مجلهٔ پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت

شمارهٔ پیاپی ۶۸، بهار و تابستان، سال ۱۴۰۱

Journal of research on Issues of Education

مقاله علمی پژوهشی http://isoedmag.ir *Research Article*

جایگاه "شهود" در آموزش کارآفرینی

رضا فریدزاده[۱]

چکیده

شـــهود یکی از ویژگی‌های کارآفرینان و عاملی مهم در فرایندهای تصـــمیم گیری کارآفرینان اســـت. در ســـالهای اخیر همزمان با توسعه کارآفرینی به عنوان یک علم میان رشته ای، شهود و ارائه تعاریف مختلف از آن، مورد توجه محقّقان و پژوهشگران این حوزه قرار نگرفته و تحقیقات فراوانی در این حوزه نوشته نشده است. این در حالی است که در رشته‌های دیگر علوم انسانی مخصوصا مدیریت (که کارآفرینی با آن ارتباط نزدیکی دارد) ، علوم پایه و حتی علوم پزشکی پیشینه و ادبیات نظری مناسـبی در این باره وجود دارد. از طرف دیگر به نظر می‌رسـد در اندک پژوهش‌های صورت گرفته نیز، بنیان‌های نظری و معرفتی این مفهوم آنچنان که ضـروری اسـت ، مورد پژوهش قرار نگرفته و تحقیقات بسیار کمی در این حوزه صورت گرفته است. در این مقاله اولّا تعاریف وپژوهش های صورت گرفته درباره شهود مرور می شود و ثانیا به پژوهش‌های اندک صورت گرفته در کارآفرینی و نسبت آن با سایر علوم پرداخته می‌شود .

اطلاعات مربوط به مقاله

کلید واژگان

آمـوزش، کـارآفـرینی، شهود، مدیریت.

[۱]. مدرس دانشگاه علم و فرهنک، تهران، ایران faridzade@yahoo.com

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

مقدّمه

تعاریف مختلفی توسط محقّقین راجع به شهود ارائه شده است. آلبرت انیشتین معتقد است شهود راه حل به شما داده است و شما نمی دانید چگونه و یا چرا؟ شهود یک پدیده پیچیده است که از تجربیات گذشته و مجموعه دانشی که در ضمیر ناخودآگاه افراد وجود دارد، شکل گرفته است (خاتری و انجی،2000). فرانتز شهود را به عنوان یک فرایند ذهنی می‌داند که بصورت تحلیل منطقی گام به گام و تفکر علّی نیست. شهود به راحتی به دست نمی آید و نیاز به سالها تجربه، یادگیری و درگیری در حل مسائل دارد(فرانتز،۲۰۰۰). استفاده از شهود می‌تواند شکاف موجود در تحلیل عقلانی که از عدم قطعیت و فقدان اطلاعات مرتبط در تصمیم گیری ناشی می‌شود را تکمیل کند (البانا و دیگران،۲۰۱۳). شهود نه در مقابل تحلیل کمی است و نه سعی در نادیده گرفتن آن دارد .شهود یک فرایند تصادفی از حدسیات و همچنین احساسات و عواطف نیست .شهود فرایند استراتژیک مهمی است که مدیران در تصمیم گیری استراتژیک از آن استفاده می‌کنند .شهود در شرایط تغییر، مدیران را قادر می‌سازد که موقعیت را برانداز کنند، حجم انبوهی از داده‌ها را ترکیب و ادغام کنند و بتوانند با اطلاعات ناقص مقابله کنند و بدین طریق کیفیت تصمیم گیری را ارتقا دهند(خاتری و ان-جی،2000).

