

Intuitive Knowledge Management: A Framework for Adding the Third Dimension of Knowledge

Ruhollah Tavallaei^{1✉}, Ali Rezaian², and Mohammad Hoosein Shadmanfar³

1. Corresponding author: Department of Knowledge Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran. Email: tavallaei@ihu.ac.ir, ckm@ihu.ac.ir
2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: a-rezaeian@sbu.ac.ir
3. Department of Knowledge Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran. Email: shadmanfar.mh@ihu.ac.ir

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:

Received 29 July 2025
Received in revised form 24 August 2025
Accepted 21 September 2025
Available online 28 September 2025

Keywords:

intuitive knowledge,
intuitive knowledge management,
third dimension of knowledge,
explicit knowledge,
tacit knowledge,
decision making,
intellectual capital

ABSTRACT

Objective: Although classical knowledge management models have explained the interaction between explicit and tacit knowledge, a deeper layer of knowledge has received less attention. Accordingly, in the present study, an attempt has been made to introduce a third dimension of knowledge, called "intuitive" knowledge, alongside the dimensions of explicit and tacit knowledge.

Method: The research was designed based on a qualitative approach and an interpretive paradigm. Data were collected through in-depth interviews with experts and the analysis process included three stages of open, axial, and selective coding, which ultimately led to the extraction of a paradigmatic model of intuitive knowledge management.

Results: The findings showed that intuition is not only an individual and unconscious experience, but can also be managed as organizational knowledge capital. Conditions such as environmental pressures and uncertainty provide the basis for the activation of intuition, and factors such as trust-based culture, flexible structures, and a supportive organizational environment provide the possibility of its actualization. Also, mechanisms such as narrative, collective reflection, and socialization of experiences transform individual intuitive knowledge into collective knowledge. From a cultural and philosophical perspective, intuitive knowledge also arises from inner inspiration and a heartfelt understanding of the truths and realities of the universe.

Conclusions: Organizational knowledge consists of three dimensions of explicit, tacit, and intuitive knowledge, and for each issue and problem, one or more knowledge cells from the existing organizational knowledge set are used. Therefore, a one-dimensional or even two-dimensional view of organizational knowledge will not be sufficient to solve the organization's real problems, and attention to all three dimensions of organizational knowledge is necessary.

Cite this article: Tavallaei, R., Rezaeian, A., & Shadmanfar, M. (2025). Intuitive knowledge management: a framework for adding the third dimension of knowledge. *Academic Librarianship and Information Research*, 59(3), 1-24. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.406098.1803>



© Author(s) retain the copyright.

Publisher: University of Tehran Press.

DOI: <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.406098.1803>

Introduction

No major advancement in science or knowledge arises from nothing; every new breakthrough stands on the shoulders of previous ideas. Isaac Newton famously wrote to Robert Hooke in 1675: “If I have seen further, it is by standing on the shoulders of Giants” (Newton, 1959). This statement symbolically captures the cumulative nature of scientific progress, in which new horizons emerge from accumulated past knowledge. Knowledge management has followed a similar evolutionary path and, since the late 20th century, has become a central theme in organizational and management studies. In its early phase, the field concentrated mainly on explicit knowledge, which can be codified, stored, documented, and transferred using information and communication technologies (Nonaka & Takeuchi, 2007). Gradually, it became evident that exclusive reliance on explicit knowledge was inadequate because a large portion of an organization’s intellectual capital resides in tacit knowledge rooted in personal experience, lived skills, and unconscious judgments that resist full documentation (Polanyi, 1966b). Among the dimensions of tacit knowledge, intuition has received comparatively little attention (Bratianu et al., 2021).

Intuition is a fast, unconscious cognitive process that enables effective and immediate decisions in ambiguous or high-stakes situations without completing all steps of deliberate reasoning (Ermolaev et al., 2024). While intuition shares boundaries with concepts such as expert judgment, heuristics, dual-process thinking, naturalistic decision making, and sensemaking, this study distinctly defines it as a form of tacit knowledge grounded in accumulated experience and faith in God that is not reducible to simple rules of thumb or semi-conscious analysis.

Empirical studies present mixed findings: intuition can improve decision accuracy when data are scarce (Auger et al., 2022), yet overdependence may introduce cognitive biases and errors (Calabretta et al., 2017). Current knowledge management models still lack systematic approaches for identifying, nurturing, institutionalizing, and sharing intuitive knowledge (Akinci and Sadler-Smith, 2019). In practice, knowledge-intensive firms in software, biotechnology, and healthcare frequently succeed in uncertain, data-poor environments by relying on managers’ intuitive judgment (Chakraborty et al., 2023; Salas et al., 2010), whereas purely data-driven organizations sometimes fail to make time-critical decisions (Anton et al., 2021).

This research addresses this gap by developing a conceptual framework for intuitive knowledge management through grounded theory, treating intuition as the vital link connecting data, information, knowledge, and wisdom, with the potential to significantly enhance organizational decision-making and problem-solving capacity. The core research question is: What is the conceptual model of intuitive knowledge management?

Method

Adopting a qualitative and interpretive research design, this study used Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990) to construct an empirically grounded conceptual model of intuitive knowledge management. The interpretive paradigm was selected because intuition, as a

subjective and experiential phenomenon, can only be understood through individuals' lived meanings and social contexts. Data were collected via semi-structured, in-depth interviews with 17 experts, including academic scholars in knowledge management and senior organizational managers with extensive experience. Participants were chosen through theoretical and snowball sampling, ensuring diversity in their expertise, domain experience, and organizational role. Each interview lasted 45–60 minutes, was audio-recorded, transcribed verbatim, and coded using the MAXQDA software. The analytical procedure comprised three stages of coding.

1. Open coding: identification of initial concepts derived from the raw transcripts.
2. Axial coding: Clustering of related codes into subcategories and main categories.
3. Selective coding: integration of core categories to develop the central phenomenon of intuitive knowledge management.

To ensure credibility and reliability, multiple validation techniques were employed: member checking with eight participants, data triangulation using organizational documents, expert review by three senior KM scholars, and inter-coder reliability assessed through Krippendorff's alpha ($\alpha = 0.902$), indicating high consistency among coders. The overall design followed Saunders' "research onion" structure, with philosophical, methodological, and procedural layers carefully aligned with the interpretive paradigm. This design allowed the study to build an inductive model grounded in empirical reality rather than preconceived theoretical structures.

Results

The analysis revealed that intuition is not merely an individual or unconscious act but a collective, manageable organizational resource—a latent form of knowledge that can be activated, refined, and institutionalized under certain conditions. The final grounded theory model positioned intuitive knowledge management as a core category linked to causal, contextual, intervening, strategic, and consequential conditions.

1. Causal conditions

Environmental turbulence, time pressure, and data insufficiency are key triggers for intuitive activation. Experts emphasized that in ambiguous, high-stakes situations where analytical data are incomplete, intuition becomes a compensatory mechanism for decision-making. Moreover, domain expertise and accumulated experience enable the recognition of valid patterns, lending credibility to the intuitive judgments.

2. Contextual conditions

Organizational factors, such as trust-based culture, psychological safety, and open communication, are critical enablers. When individuals feel safe from judgment or blame, they are more likely to express and test their intuitive insights. Learning infrastructure, rapid feedback systems, and supportive leadership also foster the conversion of intuition into collective knowledge.

3. Intervening conditions

Technological empowerment, especially through AI-assisted feedback systems, data visualization tools, and digital storytelling platforms, enhances the validation and refinement of intuitive insights. These technologies help “calibrate” intuition by linking it to real-time data and feedback loops, thereby reducing cognitive bias while retaining human creativity.

4. Strategic mechanisms

Several organizational mechanisms have been identified for harnessing and transforming intuition:

- Narrative exchange and storytelling to externalize tacit insights.
- Collective reflection and post-action reviews to analyze intuitive decision-making.
- Socialization of experience, where intuitive knowledge circulates through dialogue, mentorship, and communities of practice, is also important.
- Blending intuition with analytical reasoning ensures a balance between instinctive and rational processes.

5. Consequences

Effective management of intuitive knowledge leads to tangible and intangible outcomes.

- Accelerated decision-making in dynamic environments.
- Sustainable value creation through the recognition of non-obvious opportunities.
- Enhanced organizational innovation via the integration of experiential and cognitive diversity.
- Collective sensemaking, where shared understanding evolves from multiple intuitive perspectives.

The findings also revealed that intuition develops through cycles of reflection, validation and social reinforcement. Organizations with structured mechanisms for dialogue and feedback, such as narrative workshops or simulation-based learning, show a greater capacity to transform individual intuition into organizational knowledge capital. Philosophically, participants emphasized that intuition is deeply intertwined with inner insight and moral awareness, resonating with Islamic thought that views the “heart” as an organ of perception beyond the intellect. Thus, intuitive knowledge is not irrational but rather an alternative epistemic route that is grounded in spiritual and experiential awareness.

Conclusions

This study advances both theory and practice by expanding the epistemological boundaries of knowledge management. By formalizing intuition as an independent dimension, it challenges the long-standing dichotomy between explicit and tacit knowledge. The study proposes that knowledge management is incomplete without the inclusion of intuitive knowledge, as this layer bridges data, information, and wisdom in real-world organizational contexts. From a theoretical standpoint, this model contributes to a more holistic understanding of knowledge dynamics by integrating cognitive, emotional, and cultural dimensions into KM theory. This aligns with the emerging view that knowledge creation is not merely a rational process but also

an affective and existential one. Thus, the integration of intuition into KM theory represents a paradigm shift from managing documents and experiences to managing insights and inspirations. Practically, the framework provides actionable guidance for organizations.

- Cultivating psychological safety and trust to encourage the open sharing of intuitive insights.
- Institutionalize reflective practices (e.g., storytelling sessions and after-action reviews) to transform individual intuition into collective learning.
- Leverage technology (AI, data dashboards, and simulation tools) to support intuition calibration and validation.
- Develop leadership duality by combining analytical discipline with openness to intuitive reasoning.
- Intuitive insights should be embedded into strategic decision-making processes to enhance adaptability and resilience.

The study also emphasizes the ethical dimension of intuition: genuine intuitive knowledge arises from authenticity, reflection, and moral grounding, not impulsiveness or bias. This moralized understanding of intuition, rooted in Islamic epistemology, can guide organizations toward more humane, value-driven knowledge cultures. Although the qualitative nature and limited sample size restrict generalizability, the findings open fertile ground for future research, particularly quantitative validation, cross-industry comparisons, and technological applications (e.g., integrating intuition analytics into AI-based KM systems). Intuitive knowledge management ultimately provides a bridge between reason and the heart, data and wisdom, and analysis and insight. Organizations that recognize and institutionalize this dimension can unlock a deeper form of collective intelligence, enabling faster, wiser, and more innovative decisions in conditions of uncertainty and complexity.

Funding

This research did not receive any specific grants from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

CRediT authorship contribution statement

Ruhollah Tavallaei: Presenting the initial idea, writing the draft of the article, research methodology, modifying and rewriting the interview coding, final modeling and theory creation; Ali Rezaian: Reviewing the draft of the article and conceptualizing intuitive knowledge management; Mohammad Hossein Shadmanfar: Writing the initial draft of the article, coding the interviews, MaxQDA software, assessing agreement between independent raters, final modeling.

Conflict of Interest

The authors declare no conflicts of interest.

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and any form of misconduct.

Data Availability Statement

Not applicable.

Acknowledgements

The authors consider it their duty to express their gratitude to the esteemed reviewers for providing constructive structural and scientific comments.

