ضررها و کاهش هزینه‌ها» - م.ن.د. مدیر هتل ۵ ستاره

«پذیرش مشتری عرب، مشتری شرکتی و مشتری عابر، همکاری با تخفیفان و نت برگ، حذف پلاستیک دمپایی‌ها و تعویض کاغذهای داخلی» - م.ر.ت. مدیر هتل ۴ ستاره

«کاهش در تعداد کارکنان و خارج از دسترس کردن بعضی طبقات، ورود به بازارهای جدید، حرکت به سمت بازار سلامت، تخفیف اتاق برای تعطیلات، زمانی که درآمدها کاهش پیدا می‌کنند ما سالن بیلارد و کنفرانس و رستوران را آزاد می‌کنیم» - ش.ع. مدیر هتل ۴ ستاره

آنها در این شرایط فقط روی رضایت مهمانان تمرکز داشته و سعی بر این دارند تا با پرداخت به موقع حقوق کارمندان و پوشش هزینه‌ها مجموعه را به بهترین شیوه ی ممکن مدیریت کنند.

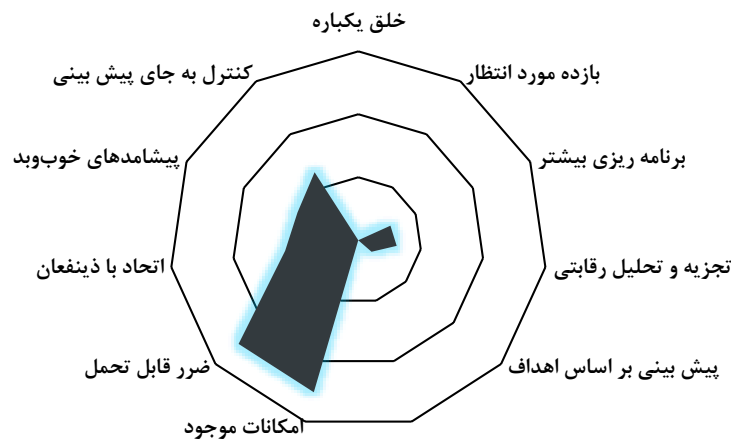
«در شرایط نوسان و عدم قطعیت ما با انتخاب راه‌ها و استراتژی‌های جدید هزینه‌ها را کم می‌کنیم. در این شرایط ما ارتباط خود را با آژانس‌ها، سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها برای گرفتن مشتری‌های بیشتر قوی می‌کنیم. ما اتاق‌ها را طوری می‌فروشیم که هم سود داشته باشد و هم در همه ی قسمت‌ها استراتژی کاهش هزینه را اعمال کرده باشیم. ما کنترل هزینه‌ها را در عمل پیاده‌سازی می‌کنیم. در این شرایط از فرصت‌هایی مثل بازار چین و آذربایجان و عراق استفاده می‌کنیم و بازار خود را به این سمت تغییر می‌دهیم. ما بر اساس بودجه ای که داریم هزینه می‌کنیم» - م.پ. مدیر هتل ۵ ستاره

«ما در شرایط نوسان و عدم قطعیت از استراتژی‌های جدید استفاده می‌کنیم و به سراغ بازارهای مرحله ی دوم می‌رویم، با پایین آوردن نرخ‌ها و دادن تخفیف‌های زیاد و ارتباط با سازمان‌ها سعی در جذب گردشگر بیشتر داریم. هدف اصلی ما در این شرایط کنترل و کاهش هزینه‌ها و ضررهاست.» - ر.د. مدیر هتل ۵ ستاره

