

A Systematic Review of the Role of Intuition and Intuitive Thinking in Management

Mahdi. Ebrahimi^{1*}, Vahid. Khashei Varnamkhasti², Shahram. Khalil Nezhad², Hossein. Samiee²

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

² PhD Student, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: ebrahimistgm@atu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Ebrahimi, M., Khashei Varnamkhasti, V., Khalil Nezhad, S., & Samiee, H. (2025). A Systematic Review of the Role of Intuition and Intuitive Thinking in Management. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(2), 1-19.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

Intuition and intuitive thinking in management refer to the ability to make quick and effective decisions, particularly in complex and uncertain conditions, without requiring a comprehensive analysis of data. This type of thinking plays a significant role in strategic and managerial decision-making processes. The present study aims to provide a comprehensive and systematic review of the role of intuition and intuitive thinking in management. To collect sources, reputable scientific databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar were reviewed for English sources, while Irandoc, the Scientific Information Database (SID), the Comprehensive Portal of Humanities, and Noor Specialized Journals Database were examined for Persian sources. The initial search included 4,564 articles, from which 116 articles meeting the inclusion criteria—written in Persian or English, indexed in reputable scientific databases, accessible in full text, and within the time frame up to October 2024—were selected for final review. The findings of this research, addressing the primary question about the role of intuition and intuitive thinking in management, are categorized into five main themes: characteristics of intuition, optimal conditions for intuition, benefits of intuition, applications of intuition, and the relationship between intuition, instinct, and insight. The results indicate that the combination of intuition and analysis is essential for effective decision-making. However, the use of intuition may lead to errors and biases, which should be carefully considered during its application.

Keywords: Intuition, Intuitive Thinking, Management, Systematic Review

Introduction

The growing complexity and dynamism of modern organizational environments necessitate rapid and effective decision-making processes that often cannot rely solely on conventional analytical approaches. Intuition, defined as the ability to make quick decisions without comprehensive data analysis, has become a focal point in management studies. Scholars argue that intuition plays a crucial role in strategic decision-making, particularly under conditions of uncertainty and time constraints (Bas & Dörfler, 2024; Pretorius et al., 2024; Zulganef et al., 2023). This systematic review addresses the significant role of intuition and intuitive thinking in management, consolidating findings from both English and Persian scholarly sources. It examines five key themes: the characteristics of intuition, conditions favoring its use, its benefits, practical applications, and its relationship with instinct and insight.

Past studies indicate a growing interest in intuition as an essential complement to analytical methods in management. For instance, Sadler-Smith (2009) emphasized the challenges posed by limited human cognitive capacities and time pressures in decision-making processes, highlighting intuition as a compensatory mechanism (Sadler-Smith & Burke, 2009). Research trends from 2020 onward reveal a significant increase in publications on intuition in management, reflecting its expanding relevance (Krawczyk & Kokot-Stepien, 2023). However, existing studies often focus on isolated aspects, leaving a gap for comprehensive, systematic investigations. This review aims to fill that gap by integrating findings across multiple dimensions of intuition in management.

Methods and Materials

A systematic review methodology was employed, adhering to the PRISMA protocol. The study surveyed reputable databases, including Scopus, Web of Science, and Google Scholar for English articles, and Irandoc, SID, and Noor Specialized Journals Database for Persian articles. Keywords such as “management,” “intuition,” and “intuitive thinking” were used in various combinations to identify relevant literature. The initial search yielded 4,564 articles, which were screened based on language (English or Persian), relevance to the topic, and accessibility. Ultimately, 116 articles met the inclusion criteria.

Data extraction involved coding key findings into thematic categories: characteristics of intuition, optimal conditions, benefits, applications, and the interplay between intuition, instinct, and insight. This process facilitated an in-depth synthesis of insights from diverse studies.

Findings and Results

The analysis identified five main themes:

1. **Characteristics of Intuition** Intuition is characterized by speed, implicitness, comprehensiveness, and a sense of certainty. It often operates unconsciously, drawing on past experiences and recognizing patterns without deliberate reasoning (Bas & Dörfler, 2024). Managers with strong intuitive abilities can synthesize complex information rapidly, enabling decisive action in ambiguous situations.
2. **Optimal Conditions for Intuition** Intuition thrives under high uncertainty, limited historical data, unpredictable variables, and time constraints. It is particularly effective in unstructured

environments where analytical methods are insufficient (Dane & Pratt, 2007; Elbanna et al., 2013). Flexible cognitive approaches enhance its efficacy in dynamic and volatile contexts.

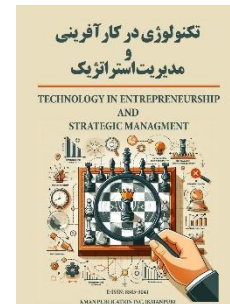
3. **Benefits of Intuition** Intuition accelerates decision-making, supports organizational agility, and fosters innovation by uncovering creative solutions. It complements analytical methods by addressing gaps in logic-based reasoning, especially in uncertain or ambiguous scenarios. Empirical evidence highlights its role in improving organizational performance and strategic responsiveness (Dörfler & Bas, 2020; Pretorius et al., 2024).
4. **Applications of Intuition** Managers employ intuition for problem identification, integrating disparate data, and devising innovative solutions. It aids in high-stakes decisions requiring swift responses, as well as in synthesizing diverse perspectives into cohesive strategies. Intuition is particularly valuable in crisis management, strategic planning, and leadership contexts.
5. **Relationship Between Intuition, Instinct, and Insight** Distinctions between intuition, instinct, and insight were clarified. Instinct is an innate biological response, while insight involves conscious realization following a period of unconscious processing. Intuition, in contrast, is shaped by experience and operates as an unconscious yet intentional cognitive process (Dane & Pratt, 2007; Hogarth, 2001).

Conclusion

This review underscores the pivotal role of intuition in contemporary management, highlighting its effectiveness in addressing the complexities of modern organizational challenges. Intuition complements analytical approaches, bridging gaps in decision-making frameworks. Its rapid, experience-based processing facilitates timely and effective responses to dynamic and uncertain scenarios. The findings affirm that intuition is a skill that can be cultivated through experience and structured training, making it an indispensable tool for managers.

While intuition offers significant advantages, its potential for bias necessitates cautious application. Future research should explore mechanisms for integrating intuition and analysis, mitigating biases, and tailoring intuitive approaches to specific organizational contexts. Additionally, cross-cultural studies could illuminate how cultural norms influence the development and application of intuitive skills.

By synthesizing insights from diverse studies, this review contributes to a holistic understanding of intuition in management. It provides a foundation for further research and practical applications, emphasizing the importance of cultivating intuitive competencies in organizational leadership. Integrating intuition with analytical rigor holds promise for enhancing decision-making efficacy in the face of evolving business complexities.



مرور سیستماتیک نقش شهود و تفکر شهودی در مدیریت

مهدی ابراهیمی^{۱*}، وحید خاشعی و رنامخواستی^۲، شهرام خلیل نژاد^۲، حسین سمیعی^۲

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: ebrahimistgm@atu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصلی

نحوه استناد به این مقاله:

ابراهیمی، مهدی، خاشعی و رنامخواستی، وحید، خلیل نژاد، شهرام، و سمیعی، حسین. (۱۴۰۴). مرور سیستماتیک نقش شهود و تفکر شهودی در مدیریت. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۲)، ۱۹-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

شهود و تفکر شهودی در مدیریت به توانایی تصمیم‌گیری سریع و مؤثر، به‌ویژه در شرایط پیچیده و عدم قطعیت، بدون نیاز به تحلیل کامل داده‌ها اشاره دارد. این نوع تفکر نقش مهمی در فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک و مدیریتی ایفا می‌کند. پژوهش حاضر باهدف ارائه یک بررسی جامع و سیستماتیک از نقش شهود و تفکر شهودی در مدیریت انجام شده است. برای گردآوری منابع، پایگاه‌های علمی معتبر نظیر اسکوپس، وب آو ساینس، گوگل اسکالر برای منابع انگلیسی و پایگاه‌های ایرانداک، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مجلات تخصصی نور برای منابع فارسی مورد بررسی قرار گرفتند. جستجوی اولیه شامل ۴۵۶۴ مقاله بود که در نهایت، ۱۱۶ مقاله با رعایت معیارهای ورود شامل نگارش به زبان فارسی یا انگلیسی، نمایه‌سازی در پایگاه‌های معتبر علمی، دسترسی به متن کامل، و بازه زمانی تا آبان ۱۴۰۳ (اکتبر ۲۰۲۴) برای بررسی نهایی انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش در پاسخ به سؤال اصلی درباره نقش شهود و تفکر شهودی در مدیریت، در قالب پنج مضمون اصلی دسته‌بندی شده‌اند: ویژگی‌های شهود، شرایط مطلوب برای شهود، فواید شهود، موارد استفاده از شهود، ارتباط شهود با گزینه و بصیرت. نتایج نشان می‌دهد که ترکیب شهود و تحلیل برای تصمیم‌گیری مؤثر ضروری است. باین‌حال، استفاده از شهود ممکن است منجر به خطاها و سوگیری‌هایی شود که لازم است در زمان به‌کارگیری موردتوجه قرار گیرد.

کلیدواژگان: شهود، تفکر شهودی، مدیریت، مرور سیستماتیک.