مدیریت دانش شهودی: چارچوبی برای افزودن بُعد سوم دانش

روح اله تولایی^{۱✉}، علی رضائیان^۲، و محمدحسین شادمان فر^۳

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دانش، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. رایانامه: tavallaei@ihu.ac.ir
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: ckm@ihu.ac.ir
۳. گروه مدیریت دانش، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران. رایانامه: a-rezaeian@sbu.ac.ir
۳. گروه مدیریت دانش، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران. رایانامه: shadmanfar.mh@ihu.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی، تاریخچه مقاله: تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۳۰ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۶ کلیدواژه‌ها: دانش شهودی، مدیریت دانش شهودی، بعد سوم دانش، دانش صریح، دانش ضمنی، تصمیم گیری، سرمایه فکری.	هدف: هرچند که مدل های کلاسیک مدیریت دانش تعامل میان دانش صریح و ضمنی تبیین شده است؛ اما لایه ای عمیق تر از دانش، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس در پژوهش حاضر تلاش شده است تا در کنار ابعاد دانش صریح و ضمنی بُعد سوم دانش با عنوان دانش «شهودی» معرفی شود. روش پژوهش: پژوهش بر پایه رویکرد کیفی و پارادایم تفسیری طراحی شد. داده ها از طریق مصاحبه های عمیق با خبرگان جمع آوری و فرایند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و در پایان به استخراج الگوی پرادایمی مدیریت دانش شهودی انجامید. یافته ها: یافته ها نشان داد که شهود نه تنها یک تجربه فردی و ناخودآگاه است، بلکه می تواند به عنوان سرمایه دانشی سازمانی مدیریت گردد. شرایطی مانند فشارهای محیطی و عدم قطعیت زمینه فعال شدن شهود را فراهم می کنند و عواملی چون فرهنگ اعتمادمحور، ساختارهای منعطف و فضای حمایتی سازمانی امکان بالفعل سازی آن را مهیا می سازند. همچنین مکانیسم هایی نظیر روایت گری، بازاندیشی جمعی و اجتماعی سازی تجربه ها، موجب تبدیل دانش شهود فردی به دانش جمعی می شوند. از دیدگاه فرهنگی و فلسفی نیز دانش شهودی از الهام درونی و درک قلبی حقایق و واقعیات جهان هستی ناشی می شود. نتیجه گیری: دانش سازمانی از سه بُعد دانش آشکار، ضمنی و شهودی تشکیل می شود و متناسب با هر موضوع و مسئله، یک یا چند سلول دانشی از مجموعه دانش های موجود سازمانی به کار برده می شود. بنابراین، نگاه تک بعدی و یا حتی دو بعدی به دانش سازمانی برای حل مسائل واقعی سازمان کافی نخواهد بود و توجه به هر سه بعد دانش سازمانی ضروری است.

استاد: تولایی، روح اله؛ رضائیان، علی؛ و شادمان فر، محمدحسین (۱۴۰۴). مدیریت دانش شهودی: چارچوبی برای افزودن بُعد سوم دانش. *تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی*، ۵۹ (۳)، ۱-۲۴. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.406098.1803>



© نویسنده گان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

مقدمه

هیچ پیشرفتی در علم و دانش از خلأ زاده نمی‌شود؛ هر جهش تازه بر شانه‌های اندیشه‌های پیشین بنا می‌گردد. آیزاک نیوتن در نامه‌ای به رابرت هوک (۱۶۷۵) می‌نویسد: «اگر من دورتر را دیده‌ام، به این دلیل است که بر شانه‌های غول‌ها ایستاده‌ام» (Newton, 1959). این جمله نمادین عصاره‌ای از تاریخ علم است و بیانگر راهی است که از انباشته‌های دانشی گذشته آغاز و به افق‌های نو ختم می‌شود. مدیریت دانش نیز در چنین بستری تکامل یافته و از دهه‌های پایانی قرن بیستم تاکنون به یکی از مباحث محوری در علوم سازمانی و مدیریت تبدیل شده است. در دوره شکل‌گیری مدیریت دانش، تمرکز اصلی پژوهشگران بر دانش صریح قرار داشت؛ دانشی که قابلیت ثبت، ذخیره‌سازی و انتقال داشت و با گسترش فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات مدیریت شد (Nonaka & Takeuchi, 2007).

با گذر زمان آشکار شد که اتکای صرف به این رویکرد کافی نیست؛ زیرا بخش قابل‌توجهی از ظرفیت دانشی سازمان‌ها در قالب دانش ضمنی قرار داشت. این دانش که ریشه در تجربه‌ها، مهارت‌های زیسته و قضاوت‌های ناخودآگاه دارد، قابل مستندسازی نبود (Polanyi, 1966b). در این زمینه، دانش شهودی به عنوان جزئی از دانش ضمنی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Bratianu et al., 2021).

شهود یک فرایند ناخودآگاه و باسرعت است که به فرد اجازه می‌دهد در شرایط مبهم و پرخطر، بدون نیاز به طی کردن تمام مراحل استدلالی، تصمیم‌های فوری اما مؤثر بگیرد (Ermolaev et al., 2024). با این حال، مفهوم شهود با مفاهیم نزدیکی چون قضاوت خبره‌محور^۱، ابتکارهای ذهنی^۲، نظریه دو فرایندی اندیشه^۳، تصمیم‌گیری در شرایط واقعی^۴ و فرایند معناسازی^۵ هم‌پوشانی دارد. تمایز اصلی در این پژوهش آن است که شهود به عنوان نوعی دانش ضمنی مبتنی بر ایمان به خدا و تجربه انباشته تعریف می‌شود که الزاماً به قواعد ساده تصمیم‌گیری یا استدلال‌های نیمه‌آگاهانه فروکاسته نمی‌شود. در حالی که قضاوت شهودی مقصود این پژوهش به طور معمول بر استدلال آگاهانه و تحلیل استوار است. بدین ترتیب این پژوهش، شهود را از سایر سازه‌های نزدیک متمایز و آن را به عنوان یک منبع دانشی مستقل در سازمان‌ها بررسی می‌کند.

مطالعات اخیر نقش شهود در تصمیم‌گیری‌ها را بررسی کرده‌اند. با این حال، یافته‌ها گاهی متناقض هستند. برخی از مطالعات نشان می‌دهد که شهود می‌تواند دقت تصمیم‌گیری را در غیاب داده‌ها افزایش دهد (Auger et al., 2022)؛ در حالی که برخی دیگر هشدار می‌دهند که اتکای بیش از حد به شهود ممکن است منجر به سوگیری‌های شناختی و اشتباهات تصمیم‌گیری شود (Calabretta et al., 2017). این تناقض‌ها ضرورت یک پژوهش جامع‌تر را نمایان می‌کند که تبیین نقش شهود را در کنار تحلیل عقلانی ارائه داده شود.

مرور پژوهش‌های اخیر نشان داد مدل‌های موجود همچنان پاسخگوی نیاز سازمان‌ها برای مدیریت نظام‌مند شهود نیستند (Akinci & Sadler-Smith, 2019). برای مثال، پژوهش‌های جدید بر تصمیم‌گیری داده‌محور تأکید دارند و گزارش می‌کند که اتکای صرف به الگوریتم‌ها کافی نیست و باید قضاوت انسانی در کنار تحلیل‌های داده‌محور قرار گیرد (Ágnes Szukits, 2022). این آثار بیشتر در خصوص سطح تصمیم‌گیری فردی یا تیمی انجام شده است و به نحوه سازماندهی و اشتراک‌گذاری شهود به عنوان یک فرایند دانشی توجه نکرده و مدیریت عملی برای مدیریت دانش شهودی ارائه نمی‌دهد. براتیانو و دیگران (۲۰۲۱) در روشی مشابه، مفهوم «انرژی دانش»^۶ را معرفی کردند و بر پویایی دانش در سازمان‌ها تأکید کردند و افق جدیدی را در پژوهش باز کردند. با این حال، تاکنون به طور صریح و عملیاتی، شهود را در مدل‌های ارائه شده دخالت نداده‌اند (Bratianu et al., 2021). حتی مدل‌های کلاسیک مانند مدل نوناکا و تاکوچی که تعامل بین دانش آشکار و ضمنی را توضیح می‌دهند، در درجه اول بر

^۱. Expert Judgment

^۲. Heuristics

^۳. Dual Process Theory Thought

^۴. Naturalistic Decision Making

^۵. Sensemaking

^۶. Knowledge Energy

فرایندهای اجتماعی و تبادل دانش در بین افراد تمرکز می‌کنند و فاقد ابزار کافی برای استخراج، پرورش و نهادینه‌سازی شهود به عنوان بعد اساسی دانش ضمنی هستند (Nonaka & Takeuchi, 2007). این کاستی‌ها نشان می‌دهد تاکنون مدلی که ابعاد مدیریت دانش شهودی و فرایندهای آن پردازد ارائه نشده است.

بر این اساس، این کاستی‌ها در عمل سازمانی نیز ظهور یافته‌اند. سازمان‌های فناورانه و دانش‌بنیان در صنایع نرم‌افزار، بیوتکنولوژی و خدمات سلامت بارها با موقعیت‌هایی روبه‌رو شده‌اند که داده‌های کامل در دسترس قرار نداشته است و مدیران با اتکای بر دانش شهودی خود توانسته‌اند تصمیم‌های سرنوشت‌ساز را اتخاذ کنند (Chakraborty et al., 2023). نمونه بارز آن را می‌توان در دوران آشفتگی محیط و در هنگام بروز مسائل بغرنج مشاهده کرد، هنگامی که سازمان‌ها پیش از دسترسی به داده‌های قطعی به شهود و تجربه‌های ضمنی متخصصان تکیه می‌کنند (Salas et al., 2010). در مقابل، سازمان‌هایی که صرفاً به تجزیه و تحلیل داده‌ها متکی بوده‌اند، اغلب در تصمیم‌گیری سریع شکست خورده‌اند (Anton et al., 2021). به هر حال، هنوز مشخص نیست که چگونه می‌توان دانش شهودی را به صورت نظام‌مند در مدیریت دانش، شناسایی، سازماندهی و به‌کار گرفت. بنابراین، پژوهش حاضر بر این شکاف پژوهشی متمرکز شد. هرچند که ادبیات موجود اهمیت شهود را تصدیق کرده است اما مدیریت آن فاقد چارچوبی مفهومی برای مدیریت دانش شهودی است.

از سوی دیگر، اهمیت مسئله این پژوهش از چند منظر قابل توجه است. از منظر نظری، عدم توجه به شهود موجب شده است مدل‌های مدیریت دانش تصویر ناقصی از فرایندهای واقعی تصمیم‌گیری سازمانی ارائه دهند. از منظر عملی، مدیران فاقد ابزار قطعی برای استخراج و استفاده از شهود کارکنان خود در شرایط نامطمئن هستند (Awan et al., 2021). از نظر اقتصادی، عدم توجه به دانش شهودی، می‌تواند فرصت‌های زیادی را از سازمان‌ها خواهد گرفت (Brockmann & Anthony, 2002) و از دیدگاه فناوری نیز، ترکیب شهود انسان با داده‌کاوی و ابزارهای هوش مصنوعی می‌تواند راه‌های جدیدی را برای تصمیم‌گیری هوشمندانه باز کند (Breuer et al., 2021; Constantiou et al., 2019).

هدف این پژوهش ارائه چارچوبی مفهومی برای مدیریت دانش شهودی با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای است. دلیل انتخاب این روش این است که موضوع مدیریت دانش شهودی هنوز به طور کامل در ادبیات نظری توسعه نیافته و نیاز به نظریه‌پردازی از داده‌های تجربی دارد. روش گراند تئوری (داده‌بنیاد) با رویکرد استقرایی و فرایند کدگذاری نظام‌مند، امکان استخراج ابعاد و مؤلفه‌های نهفته در تجربه‌های زیسته مدیران و متخصصان را فراهم می‌سازد و مدلی بومی و معتبر پدید می‌آورد. در پرتو این رویکرد، مدیریت دانش شهودی را می‌توان فرایندی دانست که به شناسایی، پرورش، به‌کارگیری و اشتراک‌گذاری دانش برآمده از شهود می‌پردازد؛ دانشی که حلقه پیوند میان داده، اطلاعات، دانش و خرد است و می‌تواند نقشی اساسی در ارتقای توان تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی ایفا کند. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر، این است که: الگوی مفهومی مدیریت دانش شهودی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش و انواع آن

دانش در ساده‌ترین تعریف، مجموعه‌ای از باورها و حقایق موجه است که به فرد یا سازمان امکان شناخت و اقدام مؤثر می‌دهد (Conee & Feldman, 2004). در علم مدیریت، دانش ترکیبی از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات و دیدگاه‌هاست که در عمل متجلی می‌شود (Oranga, 2023). تقسیم‌بندی‌های متنوعی برای دانش ارائه شده است؛ اما مشهورترین آن تمایز میان دانش صریح و دانش ضمنی است (Tavallaei, 2024). دانش صریح به راحتی قابل تدوین، ذخیره‌سازی و انتقال است؛ مانند مستندات، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، اما در مقابل، دانش ضمنی ریشه در تجربه‌ها، مهارت‌ها و بینش‌های شخصی دارد و انتقال آن به دیگران دشوار است (Gamble, 2020).