«ما در شرایط نوسان و عدم قطعیت از مدل‌های اجرایی پیش‌بینی نشده و راه‌ها و استراتژی‌های جدید استفاده می‌کنیم، در این حالت به بازار موجود بسنده می‌کنیم و سعی بر ارائه ی سرویس به بهترین شیوه ممکن داریم، تیم HR ما هر لحظه آماده است تا با هر ضربه ای شکل بگیرد. هدف اصلی ما در این شرایط دستیابی به حداکثر بازده و کنترل و کاهش هزینه‌ها و ضررهاست و اتحاد بین بچه‌ها به محقق کردن این امر کمک بسیاری می‌کند. من در این شرایط به دنبال شراکت خارجی هستم چون این همکاری به یادگیری کارهایی که در دنیای مدرن هتل داری اتفاق می‌افتد کمک زیادی می‌کند. در این شرایط بازار

«استفاده از مهمانان عبوری، تمرکز بر بک آفیس، استفاده از وسایل لاندری مدرن، دادن کامنت به مهمان برای بهترین همکاری، کاهش هزینه های شست وشوی لباس پرسنل، کاهش هزینه غذای پرسنل»_ م.ن.د. مدیر هتل ۵ ستاره

«دادن آفرهای بیشتر به مهمان ها، ما صابون جامد، ژیلت، آدابتور تبدیل ۳ به ۲ را برداشتیم و به مشتری گفتیم اگر نیاز داشت آینهها را به او می دهیم، عدم استفاده از کاغذ و سیستمی کردن کارها، ما بعضی از طبقات هتل را خارج از دسترس کردیم، استفاده از خلوتی هتل و انجام نظافت دوره ای، تعمیر سرویس های چوبی»_ ر.د. مدیر هتل ۵ ستاره



نمودار ۲ مقایسه تمرکز تصمیمات اتخاذ شده در شرایط عدم قطعیت

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

و همکاران (۲۰۱۸) شرگت های هدف گرا برای جستجوی فرصت‌ها از رویکرد امکان گرا و در بخش اجرا، هدف گرا عمل می کنند. به علاوه شرکت های هدف گرا برای غلبه بر عدم قطعیت به دنبال شریک استراتژیک هستند تا از این طریق بتوانند با شرکا و ذینفعان خود ارتباط برقرار کرده و بر مشکلات خود غلبه کنند (ارتباط با اصل اتحاد با ذینفعان در رویکرد امکان گرایی)؛ یافته های این پژوهش هم حاکی از آن است که مدیران هتل در شرایط نوسان و عدم قطعیت با تمرکز بر مؤلفه های امکان گرایی سعی در مدیریت مجموعه به بهترین شیوه ممکن دارند و با

۶ بحث و نتیجه گیری

همان طور که زوینتا و بکیاریس (۲۰۰۹) بیان کردند، تصمیم گیری مدیران هتل در شرایط عادی بیشتر حول اجرا و ساختار با هدف حداکثر سازی بازده، متمرکز است. یافته های این پژوهش هم حاکی از آن است که مدیران هتل در شرایط عادی با تمرکز بر مولفه های هدف گرایی در زمینه های ساختاری هتل و اجرای فعالیت ها در همه سطوح به خصوص سطوح مالی سعی در حداکثرسازی سود دارند. بر اساس یافته های یوهانسون و والنه (۲۰۰۹) و یانگ

^۲ Yang et al.

^۱ Zounata & Bekiaris

امکان‌گرایی رویکردی مناسب برای مقابله با محیط متلاطم است. هر چه شرایط به سمت ثبات حرکت کند مولفه‌های هدف‌گرایی پررنگ‌تر شده و از میزان مولفه‌های امکان‌گرایی کاسته می‌شود (ساروجی و برکمپر، ۲۰۱۵؛ سارازواتی و جو، ۲۰۱۳). حرکت به سمت هدف‌گرایی یا امکان‌گرایی بسته به میزان ابهام محیطی است و آگاهی از وضعیت محیطی می‌تواند به مدیران کمک کند تا در شرایط عدم قطعیت و یا نوسانات محیطی نوع تصمیم‌گیری خود را تغییر داده و به سمت امکان‌گرایی متمایل شوند.