مقدمه

رقابت روزافزون در کنار ساختارهای نوین سازمانی و پیچیدگی‌های فعالیت‌های کاری، نیاز به تحلیل و پردازش حجم عظیمی از اطلاعات را به شکل بی‌سابقه‌ای افزایش داده است. این شرایط با پیشرفت‌های تکنولوژیکی ترکیب شده و مدیران را با چالش دسته‌بندی، اولویت‌بندی و درک اطلاعات برای تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده و پویا مواجه کرده است (Bas & Dörfler, 2024; Pretorius et al., 2023; Zulganef et al., 2023). باتوجه به محدودیت‌های شناختی انسان، حجم بالای اطلاعات، کمبود داده‌ها، و فشار زمانی برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، تحلیل اطلاعات به یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است (Sadler-Smith & Burke, 2009). در چنین محیطی، مدیران با شرایطی مواجه هستند که ویژگی‌هایی مانند اطلاعات ناکافی، عدم پیشینه تاریخی، پیچیدگی‌های شدید و فشار زمانی در آن‌ها غالب است. در این شرایط، ابزارهایی نظیر شهود به مدیران کمک می‌کنند تا در مواجهه با موقعیت‌های ناشناخته، تصمیمات سریع و مؤثر اتخاذ کنند (Dörfler & Bas, 2020). توانایی شهودی مدیران به آن‌ها امکان می‌دهد تا سریع‌تر به تغییرات پاسخ دهند و جایگاه سازمان را در برابر چالش‌های داخلی و خارجی تنظیم کنند. این مهارت‌ها همچنین پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان را در محیط‌های پویا و پرچالش امروزی تسهیل می‌کند (Dörfler & Bas, 2020). از این‌رو، بررسی نقش شهود در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه که با تغییرات سیاست‌گذاری و تحولات تکنولوژیکی متفاوتی روبه‌رو هستند، اهمیت ویژه‌ای دارد (Zulganef et al., 2023).

روند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توجه به شهود در سال‌های اخیر افزایش یافته است. این تغییرات می‌تواند ناشی از محدودیت‌های روش‌های تحلیلی و استدلالی باشد که در دنیای کنونی قادر به ارائه پاسخ‌های سریع و استراتژیک نیستند (Sadler-Smith & Shefy, 2004). اهمیت تصمیمات سریع و باکیفیت در دنیای پر از تغییرات امروزی، موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند. تحقیقات اخیر نیز نشان می‌دهد که از سال ۲۰۲۰ به بعد، تعداد انتشارات در این زمینه به طور قابل‌توجهی افزایش یافته و به بیش از ۱۰۰ مقاله در سال رسیده است. این مقالات عمدتاً در حوزه مدیریت، کسب‌وکار و سیستم‌های اطلاعات علوم کامپیوتر طبقه‌بندی می‌شوند (Krawczyk & Kokot-Stepien, 2023). مطالعات مروری متعددی درباره شهود تاکنون انجام شده است که هرکدام از جنبه‌هایی خاص به این موضوع پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، پژوهش اکینیچی و سادلر - اسمیت (۲۰۱۲)، که یک مرور تاریخی - موضوعی است که توسعه تحقیقات شهود در مدیریت را از دهه ۱۹۳۰ تاکنون بررسی می‌کند. این پژوهش که از مطالعات چستر بارنارد آغاز شده و تا تحقیقات عصر حاضر ادامه یافته است، شش موضوع اصلی مرتبط با شهود شامل شهود به‌عنوان تخصص، روش‌های اکتشافی، عصب‌شناسی شهود، رابطه شهود و تحلیل، رویکردهای عملی و یکپارچه، و تجزیه شهود به انواع را شناسایی کرده است. با این وجود، این مطالعه در سال ۲۰۱۲ انجام شده و از آن زمان تاکنون تغییرات و پیشرفت‌های قابل‌توجهی در این حوزه رخ داده است (Akinci & Sadler-Smith, 2012). پژوهش دیگری توسط گوسار و سولومون (۲۰۱۹) انجام شده است که به‌صورت مختصر و در سه صفحه، به اهمیت و کاربرد شهود پرداخته است. این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران اغلب شهود را به‌عنوان مکمل تفکر تحلیلی به کار می‌برند و در تصمیم‌گیری‌های پرخطر، از آن بهره می‌گیرند. همچنین، شهود نقش مهمی در حفظ آرامش در شرایط آشوب و بهبود تصمیم‌گیری ایفا می‌کند (Gosar & Solomon, 2019). در سال‌های اخیر، کراوکسیک و کوکوت - استپین (۲۰۲۳) نیز پژوهشی تحت عنوان «شهود: دانش فراتر از علم مدیریت؛ درس‌هایی از دهه‌های گذشته» انجام داده‌اند که یک تحلیل کتاب‌شناسی کمی از این حوزه ارائه می‌دهد. این پژوهش با استفاده از داده‌های کمی، روندهای علمی، الگوهای ارتباطی میان نویسندگان، و توزیع جغرافیایی انتشارات

را تحلیل کرده است. از جمله یافته‌های این پژوهش، تمرکز عمده انتشارات مرتبط با شهود در حوزه مدیریت، کسب و کار و سیستم‌های اطلاعات علوم کامپیوتر و توزیع جغرافیایی گسترده آن در ایالات متحده بوده است (Krawczyk & Kokot-Stepien, 2023). باوجود این مطالعات، بررسی‌ها نشان می‌دهد که باوجود تعداد قابل توجه مطالعاتی که در حوزه شهود و تفکر شهودی در مدیریت انجام شده ولی تا آنجا که محقق اطلاع دارد تاکنون پژوهشی جامع و سیستماتیک که به تمام ابعاد شهود از جمله ویژگی‌ها، فواید، و کاربردهای آن در مدیریت بپردازد، انجام نشده است. باتوجه به پیشرفت‌های اخیر در حوزه مدیریت و تغییرات محیطی، خلأ پژوهشی در این زمینه به شدت احساس می‌شود. این امر ضرورت انجام یک مطالعه مرور سیستماتیک جامع درباره نقش شهود و کاربردهای آن در مدیریت را روشن می‌سازد. هدف این پژوهش، ارائه یک مرور جامع و سیستماتیک از نقش شهود و تفکر شهودی در حوزه مدیریت است. نتایج این مرور سیستماتیک می‌تواند به پژوهشگران کمک کند تا با دسترسی به یک نمای کلی و یکپارچه، درک عمیق‌تری از موضوع شهود کسب کرده، شکاف‌های پژوهشی موجود را شناسایی و تحقیقات آینده خود را به صورت هدفمند برنامه‌ریزی و هدایت کنند.

روش پژوهش

برای بررسی یک موضوع خاص، روش‌های مختلفی وجود دارد. در رویکردهای سنتی احتمال نادیده گرفتن برخی پژوهش‌های انجام‌شده وجود دارد که این امر می‌تواند به تحلیل نتایج همراه با خطا منجر شود. در این میان، روش مرور سیستماتیک ادبیات به عنوان روشی ساختارمند و قابل اعتماد شناخته می‌شود که با شناسایی و ارزیابی تمام مطالعات مرتبط با یک موضوع خاص، پاسخ‌دهی به سؤالات پژوهشی را تسهیل می‌کند (ون دیتنر^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). این روش به‌ویژه در حوزه‌هایی که مطالعات پراکنده‌ای انجام شده است، ابزاری کارآمد برای تحلیل و بررسی وضعیت موجود محسوب می‌شود (نجف‌آبادی و ماهرین^۲، ۲۰۱۶). مرور سیستماتیک ادبیات همچنین امکان شناسایی شکاف‌های موجود در تحقیقات مرتبط با یک موضوع خاص را فراهم می‌آورد. این شکاف‌ها می‌توانند ایده‌های جدیدی برای پژوهش‌های آینده به محققان ارائه دهند و مسیرهای نوینی را برای تحقیقات علمی معرفی کنند (سیوفی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰).

در این پژوهش از پروتکل پریسما^۴ استفاده شده است. روش پریسما روشی است که در آن جریان اطلاعات مرتبط با مراحل مختلف یک مرور نظام‌مند به تصویر کشیده می‌شود. اطلاعات در مورد تعداد مقالات مشخص شده در جستجو، تعداد مطالعاتی که وارد و یا حذف شده‌اند و همچنین دلایلی که بر اساس آن‌ها مقالات کنار گذاشته شده‌اند را مشخص می‌کند. مراحل پریسما شامل چهار مرحله کلی می‌شود: پیدا کردن مقالات، مرحله غربالگری، مرحله دستیابی به مقالات مرتبط و در نهایت مرحله جمع‌بندی مقالات مرتبط (آثار و همکاران، ۱۳۹۵).