شهود عاملی مهم در فرایندهای تصمیم گیری کارآفرینان است. برخی کارآفرینان، شهود را یک راهنما در ارزیابی‌های ذهنی خود می‌دانند. شهود یک رابطه همبستگی بین ابعاد شخصیّتی فرد و نوآوری‌های وی ایجاد می‌کند (هندرسون، ۲۰۰۴). شهود یکی از ویژگی‌های کارآفرینان و از الزامات کارآفرینی بنیادی و غیرتقلیدی است. کارآفرینان حسّاس و باهوش، دارای تفکّر و شهودند. کارآفرینان از نظر مقیاس MBTI، که شهود را نیز می‌سنجد، شهود بالاتری نسبت به سایر افراد دارند. کارآفرینان موفّق از یک روش شهودی برای پردازش اطّلاعات استفاده می‌کنند (آلینسون، ۲۰۰۰). اغلب تعاریف و توصیفاتی که تاکنون از شهود ارائه شده، اشاره می‌کنند که شهود قدرت دستیابی به موجودی دانش شخصی و یا تجربه‌های موجود در قسمت ناخودآگاه ذهن است. بعلاوه رفتار شهودی، منعکس کننده سابقه شخصی افراد است (مایر، ۲۰۰۲). البته گاهی اوقات شهود با برخی مفاهیم دیگر مثل بینش و یا هوش طبیعی اشتباه گرفته می‌شود که در این زمینه پژوهش‌های قابل توجهی انجام شده است (هاوکینسون،۲۰۰۹). پژوهشگران شهود را به شیوه‌های مختلفی مفهم سازی کرده‌اند (بهلینگ و اکل، ۱۹۹۱).

برونر(۱۹۶۰) بیان می‌کند: شهود یعنی دست یافتن به پاسخ یک مسأله یا راه حل یک مشکل ، بدون آنکه آگاهی‌ای از فرایند رسیدن به پاسخ وجود داشته باشد. به ندرت پیش می‌آید که افرادی که دارای شهود هستند، رویه مشخّصی داشته باشند که چگونه به جواب دست یافته اند و ممکن است از اینکه به کدام وجوه یا بخش‌های مسأله نیز توجه کرده‌اند، آگاهی نداشته باشند.

نظریه‌های مرتبط با شهود

- نظریه پردازش دوگانه

بر اساس این نظریه انسان‌ها دارای دو سیستم ذهنی هستند: الف- سیستم تجربی (پاچینی و آپستاین، ۱۹۹۹) که پیش آگاهانه، سریع، اتوماتیک، کل گرا و اغلب غیر کلامی است و ب- سیستم نقد منطقی(مکین،۱۹۹۸ و ۲۰۰۳) که بیان می‌کند شهودی ها(تجربی‌ها خیلی

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

سریع تصمیم می‌گیرند. آنقدر سریع که نمی توان آنرا آگاهانه نامید. در همین زمینه ایوانز و استانوویچ(۲۰۱۰)سیستم تجربی یا شهودی را به سه دسته تقسیم می‌کنند: شهود استنباطی، شهود کل گرا و شهود مجرد (لامکان).

- نظریه دقّت شهود

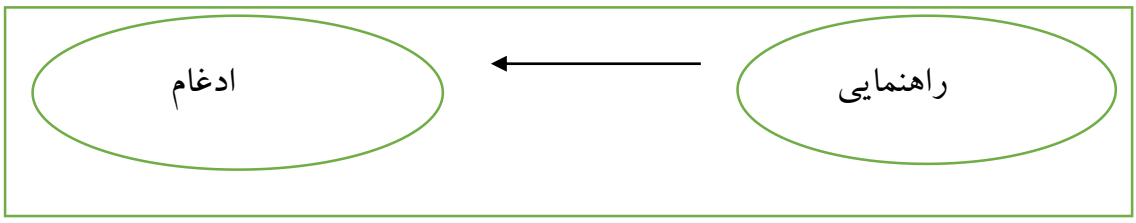
این نظریه از گفتار صاحبنظرانی می‌آید که معتقدند اعتبار شهود به میزان پیچیدگی موضوع بستگی دارد (هاموند و همکاران، ۱۹۸۷ و هوگارث، ۲۰۰۵) در واقع، منظور آن است که اگر مسأله نسبتاً مستقیمی با تعداد محدودی از متغیرها وجود داشته باشد، بهترین راه تحلیل منطقی آن است. اما در مواردی که در آنها مسأله بسیار پیچیده با تعداد متغیرهای بالا وجود دارد، روش‌های شهودی موثرترند. دقت شهود به میزان پیچیدگی مسأله و تجربه فرد بستگی دارد.