در کنار این دو نوع دانش، برخی پژوهشگران به دانش شهودی اشاره کرده‌اند. این دانش حاصل پردازش ناخودآگاه و الگوهای ذهنی ناشی از تجربه‌های پیشین است و به افراد امکان می‌دهد در شرایط پیچیده یا مبهم، بدون تحلیل کامل داده‌ها، تصمیمات

سریع و مؤثری اتخاذ کنند (Fattoum et al., 2024). دانش شهودی را می‌توان پلی میان دانش ضمنی و تصمیم‌گیری عملی دانست، زیرا هرچند به سختی قابل بیان و مستندسازی است؛ اما نقشی کلیدی در عملکرد مدیران دارد (Andersen, 2000). به این ترتیب، تقسیم‌بندی ارائه شده نشان می‌دهد که دانش صرفاً یک دارایی ایستا نیست؛ بلکه یک فرایند پویا و چندلایه است. توجه به ابعاد مختلف دانش، به ویژه دانش شهودی، می‌تواند به درک عمیق‌تر از نحوه تصمیم‌گیری و یادگیری در سازمان‌ها کمک کند. به همین دلیل، پژوهشگران تأکید دارند که چارچوب‌های جدید مدیریت دانش باید فراتر از مرزهای دانش صریح و ضمنی رفته و ابعاد شهودی را نیز لحاظ کنند.

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایندی راهبردی است که به شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها می‌پردازد (Haider & Kayani, 2021) و هدف اصلی آن افزایش بهره‌وری، تسهیل نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست (Mentzas, 2004). در ادبیات مدل‌های متعددی برای مدیریت دانش ارائه شده است. یکی از مشهورترین آنها مدل نوناکا و تاکوچی است که چرخه‌ای پویا میان دانش صریح و ضمنی را از طریق چهار فرایند اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی را نشان می‌دهد (Tee & Karney, 2010). اگرچه این مدل‌ها اهمیت زیادی در فهم نحوه حرکت و تکامل دانش مواجه‌اند؛ اما با محدودیت‌هایی نیز مواجه‌اند. بیشتر این مدل‌ها بر مدیریت دانش صریح و بخشی از دانش ضمنی متمرکز شده‌اند و کمتر به لایه‌های عمیق‌تر یا به عبارت دیگر دانش شهودی توجه کرده‌اند. در نتیجه، سازمان‌ها ممکن است در مواجهه با موقعیت‌های بحرانی یا تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، از ظرفیت‌های انسانی به صورت کامل بهره‌مند شوند. به همین دلیل، برخی پژوهشگران پیشنهاد کرده‌اند که مدیریت دانش باید به سمت مدل‌های جامع‌تر حرکت کند؛ مدلی که علاوه بر فرایندهای رسمی، به تعاملات غیررسمی (Thalman et al., 2025)، تجربه‌های زیسته و شهود مدیران (Miller et al., 2024) نیز توجه داشته باشند. چنین نگرشی می‌تواند هم به غنای نظریه‌های مدیریت دانش کمک کند و هم کاربست آن را در شرایط واقعی سازمان‌ها ارتقا دهد.

شهود و دانش شهودی

شهود در فلسفه و روان‌شناسی به معنای درک بی‌واسطه و سریع حقیقت یا راه‌حل است، بدون اینکه به استدلال تحلیلی نیاز داشته باشد (Evans, 2010). در مدیریت، شهود به توانایی تصمیم‌گیری سریع و مؤثر در شرایط پیچیده و مبهم اشاره دارد و این توانایی اغلب بر اساس تجربه‌های گذشته و شناسایی الگوها شکل می‌گیرد (Khatri & Ng, 2000). تمایز اصلی شهود با عقلانیت تحلیلی، در این است که شهود بر ناخودآگاه و احساس اطمینان درونی متکی است، در حالی که عقلانیت تحلیلی بر داده‌ها و منطق صریح بنا شده است (Dane & Pratt, 2007). ویژگی‌های دانش شهودی عبارتند از: سرعت، ناخودآگاه بودن، جامعیت و دشواری انتقال رسمی. شهود معمولاً به صورت غیرکلامی عمل می‌کند و تصمیم‌گیرنده را به سمت راه‌حلی هدایت می‌کند که شاید به سادگی قابل توضیح نباشد؛ اما در عمل کارآمد است (Woiceshyn, 2011). این ویژگی‌ها باعث می‌شوند دانش شهودی نقشی مکمل در کنار تحلیل منطقی ایفا کند و به مدیران در شرایط اضطراری کمک نماید. بر این اساس، شهود در سازمان‌ها به ویژه در محیط‌های پویا و رقابتی نقشی برجسته دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که توانایی بهره‌گیری از ظرفیت‌های دانش شهودی سازمان خود را دارند، در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و رهبری سازمانی عملکرد بهتری دارند. آنها می‌توانند سریع‌تر به تغییرات واکنش نشان دهند، نوآوری بیشتری به خرج دهند و در شرایط بحران، از ترکیب شهود و تحلیل برای یافتن بهترین راه‌حل استفاده کنند.

ابزارهای کسب دانش

در متون دینی و فلسفی اسلامی، ابزارهای اصلی شناخت انسان در سه دسته حس، عقل و قلب معرفی می‌شوند. این تقسیم‌بندی نه تنها در آیات قرآن و روایات معصومین (ع) مورد تأکید قرار گرفته است؛ بلکه در سنت معرفت‌شناسی فیلسوفان اسلامی نیز جایگاه ویژه‌ای دارد.

الف. حس: حواس ظاهری انسان شامل بینایی، شنوایی، بویایی، چشایی، لامسه و در برخی تقسیم‌بندی‌ها حس باطنی، به عنوان نخستین راه ارتباط انسان با جهان خارج به شمار می‌روند. قرآن کریم نیز بارها به نقش حواس در شکل‌گیری معرفت اشاره کرده است: «وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ» (نحل: ۷۸). بر این اساس، حس به عنوان نخستین ابزار شناخت، زمینه شکل‌گیری ادراک‌های بعدی را فراهم می‌کند (مصباح یزدی، ۱۳۷۹).

ب. عقل: در سنت فلسفی اسلامی، عقل مرکز تحلیل، تعمیم و انتزاع مفاهیم است و فراتر از داده‌های حسی عمل می‌کند. عقل امکان کشف روابط علی و قوانین کلی را فراهم می‌سازد و به انسان توانایی استدلال و قضاوت می‌دهد (صدرالدین شیرازی، ۱۹۸۱/ج ۱). در بسیاری از منابع، عقل به عنوان «حجت درونی» یاد شده است که خداوند برای هدایت انسان در درون او قرار داده است (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۱).

ج. قلب: در ادبیات معرفت‌شناسی اسلامی، صرفاً به معنای عضو جسمانی نیست، بلکه به معنای مرکز ادراکات باطنی و شهودی است. قرآن کریم می‌فرماید: «أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا» (محمد: ۲۴)، که نشان می‌دهد قلب محل دریافت‌های معرفتی است. فیلسوفان مسلمان معرفت قلبی یا «علم حضوری» را برتر از معرفت حصولی دانسته‌اند، چرا که در آن، واقعیت به صورت بی‌واسطه نزد عالم حاضر می‌شود (طباطبایی، ۱۳۶۶). حجت‌الاسلام والمسلمین محمدی ری‌شهری (۱۳۸۲) نیز تأکید می‌کند که روح انسان مبدأ اصلی ادراک است و ابزارهای حس، عقل و قلب راه‌های ارتباط روح با جهان هستند. بر اساس مبانی دینی دانش شهودی به صورت عمده از طریق ابزار قلب برای افراد قابل اکتساب است.

در این بخش، با استفاده از منابع انتشار یافته معتبر بین‌المللی و با در نظر گرفتن ارتباط منطقی بین پیشینه و ادبیات ارائه شده در بخش پیشین، تلاش شد تا خلأ و شکاف پژوهش حاضر ارائه گردد. همچنین در ارائه پیشینه پژوهش‌های انتشار یافته در دو دسته‌بندی موضوعی تصمیم‌گیری شهودی و دانش شهودی در بازه پنج سال اخیر مورد توجه قرار گرفت.

تصمیم‌گیری شهودی

سوکیتس (۲۰۲۲) در پژوهش خود بر پدیده «توهم تصمیم‌گیری صرفاً مبتنی بر داده‌ها» متمرکز است. او تأیید می‌کند که اتکای صرف به تحلیل‌های داده‌محور بدون دخیل کردن قضاوت‌های خبره و شهودی مدیران می‌تواند گمراه‌کننده باشد. سوکیتس نتیجه می‌گیرد که ترکیب بینش‌های شهودی با تحلیل داده‌ها برای تصمیم‌گیری اثربخش ضروری است و سازمان‌ها باید میان عقلانیت داده‌محور و شهود تجربی توازن ایجاد کنند (Á Szukits, 2022). این نتایج هم‌راستا با دیدگاه‌هایی است که نقش مکمل شهود و تحلیل را در شرایط عدم قطعیت مطرح می‌کنند.

پژوهش فاتوم و دیگران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد در موقعیت‌های بحرانی که زمان اندک و ابهام زیاد است، تکیه بر تصمیم‌گیری شهودی مدیران می‌تواند بقای سازمان را تضمین کند. در این پژوهش که بر واکنش شرکت‌ها در شرایط بحران متمرکز بود، مشاهده شد مدیرانی که در کنار داده‌های محدود از شهود و تجربه عملی خود بهره گرفتند، تصمیم‌های مؤثرتری اتخاذ کردند (Fattoum et al., 2024). این یافته حاکی از آن است که شهود به عنوان نوعی «حس ششم» سازمانی در مواجهه با پیچیدگی و فشار زمانی عمل کرده و خلأ ناشی از کمبود اطلاعات را پر می‌کند. به طور کلی، شواهد اخیر مؤید آن است که شهود مدیریتی در کنار روش‌های تحلیلی، به ویژه در محیط‌های پویا و متلاطم، ابزاری راهبردی برای تصمیم‌گیری بشمار می‌آید.

پژوهش شپرد و دیگران (۲۰۲۴) بر تیم‌های مدیریتی عالی تمرکز داشت و کارکرد شهود را در تصمیم‌گیری‌های راهبردی واکاوی کرد. آنها با انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد دریافتند که تصمیم‌گیری شهودی می‌تواند در محیط‌های پرتلاطم و پیچیده اثربخش باشد و پیش‌بینی‌های موفقیت‌آمیزی به دنبال داشته باشد. با این حال، این اثرگذاری به شرایط بستگی دارد: نتایج پژوهش شپرد و دیگران نشان می‌دهد برخی عوامل زمینه‌ای مانند تجربه پیشین مدیر، ماهیت مسئله و فرهنگ سازمانی نقش تعدیل‌گر داشته و تعیین می‌کنند که شهود مدیریتی تا چه حد موفقیت‌آمیز خواهد بود. به بیان دیگر، شهود زمانی بهترین نتایج را به همراه دارد که محرک‌های مناسب برای به‌کارگیری آن وجود داشته و مدیران درک درستی از محدودیت‌ها و موارد کاربرد آن داشته باشند (Shepherd et al., 2024). این پژوهش ضمن تأیید اهمیت شهود در سطوح بالای سازمان، راهنمایی‌هایی عملی برای بهره‌گیری اثربخش از شهود در کنار تحلیل منطقی ارائه می‌دهد و دیدگاهی متعادل نسبت به تصمیم‌گیری راهبردی فراهم می‌کند.