برای انتخاب مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های انگلیسی پایگاه‌های اسکوپس^۵، وب آو ساینس^۶، گوگل اسکالر^۷ و سایت‌های پروکست^۸ و برای انتخاب مقاله‌ها و پایان‌نامه‌ها به زبان فارسی از پایگاه‌های ایرانداک، پایگاه مرکز اطلاعات علمی دانشگاهی^۹، پرتال جامع علوم انسانی و پایگاه مجلات تخصصی نور برای جستجو مورد بررسی قرار گرفتند. مراحل جستجو و یافتن مقالات مرتبط با پژوهش مطابق شکل شماره ۱ انجام

¹ Van Dinter

² Mahrin

³ Cioffi

⁴ Prisma

⁵ Scopus

⁶ Web of science

⁷ Google

⁸ ProQuest

⁹ SID

شد. برای این منظور کلمات کلیدی مدیریت، شهود و تفکر شهودی و معادل‌هایشان با ترکیبات احتمالی مختلف در پایگاه‌های فوق جستجو شدند. برای اطمینان از اینکه این پژوهش تاحدامکان کلیه پژوهش‌های مرتبط با موضوع مورد بررسی را شامل شود یک‌رشته جستجو طراحی گردید که نمونه استراتژی جستجو برای پایگاه اطلاعاتی اسکوپس به‌عنوان نمونه در پاورقی آورده شده است^۱. این جستجو بدون محدودیت زمانی برای تاریخ شروع انجام شد و زمان انجام این جستجو آبان‌ماه ۱۴۰۳ معادل با اکتبر ۲۰۲۴ است. پس از مرحله جستجو، فرایند انتخاب مقالات توسط دو پژوهشگر به‌صورت مجزا انجام شد. مرحله بررسی و انتخاب مقالات در سه مرحله انجام شد. در مرحله اول، اطلاعات استنادی به همراه خلاصه مقاله تمام مقالات استخراج شده از پایگاه‌های داده جمع‌آوری شدند. سپس عناوین مقالات مورد بررسی قرار گرفتند و هر یک از مقالات که بر اساس عنوان بی‌ارتباط به موضوع پژوهش بودند حذف شدند. در مرحله بعدی چکیده مقالات مورد بررسی قرار گرفت و در این مرحله هم تعدادی مقاله که بی‌ارتباط به موضوع پژوهش بودند حذف شدند و در مرحله آخر پژوهشگران اقدام به بررسی متن کامل مقاله‌ها نمودند و مقالات مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شدند.

در این مرور سیستماتیک مطالعاتی که برای بررسی انتخاب شدند شامل تحقیقاتی بودند که در یکی از پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر بین‌المللی نمایه شده‌اند. تنها مطالعاتی مورد بررسی و انتخاب قرار گرفتند که به یکی از دو زبان فارسی یا انگلیسی بودند. مقالاتی انتخاب شدند که دسترسی تمام متن به آن‌ها برای پژوهشگران امکان‌پذیر بود و در نهایت مدارک مورد تأیید شامل مقالات علمی پژوهشی، مقالات کنفرانسی، مقالات مروری، کتاب و فصول کتاب هستند و مطالعاتی که این معیارها را نداشتند کنار گذاشته شدند.

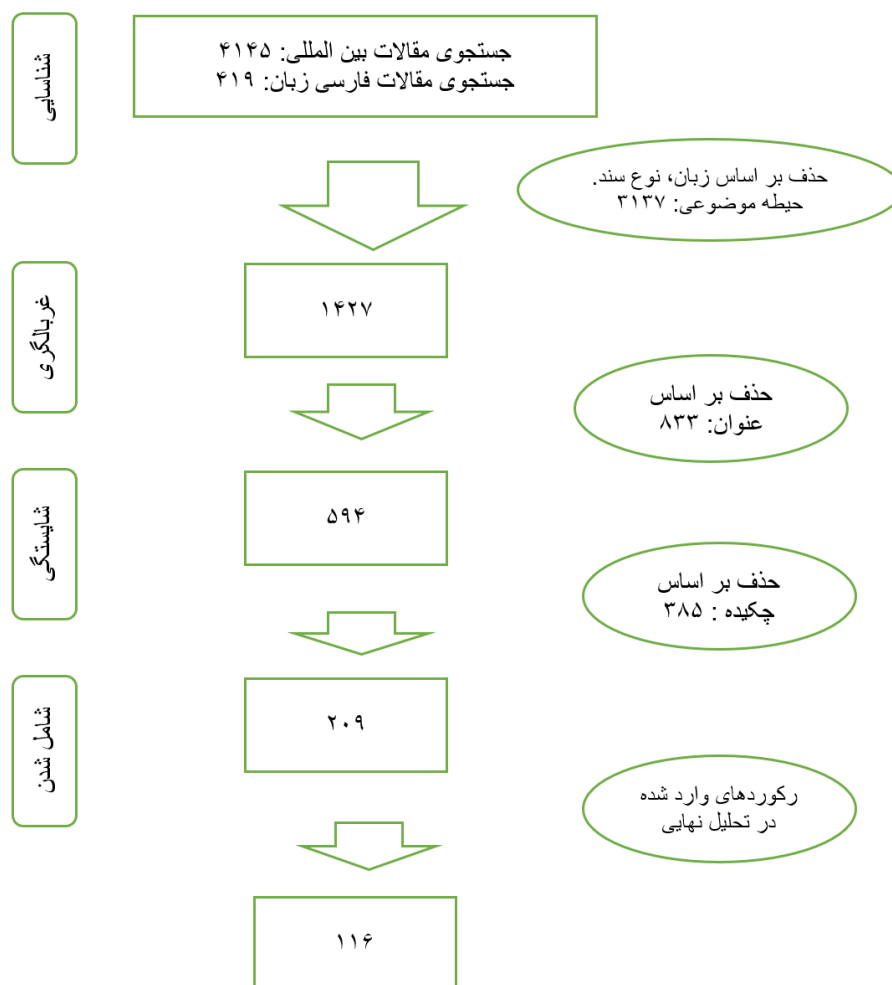
با بازیابی تمام مقاله‌ها و حذف مقاله‌های تکراری، در کل ۴۵۶۴ مقاله شامل ۴۱۴۵ عنوان انگلیسی و ۴۱۹ عنوان فارسی به دست آمد. پس از محدودکردن جستجو به زبان انگلیسی و فارسی و نیز محدودکردن مدارک به مقالات علمی پژوهشی، مروری، کنفرانس، کتاب و فصول کتاب و همچنین محدودیت موضوع به کسب‌وکار، اقتصاد، مدیریت و حسابداری ۳۱۳۷ عنوان حذف شد و ۱۴۲۷ مقاله باقی ماند که برای بررسی عناوین به مرحله بعد منتقل شد. در مرحله بررسی عنوان‌ها ۸۳۳ عنوان غیرمرتبط تشخیص داده شد و باقیمانده به مرحله بررسی چکیده رسیدند. در مرحله بررسی چکیده‌ها نیز ۳۸۵ مقاله حذف گردید و ۲۰۹ مقاله برای بررسی محتوای کامل پژوهش‌ها باقی ماند و از این میان تعداد ۱۱۶ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش تشخیص داده شد که این روند در زیر نشان داده شده است.

شکل ۱

فرایند جستجو و انتخاب مقالات بر اساس پروتکل پریسما

^۱ نمونه استراتژی جستجو در پایگاه اطلاعاتی اسکوپس:

TITLE-ABS-KEY (intuition OR "intuitive thinking" OR "Intuitive judgment" OR "Gut feeling" OR "Gut instinct" OR "Insightful thinking" OR "Experiential thinking" OR "Automatic thinking" OR "Non-analytical thinking" OR "Heuristic processing" OR "Subconscious reasoning") AND (management OR leadership OR governance OR executive OR "Organizational Control" OR supervision OR direction OR coordination OR "Business Management" OR "Strategic Management" OR "Operations Management" OR "Performance Management" OR "Project Management" OR "Resource Management" OR "Enterprise Management" OR organization)



سپس پژوهشگران اقدام به مطالعه عمیق متون باقی مانده و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها نمودند. پس از بررسی کامل و عمیق متون غربال شده ابتدا اقدام به شناسایی جملات کلیدی نموده و بر اساس مضامین مشترک به آن‌ها برچسب یا کد می‌زنیم سپس اقدام به دسته‌بندی کدها بر اساس شباهت‌ها و ویژگی‌های مشترکشان و شناسایی تم‌های موضوعی می‌کنیم. براین‌اساس یافته‌های مقاله در قالب ۵ موضوع کلی جمع‌بندی گردید.