از سوی دیگر حرکت به سمت امکان‌گرایی و یا هدف‌گرایی به صورت صفر و یک نیست و عملاً حرکت روی یک طیف است (میرواحدی، ۱۳۹۶). این مسئله نیز در تصمیم‌گیری‌های مدیران هتل قابل مشاهده است و تاثیر ابهام و نوسانات محیطی، مولفه‌های متناسب تصمیم‌گیری را در سبد تصمیم مدیران زیاد و کم می‌کند. در عمل آشنایی با این رویکردهای تصمیم‌گیری به مدیران هتل و به طور کلی مدیرانی که در حوزه‌های مشابه فعالیت می‌کنند یاری می‌رساند که متناسب با وضعیت محیط فعالیت، رویکردهای تصمیم‌گیری را تغییر داده و برای جلوگیری از زیان‌های بیشتر از مولفه‌های امکان‌گرایانه بهره‌ی بیشتری ببرند. برای مثال، در شرایطی که شیوع بیماری کرونا موجب ضرر و زیان بسیاری در کسب و کارهای مختلف شده است استفاده از تفکر ضرر قابل تحمل می‌تواند به کسب و کارها در خصوص نحوه‌ی ادامه‌ی فعالیت یاری رساند. اتحاد با ذینفعان یکی دیگر از روش‌های کنترل نوسانات محیطی است. شبکه‌سازی از ذینفعان یکی از مهمترین روش‌های افزایش بازده است که در تصمیمات مدیران هتل مشاهده می‌شود.

۷ پیشنهادات کاربردی و پژوهشی

آشنایی با روش‌های تصمیم‌گیری مدیران با تجربه گام اول برای درک بهتر روش تصمیم‌گیری برای

ارتباط بیشتر با شرکا و اتحاد با ذینفعان، گردشگران بیشتری را برای اقامت در هتل جذب می‌کنند. همچنین بر اساس یافته‌ها در شرایط دشوار اقتصادی، مدیران هتل عمدتاً به کاهش هزینه و کنترل ضرر فکر می‌کنند.

با استناد به تحلیل‌ها و یافته‌ها پژوهش می‌توان گفت که رویکرد حاکم در تصمیم‌گیری مدیران هتل ایران در شرایط نوسانات اقتصادی، رویکرد امکان‌گرایی است؛ از این رو، به مدیران هتل توصیه می‌شود در شرایط نوسان و عدم قطعیت برای مدیریت بهتر هتل در مرحله‌ی اول از مؤلفه‌هایی نظیر استفاده از امکانات موجود و ضرر قابل تحمل برای جلوگیری از ضرر و زیان در هتل استفاده کنند. سپس با اتحاد با ذینفعان و استفاده از فرصت‌ها، نوسانات اقتصادی را کنترل کنند. در مراحل بعدی با داشتن نیم‌نگاه به آینده و تجزیه و تحلیل رقابتی برای متمایز سازی محصول خود برنامه ریزی کنند. به عبارت دیگر، مدیران هتل در این شرایط باید روی شاخص‌هایی مثل کاهش هزینه و استفاده از امکانات و پتانسیل‌هایی که در مجموعه وجود دارد تمرکز کرده و همواره به دنبال جلوگیری و کنترل ضرر باشند. این کنترل می‌تواند به معنای تغییر دادن بازار و نوع مشتریان باشد. در این مرحله توصیه می‌شود برای جذب بیشتر و راحت‌تر مهمانان حتماً از شرکای استراتژیک و روابط خود استفاده کنند. ناگفته نماند که بر اساس شواهد موجود نیاز به برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل رقابتی و داشتن نیم‌نگاه نسبت به آینده برای کنترل بهتر مجموعه وجود داشته و می‌تواند به داشتن روند صعودی در این شرایط کمک کند. با این روش آنها می‌توانند هتل را در این شرایط نابه‌سامان اقتصادی با کمترین ضرر، کنترل و مدیریت کنند.