دانش شهودی

براتیانو و دیگران (۲۰۲۱) نیز استدلال می‌کنند علی‌رغم نقش حیاتی شهود به عنوان بخشی از دانش ضمنی، مدل‌های کلاسیک مدیریت دانش کمتر به استخراج و نهادینه‌سازی دانش شهودی توجه کرده‌اند. آنها با معرفی مفهوم «انرژی دانشی» در تصمیم‌گیری، خاطرنشان می‌کنند که دانش شهودی در کنار دانش عقلانی و احساسی، بُعدی بنیادین از دانش سازمانی است که نادیده گرفتن آن می‌تواند به کاستی در یادگیری و تصمیم‌گیری جمعی منجر شود (Bratianu et al., 2021). این رویکرد انتقادی نشان می‌دهد چارچوب‌های مرسوم مانند مدل‌های تبدیل دانش نوناکا و تاکه‌اوچی برای مدیریت شهود کافی نبوده و سازمان‌ها نیازمند سازوکارهایی مشخص برای بهره‌گیری از شهود مدیران هستند.

در پژوهش بلوم و سلیمی (۲۰۲۳) نقش فرایندهای مدیریت دانش را در مراحل مختلف نوآوری فناورانه بررسی شده است. این پژوهش کیفی بر روی پانزده شرکت کوچک و متوسط زیست‌فناوری نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش شامل خلق، به‌اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش ضمنی و صریح در هر مرحله از نوآوری نقش متفاوتی ایفا می‌کنند؛ به طوری که در مراحل اولیه نوآوری نقش کلیدی دارند، در مراحل میانی پشتیبانی‌کننده و در مراحل نهایی نقش مکمل پیدا می‌کنند. آنان با شناسایی سه نقش کلی شامل نقش کلیدی، نقش پشتیبانی‌کننده و نقش مکمل برای فرایندهای مدیریت دانش در چرخه نوآوری، نشان دادند سازمان‌هایی که به طور نظام‌مند دانش ضمنی کارکنان خود را ثبت و به‌اشتراک می‌گذارند و آن را با دانش صریح ترکیب می‌کنند، در تبدیل ایده‌های اولیه به محصولات و خدمات نوآورانه موفق‌تر ظاهر می‌شوند (Bloem & Salimi, 2023). این یافته‌ها اهمیت مدیریت دانش شهودی را به عنوان بخشی از راهبرد نوآوری سازمانی تأیید می‌کند و حاکی از آن است که تبدیل شهود فردی به دانش جمعی از طریق بسترهای یادگیری سازمانی و فرهنگ اشتراک دانش، مزایای قابل‌توجهی برای عملکرد نوآورانه به همراه دارد.

پژوهش کوچارسکا و اریکسون (۲۰۲۳) به طور خاص ارتباط میان اشتراک‌گذاری دانش شهودی و پیامدهای نوآورانه را در صنعت فناوری اطلاعات بررسی کرده است. این پژوهش تطبیقی در لهستان و ایالات متحده نشان داد سازمان‌هایی که بسترهایی برای تبادل دانش نهفته و شهودی میان کارکنان فراهم می‌کنند، نرخ بالاتری از نوآوری در فرایندها و خدمات خود دارند. آنان گزارش کردند که اشتراک دانش حاصل از تجربه‌های شخصی و شهودی کارکنان می‌تواند نقطه آغاز مهمی برای شکل‌گیری فرایندهای نوآوری باشد و حتی به توسعه نوآوری‌های خدماتی نیز کمک کند. بر اساس نتایج این پژوهش، هنگامی که افراد تجربه‌ها و بینش‌های شهودی خود را در تیم‌ها به‌اشتراک می‌گذارند، سازمان قادر خواهد بود از مجموعه‌ای غنی‌تر از ایده‌ها و راه‌حل‌های خلاق بهره‌بردار و نوآوری جمعی را تقویت کند (Kucharska & Erickson, 2023). این یافته همسو با دیدگاه سرمایه دانش شهودی است که بیان می‌کند بینش‌های شهودی انباشته‌شده در سازمان می‌تواند به مزیت رقابتی و نوآوری پایدار منجر شود. به طور کلی، شواهد پژوهشی جدید بر تأثیر مثبت دانش شهودی تسهیم‌شده بر ظرفیت نوآوری سازمانی صحنه می‌گذارد و نشان می‌دهد ترکیب شهود با دیگر انواع دانش، زمینه‌ساز خلق ایده‌های نو و بهبود عملکرد نوآورانه است.

مرور پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که توجه به دانش شهودی در مدیریت به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. مطالعات اولیه بر اهمیت ترکیب دانش صریح، ضمنی و شهودی در تصمیم‌گیری تأکید کرده و ناکارآمدی رویکردهای سنتی در سازماندهی شهود را برجسته ساخته‌اند. شواهد جدید نیز نشان می‌دهد شهود، در کنار داده‌های تحلیلی، عنصری تکمیلی و حیاتی برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، و همچنین محرکی برای نوآوری و خلق دانش است. با این حال، چالش‌هایی مانند دشواری مستندسازی بینش‌های شهودی و نیاز به فرهنگ سازمانی اعتماد وجود دارد. ادبیات، تلفیق نظام‌مند شهود و تحلیل و ایجاد سازوکارهای اشتراک دانش ضمنی را توصیه می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و هدف توسعه‌ای، طراحی و اجرا شده است. هدف اصلی پژوهش، ارائه یک مدل مفهومی برای «مدیریت دانش شهودی» است؛ مدلی که بتواند از نظر علمی، شکاف موجود در ادبیات مدیریت دانش شهودی را پوشش دهد و از نظر عملی، ابزاری برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان‌ها فراهم آورد. برای دستیابی به این هدف، ساختار روش‌شناسی پژوهش بر مبنای پیاز پژوهش ساندز ارائه شد تا تمامی لایه‌های فلسفی، رویکردی، استراتژیک و اجرایی پژوهش به صورت منسجم و نظام‌مند پوشش داده شوند. فلسفه پژوهش بر مبنای پارادایم تفسیری^۱ شکل گرفته است و بر این فرض استوار است که واقعیت اجتماعی یکسان و عینی برای همه افراد وجود ندارد، بلکه در تعاملات اجتماعی، فرهنگی و سازمانی ساخته و بازساخته می‌شود (Hassani Ahangar et al., 2023). انتخاب این فلسفه بر این اساس انتخاب شد که مفهوم شهود به عنوان بخشی از دانش ضمنی و تجربی افراد، تنها از طریق درک معانی و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان قابل شناخت است. به کارگیری پارادایم تفسیری به پژوهشگر امکان داد که تجربه‌های ذهنی مدیران و متخصصان را در زمینه تصمیم‌گیری‌های شهودی گردآوری کرده و از طریق داده‌ها به نظریه‌پردازی بپردازد. با توجه به انتخاب پارادایم، رویکرد پژوهش استقرایی^۲ انتخاب شد. رویکرد استقرایی بر حرکت از داده به نظریه تأکید دارد و برای حوزه‌هایی مناسب است که هنوز چارچوب نظری منسجم و آزموده‌شده‌ای در آنها وجود ندارد. در پژوهش حاضر، ادبیات مرتبط با مدیریت دانش شهودی پراکنده و محدود بود؛ بنابراین پژوهشگر با گردآوری داده‌های میدانی و تحلیل آنها، مفاهیم و روابط جدیدی را استخراج کرد که در نهایت به تدوین مدل پیشنهادی انجامید. استراتژی این پژوهش گراند تئوری با رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۳ است. این استراتژی به دلیل قابلیت کشف مفاهیم و ساخت نظریه از دل داده‌های کیفی، انتخاب شد. در فرایند تحلیل، داده‌ها در سه مرحله بررسی شدند (Corbin & Strauss, 1990):

- در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند؛
 - در کدگذاری محوری، مفاهیم هم‌جنس در مقوله‌های فرعی و سپس اصلی سازماندهی شدند؛ و
 - در کدگذاری انتخابی، روابط میان مقوله‌ها یکپارچه شد و مدل نهایی مدیریت دانش شهودی شکل گرفت.
- برای سازماندهی، ذخیره‌سازی و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار مکس کیودا^۴ استفاده شد. این نرم‌افزار امکان مدیریت دقیق داده‌ها، ترسیم شبکه‌های مفهومی و بررسی الگوهای تکرارشونده را فراهم آورد.
- پژوهش از نظر نوع داده‌ها، در زمره پژوهش‌های کیفی قرار دارد. انتخاب این نوع پژوهش با توجه به ماهیت موضوع انجام شد؛ چرا که شهود به عنوان نوعی دانش ضمنی، قابل سنجش و تحلیل با روش‌های کمی نیست و تنها با کاوش در تجربه‌ها، برداشتها و معانی ذهنی افراد قابل شناخت است. این پژوهش از نظر بازه زمانی، به صورت مقطعی^۵ انجام شد.
- به منظور دستیابی به تنوع مشارکت‌کنندگان در پژوهش و جلوگیری از خطای احتمالی همگن بودن مشارکت‌کنندگان برای انتخاب نمونه ابتدا از نمونه‌گیری نظری و در ادامه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۶ استفاده شد (Naderifar et al., 2017). بر

^۱. Interpretivism

^۲. Inductive

^۳. Strauss & Corbin

^۴. MAXQDA

^۵. Cross-sectional

^۶. Snowball Sampling

اساس معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان از میان افرادی که دارای سابقه علمی یا اجرایی، بیش از پنج سال و دارای تجربه مدیریتی و پژوهشی مرتبط انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

شناسه	گروه	رشته تحصیلی	مقطع تحصیلی	سوابق مرتبط
P01	دانشگاهی	مدیریت دانش	دکتری	۱۱ سال - سابقه پژوهشی
P02	دانشگاهی	مدیریت منابع انسانی	پست دکتری	۸ سال - سابقه پژوهشی
P03	دانشگاهی	مدیریت فناوری	دکتری	۱۵ سال - سابقه پژوهشی
P04	دانشگاهی	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۱۲ سال - سابقه پژوهشی
P05	دانشگاهی	مدیریت استراتژیک	دکتری	۹ سال - سابقه پژوهشی
P06	دانشگاهی	علوم اطلاعات	دکتری	۱۴ سال - سابقه پژوهشی
P07	دانشگاهی	مدیریت فناوری اطلاعات	دکتری	۱۷ سال - سابقه پژوهشی
P08	دانشگاهی	علوم شناختی	دکتری	۱۵ سال - سابقه پژوهشی
P09	سازمانی	مدیریت تحول	دکتری	۱۱ سال - سابقه اجرایی
P10	سازمانی	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۹ سال - سابقه اجرایی
P11	سازمانی	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	کارشناسی ارشد	۱۴ سال - سابقه اجرایی
P12	سازمانی	مدیریت بازرگانی	دکتری	۱۸ سال - سابقه اجرایی
P13	سازمانی	مدیریت دانش	کارشناسی ارشد	۹ سال - سابقه اجرایی
P14	سازمانی	مدیریت صنعتی	دکتری	۸ سال - سابقه اجرایی
P15	سازمانی	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	کارشناسی ارشد	۱۵ سال - سابقه اجرایی
P16	سازمانی	مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی	کارشناسی ارشد	۱۲ سال - سابقه اجرایی
P17	سازمانی	مدیریت بازرگانی	دکتری	۱۸ سال - سابقه اجرایی

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و بر اساس مرور ادبیات طراحی شدند. هر مصاحبه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید، ضبط و پیاده‌سازی شد. این فرایند پس از مصاحبه با سیزدهمین مشارکت‌کننده به نقطه اشباع نظری رسید و به منظور اطمینان تا هفدهمین مشارکت‌کننده ادامه یافت که مؤلفه جدیدی به الگوی مفهومی پژوهش افزوده نشد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار مکس کیودا و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و چارچوب مفهومی نهایی استخراج شد. برای اطمینان از اعتبار و پایایی یافته‌ها، ابتدا بازبینی مشارکت‌کنندگان^۱ انجام شد. نتایج اولیه تحلیل با هشت نفر از مشارکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد و آنان دقت و انطباق یافته‌ها را تأیید کردند. در ادامه با استفاده از تکنیک سه‌سوسازی^۲، داده‌های مصاحبه با اسناد سازمانی و پیشینه پژوهشی توسط پژوهشگران با یکدیگر مقایسه شد. سپس، بازبینی یافته‌ها توسط سه نفر از خبرگان متخصص مدیریت دانش یافته‌ها مرور شد. تمرکز روش‌شناسی پژوهش حاضر بر کمی‌سازی کامل فرایند استقرایی نبوده است؛ اما به منظور تأیید ثبات نسبی در سطح مقوله‌های اصلی، از معیار آلفای کرپندورف^۳ برای ارزیابی توافقی میان ارزیابان مستقل با همکاری هفت نفر از اعضای هیئت علمی دارای سوابق پژوهشی مرتبط با مدیریت دانش به منظور پایایی بین‌کدگذاران استفاده شد. فرمول این شاخص برابر با $\alpha = 1 - \frac{D_o}{D_e}$ است و D_o میزان اختلاف واقعی مشاهده‌شده و D_e میزان اختلاف مورد انتظار در حالت تصادفی است. این شاخص بین صفر و یک قرار دارد.