یافته‌ها

ویژگی‌های شهود

به اعتقاد مینزبرگ شهود یک احساس عمیق است که چیزی در حال انجام است. مبتنی بر زمینه‌ای است که به آن مرتبط است و بر اساس تجربه آن زمینه است. از دید وی شهود دارای سه ویژگی است: (۱) اغلب با شور و اشتیاق، احساس می‌شود. (۲) ریشه در تجربه در یک زمینه خاص دارد، حتی اگر یادگیری ناخودآگاه باشد. (۳) به‌عنوان یک انتخاب و جهت آگاهانه ظاهر می‌شود (Campbell, 1991). شهود فرایندی ناخودآگاه و سریع است که بر اساس تجربه و الگوهای عملی شکل می‌گیرد، از شبیه‌سازی‌های ذهنی استفاده می‌کند، ارتباطات کلی‌نگر (تصویری جامع از موقعیت) ایجاد می‌کند و احساسات و تداعی‌ها را به کار می‌گیرد (Kopalle et al., 2023)

باس و دوفلر (۲۰۲۴)، در پژوهشی ویژگی‌های شهود را شامل سرعت، فرامنطقی^۱ بودن، ضمنی بودن^۲، جامع بودن، دارای قطعیت ذاتی و خودجوش^۳ بودن می‌دانند: (۱) شهود سریع است. به این معنا که تقریباً به‌صورت آنی رخ می‌دهد. (۲) شهود فرا منطقی است، به این معنا که به طور مستقل از اصول کلی استدلال که ما آن را منطق می‌نامیم عمل می‌کند، بنابراین نه منطقی است و نه غیرمنطقی، زیرا نه از قوانین منطق پیروی می‌کند و نه آن‌ها را نقض می‌کند. (۳) شهود ضمنی است به این معنا که شهودگران می‌توانند نتیجه را توصیف کنند، اما نه راهی که به آن رسیده‌اند. (۴) شهود جامع یا گشتالتی^۴ است، زیرا درباره “تصویر بزرگ” است، علاوه بر این، شهود شامل تمامیت تجربیات شهودگر نیز می‌شود. (۵) شهود، به‌عنوان نتیجه شهودگری، دارای قطعیت ذاتی^۵ است: شهودگران مطمئن هستند که پاسخ درست (یا یک پاسخ درست) دارند. اگرچه شهود اغلب با احساس دانستن همراه است، این امر شهودگری را معصوم نمی‌کند و شهودگران معمولاً ادعای معصومیت نمی‌کنند. (۶) در نهایت، شهود، به‌عنوان نتیجه شهودگری، به‌عنوان خودجوش در نظر گرفته می‌شود. این بدان معناست که شهودگری در لحظه وقوع نیاز به تلاش آگاهانه ندارد (Bas & Dörfler, 2024).

شهود یک توانایی منحصر به فرد در انسان‌هاست. جامعه‌ی امروزی ما با چالش‌های بی‌شماری روبه‌رو است که نیاز به پاسخ‌هایی دارند تا آینده مردم را به شکلی مثبت شکل دهند. استدلال عقلانی ما تنها تا حد محدودی می‌تواند تنوع و گستره‌ای از پاسخ‌ها را که به شدت به آن‌ها نیاز داریم، ارائه دهد (Müller, 2023). در پژوهشی دیگر شهود به‌عنوان یک فرایند ناخودآگاه؛ به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات؛ به‌عنوان برآمده از تجربه؛ و به‌عنوان یک قدرت ماوراءالطبیعه یا حس ششم تعریف می‌شود (Hogarth, 2001).

شرایط مطلوب برای شهود

از زمان مقاله دن و پرت (۲۰۰۷)، در مورد اثربخشی شهود، یک سؤال کلیدی در مطالعه شهود در مدیریت به‌طور کلی این بوده است که تحت چه شرایطی یک رویکرد شهودی می‌تواند مؤثر و/یا برتر از تحلیل باشد (Julmi, 2023). بنا بر پژوهش‌های آگر (۱۹۸۴)، شهود می‌تواند تحت شرایطی به نحو مطلوب عمل کند که: (۱) هنگامی که سطح بالایی از عدم اطمینان وجود دارد. (۲) هنگامی که سابقه قبلی کمی وجود دارد (۳) هنگامی که متغیرها کمتر به شکل علمی قابل پیش‌بینی باشد (۴) هنگامی که رخدادهای محدود شده‌اند. (۵) هنگامی که راه‌حل‌های جایگزین محتمل زیادی وجود داشته باشد (۶) هنگامی که زمان محدود باشد (Bierly et al., 2000). به نظر می‌رسد که شهود به‌ویژه در موقعیت‌هایی با ساختار ضعیف مهم است (Dane et al., 2005; Sadler-Smith & Shefy, 2004). شرایطی که در آن اهداف به‌صورت دقیق مشخص نشده‌اند، وظایف از نوع قضاوتی هستند و فشار زمانی باعث ایجاد محدودیت برای تحلیل منطقی شده است (Hester et al., 2009). سبک تصمیم‌گیری شهودی بهترین راه برای مقابله با سرعت توسعه فناوری، پیچیدگی مشکلات مدیریتی، و ناقص بودن داده‌ها و اطلاعات موردنیاز برای استقرار فرایندهای تحلیلی در نظر گرفته می‌شود (Dane & Pratt, 2007; Okoli & Watt, 2018).

در مجموع با مرور پژوهش‌های انجام‌گرفته در خصوص شهود در حوزه مدیریت می‌توان گفت که از نظر پژوهشگران شهود برای زمانی که تصمیم‌گیرندگان از شهود برای تصمیم‌های بدون ساختار استفاده می‌کنند (Akinci & Sadler-Smith, 2012, 2019; Crossan & Bedrow, 2003)، در محیط‌های متلاطم، با تغییر سریع و نامطمئن (Dane & Pratt, 2007; Elbanna et al., 2013; Khatri & Ng, 2003).

1 alogical

2 tacit

3 spontaneous

4 holistic or gestalt

5 intrinsic certainty

(2000)، در شرایط عدم قطعیت، جایی که انعطاف‌پذیری شناختی ممکن است مفیدتر از تحلیل اضافی باشد (Dörfler & Bas, 2020)، محیط‌های آشوبناک و دارای تغییرات شدید (Elbanna & Fadol, 2016; Okoli & Watt, 2018) و در شرایطی که زمان کوتاه است و زمانی که اطلاعات کافی برای تجزیه و تحلیل رسمی و غیره وجود ندارد (Dane & Pratt, 2007; Sinclair & Ashkanasy, 2005) می‌تواند گزینه مناسبی باشد. در تمام موقعیت‌هایی که قبلاً ذکر شد، شهود بهترین سبک پردازش اطلاعات برای رویارویی با پویایی و عدم اطمینان محیطی در نظر گرفته می‌شود (Elbanna & Fadol, 2016; Okoli & Watt, 2018).

باتوجه به مطالب فوق به نظر می‌رسد که شرایط مطلوب برای به‌کارگیری شهود شامل مواردی است از جمله: هنگامی که سطح بالایی از عدم اطمینان وجود دارد، هنگامی که متغیرها کمتر به شکل علمی قابل‌پیش‌بینی باشد، هنگامی که زمان محدود باشد، وظایف از نوع قضاوتی باشند، باوجود ناقص بودن داده‌ها و اطلاعات موردنیاز برای استقرار فرایندهای تحلیلی، هنگامی که محیط متلاطم است، تغییرات سریع و نامطمئن هستند، در شرایط عدم قطعیت، جایی که انعطاف‌پذیری شناختی ممکن است مفیدتر از تحلیل اضافی باشد و محیط‌های آشوبناک.

فواید شهود:

شهود به‌عنوان یک فرایند تجمعی کل‌گرا می‌تواند با تلفیق عناصر نامتجانس یک مسئله مبهم به یک درک منسجم از چگونگی پردازش کمک کند (Dane & Pratt, 2007). همیشه فرض بر این است که در برخی از تصمیم‌گیری‌های خاص، شهود ممکن است مؤثرتر از رویکرد منطقی کلاسیک باشد (Julmi, 2023). مطالعه وارشنی و وارشنی (۲۰۲۰)، نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد خود را از طریق چابکی که توسط توانایی مدیریت دانش برای پیش‌بینی آینده، که آن نیز از طریق شهود هدایت می‌شود، بهبود بخشند (Varshney & Varshney, 2020). به عبارتی، از طریق شهود، یک رهبر می‌تواند برخی از رویدادهای آینده را پیش‌بینی کند و استراتژی‌هایی را برای پیش‌بینی احتمالات مختلف ارائه دهد (Zulganef et al., 2023).

تلفیق شهودی، که شامل تجربه گذشته، قضاوت خوب و «احساس درونی» فرد (یعنی توانایی درک موقعیت بر اساس طرح‌واره‌های پیچیده و مبتنی بر تجربه) است (Huang & Pearce, 2015; Khatri & Ng, 2000) به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا ناشناخته‌ها و موارد غیرقابل‌شناسایی را درک کنند. به یک معنا، تصمیم‌گیرندگان شهودی با تجربه در موقعیت‌های ناشناخته/غیرقابل‌شناسایی با صفر شروع نمی‌کنند. آن‌ها بر اساس تجربیات خود الگوهای معناداری را در موقعیت‌های جدید شناسایی می‌کنند (Dörfler & Bas, 2020). در واقع به‌کارگیری شهود، فرصتی برای ترکیب سریع و مؤثر اطلاعات است (Dane & Pratt, 2007). استفاده از شهود می‌تواند شکاف‌های موجود در تحلیل منطقی ناشی از عدم قطعیت و فقدان اطلاعات مرتبط در تصمیم‌گیری را تکمیل کند (Elbanna et al., 2013). از دیگر مزایای بالقوه تکیه بر شهود می‌توان به توانایی تصمیم‌گیری باکیفیت بالا در محیط‌های مبهم و پیچیده اشاره کرد، مشروط بر اینکه تصمیم‌گیرنده دارای یک مبنای تجربی کافی برای تکیه بر شهود باشد (Luoma & Martela, 2021).