- نظریه تفکّر ناخودآگاه

این نظریه توسط دیجستر هریس و نورد گرن برای اولین بار مطرح شد. بر اساس این نظریه، شهود عبارت است از احساس دانستن اینکه چه کاری باید انجام شود. مثلاً رفتن به سمت راست به جای چپ یا حتی احساس عدم اطمینان به فردی که نزدیک می‌شود بدون آنکه فرد ضرورتاً قادر باشد که به صورت زبانی بگوید چرا؟ (دیجستر هریس و نورد گرن، ۲۰۰۶، لیبرمن،۲۰۰۰). در این نظریه، بر روی فرایندهایی کار می‌شود که منجر به شهود می‌شوند. بهترین راه برای یافتن راه حل یک مسأله پیچیده این است که ابتدا دانش تخصصی‌ای توسط جذب تمام اطلاعات مرتبط با مسأله فراهم شود، سپس شخص برای یک دوره زمانی معلوم از مسأله منحرف شود و نهایتاً براساس احساس شخص، تصمیم گیری شود. این نظریه در واقع مشخصه‌های تفکر خودآگاه(از بالا به پایین – ظرفیت محدود) و ناخودآگاه(از پایین به بالا– ترکیب تعداد زیادی اطلاعات) را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این رابطه استریک و همکاران(۲۰۱۰)بیان می‌کنند که شهود نتیجه تفکّر ناخودآگاه است و عواملی که بر کیفیت تفکّر ناخودآگاه ما اثر می‌گذارند، در واقع روی شهود ما نیز تأثیر می‌گذارند. این عوامل عبارتند از: پیچیدگی مسأله، تخصّص و دستیابی به اطلاعات (دیجستر هریس، ۲۰۰۹)

- دیگر نظریات

بورز(۱۹۹۰) با ارائه این مدل برای شهود، مراحل زیر را در نظر می‌گیرد:



راهنمایی شامل درک ضمنی ارتباطات است که ذهن را به صورت ناخودآگاه به سمت درک صحیحی از آن ارتباط در قالب یک سئوال هدایت و راهنمایی می‌کند. ادغام خودآگاهی و صورت محتمل ارتباط در قالب یک سئوال است. زمانی است که فعالسازی به صورت کامل

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

و به اندازه‌ای روی هم جمع شود که بتواند آستانه آگاهی فرد را رد نماید. بورز بیان می‌کند که شهود یک ادراک مقدماتی و اولیه از ارتباطات است که از ابتدا به صورت آگاهانه پدیدار نمی شود. اما ذهن را به سمت ساختن یک فرضیه یا احساس درباره آن موضوع و ماهیت آن ارتباط هدایت می‌کند.

رووان (۱۹۸۹) بیان می‌کند ذهن افراد شامل تجربه‌ها، ارتباطات و حقایق است. ذهن، این مفاهیم را سازماندهی کرده و از روی آنها الگوهای قوی و متراکمی را می‌سازد که این الگوها یادگیری و تجربه جدیدی را پیدا می‌کند و این الگوها به ایده‌های جدید منجر می‌شوند. مطابق با نظر وی، ادراک در سطح ناخودآگاه و قبل از ذخیره سازی در حافظه بلند مدّت افراد، ایجاد می‌شود.

سدلر اسمیت و بروک(۲۰۱۰) بیان می‌کنند که به جای اینکه ما شهودگرایی و منطق گرایی را در مفهوم متضاد بدانیم، باید آنها را مکمل هم بدانیم. ادراکات احساسی کمک می‌کند تا مشکلات و مسائل را حس کنند و تصویر کامل و کلی‌ای از کل موقعیت را توسعه دهند. فرایندها منطقی هم در تحلیل موقعیت‌ها، ایجاد بدیل‌ها، ارزیابی بدیل‌ها و نظارت بر نتایج کمک می‌کند.