^۱. Member Checking

^۲. Triangulation

^۳. Krippendorff's Alpha



شکل ۱. ارزیابی توافق میان ارزیابان مستقل (منبع: یافته‌های پژوهش)

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود در این پژوهش مقدار آلفا برابر با ۰/۹۰۲ در نرم‌افزار آر^۱ محاسبه شده، که بیانگر پایایی در محدوده خوب و قابل اعتماد است.

یافته‌های پژوهش

به منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش شهودی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران سازمانی از طریق نرم‌افزار مکس کیودا و سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد (جدول ۲). در کدگذاری باز مفاهیم اولیه استخراج، در مرحله محوری مقوله‌های مشابه تلفیق و در مرحله انتخابی روابط میان مقوله‌های اصلی تبیین گردید. نتایج نشان داد که مدیریت دانش شهودی پدیده‌ای محوری است که در پیوند با شرایط علی، زمینه‌ای، راهبردی، مداخله‌گر و پیامدی قابل تبیین است. مقوله‌هایی چون عدم قطعیت محیطی، خبرگی میدانی، ظرفیت جذب شهودی، بازخورد معتبر، گفت‌وگوی شهودی، توان‌افزایی فناورانه و معناسازی جمعی به عنوان ابعاد کلیدی شناسایی شدند. چارچوب مفهومی نهایی، مسیر تحول از کدهای اولیه تا مقوله‌های اصلی را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها

مقوله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	نمونه‌های از کدهای باز
شرایط علی	محرك‌های محیطی دانش شهودی	پیچیدگی و ابهام	محیط با عدم قطعیت زیاد (P17, P13, P8, P7)؛ تغییر سریع (P1, P4, P7)؛ پیچیدگی (P1, P3, P7, P16, P14)؛ ابهام (P2, P5, P11)
	خبرگی و دامنه معتبر	کمبود/کیفیت داده و هزینه تحلیل	نقص داده و اطلاعات (P3, P17)؛ هزینه‌های زیاد تحلیل (P6, P7, P10, P11, P14, P17)
	کالیبراسیون دانش شهودی	بازشناسی الگوهای دامنه‌مند	ساختار مسئله (P3, P5, P9)؛ الگوهای قابل شناسایی (P11, P15)؛ تجربه شهود (P9, P11)
	انگیزه‌های اکتشافی	خبرگی میدانی و تجربه انباشته	خبرگی میدانی (P1, P2, P4, P7, P10, P14)؛ تجربه فردی/خبرگی بالا (P4, P2, P8, P10)
		اعتبار اکولوژیک و بازخورد	اعتبار محیط و کیفیت بازخورد (P1, P3, P5, P9)؛ تناسب اکولوژیک راهبردهای شهودی و ساختار محیط (P5, P7, P8, P11, P17)
		بازخورد اجتماعی	گفت‌وگوی تیمی برای سنجش شهود (P16, P12)؛ چالشگری همتایان (P1, P9, P14, P15)؛ روایت‌گری تجربه و دریافت واکنش (P3, P6, P7)
		ظرفیت نوآوری	نیاز به نوآوری یا ابداع الگوهای جدید (P11, P9, P14, P9)

^۱. RStudio

مقوله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	نمونه‌های از کدهای باز
گفت‌وگوی شهودی	بسترهای فرهنگی آغازگر	آمادگی معنوی هنجارهای پذیرای روایت	آمادگی/پیش‌فرض‌های معنوی پذیرای شهود (P3, P8, P11, P15, P16) فرهنگ سازمانی پذیرش شهود (P13, P15)؛ روایت‌گری تجربه شهودی (P9, P17) ایمنی روان‌شناختی برای گفت‌وگو (P17, P11, P7, P4, P1, P14, P15)؛ نبود ترس از سرزنش یا قضاوت هنگام بیان شهود (P3, P7, P9, P10, P16)
	گفت‌وگوی شهودی	فرهنگ پرسشگری و چالشگری	فضای مجاز برای طرح پرسش‌های شهودی (P9, P11, P7)؛ تشویق به چالشگری ایده‌ها (P7, P1, P11, P10)؛ پذیرش تفاوت دیدگاه‌ها (P7, P1, P11, P10)
		ساختارهای تسهیل‌گر گفت‌وگو	وجود جلسات یادگیری تیمی (P17, P3, P9, P10)؛ کارگاه‌های بازاندیشی (P17, P14, P1, P3, P9)؛ تسهیل‌گر یا مربی که گفت‌وگو را هدایت کند (P9, P4, P1, P5, P16)
		هنجارهای باز و اعتماد	فرهنگ سازمانی باز (P10, P8, P9, P11)؛ اعتماد (P10, P2, P5, P9, P11, P10, P13)؛ پذیرش شهود (P1, P3, P4, P5, P6)
		تنوع شناختی به عنوان بستر گفت‌وگو	حضور افراد با پیش‌زمینه‌های میان‌رشته‌ای (P5, P9, P13, P14, P16)؛ ترکیب تخصص‌های تحلیلی و شهودی (P11, P6, P9)؛ گفت‌وگوی چندرشته‌ای (P8, P5)
		زیرساخت داده و فناوری برای نشانه‌ها	زیرساخت داده و فناوری که نشانه‌های درست را نمایان کند (P1, P5)
نشانه‌پذیری محیط	شفافیت داده‌ای برجسته‌سازی تصویری	حذف داده‌های زائد (P8, P6, P7)؛ کیفیت بالای داده‌ها (P9, P4, P7, P15)؛ دسترسی به داده‌های کلیدی در لحظه (P17, P1, P3) داشبوردهای بصری (P10, P9, P17, P3)؛ نمودارهای تعاملی (P8, P6, P11)؛ شاخص‌های هشدار اولیه (P2, P4)	تبدیل دانش ضمنی به صریح ظرفیت جذب شهودی بازخورد سریع و معتبر
شرایط زمینه‌ای	زیرساخت‌های یادگیری سازمانی	توانایی سازمان برای شناسایی و ارزش‌گذاری دانش شهودی (P15, P2)؛ ادغام بینش‌های شهودی در حافظه سازمانی (P17, P4, P7, P8)	دسترسی فوری به پیامد تصمیم‌های شهودی (P3, P5, P6)؛ نظام بازخورد بدون تحریف (P1, P4, P9, P16, P13)؛ بازخورد تیمی پس از هر تصمیم بحرانی (P1, P9, P10, P11, P13, P13)
	معناسازی جمعی رهبری دوسوکار	گفت‌وگوی باز پیرامون داده و شهود (P6, P8, P9)؛ روایت‌گری مشترک برای تفسیر رویدادها (P1, P4, P3, P10, P13)؛ بازبینی گروهی از فرضیات پنهان در شهود (P17, P4, P6)	حمایت از شهود در کنار تحلیل (P9, P4, P7)؛ توانایی تغییر سبک رهبری بسته به موقعیت (P8, P11, P5, P9, P10)؛ تشویق به نوآوری بدون نادیده گرفتن بهره‌وری (P9, P3, P6, P11)
	زیرساخت دانشی و فناورانه	سواد داده رابط‌های بصری	درک مبانی داده‌ای برای تشخیص نشانه‌های معتبر؛ توانایی ترکیب شهود با تحلیل داده (P10, P3, P7)؛ مهارت در روایت‌سازی مبتنی بر داده و شهود (P3, P16, P17, P2)؛ داشبوردهایی با شاخص‌های کلیدی قابل فهم (P10, P16, P12)؛ نمایش نشانه‌های غیرعددی (P14, P13)
	توان‌افزایی فناورانه	پشتیبان‌های دیجیتال هوش مصنوعی و یادگیری ماشین	فناوری‌های پشتیبان شهود داشبوردها (P4, P5, P9)؛ توضیح‌پذیری و طراحی تعامل انسان و هوش مصنوعی (P13, P12, P16)
شرایط مداخله‌گر	سیستم‌های بازخورد هوشمند	ارائه بازخورد سریع از پیامدهای تصمیم‌ها (P17, P12, P13, P5)؛ شبیه‌سازی محیط برای آزمون شهود در سناریوهای مختلف (P1, P12, P14, P13)	ارائه توضیح ساده از خروجی مدل‌ها برای فهم شهودی (P2, P7, P9, P12, P10, P14)؛ برجسته‌سازی دلایل انتخاب یک تصمیم یا پیش‌بینی (P9, P10, P2)
	تمرین هدفمند و مکرر	تمرین در محیط‌های واقعی با فشار زمانی (P14, P13)؛ تکرار تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مشابه برای تقویت شهود (P1, P5)	ایجاد فضا برای آزمون شهود بدون ترس از تنبیه (P10, P11)؛ پذیرش خطا به عنوان منبع یادگیری (P14, P17, P9, P3)
یادگیری عملی و بازخورد	محیط‌های خطاپذیر و امن بازخورد معتبر و باکیفیت	بازخورد صادقانه و شفاف از مدیران و دیگران (P10, P2, P7, P8)؛ بازخورد مبتنی بر شواهد و داده‌های واقعی (P2, P4, P10)	مرور پس از عمل (P10, P12, P13, P17)؛ نشست‌های تیمی برای تحلیل شهودهای به‌کار رفته (P1, P2, P4, P7)
یادگیری پس از عمل	تمرین هدفمند و مکرر	تمرین در محیط‌های واقعی با فشار زمانی (P14, P13)؛ تکرار تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مشابه برای تقویت شهود (P1, P5)	ایجاد فضا برای آزمون شهود بدون ترس از تنبیه (P10, P11)؛ پذیرش خطا به عنوان منبع یادگیری (P14, P17, P9, P3)