پژوهشگران مزایای گوناگونی را برای پردازش اطلاعات به‌صورت شهودی برشمرده‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: بالابردن سرعت پاسخگویی (Pretorius et al., 2024)، اثربخشی سازمانی (Andersen, 2000)، اثر مثبت بر روی عملکرد در محیط‌های ناپایدار (Khatri & Ng, 2000)، عملکرد سازمانی (Covin et al., 2001)، تصمیم‌گیری استراتژیک اثربخش در محیط پیچیده و آشوبناک (Hayashi, 2001)، تصمیم‌گیری سریع و دقیق در شرایط عدم اطمینان محیطی (Dane & Pratt, 2007)، عملکرد سازمانی در محیط ناپایدار و خصومت محیطی (Elbanna et al., 2013)، همبستگی مثبت با موفقیت سرمایه‌گذاری جدید در شرایط عدم اطمینان محیطی شدید (Huang & Pearce, 2015)، پشتیبانی در تصمیمات پیچیده (Elbanna & Fadol, 2016) و پاسخ‌های اثربخش به موقعیت‌های بحرانی در شرایط عدم قطعیت بالا (Okoli & Watt, 2018).

باتوجه به آنچه بیان شد این گونه به نظر می رسد که استفاده از شهود در مدیریت می تواند فواید زیر را به همراه داشته باشد: باعث چابکی سازمان می شود، به کارگیری شهود، فرصتی برای ترکیب سریع و مؤثر اطلاعات است، باعث افزایش سرعت پاسخگویی می شود، اثربخشی سازمانی بالا می برد، اثر مثبت بر روی عملکرد در محیط های ناپایدار دارد، موجب بهبود عملکرد سازمانی در محیط ناپایدار می گردد.

موارد استفاده از شهود:

برخی پژوهشگران در مورد موارد استفاده مدیران از شهود معتقدند که مدیران در (۱) درک مسئله (۲) انجام رفتارهای خوب یاد گرفته شده (۳) برای ترکیب داده های پراکنده (۴) بررسی یک واقعیت و (۵) ایجاد راه حل ها با گذر کردن از تحلیل ها، از شهود استفاده می کنند. این امر نشان می دهد که شهود می تواند موارد بسیاری را شامل شود و به مدیران اجازه دهد تا مسئله را درک کرده و بدون طی کردن مراحل تصمیم گیری یا حل مسئله که توسط مدل های عقلایی تصمیم گیری توضیح داده می شود، به حل مسئله بپردازد (Bierly et al., 2000).

در پژوهشی دیگر، پژوهشگران شهود را به عنوان وسیله ای برای حل مسئله، به عنوان ورودی برای تصمیم گیری، و به عنوان ابزاری برای تسهیل خلاقیت دانسته اند (Dane & Pratt, 2007). شهود همچنین زمانی استفاده می شود که اهمیت و تأثیر بالقوه یک تصمیم زیاد باشد، یعنی تصمیم هایی که زندگی یا بازی را تغییر می دهند یا در شرایط تصمیم گیری با ریسک بالا. شهود همچنین می تواند به فرد کمک کند در بحبوحه تغییر و هرج و مرج آرام باشد، می تواند بینشی نسبت به افراد اطراف ما ایجاد کند و می تواند به تصمیم گیری موفق در همه زمینه های زندگی کمک کند (Sheehan, 2010).

در همین راستا پژوهش های آیزنبرگ نشان می دهد که مدیران ارشد به طرق مختلف زیر از شهود استفاده می کنند (۱) مدیران به طور شهودی وجود مشکل را حس می کنند. (۲) شهود به مدیران کمک می کند الگوهای رفتاری که در آن ها به خوبی درونی شده را در مواجهه با شرایط لازم، به سرعت و بدون نیاز به فکر کردن، بکار گیرند. (۳) کارکرد دیگر شهود تلفیق تجربیات و داده های متعدد و متفاوت در یک تصویر یکپارچه است. برخی مدیران از شناخت شهودی به عنوان کنترلی برای نتایج تحلیلی استفاده می کنند. مدیران اجرائی آن قدر روی یک موضوع کار می کنند تا بین دل و عقل انطباقی بیابند. (۴) مدیران می توانند از شهود برای دورزدن روش های زمان بر تحلیلی استفاده کرده و به سرعت راه حل قابل قبول ارائه نمایند (Haddadzadeh, 2016).

نلسون، کوئیک و خاندلوال (۲۰۱۱) به نقل از (هانلون، ۲۰۱۱) معتقدند که شهود در کسب و کار برای تصمیم گیری های مربوط به شناسایی مشکل، مدیریت اطلاعات، شناخت الگوها، برخورد با تعارض و شکل گیری استراتژی های هماهنگ با محیط در حال تحول کاربرد مثبتی دارد (Hanlon, 2011). پژوهش های هنسام و سادلر اسمیت (۲۰۱۱). نشان می دهد که در موقعیت هایی با عدم قطعیت بالا، سابقه قبلی کم، متغیرهای غیرقابل پیش بینی و زمان محدود می توان شهود را به بهترین شکل به کار گرفت. همچنین مشخص شد که شهود در استراتژی و برنامه ریزی شرکت، توسعه منابع انسانی، بازاریابی، پژوهش و توسعه، روابط عمومی، سرمایه گذاری و تنوع، و اکتساب ها، ادغام ها و اتحادها بسیار حائز اهمیت بوده و کمترین اهمیت را در مدیریت عملیات و تولید، امور مالی و انتخاب فناوری و کارخانه دارد. شهود اغلب برای تصمیمات مربوط به پرسنل یا افراد، زمانی که تصمیمات باید به سرعت یا غیرمنتظره گرفته شوند، زمانی که عدم اطمینان در موقعیت های جدید فرامی گیرد، زمانی که موقعیت ها فاقد نشانه های خاص هستند، و در ترکیب با تجزیه و تحلیل استفاده می شود. پژوهشگران بیشتر به توصیف عملکرد شهود مدیریتی توجه داشتند تا نظریه پردازی در مورد (Hensman & Sadler-Smith, 2011)؛ در آخر باید اشاره کرد که محیط های بسیار پویا و ناپایدار امکان استفاده از یک رویکرد تحلیلی بر اساس پردازش جامع داده های به دست آمده را محدود می کند. علاوه بر این، شرایطی مانند فشار زمان، حجم بیش از حد اطلاعات یا گاهی ناقص بودن داده ها (عدم اعتبار) استفاده از شهود در تصمیم گیری را تسهیل می کند (Orlandi & Pierce, 2020). درضمن مدل شهودی برای مشکلات غیرساختاریافته و پیچیده به خوبی عمل می کند (Malewska, 2019) و به نظر

می‌رسد مشکلات پیچیده که شامل حجم زیادی از اطلاعات یا در محیط‌های ناپایدار قرار دارند به طور خاص از کاربرد تصمیم‌گیری مبتنی بر شهود بیشتر بهره‌مند می‌شوند (Pretorius et al., 2024)؛ چرا که در محیط‌های پیچیده و پویا، شهود به مدیران کمک می‌کند تا با کاهش پیچیدگی‌ها و برطرف کردن چالش‌های ناشی از پردازش حجم بالای اطلاعات، تصمیمات بهتری بگیرند (Shepherd et al., 2024).

از مطالب فوق این‌گونه استنباط می‌گردد که از شهود می‌توان در موارد زیر در مدیریت استفاده کرد: در درک مسئله، برای ترکیب داده‌های پراکنده، ایجاد راه‌حل‌ها با گذر کردن از تحلیل‌ها، زمانی که اهمیت و تأثیر بالقوه یک تصمیم زیاد باشد، یعنی تصمیم‌هایی که زندگی یا بازی را تغییر می‌دهند یا در شرایط تصمیم‌گیری با ریسک بالا، حس کردن مشکل، به‌کارگیری الگوهای رفتاری که در مدیران به‌خوبی درونی شده، اقدام سریع و بدون نیاز به فکر کردن در مواجهه با محدودیت‌های زمانی، تلفیق تجربیات و داده‌های متعدد و متفاوت در یک تصویر یکپارچه، به‌عنوان کنترلی برای نتایج تحلیلی، در تمام مراحل حل مسئله شامل یافتن مشکل، تعریف مشکل، خلق راه‌حل‌ها و انتخاب از میان آن‌ها و اجرای راه‌حل، مدیریت اطلاعات، شناخت الگوها، برخورد با تعارض و شکل‌گیری استراتژی‌های هماهنگ با محیط در حال تحول.

شهود غریزه، بصیرت:

شهود با غرایز و بینش‌ها که اغلب مترادف با شهود در گفتار روزمره به کار می‌روند متفاوت است (Baldacchino et al., 2023)؛ غرایز قابلیت‌های بیولوژیکی ذاتی و بازتاب‌های خودکار محرک‌ها هستند، مانند بستن چشم‌ها هنگام قرار گرفتن در معرض نور شدید (Epstein, 2002). غریزه افراد را قادر می‌سازد تا «به محرک‌ها به روش‌هایی پاسخ دهند که شانس بقای ما را در مواجهه با یک تهدید فیزیکی به حداکثر می‌رساند» (Sadler-Smith & Shefy, 2004; Shepherd et al., 2024). برخلاف شهود، واکنش‌های غریزی توسط ساختارهای دانش عمیق و یادگیری و تخصص قبلی هدایت نمی‌شوند (آن‌ها «تحلیل‌هایی که به عادت تبدیل شده‌اند» نیستند) (Hodgkinson et al., 2008). پژوهش‌های تجربی نشان می‌دهد که شهود تجربی و آموخته شده است که با ماهیت ذاتی غریزه در تضاد است (Hanlon, 2011).