مطابق آنچه سارازواتی (۲۰۰۸) نتیجه‌گیری می‌کند مدیران در شرایط نوسانات اقتصادی و عدم قطعیت همانند کارآفرینانی هستند که در محیط کاملاً متلاطم شروع به فعالیت کرده‌اند، بنابراین همان شرایط را تجربه می‌کنند. در این شرایط

اتخاذ نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد این پژوهش برای سایر صنایع انجام گردد تا وضعیت تصمیم‌گیری مدیران این صنایع در شرایط محیطی ویژه نیر مشخص گردد. همچنین انجام پژوهش‌های کمی با تعداد نمونه‌های بالاتر در صنعت هتل و سایر صنایع جهت غنا بخشیدن به داده‌های دریافتی پیشنهاد می‌گردد.

مدیران جوان‌تر و همچنین پژوهشگران است. پیشنهاد می‌شود کارگاه‌هایی با هدف بررسی روش‌های تصمیم‌گیری مدیران با تجربه تشکیل گردد و تجربیات آنها در اختیار سایرین قرار گیرد. آشنایی با رویکردهای تصمیم‌گیری امکان‌گرا و هدف‌گرا نیز به کلیه مدیران چه در صنعت هتل و چه در سایر صنایع یاری خواهد رساند که در شرایط خاص محیطی تصمیماتی متناسب با شرایط

فهرست منابع

منابع فارسی

میرواحدی، سیدسعید، (۱۳۹۶). بررسی منطق تصمیم‌گیری کارآفرینان ایرانی مبتنی بر نظریه امکان‌گرایی. پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری. دوره ۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۶. ص ۲۴۱-۲۵۰.

شاکری، عباس. (۱۳۹۴). عوامل موثر بر چرخه تجاری ایران: یک مدل خود رگرسیون برداری ساختاری. ارائه شده در فصل‌نامه ی پژوهش‌های پولی-بانکی، سال هشتم، شماره ۲۵، صفحات ۴۵۵-۴۸۰.

منابع لاتین

Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Making strategy: Mapping out strategic success. London: SAGE.

Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1993). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Long Range Planning*, 26(1), 156-156.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.

Brightman, J. R. (2002). An introduction to decision explorer. Banxia software Ltd. Version 1.4.

Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40: 630-652.

Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., & Küpper, D. (2012). Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 167-184. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.001>.

Axelrod, R. (1976a). The analysis of cognitive maps. Structure of decision, 55-73.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*.

Axelrod, R. (1976b). The cognitive mapping approach to decision making. Structure of decision, 55-73.



- Volume 26, Issue 3, Pages 375-390.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2008). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, forthcoming.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 147-160.
- Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 261-265.
- Ferrer, A., Planas, F., Bustos, J. (2018). Identification of the key factors for success in the hotel sector. *Universitat Rovira i Virgili*. (Spain) 14(1): 74-98.
- Fischer, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories, entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36 No. 5, pp. 1019-1051.
- Henninger, P., Brem, A., & Giones, F. (2019). Effectuation vs. causation: Can Established firms use start-up decision-making principles to stay innovative? *International Journal of Innovation Management*. DOI: 10.1142/S1363919620500024.
- Herbert, R.F. & Link, A.N. (1988). *The entrepreneur: mainstream views and radical Critiques* (2nd ed.). New York: Praeger.
- Huff, A. (Ed.) (1990). *Mapping strategic thought*. New York: John Wiley & Sons.
- Hung, T., Shang, K., Wang, C., & Lin, P. (2013). A note on the hotel industry business cycle in taiwan.
- Iglesias, V., De la Ballina, F. J., & Caso, L. (2018). Investment decisions on quality certifications by hotel chains: Differences between ex-ante and ex-post decisions. *Decisiones de inversion en certificaciones de calidad por las cadenas hoteleras: diferencias entre decisiones ex-ante y ex-post*. *spanish journal of marketing - ESIC* Vol. 22 No. 1, 2018 pp. 83-102 emerald publishing limited 2444-9709.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1411-1431.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, Vol. 39, No. 1. pp. 17-31.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)* 8. Bası. (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- [McMullen](#), J. S., & [Shepherd](#), D. A. (2006). *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory*