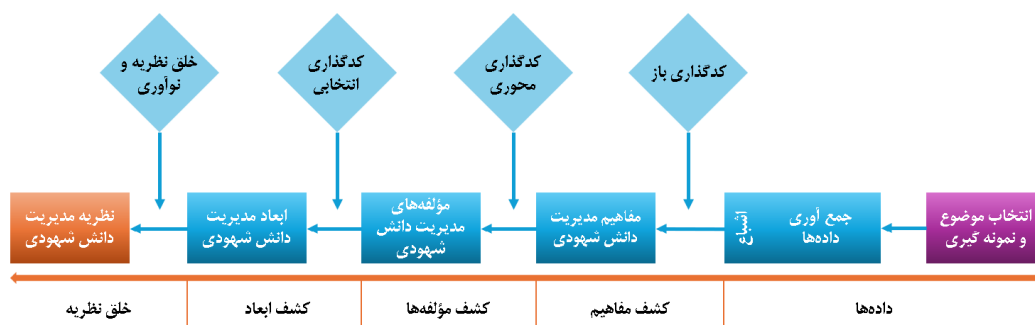
مقوله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	نمونه‌های از کدهای باز
اعتبار دامنه خبرگی	اعتبار دامنه خبرگی	احراز صلاحیت خبرگی	سال‌ها تجربه در دامنه مشخص (P15, P3, P6, P7, P10); برخورداری از آموزش تخصصی مرتبط (P3, P2, P11, P17)
		تناسب بوم‌شناختی	شباهت موقعیت تصمیم به تجربه‌های قبلی (P3, P7, P9); پایداری الگوهای محیطی (P10, P12, P13); محیط‌های بازخورد قابل اعتماد (P16, P17); قابلیت تعمیم تجربه‌های گذشته به موقعیت فعلی (P3, P2, P10)
		تبدیل دانش ضمنی به صریح	توانایی خبرگان در روایت و توضیح شهود (P1, P13, P17, P11, P4); مستندسازی بینش‌های شهودی (P3, P9, P12, P14, P16)
		اعتبار اجتماعی خبرگی	اعتماد تیمی به قضاوت فرد خبره (P6, P17, P10, P3); نقش الگو بودن خبرگان در سازمان (P9, P10, P13, P3, P8, P2, P5, P6, P7); اعتبار ناشی از موفقیت‌های گذشته (P10, P12, P13, P14, P16, P5)
انگیزش دانش شهودی	پاداش‌های مادی و اقتصادی	پاداش‌های مادی و اقتصادی	نظام پاداش مالی برای اشتراک شهود (P16, P6, P2, P10, P12); تخصیص پاداش مبتنی بر نوآوری شهودی (P9, P3, P14, P15)
		پاداش‌های اجتماعی و نمادین	اعطای اعتبار یا تقدیر رسمی به دارندگان شهود مؤثر (P10, P13, P7, P11); شهرت و شناخته‌شدن به عنوان فرد دارای شهود قوی (P1, P4, P5, P13)
	انگیزش درونی	انگیزش درونی	رضایت از خلق بینش جدید (P1, P9, P11, P12, P16); احساس معنا و ارزش در کار (P11, P14, P15, P4)
		رقابت و مقایسه اجتماعی	رقابت مثبت بین کارکنان برای ارائه بینش شهودی (P9, P11, P16); چالش بین تیم‌ها برای ارائه ایده‌های شهودی موفق (P12, P17, P15, P1, P8, P9, P11)
	انگیزش یادگیری و رشد	انگیزش یادگیری و رشد	میل به تبدیل شدن به کارشناس خبره (P10, P3, P8, P9); تمایل به یادگیری از خطاهای شهودی (P10, P11, P12, P16, P17)
		انگیزش سازمانی و مأموریتی	هم‌راستایی شهود با اهداف کلان سازمان (P3, P6); انگیزه کمک به موفقیت تیم یا سازمان (P7, P11); احساس تعلق سازمانی به عنوان محرک شهود (P5, P6, P9, P12)
	تلفیق و کنترل کیفیت دانش شهودی	ترکیب نظام‌مند شهود و تحلیل	ترکیب نظام‌مند شهود با تحلیل (P4, P9, P11, P12, P16); طراحی استاندارد کنترل کیفیت شهود (P1, P12, P4, P9, P10)
		پالایش جمعی شهود	پالایش شهود جمعی (P16, P17, P11, P6, P5); پیش‌مرور و رد تیم (P7, P8, P11); مرور پس از عمل (P7, P11, P8, P9)
راهبردها	استخراج و اجتماعی‌سازی دانش شهودی	مهندسی دانش ضمنی	استخراج دانش شهودی (P1, P2, P5, P3, P10, P16, P17, P10); اجتماعی‌سازی و برون‌سازی شهود (P2, P9, P10, P11, P12, P16, P1)
		گردش و روایت	اشتراک‌گذاری شهودی (P11, P9, P3, P1, P13, P15, P17); روایت‌گری برای گردش شهود (P12, P15, P14, P17, P3, P4, P6, P7, P8, P10); اجتماعات عمل و موردکاوی (P1, P2, P4, P6, P10)
	توانمندسازی مهارتی دانش شهودی	آموزش هدفمند شهود	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش شهودی (P3, P6, P7, P10); طراحی کارگاه‌های تصمیم‌گیری شهودی در محیط‌های بازخوردی (P11, P10, P15, P3, P7, P9)
		تمرین مبتنی بر تجربه	شبیه‌سازهای تعاملی برای موقعیت‌های پرریسک (P16, P17, P14, P13, P8, P5, P2, P10); تمرین‌های میدانی با شرایط واقعی فشار زمانی (P1, P15, P17)
		مربیگری و منتورینگ شهودی	انتقال تجربه شهودی از خبرگان به تازه‌کارها (P17, P15, P14, P11, P10, P6, P4, P2, P1); جلسات مربیگری فردی برای تقویت اعتماد به شهود (P14, P2, P16, P3, P5, P6, P7)
		تربیت شهود خبره	آموزش مدل تصمیم مبتنی بر بازشناسی (P11, P14, P17, P8); تمرین برای افزایش سرعت تصمیم‌گیری در شرایط ابهام (P8, P10, P11, P12); آموزش تفکر الگو محور در محیط‌های پویا (P5, P10, P8)
	بهبود تصمیم‌گیری با تصمیم مبتنی بر شهود	پالایش مهارت شهودی	آموزش روش‌های پیش‌مرور برای جلوگیری از خطای شهودی (P3, P6, P11); تمرین رد تیم برای به چالش کشیدن شهود (P12, P16, P17, P14, P5); کارگاه‌های مرور پس از عمل برای استخراج درس‌آموخته‌ها (P4, P1, P10, P11)
		چابکی و کفایت تصمیم	تصمیم‌گیری سریع و اثربخش در فشار زمانی و داده ناکافی (P5, P9, P10, P11, P15, P4, P7, P1); کاهش اعتمادبه‌نفس کاذب و بهبود کیفیت برنامه‌ریزی (P4, P2, P9)
		یادگیری تیمی تصمیم	بهبود عملکرد تیمی و خودکارآمدی از مسیر مرور پس از عمل (P11, P12, P13, P16, P17)
		خلق ایده‌های نو	تولید راهکارهای تازه در شرایط ابهام (P1, P11, P17, P4, P7); الهام از بینش‌های شهودی برای حل مسائل پیچیده (P8, P4, P3, P13, P1); پیدایش ایده‌های خلاقانه بدون نیاز به تحلیل کامل (P13, P12, P7, P14)
پیامدها	نوآوری بر پایه دانش شهودی		

مقوله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	نمونه‌های از کدهای باز
		نوآوری محصول و خدمت	طراحی محصولات جدید بر اساس بینش شهودی مشتریان (P14, P4, P9, P10, P13)؛ بهبود خدمات از طریق شهود کارکنان خط مقدم (P8, P10, P13, P17, P7, P6)
		نوآوری فرایندی و سازمانی	ساده‌سازی فرایندهای پیچیده با قضاوت شهودی (P13, P1, P3, P8, P5)؛ تغییر ساختارهای سازمانی برای انعطاف بیشتر (P5, P6, P9)؛ بهبود روش‌های کاری از طریق روایت‌گری شهودی (P10, P13, P4, P17)
		نوآوری فرهنگی و شناختی	پرورش فرهنگ یادگیرنده و خلاق با پذیرش شهود (P10, P11, P14, P14)؛ افزایش تنوع شناختی از طریق تشویق به شهود (P14, P12, P11, P10, P4)؛ تغییر نگرش‌ها به سمت پذیرش ریسک و تجربه (P4, P7, P8, P10, P13, P12)
		خلق ارزش سازمانی	تبدیل دانش شهودی به دارایی استراتژیک (P4, P9, P10, P11, P12, P14, P16, P15)؛ افزایش مزیت رقابتی از طریق نوآوری مبتنی بر شهود (P3, P8, P1, P10, P17, P5, P8)؛ خلق ارزش اقتصادی از ایده‌های شهودی موفق (P10, P11, P3, P2, P9)
		نهادینه‌سازی یادگیری	رشد دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش جمعی (P1, P8, P5, P6, P14, P2, P16, P17)؛ ذخیره‌سازی روایت‌های شهودی (P1, P6, P3, P2, P9, P11, P15, P14, P17)؛ مستندسازی تجربه‌ها (P1, P9, P11, P10, P13, P14, P16, P17, P3)؛ انتقال دانش شهودی بین نسل‌ها (P5, P6, P8, P9, P11, P14, P17)
		تبدیل بینش شخصی به دارایی سازمانی	کدگذاری شهود فردی در سیستم‌های دانشی (P6, P3, P5, P9, P13, P10)؛ به‌اشتراک‌گذاری در پایگاه‌های دانش (P9, P13, P13, P14, P16)؛ استانداردسازی درس‌آموخته‌های شهودی (P1, P4, P9, P10, P13, P10)
	سرمایه دانش شهودی	گردش دانش شهودی	اجتماعات عمل (P7, P2, P5, P13, P10)؛ روایت‌گری موردی (P9, P13, P6, P14)؛ تسهیل اجتماعی‌سازی و برون‌سازی (P9, P10, P1, P5, P3, P9, P13, P16, P17)
		پیوند لایه‌های داده، اطلاعات، دانش، علم و حکمت	تسهیل اتصال داده، اطلاعات، دانش، علم، حکمت (P10, P13, P15, P16, P17)؛ ترکیب شهود با تحلیل برای ارتقای سطح معرفت (P13, P14, P15, P17, P16, P4, P6, P8, P10)
		بهبود داوری ارزشی	پرورش قضاوت‌های اخلاقی و ارزشی مبتنی بر تجربه شهودی؛ استفاده از شهود در تصمیم‌های حکیمانه (P1, P9, P6, P7, P4, P10, P16, P14, P15)
		ارتقای ظرفیت کلان تصمیم‌گیری	تبدیل بینش‌های خرد فردی به حکمت جمعی (P1, P5, P9, P3, P6, P8, P10, P11)؛ ارتقای کیفیت راهبردهای سازمانی (P3, P6, P5, P9, P14, P15)؛ تسهیل (P12, P15, P16, P17)
		بهروری روانی	افزایش رضایت کارکنان (P10, P17, P4, P6, P3, P9, P13)؛ تقویت حس مؤثر بودن (P1, P4, P3, P9, P10)؛ ارتقای انگیزش درونی (P10, P11, P16, P17, P14, P5, P2)
		رشد حرفه‌ای	پرورش حس تخصص و خبرگی (P10, P13, P14, P17, P6)؛ تقویت هویت حرفه‌ای کارکنان (P4, P5, P9, P1, P14)؛ افزایش خودکارآمدی (P4, P5, P17, P3, P5)
	خرد سازمانی	سرمایه اجتماعی تیمی	افزایش اعتماد در تیم‌ها؛ بهبود همکاری و هم‌افزایی (P16, P17, P3, P6)؛ ایجاد فضای حمایت‌گر برای شهود (P17, P3, P5, P7)
		خطاهای شهودی	بروز خطا در محیط‌های بدخیم (P8, P4, P11)؛ اعتماد بیش‌ازحد به شهود بدون کنترل کیفیت (P11, P13, P14, P16)
		وابستگی به خبرگی محدود	محدود شدن به تجربه افراد خاص (P11, P13, P17, P4, P6, P7, P10)؛ آسیب‌پذیری سازمان در برابر خروج خبرگان (P10, P5, P6, P9, P11)
		بازخورد نامعتبر	یادگیری معیوب ناشی از بازخورد نادرست (P17, P3, P9, P5, P7, P9)؛ تداوم خطاهای شهودی (P11, P17, P3)
		اعتماد به نفس کاذب	ارزیابی بیش‌ازحد از دقت شهود (P1, P4, P9, P10, P11)؛ بی‌توجهی به تحلیل و داده‌های واقعی (P17, P16, P3, P5, P7)
		تشخیص دانش شهودی	آگاهی فرد از بروز شهود (P11, P13, P16, P17)؛ تمایز شهود از حدس یا تصادف (P1, P10, P17, P6, P4, P9, P10)؛ توجه به نشانه‌های بدنی (P4, P5, P6, P3, P10, P16)
پدیده محوری	شناسایی دانش شهودی	نشانه‌گیری و علامت‌گذاری	ثبت موقعیت‌های شهودی در فرایند تصمیم (P10, P4, P3, P5, P7, P9, P11)؛ استفاده از ابزار برای علامت‌گذاری شهود (P7, P9, P13, P11)؛ مستندسازی اولیه حس شهودی (P7, P9, P13, P11)
		روایت‌گری	بیان تجربه شهودی در قالب داستان (P1, P4, P10, P5)؛ بازگویی موقعیت‌ها به همکاران (P10, P8, P9, P11)؛ استفاده از زبان استعاری برای توضیح شهود (P17, P5, P6)
	استخراج دانش شهودی	کارگاه و مربیگری	برگزاری جلسات استخراج شهود (P7, P13, P9, P16)؛ استفاده از مربی یا تسهیل‌گر برای بیرون کشیدن تجربه (P13, P4, P17, P5)؛ مصاحبه با خبرگان برای شفاف‌سازی شهود (P10, P8, P9, P10, P5)