بینش‌ها یا «افکار غیرمنتظره ناگهانی که مشکلات را حل می‌کند» (Hogarth, 2001) می‌تواند عملیات پردازش تجربی اطلاعات را در قالب «دوره نهفتگی» در بر گیرد. برخلاف شهود، بینش اغلب یک فرایند گسترده است که با تفکر تحلیلی عمده شروع می‌شود که به دوره نهفتگی منتهی می‌شود (Dane & Pratt, 2007; Hogarth, 2001). علاوه بر این، هنگامی که راه‌حلی از طریق بینش به دست می‌آید، فرد "به طور ناگهانی از روابط منطقی بین یک مشکل و پاسخ آگاه می‌شود". این نشان‌دهنده تفاوت دیگری بین بینش و شهود است؛ بینش بیانگر این است که شخص آگاهانه از پیوندهای منطقی پشتیبانی‌کننده یک پاسخ یا راه‌حل خاص آگاه می‌شود، درحالی‌که در شهود، فرد قادر به توضیح آگاهانه منطقی نیست که قضاوت ایجاد شده را توجیه می‌کند (Dane & Pratt, 2007).

مهم است که از تمایزات شهود، بینش و غریزه آگاه باشیم تا بتوانیم در حین پژوهش در مورد شهود، آن‌ها را از هم تشخیص دهیم و آن‌ها را اشتباه نگیریم (Jagtiani, 2018).

در ادامه خلاصه یافته‌ها که در قالب ۵ مضمون کلی بیان شد در جدول زیر قابل جمع‌بندی می‌باشد.

جدول ۱

خلاصه یافته‌ها

دسته‌بندی	مؤلفه‌ها
ویژگی‌های شهود	تصمیم‌گیری سریع و اغلب ناخودآگاه. مبتنی بر تجربیات قبلی و حافظه ضمنی. توانایی شناسایی الگوها و روابط پنهان در اطلاعات. ترکیبی از شناخت، احساس و درک کلی از موقعیت.
شرایط مطلوب برای شهود	پیچیدگی و ابهام: زمانی که اطلاعات ناکافی یا مبهم است و تحلیل منطقی به‌تنهایی کافی نیست. فشار زمانی: در شرایطی که تصمیم‌گیری سریع ضروری است. تجربه قبلی: شهود در محیط‌هایی که فرد تجربه مرتبط و کافی دارد، بهتر عمل می‌کند. فضای خلاقانه: محیط‌هایی که از نوآوری و خلاقیت حمایت می‌کنند.
فواید شهود	سرعت در تصمیم‌گیری: کاهش زمان لازم برای رسیدن به نتیجه. انعطاف‌پذیری: کمک به سازگاری سریع با شرایط متغیر. نوآوری: تسهیل کشف رویکردها و راه‌حل‌های جدید. پیش‌بینی: توانایی در پیش‌بینی روندها و نتایج احتمالی. افزایش اعتمادبه‌نفس: ایجاد حس اطمینان در تصمیم‌گیری.
موارد استفاده از شهود	مدیریت بحران: تصمیم‌گیری در شرایط حساس و غیرقابل‌پیش‌بینی. استراتژی‌سازی: طراحی برنامه‌های بلندمدت و نوآورانه. رهبری: هدایت تیم‌ها و سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده. نوآوری: کشف راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات.
شهود، غریزه و بصیرت	شهود: فرایند ناخودآگاه و سریع بر اساس تجربیات قبلی. بصیرت: لحظه‌ای از درک ناگهانی یا "یافتن پاسخ" که اغلب پس از دوره‌ای از تفکر ناخودآگاه رخ می‌دهد.

غریزه: یک واکنش ذاتی و بیولوژیکی است

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف ارائه یک مرور جامع و سیستماتیک از نقش شهود و تفکر شهودی در مدیریت انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که شهود، به‌عنوان یک فرایند ذهنی ناخودآگاه، یکی از ابزارهای کلیدی برای مدیران در محیط‌های پیچیده، پویا و زمان‌محور است. این توانایی به مدیران امکان می‌دهد تا با استفاده از تجربه‌های پیشین، الگوها و روابط پنهان را شناسایی کرده و تصمیماتی سریع و مؤثر اتخاذ کنند. شهود، به‌ویژه در شرایطی که اطلاعات ناقص یا زمان محدود برای تصمیم‌گیری وجود دارد، نقش مهمی به‌عنوان یک مکمل یا جایگزین روش‌های تحلیلی ایفا می‌کند. ترکیب شهود و تحلیل، مزایای هر دو رویکرد را در اختیار مدیران قرار داده و آن‌ها را در اتخاذ تصمیمات بهتر و کارآمدتر یاری می‌رساند.

یافته‌های این پژوهش همچنین بر اهمیت نقش دوگانه شهود و تفکر شهودی در مدیریت تأکید دارد. از یک سو، شهود به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط عدم قطعیت و تغییرات سریع محیطی، تصمیماتی فوری و عملیاتی بگیرند. از سوی دیگر، تفکر شهودی در شناسایی الگوهای پنهان و طراحی استراتژی‌های نوآورانه بسیار مؤثر است. این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که شهود نباید به‌عنوان یک فرایند غیرعلمی یا غیرمنطقی نادیده گرفته شود؛ بلکه به‌عنوان یک مهارت قابل‌توسعه و ارزشمند در آموزش و توسعه مدیران موردتوجه قرار گیرد. همچنین، آگاهی از سوگیری‌های احتمالی در استفاده از شهود، می‌تواند خطرات ناشی از تصمیم‌گیری‌های نادرست را کاهش داده و به بهبود کیفیت تصمیمات مدیریتی کمک کند. این رویکرد، توانمندی سازمان‌ها را در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات محیطی افزایش می‌دهد.

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر نقش شهود و تفکر شهودی در مدیریت، یافته‌ها در قالب پنج مضمون اصلی دسته‌بندی شده‌اند که شامل: ویژگی‌های شهود، شرایط مطلوب برای شهود، فواید شهود، موارد استفاده از شهود، ارتباط شهود با گزینه و بصیرت می‌باشند. این موارد به تفصیل در بخش یافته‌ها بررسی شدند که در ادامه بطور خلاصه آن را مرور می‌کنیم. ویژگی‌های شهود: شهود به عنوان یک فرایند شناختی منحصر به فرد، نقش کلیدی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ایفا می‌کند. این فرایند عمدتاً ناخودآگاه، سریع و مبتنی بر تجربیات گذشته است که از طریق تشخیص الگوهای ذخیره شده در حافظه عمل می‌کند و به تصمیم‌گیرنده "پیام خرد" را به صورت احساسی یا شهودی منتقل می‌کند. از دیدگاه هربرت سایمون، شهود همان تشخیص است که متخصصان بر اساس هزاران ساعت تمرین و تجربه به دست می‌آورند. سایمون و دیگر پژوهشگران مانند مینزبرگ تأکید دارند که شهود ریشه در تجربه دارد و در عین حال به عنوان یک جهت‌گیری آگاهانه ظاهر می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شهود ویژگی‌هایی از جمله سرعت، جامعیت (گشتالتی)، فرامنتی بودن، قطعیت ذاتی و خودجوش بودن دارد. این ویژگی‌ها باعث می‌شود شهود به عنوان ابزاری در تصمیم‌گیری‌های پیچیده و غیرقطعی بسیار مؤثر باشد. شهود نه تنها یک فرایند شناختی بلکه ابزاری برای پیش‌بینی آینده و ادغام دانش به شیوه‌ای خلاقانه است که می‌تواند محدودیت‌های استدلال منطقی را جبران کند. بنابراین، شهود به عنوان یک توانایی کلیدی، پاسخ‌گوی نیازهای دنیای پیچیده و چالش‌برانگیز امروزی است و می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا در مواجهه با موقعیت‌های بحرانی و غیرقطعی، کارآمدتر عمل کنند.

شرایط مطلوب برای شهود: شهود به‌ویژه در موقعیت‌هایی با ساختار ضعیف و عدم قطعیت بالا، به عنوان یک سبک تصمیم‌گیری مؤثر شناخته می‌شود. مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرایط مطلوب برای استفاده از شهود شامل مواردی است که در آن‌ها تحلیل منطقی ناکافی یا غیرعملی باشد. این شرایط عبارتند از: سطح بالای عدم اطمینان، عدم وجود سابقه قبلی، غیرقابل پیش‌بینی بودن متغیرها، تعدد راه‌حل‌های جایگزین ممکن، و محدودیت زمانی. همچنین، شهود در محیط‌های متلاطم و آشوبناک، تغییرات سریع و نامطمئن، و وظایف قضوتی که در آن‌ها داده‌ها و اطلاعات ناقص هستند، عملکرد بهتری نسبت به تحلیل منطقی دارد. در چنین شرایطی، شهود به عنوان بهترین سبک پردازش اطلاعات، انعطاف‌پذیری شناختی بیشتری ارائه می‌دهد و به تصمیم‌گیرندگان امکان می‌دهد تا به سرعت با پویایی و عدم اطمینان محیطی سازگار شوند. بنابراین، شهود در مواجهه با پیچیدگی‌های مدیریتی و محدودیت‌های زمانی، ابزاری کلیدی برای تصمیم‌گیری در سطوح مختلف به شمار می‌رود.