- of Entrepreneur. [The Academy of Management Review](#). Vol. 31, No. 1, 132-152.
- Morrish, S. (2009). Portfolio entrepreneurs: an effectuation approach to multiple venture development. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 11(1): p. 32- 48.
- Mirvahedi, S. (2014). An investigation into the role of serendipity, effectuation, and entrepreneurial marketing in fast-growth entrepreneurial firms, in *Management, Marketing and Entrepreneurship*. University of Canterbury: Christchurch.
- Mirvahedi, S. & Morrish, S. (2017). [The role of serendipity in opportunity exploration](#). *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 182-200. doi:doi:10.1108/JRME-10-2017-0045.
- Narayanan, V., & Armstrong, D. J. (2005). *Causal mapping for research in information technology*: Idea Group Publishing.
- Nelson, K.M., Nadkarni, S., Narayanan, V.K., & Ghods, M. (2000). Understanding software operations support expertise: A causal mapping approach. *MIS Quarterly*, 24(3), 475-507.
- Özalp, İ. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (Cilt: I). Eskişehir.
- Poldrugovac, Tekavcic, & Jankovic. (2016). Efficiency in the hotel industry: an empirical examination of the most influential factors. *Economic Research Ekonomiska Istraživanja*, 29:1, 583-597.
- Pilepic, L., & Simunic, M. (2009). Applying information technology to business decision-making in the hotel enterprises. *UDK / UDC: 640.41/681.3*.
- Porter. (1980). *Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. *Academy of management journal*. Vol. 27, No. 3 (Sep., 1984), pp. 467-488 (22 pages).
- Read, S. and Sarasvathy, S.D. (2005). Knowing what to do and doing what you know: effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, Vol. 9 No. 1, pp. 45-62.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2008). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573-587. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.02.005
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 243-288.
- Sarasvathy, S.D & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*. 15(5), 533-565. Available at: <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>.
- Sarasvathy, S.D. (2008). Effectuation: elements of entrepreneurial expertise. *New Horizons in*



- Entrepreneurship, Edgar Elgar, Cheltenham.
- Sarasvathy, S., & Menon, A. (2002). Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a simple machine. in Academy of Management Meeting. Denver CO.
- Sarasvathy, S. D. (2009). Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S.D., Menon, A. R., & Kuechle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Bus Econ.* 417-434.
- Sarasvathy, S.D., & Dew, N. (2013). Without judgment: An empirically-based entrepreneurial theory of the firm. *The Review of Austrian Economics.* 26(3), 277-296. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11138-011-0170-4>.
- Sarasvathy, S. D., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Shakeri, Abbas. (2015). Factors Affecting Iran's Trade Cycle: A self-regulating structural vector model. Presented in the Quarterly Journal of Monetary-Banking Research, Year 8, No. 25, pp. 455-480.
- Tarí, J.J., Pereira, J., Molina, J. F. & Lopez, M.D. (2017), Interiorizacion de las normas de calidad en el sector turístico, Universidad de Alicante, Alicante.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27 (10), 98198.
- Wiltbank, R., Dew, N., Sarasvathy, S.D., Song, M. & Read, S. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, Vol. 73, May, pp. 118.
- Yang, X., Li Sun, S., & Zhao, X. (2018). Search and execution: examining the entrepreneurial cognitions behind the lean startup model. Springer Science, Business Media, LLC, part of Springer Nature.
- Zounta, S., & Bekiaris, M. G. (2009). Cost-based management and decision making in greek luxury hotels. *tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism.* volume 4, number 3, Spring 2009, pp. 205-225.
- Shakeri, Abbas. (2015). Factors Affecting Iran's Trade Cycle: A self-regulating structural vector model. Presented in the Quarterly Journal of Monetary-Banking Research, Year 8, No. 25, pp. 455-480. (in Persian)
- Mirvahedi, S. (2018). An Investigation of Iranian Entrepreneurs' Decision Making Logic Based On Effectuation Theory, *Modern Researches in Decision Making*, 2(4), 229-254. (in Persian)