مقوله	کدهای انتخابی	کدهای محوری	نمونه‌های از کدهای باز
اشتراک‌گذاری دانش شهودی		اجتماعی‌سازی	جلسات گفت‌وگو و مرور تجربه (P10, P13, P14, P17, P1, P3, P4, P5, P8, P9, P11, P16); نمایش موردهای شهودی در جمع؛ تشکیل اجتماعات عمل (P11, P10, P1, P4, P9, P5, P6)
		مستندسازی و پایگاه دانش	ثبت شهود در پایگاه‌های داده سازمانی (P1, P5, P8, P9); کدگذاری تجربه‌های شهودی (P7, P4, P6, P9, P10); استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش برای ذخیره (P1, P3, P14, P17, P15, P7)
پالایش دانش شهودی		بازخورد محیطی	دریافت پیامد واقعی تصمیم شهودی (P1, P4, P6, P9, P10, P11, P13, P12, P3); مقایسه پیش‌بینی شهودی با نتیجه (P17, P13, P15, P6); بازخورد سریع و معتبر (P6, P7, P4, P2, P11, P14, P15)
		بازخورد اجتماعی	چالش‌گری تیمی نسبت به شهود (P1, P2, P5, P7, P8, P9, P17, P14); جلسات مرور پس از عمل (P2, P3, P16, P10, P9, P11, P14); بررسی جمعی صحت شهود (P10, P1, P4, P5, P9, P13)
		کنترل کیفیت شهود	طراحی استاندارد کنترل کیفیت (P17, P10); آزمون شهود با داده‌های تاریخی (P9, P12, P14)
نهادینه‌سازی شهود		رویه‌سازی	وارد کردن شهود به سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی (P3, 98, P9); تعریف دستورالعمل‌های مبتنی بر شهود (P10, P10, P9, P15); تکرار موارد موفق شهودی به عنوان بهترین راهنمای عمل (P11, P14, P16)
		فرهنگ‌سازی	پذیرش شهود در ارزش‌های سازمانی (P17, P12, P14); تقویت ایمنی روانی برای ابراز شهود (); تقدیر از شهود موفق (P15, P3, P5, P6)
ترکیب دانش شهودی با تحلیل		هم‌افزایی دوفراپندگی	استفاده همزمان از تحلیل و شهود (P10, P12, P14); مدل‌های تصمیم‌گیری دوگانه (P1, P2, P5, P10); طراحی ساختارهای تصمیم که هر دو روش را لحاظ کنند (P11, P10, P16, P17)
		حمایت فناورانه	داشبوردها و رابط‌های بصری برای نمایش نشانه‌ها (P12, P11, P9); استفاده از هوش مصنوعی برای تقویت شهود (P2, P6, P3, P14); سیستم‌های توضیح‌پذیر برای هماهنگی با شهود انسانی (P16, P17)
تبدیل دانش شهودی به سرمایه دانشی		نهادینه‌سازی یادگیری	ذخیره شهود در حافظه سازمانی (P17, P15); ایجاد مخزن روایت‌های شهودی (P1, P14, P10); پیوند شهود به چرخه یادگیری سازمانی (P17, P13, P4)
		انتقال و توزیع	به‌اشتراک‌گذاری بینش‌های شهودی بین نسل‌ها (P12, P7, P5); مستندسازی در پایگاه دانش (P1, P9, P17); آموزش کارکنان تازه‌کار بر اساس شهود خبرگان (P12, P11)

خلق نظریه

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته پس از طی فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری، به الگوی پارادایمی مدیریت دانش شهودی منجر شد (شکل ۲). در کدگذاری باز، داده‌ها به کدهای اولیه تبدیل شدند و بازتاب‌دهنده تجارب عملی مشارکت‌کنندگان در زمینه استفاده از شهود در تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان بودند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای هم‌معنا و مرتبط در قالب مفاهیم و سپس مقوله‌های فرعی ادغام شدند و روابط میان آنها مشخص گردید.



شکل ۲. فرایند خلق نظریه مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد

در مرحله انتخابی، این مقوله‌ها حول پدیده محوری یعنی «مدیریت دانش شهودی» سازماندهی شدند. این پدیده به عنوان فرایندی درک شد که طی آن سازمان‌ها می‌کوشند شهود فردی و دانش ضمنی را شناسایی، استخراج، به‌اشتراک گذاشته و نهادینه

کنند تا ظرفیت تصمیم‌گیری، نوآوری و خلق ارزش افزایش یابد. در این چارچوب، شرایط علی مانند محیط‌های پیچیده و فشار زمانی، شرایط زمینه‌ای همچون فرهنگ اعتماد و زیرساخت‌های یادگیری و شرایط مداخله‌گر از قبیل فناوری‌های پشتیبان و بازخورد سریع، بستر و جهت حرکت را فراهم می‌آورند.

راهبردهای شناسایی شده نیز شامل استخراج، اجتماعی‌سازی، پالایش و ترکیب شهود با تحلیل بودند که زمینه‌ساز پیامدهایی نظیر تصمیم‌گیری مؤثر، نوآوری سازمانی، ارتقای سرمایه دانشی، رشد خرد جمعی و بهبود پیامدهای انسانی می‌شوند. به این ترتیب، نظریه مدیریت دانش شهودی تبیین می‌کند که چگونه شهود می‌تواند از سطح فردی به سطح سازمانی ارتقا یابد و در خدمت تصمیم‌گیری و توسعه سازمانی قرار گیرد.

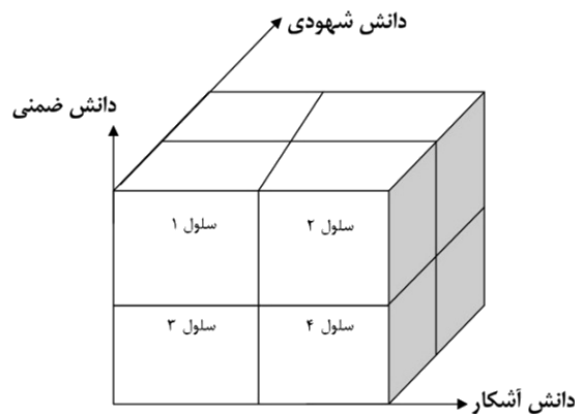
بحث

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش شهودی به عنوان بعدی مغفول در کنار دانش صریح و دانش ضمنی، می‌تواند به طور نظام‌مند در فرایندهای تصمیم‌گیری و نوآوری سازمانی به کار گرفته شود. مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌ها پیشین نشان می‌دهد که اگرچه آثار متعددی به اهمیت شهود در تصمیم‌گیری پرداخته‌اند؛ اما اغلب رویکردها یا بر سطح فردی تمرکز داشته‌اند مانند پژوهش (Calabretta et al., 2017) و یا شهود را صرفاً بخشی از قضاوت خبره و هیوریستیک‌ها دانسته‌اند (Dane & Pratt, 2007). در مقابل، یافته‌های این پژوهش شهود را به عنوان یک منبع دانشی مستقل و قابل مدیریت معرفی کرده و نشان داده است که می‌توان آن را در چارچوبی نظام‌مند استخراج، اجتماعی‌سازی، پالایش و نهادینه‌سازی نمود. تفاوت مهم نتایج این پژوهش با پژوهش‌های کلاسیک نظیر مدل نوناکا و تاکوچی در آن است که مدل‌های سنتی صرفاً بر چرخه تعامل دانش صریح و ضمنی متمرکز بوده‌اند و کمتر به لایه‌های شهودی پرداخته‌اند. همچنین در حالی که پژوهش‌های اخیر در حوزه تصمیم‌گیری داده‌محور (Ágnes Szukits, 2022) بر ضرورت ترکیب داده و قضاوت انسانی تأکید دارند، چارچوب پیشنهادی این پژوهش نشان می‌دهد که شهود نه تنها در سطح فردی، بلکه می‌تواند به عنوان سرمایه دانشی سازمانی مدیریت و بازتولید شود. همچنین، یافته‌ها از منظر فرهنگی و فلسفی نیز نوآوری دارند. بر اساس رویکرد مقاله، دانش به سه دسته صریح، ضمنی و شهودی تقسیم می‌شود. در این میان، دانش صریح دانشی است که به سادگی قابل ثبت، ذخیره و انتقال است مانند اسناد و رویه‌ها و دانش ضمنی ریشه در تجربه‌ها و مهارت‌های زیسته دارد و کمتر قابل تدوین است. اما دانش شهودی از منابع الهی، الهام درونی و تجربه‌های عمیق انسانی برمی‌خیزد و با ابزار قلب قابل درک است. این تعریف از دانش شهودی، آن را فراتر از نگاه ابزاری به شهود در مدیریت غربی قرار داده و جایگاه معرفتی و معنوی خاصی برای آن قائل می‌شود. بنابراین، مقایسه‌ها نشان می‌دهد که چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش ضمن پر کردن خلأ نظری موجود، توانسته است پلی میان ابعاد معرفتی شامل بُعدهای حسی، عقلی و قلبی و کاربردهای سازمانی ایجاد کند؛ بدین ترتیب، شهود از سطح پدیده‌ای شخصی و ناخودآگاه به سطحی سازمانی، جمعی و قابل مدیریت ارتقا یافته است.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با تمرکز بر مدیریت دانش شهودی برخلاف مدل‌های کلاسیکی چون نوناکا و تاکه‌اوچی که بر دو بعد دانش تمرکز دارند، این رویکرد مدیریت دانش شهودی را ساحتی مستقل می‌داند که حاصل ادراک مستقیم و درونی است و نیازمند چارچوبی مفهومی ویژه است. این مفهوم‌پردازی، تصویر سه‌بعدی از دانش سازمانی ارائه می‌دهد (شکل ۳) و نشان می‌دهد چرا مدل‌های موجود در نهادینه‌سازی شهود ناکافی‌اند. افزون بر آن، با تکیه بر مبانی معرفت‌شناسی اسلامی، دانش شهودی به منزله «شهود قلبی» و ابزار درک حقیقت معرفی می‌شود و پیوندی میان حکمت اسلامی و ادبیات مدیریت دانش برقرار می‌گردد.

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود در پاسخ به این سؤال که چه دانشی برای تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی مورد نیاز است می‌توان بیان داشت که دانش سازمانی از سه بعد دانش آشکار، ضمنی و شهودی تشکیل می‌شود و متناسب با هر موضوع و مسئله، یک یا چند سلول دانشی از مجموعه دانش‌های موجود سازمانی به کار برده می‌شود. بنابراین، نگاه تک بعدی و یا دو بعدی به دانش سازمانی برای حل مسائل واقعی سازمان کافی نخواهد بود و توجه به هر سه بعد دانش سازمانی ضروری است.



شکل ۳. ابعاد دانش سازمانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

یافته‌های پژوهش نشان داد که دانش شهودی در سازمان‌ها در واکنش به شرایط مبهم و پرفشار شکل می‌گیرد و زمانی فعال می‌شود که داده‌های تحلیلی ناکافی‌اند. در چنین موقعیت‌هایی، شهود به مثابه سازوکار مکمل عقلانیت عمل می‌کند. خبرگی میدانی و تجربه انباشته بستر اصلی پیدایش شهود مؤثر هستند و تکیه بر الگوهای آموخته‌شده موجب افزایش دقت قضاوت می‌شود. همچنین، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، ایمنی روان‌شناختی و گفت‌وگوی آزاد زمینه‌آبراز و تسهیم شهود را فراهم می‌سازد. برخلاف دیدگاه‌های سنتی، نتایج نشان داد شهود صرفاً پدیده‌ای فردی نیست، بلکه از طریق گفت‌وگوی شهودی و بازتفسیر جمعی می‌تواند به دانش سازمانی تبدیل شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد حتی لایه‌های درونی دانش قابل مدیریت‌اند و شهود در پیوند میان عقل و دل، پلی میان منطق تحلیلی و بینش درونی ایجاد می‌کند.