سینکلیر می‌گوید که انسان دو نوع سبک تحلیلی و شهودی دارد. در این مدل به جز احساسات، چهار عامل دیگر به عنوان عوامل تعیین کننده استفاده از تصمیم گیری شهودی است: ویژگی‌های مسأله، ویژگی‌های تصمیم، عوامل محیطی و عوامل فردی. هیلز (۱۹۹۶) بر پایه مدل والاس (۱۹۲۶) مدلی را توسعه داد که بر اساس آن، به فرایند تشخیص فرصت به صورت فرایندی خلّاقانه نگریسته می‌شود که با ایجاد بینش همراه است.

به طور کلّی، شهود فرایندی ناخودآگاه (برنارد، ۱۹۶۸)، آگاهانه (مالفورد،۱۹۱۶) با هدف ارائه راه حل‌های منحصر به فرد (گلن، ۱۹۹۴) برای موضوعات و موقعیت‌های متمایز (آگور، ۱۹۸۶) و پیچیده (هاموند و همکاران، ۱۹۸۷ و هوکارث، ۲۰۰۵) و در پرتو سه مقوله توجّه شدید عاطفی و اشتیاق به موضوع (سایمون، ۱۹۴۵)، دانش پایه مرتبط با موضوع (آگور، ۱۹۸۶) و دانش کاربردی ضمنی مرتبط با موضوع (آگور، ۱۹۸۶) می‌باشد.

در مجموع، اگرچه شهود به عنوان یکی از ویژگی‌های کارآفرینان شناخته شده است و صاحبنظران از نگرش‌های مختلف به مفهوم سازی آن پرداخته‌اند، اما فرایند شهود در کارآفرینان ، همچنان در جعبه سیاه ذهن قرار دارد و مطالعات کمی در این خصوص انجام گرفته است. همچنین بنیان‌های نظری و معرفتی این مفهوم آنچنان که ضروری بوده است، مورد پژوهش قرار نگرفته و تحقیقات بسیار کمی در این زمینه صورت گرفته است. این مقاله تلاش می‌کند ضمن بیان تعاریف مختلف از مفهوم شهود و سیر تطوّر آن، بنیان‌های نظری و فلسفی آن را در اسلام و غرب به اختصار بیان نموده و اشتراکات و افتراقات آن را در معرض، قرار دهد.از طرف دیگر با توجه به کمبود پژوهش‌ها در خصوص شهود در کارآفرینی ، این مقاله تلاش می‌کند توجّه علاقمندان و محققان را به تحقیق و تتبّع در این حوزه تحریض و تشویق کند.

اما با توجه به اینکه کارآفرینی و مدیریت با هم دارای پیوندهای عمیقی هستند ، شناخت تعاریفی که اندیشمندان و محققان حوزه مدیریت درباره " شهود " دارند، قبل از ورود به بحث شهود در کارآفرینی ضرورت دارد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

شهود در مدیریت و ارتباط آن با کارآفرینی

در مدیریت و به طور کلی در تمام رشته‌های علمی غربی، تصمیم گیری پیوندهای محکمی با اندیشه و تفکّر دارد. چیزی که هادیت(۲۰۰۱) آن را " پرستش تفکّر" می‌نامد. اما واقعیت این است که این شیوه، فقط یکی از شیوه‌های سیستم شناختی پیچیده است. (ایوانز،۲۰۰۸) تفکّر و اندیشه کردن آگاهانه، نوک و قلّه کوه یخی است که بیرون از آب می‌باشد و نه تمام آن (لاونستین،۱۹۹۶؛رِبر ۱۹۹۲) .

شهودهای سریع و مؤثّر ، نقش بسیار مهمی در تصمیم گیری‌های افراد بازی می‌کنند که البّته ریشه در تمرین و تجربه انسان‌ها دارد. (آبرناتی وهام، ۱۹۹۵؛کلین،۲۰۰۳). چندین کتاب در موضوع شهود، توسط نویسندگان مختلفی نوشته شده (مثل دی.جی مایرز،۲۰۰۲؛ گلادول ۲۰۰۵؛ کلین،۲۰۰۳) که الهام بخش بسیاری از نویسندگان برای پرداختن به نقش شهود در فرایند تصمیم سازی مؤثّر در سازمان‌ها شده است(مثل دین و پارت، ۲۰۰۷؛ هادکینسون و اسپارو، ۲۰۰۹؛سادلر اسمیت و اسپارو ۲۰۰۸، لانگان فاکس ۲۰۰۸). البّته توجّه به این نکته ضروری است که شهود یک علاج عام و همیشگی نیست و اطمینان کردن یا اطمینان کردن بیش از اندازه و افراطی به آن، منشأ و منبع اشتباه می‌باشد.