فواید شهود: شهود به عنوان یک فرایند شناختی کل‌گرا و تجمعی، مزایای متعددی در مدیریت و تصمیم‌گیری دارد. این فرایند با تلفیق سریع و مؤثر اطلاعات و شناسایی الگوهای معنادار در موقعیت‌های نامشخص و پیچیده، به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا شکاف‌های ناشی از تحلیل منطقی را در شرایط عدم قطعیت و فقدان اطلاعات پر کنند. شهود باعث افزایش سرعت پاسخگویی، چابکی سازمان و بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود و عملکرد تصمیم‌گیری را در محیط‌های ناپایدار و پیچیده ارتقا می‌بخشد. همچنین، شهود می‌تواند به رهبران کمک کند تا رویدادهای آینده را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌های مناسب برای مواجهه با احتمالات مختلف ارائه دهند. از دیگر فواید آن می‌توان به تصمیم‌گیری سریع و دقیق در شرایط عدم قطعیت، پشتیبانی از تصمیمات پیچیده، و پاسخ‌های اثربخش به موقعیت‌های بحرانی اشاره کرد. به‌طور کلی، شهود ابزاری کارآمد برای افزایش عملکرد و اثربخشی سازمانی در محیط‌های پیچیده، آشوبناک و غیرقابل پیش‌بینی محسوب می‌شود.

موارد استفاده از شهود: شهود در مدیریت به عنوان ابزاری مؤثر در موقعیت‌های پیچیده و غیرساختاریافته کاربردهای متعددی دارد. مدیران از شهود برای درک مسئله، ترکیب داده‌های پراکنده، ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه با گذر از تحلیل‌های منطقی و حس کردن مشکلات استفاده می‌کنند. شهود در تصمیم‌گیری‌های مهم و پرریسک، جایی که زمان محدود است یا داده‌ها ناقص و غیرقابل اعتماد هستند، به مدیران

امکان می‌دهد تا با اقدام سریع و بدون نیاز به تفکر طولانی، الگوهای رفتاری درونی‌شده را به کار گرفته و تجربیات و داده‌های مختلف را در یک تصویر جامع و یکپارچه تلفیق کنند. علاوه بر این، شهود می‌تواند به‌عنوان کنترلی برای نتایج تحلیلی عمل کرده و در تمامی مراحل حل مسئله، از یافتن مشکل و تعریف آن گرفته تا خلق راه‌حل‌ها و اجرای آن‌ها، نقش‌آفرینی کند.

شهود همچنین در مدیریت اطلاعات، شناخت الگوها، برخورد با تعارض‌ها و شکل‌گیری استراتژی‌های هماهنگ با محیط‌های متغیر و پویا کاربرد دارد. این رویکرد به‌ویژه در شرایط عدم قطعیت بالا، متغیرهای غیرقابل‌پیش‌بینی و محدودیت زمانی، اثربخشی بیشتری دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شهود می‌تواند در حوزه‌هایی مانند استراتژی و برنامه‌ریزی شرکت، توسعه منابع انسانی، بازاریابی، پژوهش و توسعه، و روابط عمومی بسیار مؤثر باشد. از سوی دیگر، در محیط‌های پیچیده و پویا که حجم زیادی از اطلاعات باید پردازش شود، شهود به مدیران کمک می‌کند تا با کاهش پیچیدگی‌ها، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. بنابراین، شهود ابزاری کلیدی برای حل مشکلات غیرساختاریافته و تسهیل تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و ناپایدار است.

تفاوت شهود، غریزه، بینش: یکی از نکات مهم در پژوهش پیرامون شهود، تمایز میان شهود، غریزه، بینش است، چرا که این مفاهیم اگرچه گاهی به‌اشتباه به‌عنوان مترادف به کار می‌روند، اما از نظر ماهیت و ویژگی‌ها متفاوت‌اند. غریزه واکنشی بیولوژیکی و ذاتی است که به محرک‌های محیطی پاسخ می‌دهد و اغلب برای بقا طراحی شده است. این واکنش‌ها خودکار هستند و نیازی به تجربه یا یادگیری قبلی ندارند. برای مثال، بستن چشم‌ها در برابر نور شدید یا فرار از خطرات فوری. درحالی‌که شهود برخلاف غریزه، مبتنی بر یادگیری، تجربه و تخصص قبلی است و از ساختارهای دانش عمیق ناشی می‌شود. شهود حاصل پردازش ناخودآگاه اطلاعات است. و اما بینش به افکار یا ایده‌هایی ناگهانی اشاره دارد که راه‌حل‌هایی برای مشکلات ارائه می‌دهند. بینش اغلب با یک دوره نهفتگی همراه است و معمولاً از یک فرایند تفکر تحلیلی اولیه شروع می‌شود. در نهایت، فرد از روابط منطقی مشکل و پاسخ آگاه می‌شود. شهود در مقایسه با بینش، از ناخودآگاه سرچشمه می‌گیرد و انسان از منطق پشت آن آگاهی ندارد. این موضوع شهود را از بینش متمایز می‌کند، زیرا در بینش روابط منطقی شفاف و آگاهانه‌اند، اما در شهود این روابط اغلب ناآگاهانه باقی می‌مانند. درک تفاوت میان شهود، غریزه، بینش، به ما کمک می‌کند تا از اشتباه‌گرفتن این مفاهیم جلوگیری کنیم و از هر کدام در جایگاه مناسب خود استفاده کنیم. غریزه یک واکنش ذاتی و بیولوژیکی است، بینش محصول یک فرایند تحلیلی و دوره نهفتگی است و شهود یک فرایند ناخودآگاه و غیرارادی است که از تجربه و دانش عمیق سرچشمه می‌گیرد. این تمایزات می‌توانند به پژوهشگران و مدیران کمک کنند که از هر مفهوم به‌صورت دقیق و هدفمند بهره ببرند.

در خصوص تفاوت این مقاله با مطالعات مروری پیشین می‌توان گفت که این تمایز در جامعیت، سیستماتیک بودن و نگاه چندبعدی آن به موضوع شهود و تفکر شهودی در مدیریت است. مطالعات مروری پیشین، هرکدام از جنبه‌های خاصی به بررسی شهود پرداخته‌اند. برای مثال، اکینیچی و سادلر-اسمیت (۲۰۱۲)، بیشتر به مرور تاریخی-موضوعی پرداخته و روند تکامل پژوهش‌های مرتبط با شهود را از دهه ۱۹۳۰ تا زمان انجام پژوهش بررسی کرده‌اند. و نیز باتوجه به گذشت حدود ۱۴ سال از آن مطالعه و حجم بالای پژوهش‌ها در این حوزه لزوم یک تحقیق مروری کاملاً محسوس می‌باشد. در تحقیق دیگر گوسار و سولومون (۲۰۱۹)، با تمرکز محدود، به‌صورت مختصر اهمیت و کاربرد شهود را در چند صفحه بیان کرده‌اند. در تحقیق دیگر که جدید تر هست، کراوکسیک و استپینن (۲۰۲۳)، رویکرد تحلیل کتاب‌شناسی را اتخاذ کرده و به ارزیابی کمی انتشارات، الگوهای ارتباطی میان نویسندگان، و توزیع جغرافیایی انتشارات پرداخته‌اند و بطور عمیق و مفهومی به خود موضوع شهود و تفکر شهودی نپرداخته‌اند. این در حالی است که مقاله حاضر برخلاف مطالعات مروری قبلی که اغلب به‌صورت کلی یا بر جنبه‌های خاصی از شهود متمرکز بودند، این مقاله با یک رویکرد سیستماتیک به بررسی تمامی ابعاد شهود و تفکر شهودی در مدیریت پرداخته است. این رویکرد شامل تحلیل عمیق ویژگی‌ها، شرایط مطلوب، فواید، موارد استفاده، تعامل با تحلیل منطقی، و همچنین تفاوت آن با بصیرت

و غریزه است. یکی از نقاط تمایز این مقاله، پرداختن به تعامل بین شهود و تحلیل منطقی است. برخلاف بسیاری از مطالعات قبلی که شهود و تحلیل را به عنوان رویکردهای جداگانه بررسی کرده اند، این مقاله نشان می دهد که این دو فرایند مکمل یکدیگر هستند و ترکیب آن ها می تواند تصمیم گیری های مدیریتی را بهبود بخشد. در حالی که برخی از مطالعات پیشین، مفاهیمی مانند شهود، بصیرت و غریزه را به صورت یکسان یا بدون تفکیک دقیق بررسی کرده اند، این مقاله با ارائه تعاریف شفاف و تفکیک این مفاهیم، فهم دقیق تری از نقش شهود در مدیریت ارائه داده است. در آخر می توان به موضوع پارادوکس شهود و تحلیل اشاره کرد که در پژوهش ها کمتر به آن پرداخته شده در حالی که با وجودی که اکثر مطالعات به لزوم استفاده از هر دو رویکرد تحلیلی و شهودی اشاره کرده اند ولی کمتر پژوهشی به مشکلات عملی به کارگیری همزمان دو رویکرد پرداخته اند در حالی که این پژوهش ضمن توجه به این مساله و ابعاد مختلف آن، چندین راه حل برای مواجهه با این چالش پیشنهاد نموده است.