یافته‌های پژوهش دارای دلالت‌های اجرایی گسترده در سه سطح تیمی، مدیریتی و سیاست‌گذاری سازمانی است. در سطح تیمی، ایجاد فضای گفت‌وگوی شهودی میان اعضا، تقویت ایمنی روانی و برگزاری کارگاه‌های روایت‌گری تجربه به آشکارسازی دانش ضمنی و تبدیل آن به دارایی جمعی کمک می‌کند. رهبران تیم‌ها باید محیطی بسازند که در آن بیان حدس‌ها و بینش‌های شهودی بدون ترس از قضاوت ممکن باشد. در سطح مدیریتی، مدیران ارشد باید شهود را در کنار تحلیل عقلانی به رسمیت شناخته و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مرحله‌ای برای بیان و اعتبارسنجی شهود پیش‌بینی کنند. همچنین، آموزش تفکر تأملی و استفاده از فناوری برای ثبت و اشتراک بینش‌های شهودی توصیه می‌شود. ابزارهایی مانند شبیه‌سازی سناریوها می‌توانند به کالیبراسیون شهود مدیران یاری رسانند. در سطح سیاست‌گذاری، گنجاندن مدیریت دانش شهودی در خط‌مشی‌های کلان و نظام پاداش‌دهی سازمان ضروری است؛ سازمان باید تصمیم‌گیری مبتنی بر تلفیق داده و شهود را ارزش‌گذاری کند. تدوین دستورالعمل‌های دوگانه تصمیم‌گیری که در آن هر تصمیم مهم از دو فیلتر تحلیل و شهود بگذرد به نهادینه‌سازی این رویکرد کمک می‌کند. در نهایت، فرهنگ‌سازی بلندمدت برای پذیرش شهود و یادگیری از خطاهای آن حیاتی است، زیرا سازمان‌هایی که فضای امن برای ابراز شهود فراهم می‌سازند، از منبع دانشی عمیق و نوآورانه‌ای بهره‌مند می‌شوند که در تصمیم‌های پیچیده می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند.

این پژوهش با افزودن بعد شهود به مدل‌های مدیریت دانش، نگرشی نو در فهم دانش سازمانی ارائه می‌دهد. مدل پیشنهادی، تصویر دوبعدی دانش صریح و ضمنی را به چارچوبی سه‌بعدی گسترش می‌دهد که در آن شهود به عنوان مؤلفه‌ای بنیادین و هم‌تراز با سایر اشکال دانش شناخته می‌شود. این تحول نظری نشان می‌دهد سازمان‌ها برای دانستن، تنها به داده‌ها و تجربه‌های بیان‌پذیر متکی نیستند، بلکه از بینش‌های درونی و شهودی نیز بهره می‌گیرند. از منظر عملی، مدل ارائه‌شده راهکاری برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت و کمبود اطلاعات فراهم می‌کند و به سازمان‌ها می‌آموزد چگونه ظرفیت‌های پنهان ذهن و دل کارکنان را به خرد جمعی بدل کنند. بدین ترتیب، عقل و شهود به صورت مکمل در مدیریت دانش ترکیب می‌شوند و زمینه شکل‌گیری سازمان‌هایی را فراهم می‌سازند که تصمیم‌گیری هوشمندانه را با بصیرت درونی می‌آمیزند.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر به منظور ارائه نظریه جدید در حوزه مدیریت دانش با محدودیت‌هایی از جمله بومی بودن مشارکت‌کنندگان در جغرافیای ایران، محدودیت در نوع سازمان‌هایی که خبرگان سازمانی در آن تجربه داشته‌اند.

پیشنهادهای پژوهش

۱. پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارشناسان سازمان‌ها علاوه بر بهره‌مندی از دانش‌های آشکار و ضمنی ظرفیت‌های وجودی خود را از اکتساب دانش شهودی به عنوان بُعد سوم دانش تقویت نمایند.
۲. پیشنهاد می‌شود که سایر موضوعات مورد بحث در مدیریت دانش از جمله خلق دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، ذخیره‌سازی دانش و کاربرد دانش را با توجه به بُعد سوم مطرح شده در پژوهش حاضر بازطراحی و توسعه یابد.
۳. مؤلفه‌های شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای شناسایی شده در پژوهش حاضر مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزان حوزه ارزیابی و توسعه سرمایه انسانی سازمان‌ها قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

مقاله حاضر بدون حمایت مالی انجام شد.

مشارکت نویسندگان

روح‌اله تولایی: ارائه ایده اولیه، نگارش پیش‌نویس مقاله، روش‌شناسی پژوهش، اصلاح و بازنویسی کدگذاری مصاحبه‌ها، مدل‌سازی نهایی و خلق نظریه؛ علی رضائیان: بازبینی پیش‌نویس مقاله و مفهوم‌سازی مدیریت دانش شهودی؛ محمدحسین شادمان‌فر: نگارش پیش‌نویس اولیه مقاله، کدگذاری مصاحبه‌ها، نرم‌افزار مکس کیودا، ارزیابی توافقی میان ارزیابان مستقل، مدل‌سازی نهایی.

تعارض منافع

این مقاله تعارض منافع ندارد.

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده است و این موضوع مورد تأیید آنهاست.

بیانیه دسترسی به داده‌ها

داده‌هایی پژوهش حاضر از طریق درخواست از نویسندگان قابل دسترسی است.

سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی، و همچنین مشارکت‌کنندگان در پژوهش سپاسگزاری می‌شود.

منابع

قرآن کریم.

- صدرالدین شیرازی، ملاصدرا (۱۹۸۱). *الحکمة المتعالیة فی الأسفار العقلیة الأربعة* (ج. ۱). بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۶۶). *بدایة الحکمة*. قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۰۷ق). *الکافی*. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- محمدری شهری، محمد (۱۳۸۲). *مبانی شناخت*. قم: دارالحدیث.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۹). *آموزش فلسفه* (ج. ۱ و ۲). قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).

References

- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2019). Collective intuition: Implications for improved decision-making and organizational learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558–577. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12269>
- Andersen, J. A. (2000). Intuition in managers. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46–63. <https://doi.org/10.1108/02683940010305298>
- Anton, N., Hornbeck, T., Modlin, S., Haque, M. M., Crites, M., & Yu, D. (2021). Identifying factors that nurses consider in the decision-making process related to patient care during the COVID-19 pandemic. *PLoS One*, 16(7), e0254077. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254077>
- Auger, P., Devinney, T. M., & Dowling, G. (2022). Employees as a vector of strategic intent: An examination of corporate, social, and environmental strategic intent recognition by employees. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 524–537. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0101>
- Awan, U., Kanwal, N., Alawi, S., Huiskonen, J., & Dahanayake, A. (2021). Artificial intelligence for supply chain success in the era of data analytics. In *The Fourth Industrial Revolution: Implementation of Artificial Intelligence for Growing Business Success* (pp. 3–21). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62796-6_1
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046. <https://doi.org/10.1177/017084069501600605>
- Bloem V., Salimi N. (2023). Role of knowledge management processes within different stages of technological innovation: Evidence from biotechnology SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(4), 822–836. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2064352>
- Bratianu, C., Vătmănescu, E., Anagnoste, S., & Dominici, G. (2021). Untangling knowledge fields and knowledge dynamics within the decision-making process. *Management Decision*, 59(2), 306–323. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0559>
- Breuer, C., Boronczyk, F., & Rumpf, C. (2021). Message personalization and real-time adaptation as the next innovations in sports sponsorship management? How run-of-play and team affiliation affect viewer responses. *Journal of Business Research*, 133, 309–316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.003>
- Brockmann, E. N., & Anthony, W. P. (2002). Tacit knowledge and strategic decision-making. *Group & Organization Management*, 27(4), 436–455. <https://doi.org/10.1177/1059601102238356>
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision-making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365–401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- Chakraborty, I., Ilavarasan, P. V., & Edirippulige, S. (2023). Critical success factors for startups in the e-health domain. *Health Policy and Technology*, 12(3), 100773. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2023.100773>
- Conee, E., & Feldman, R. (2004). *Evidentialism: Essays in Epistemology*. Clarendon Press. <https://doi.org/10.1093/0199253722.001.0001>
- Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019). Mobilizing intuitive judgement during organizational decision-making: When business intelligence is not the only thing that matters. *Decision Support Systems*, 121, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.04.004>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/bf00988593>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. *Academy of management review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Ermolaev, A. V., Finot, C., Genty, G., & Dudley, J. C. M. (2024). Automating physical intuition in nonlinear fiber optics with unsupervised dominant balance search. *Optics Letters*, 49(15), 4202–4205. <https://doi.org/10.1364/ol.524529>
- Evans, J. S. B. T. (2010). Intuition and reasoning: A dual-process perspective. *Psychological Inquiry*, 21(4), 313–326. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.521057>
- Fattoum, A., Chari, S., & Shaw, D. (2024). Configuring systems to be viable in a crisis: The role of intuitive decision making. *European Journal of Operational Research*, 317(1), 205–218. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.03.034>

- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123–1141. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2020-0121>
- Haider, S. A., & Kayani, U. N. (2021). The impact of customer knowledge management capability on project performance: The mediating role of strategic agility. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 298–312. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0026>
- Hassani Ahangar, M. R., Tavallaei, R., & Shadmanfar, M. H. (2023). Presenting the model of a wise core: A capable network for the role-playing of universities in the knowledge management of modern Islamic civilization issues based on Imam Khamenei's thought. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(4), 21–48. <https://doi.org/10.47176/smok.2023.1659>
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision-making. *Human relations*, 53(1), 57–86. <https://doi.org/10.1177/0018726700531004>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023). Tacit knowledge acquisition and sharing and their influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71, 102647. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102647>
- Machlup, F. (1962). *The production and distribution of knowledge in the United States* (Vol. 278). Princeton University Press
- Mentzas, G. (2004). A strategic management framework for leveraging knowledge assets. *International journal of innovation and learning*, 1(2), 115–142. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2004.003715>
- Miller, R., Ehrenberg, N., Jackson, C., Stein, V., Van der Vlegel-Brouwer, W., & Wojtak, A. (2024). Just a story? Leadership, lived experience, and integrated care. *Health Expectations*, 27(3), e14084. <https://doi.org/10.1111/hex.14084>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1–6. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Newton, I. (1959). Letter to Robert Hooke, February 5, 1676. *The Correspondence of Isaac Newton*, 7, 1661–1675.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company: How Japanese *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162.
- Oranga, J. (2023). Tacit knowledge transfer and sharing: Characteristics and benefits of tacit and explicit knowledge *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(2), 736–740. <https://doi.org/10.54443/jaruda.v2i2.103>
- Polanyi, M. (1966a). *The tacit dimension*. Kegan Paul.
- Polanyi, M. (1966b). *The tacit dimension*. Doubleday and Company, Inc. Garden city New York.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision-making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973. <https://doi.org/10.1177/0149206309350084>
- Shepherd N., Lou B., Rudd J. (2024). Going with the gut: Exploring top management team intuition in strategic decision making *Journal of Business Research*, 181, 114740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114740>
- Szukits, Á. (2022). The illusion of data-driven decision making: The mediating effect of digital orientation and controllers' added value in explaining organizational implications of advanced analytics. *Journal of Management Control*, 33(3), 403–446. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00343-w>
- Tavallaei, R. (2024). The importance of organizational knowledge management in the process of scientific theorizing. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(1), 11–18. <https://doi.org/10.47176/smok.2024.1118>
- Tee, M. Y., & Karney, D. (2010). Sharing and cultivating tacit knowledge in an online learning environment. *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning*, 5(4), 385–413. <https://doi.org/10.1007/s11412-010-9095-3>
- Thalmann, S., Maier, R., Remus, U., & Manhart, M. (2025). Connect with care: Informal knowledge protection practices to enhance knowledge sharing in networks of organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55(3), 730–750. <https://doi.org/10.1108/vjikms-02-2022-0051>
- Woiceshyn, J. (2011). A model for ethical decision-making in business: Reasoning, intuition, and rational moral principles. *Journal of business Ethics*, 104(3), 311–323. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0910-1>