با توجه به نتایج پژوهش: مطالعات آینده می توانند به بررسی نقش عوامل زمینه ای نظیر فرهنگ سازمانی، نوع صنعت، و ویژگی های فردی مدیران در استفاده از شهود بپردازند. این رویکرد می تواند تفاوت های موجود در استفاده از شهود را در بسترهای مختلف روشن کند. همچنین، شناسایی و تحلیل عوامل تعیین کننده اثربخشی رویکرد شهودی در حل مسائل و تصمیم گیری ها، یکی از موضوعاتی است که در این مقاله بررسی نشده و می تواند محور پژوهش های آتی قرار گیرد. به علاوه، انجام پژوهش های مقایسه ای میان رفتارهای شهودی مدیران در صنایع گوناگون و بررسی تأثیر این رفتارها بر عملکرد سازمانی می تواند به شناخت بهتر تفاوت های میان صنایع کمک کند. همچنین، طراحی و اعتبارسنجی ابزارهای نوین برای سنجش توانایی های شهودی مدیران، یکی از نیازهای اساسی برای پیشبرد پژوهش در این حوزه است. این ابزارها می توانند داده های معتبرتری برای تحلیل های آتی ارائه دهند. همچنین، بررسی روش های مختلف برای آموزش و توسعه مهارت های شهودی در مدیران و تأثیر این آموزش ها بر کیفیت تصمیم گیری می تواند به ارتقای برنامه های آموزشی سازمان ها کمک کند. همچنین، یکی از موضوعات چالش برانگیز در میان پژوهشگران، احتمال خطا و سوگیری در استفاده از شهود است. پژوهش های آینده می توانند به شناسایی و تحلیل این خطاها و ارائه راهکارهایی برای کاهش اثرات آن ها بپردازند. به علاوه، بررسی تأثیر فرهنگ بر فرایندهای شهودی و تصمیم گیری می تواند به درک تفاوت های فرهنگی و نقش آن ها در شیوه های تصمیم گیری کمک کند. مطالعات مقایسه ای میان فرهنگ های مختلف می توانند دیدگاه های جدیدی در این زمینه ارائه دهند.

این پیشنهادها می توانند مسیرهای جدیدی برای تحقیق و توسعه در حوزه شهود و تفکر شهودی ایجاد کرده و کاربردهای عملی این مفاهیم را در مدیریت بهبود بخشند. از سوی دیگر، یافته های این پژوهش نشان می دهند که آموزش مهارت های شهودی می تواند به بهبود کیفیت تصمیم گیری، به ویژه در سطوح سیاست گذاری و مدیریت ارشد کمک کند. سیاست گذاران می توانند برنامه های آموزشی هدفمند، شامل کارگاه ها، آموزش های عملی و تجربیات شبیه سازی شده، برای تقویت شهود در مدیران طراحی کنند. تقویت این مهارت ها به مدیران امکان می دهد در شرایط عدم قطعیت و فشار زمانی، تصمیمات سریع تر و دقیق تری اتخاذ کنند. سازمان ها و مدیران باید محیط هایی را ایجاد کنند که در آن ها شهود و تفکر شهودی تشویق و حمایت شود. این امر شامل ایجاد فضایی برای بحث و تبادل نظر آزاد، پذیرش ریسک های محاسبه شده، و ایجاد فرهنگی است که خلاقیت و شهود را به عنوان بخشی از فرایند تصمیم گیری بپذیرد. مدیران باید به نقش عواطف در فرایندهای تصمیم گیری آگاه باشند. درک تأثیرات عاطفی می تواند به آن ها کمک کند تا تصمیماتی منطقی تر بگیرند و از اشتباهاتی که ممکن است ناشی از واکنش های احساسی باشند، جلوگیری کنند. به علاوه، ترکیب تفکر شهودی با تفکر تحلیلی یکی از راهکارهای مؤثر برای بهبود تصمیم گیری است. مدیران با به کارگیری همزمان این دو نوع تفکر، می توانند دقت و اثربخشی تصمیمات خود را افزایش داده و از تحلیل های عمیق و شهودهای خلاقانه برای ارزیابی موقعیت ها استفاده کنند. تصمیم گیران باید به سوگیری های احتمالی در تصمیم گیری شهودی آگاه

باشند. این آگاهی به آن‌ها کمک می‌کند تا محدودیت‌های شهود را شناسایی کرده و با ترکیب آن با تحلیل منطقی، از تأثیر سوگیری‌های شناختی کاسته و تصمیماتی آگاهانه‌تر اتخاذ کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104-122. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x>
- 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), 46-67. <https://doi.org/10.1108/02683940010305298>
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., & Cabantous, L. (2023). Linking experience to intuition and cognitive versatility in new venture ideation: A dual-process perspective. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1105-1146. <https://doi.org/10.1111/joms.12794>
- Bas, A., & Dörfler, V. (2024). Can AI have intuition?
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6). <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Campbell, A. (1991). Brief case: Strategy and intuition-A conversation with Henry Mintzberg. *Long Range Planning*, 24(2), 108-110. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90086-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90086-4)
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. (2001). Strategic decision-making in an intuitive vs. technocratic mode: Structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52(1), 51-67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00080-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00080-6)
- Crossan, M. M., & Bedrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24(11), 1087-1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- 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>
- Dane, E., Rockmann, K., & Pratt, M. G. (2005). Should I trust my gut? The role of task characteristics in intuitive and analytical decision-making.
- Dörfler, V., & Bas, A. (2020). Tools for exploring the unknowable: Intuition vs. Artificial intelligence.

- Elbanna, S., Child, J., & Dayan, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1-2), 149-176. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.007>
- Elbanna, S., & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 642-661. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.63>
- Epstein, S. (2002). *Cognitive-experiential self-theory of personality*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0507>
- Gosar, A. K., & Solomon, R. (2019). Literature review on the role of intuition in decision-making process. *World Journal of Research and Review*, 9(4). <https://www.wjrr.org/literature-review-on-the-role-of-intuition-in-decision-making-process>
- Haddadzadeh, M. (2016). *Design and Explanation of a Strategic Decision-Making Model Based on Intuition with an Islamic Approach* Doctoral Dissertation in Business Management, Payame Noor University].
- Hanlon, P. (2011). The role of intuition in strategic decision making: How managers rationalize intuition.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard business review*, 79(2), 59-65. <https://hbr.org/2001/02/when-to-trust-your-gut>
- Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision-making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51-66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.08.006>
- Hester, A., Hutchins, H., Burke-Smalley, L., Sadler-Smith, E., & Burke-Smalley, L. A. (2009). Fostering intuition in management education. *Management*, 33(2), 239-262. <https://doi.org/10.1177/1052562907310640>
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99(1), 1-27. <https://doi.org/10.1348/000712607X216666>
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/E/bo3624460.html>
- Huang, L., & Pearce, J. L. (2015). Managing the unknowable: The effectiveness of early-stage investor gut feel in entrepreneurial investment decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 634-670. <https://doi.org/10.1177/0001839215597270>
- Jagtiani, J. (2018). The natural power of intuition: Exploring the formative dimensions of intuition in the practices of three visual artists and three business executives.
- Julmi, C. (2023). Analysis and intuition effectiveness in moral problems. *Journal of Business Ethics*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05407-y>
- 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>
- Kopalle, P. K., Kuusela, H., & Lehmann, D. R. (2023). The role of intuition in CEO acquisition decisions. *Journal of Business Research*, 167, 114139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114139>
- Krawczyk, P., & Kokot-Stepien, P. (2023). Intuition - Knowledge over management science: Lessons from the past decades.
- Luoma, J., & Martela, F. (2021). A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning*, 54(3), 102065. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102065>
- Malewska, K. (2019). Determinants of the use of intuition in decision-making-an empirical study. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego W Krakowie*, 983(5), 23-36. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2019.0983.0502>
- Müller, J. (2023). *Inspirational intuition - Bridge to future viability*. ZBW - Leibniz Information Centre for Economics. <https://www.econstor.eu/handle/10419/268392>
- Okoli, J., & Watt, J. (2018). Crisis decision-making: The overlap between intuitive and analytical strategies. *Management Decision*, 56(5), 1122-1134. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0333>
- Orlandi, L. B., & Pierce, P. (2020). Analysis or intuition? Reframing the decision-making styles debate in technological settings. *Management Decision*, 58(1), 129-145. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1030>
- Pretorius, C., Razavian, M., Eling, K., & Langerak, F. (2024). When rationality meets intuition: A research agenda for software design decision-making. *Journal of Software: Evolution and Process*, e2664. <https://doi.org/10.1002/smr.2664>
- Sadler-Smith, E., & Burke, L. A. (2009). Fostering intuition in management education. *Journal of Management Education*, 33(2), 239-262. <https://doi.org/10.1177/1052562907310640>
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76-91. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692>
- Sheehan, N. (2010). The power of intuition: Lynn Robinson sees it as path to success. 1. <https://books.apple.com/us/book/the-power-of-intuition-lynn-robinson-sees-it-as-path/id479278352>
- Shepherd, N., Lou, B., & Rudd, J. (2024). Going with the gut: Exploring top management team intuition in strategic decision-making.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool? *Management Learning*, 36(3), 353-370. <https://doi.org/10.1177/1350507605055351>
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(5), 35-45. <https://doi.org/10.1002/joe.22012>

Zulganef, Z., Pratminingsih, S. A., & Rianawati, A. (2023). Leveraging strategic intuition to reach firm performance: The role of entrepreneurial agility and environmental dynamism. *Jurnal Siasat Bisnis*, 49, 49-60.
<https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss1.art4>