البّته بزرگان و اندیشمندان تعاریف متعدد و مختلفی را از شهود ارائه داده‌اند، مانند استادانه قضاوت کردن (بروک و میلر؛ ۱۹۹۹)، اکتشاف (تورسکی و کانمن، ۱۹۸۱)؛ حافظه و یادگیری مطلق (لاونتسین، ۲۰۰۰) و تفاوت‌های فردی در فرآیند تصمیم گیری (اپسگین، پاچینی،دنس راج، هایر،۱۹۹۶؛هاموند، ۱۹۹۷) امّا شاید متفاوت‌ترین تعریف، توسط بتش (۲۰۰۸) ارائه شد که شهود را یک "فرایند اندیشیدن" نامید. فرایندی که ورودی آن؛ دانش ذخیره شده در حافظه بلند مدّت که بر مبنای یادگیری سازماندهی شده به دست آمده است، می‌باشد و خروجی آن احساس استفاده از این دانش برای تصمیم گیری و قضاوت می‌باشد. از آنجا که کارآفرینی بیشترین پیوند را با مدیریت دارد، در این بخش مروری مختصر به نقش شهود و تصمیم گیری شهودی در علم مدیریّت خواهیم داشت.

صاحب نظران مدیریت، دو شیوه تصمیم گیری را در بین مدیران شایع می‌دانند که از آنها با عنوان "تصمیم گیری عقلی یا استدلالی" و "تصمیم گیری شهودی" یاد می‌شود. در تصمیم گیری عقلی از منطق، استدلال و حواس پنجگانه استفاده می‌شود. اخیراً عقلانیت در تصمیم گیری مورد سوال قرار گرفته است. برای مثال میلر و ایرلند (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که تعداد زیادی از مدیران از شهود به عنوان یک نگرش اثربخش در تصمیم گیری استراتژیک استفاده می‌کنند. در کسب و کارهای امروزی، تصمیم گیری بر مبنای شهود در حال افزایش است، چرا که تعداد کمی از تصمیمات استراتژیک بر مبنای اطلاعات به موقع، صحیح و کامل انجام می‌گیرد (میلر و ایرلند، ۲۰۰۵) .

مشاهده روند عمومی افزایش پیچیدگی و پویایی در محیطهای کسب و کار سازمانها، حاکی از افزایش نقش شهود در تصمیم گیری است(خاتری و ان- جی ۲۰۰۰) آینده جهان در قرن ۲۱، آکنده از رقابت، توسعه، بازارهای نوظهور، عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی‌های برتر و گسترش تجارت است. همه این تغییرات، فضایی را شکل داده اند که پویایی، غیرقابل پیش بینی بودن و نیاز به تصمیم گیری سریع و در زمانِ محدود از جمله ویژگیهای آن است. در اینگونه موقعیتها، تصمیم گیری منطقی به نظر می‌رسد ناکارا و زمان بر باشد. بنابراین شهود به عنوان یک ابزار مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (گانیو لیو و یان سونگ ،۲۰۰۹). شهود، بخشی از تمام تصمیمات است. هیچگاه نمی توان روشهای منطقی – تحلیلی را بطور اختصاصی بکار گرفت. به طور ذاتی، پیش بینی با عدم قطعیت و

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

مجهولات همراه است و ما تنها می‌توانیم آنچه معلوم است را محاسبه نمائیم یا اندازه گیری کنیم. هر چقدر هم که با موضوع بصورت استدلالی و محاسباتی برخورد شود، بالاخره در مرحله آخر تصمیم گیرنده می‌بایست از شهود برای جمع آوری و یکپارچه نمودن داده‌ها در راستای پیش بینی استفاده نماید (خاتری و انجی، ۲۰۰۰).

استفاده از شهود می‌تواند شکاف موجود در تحلیل عقلانی که از عدم قطعیت و فقدان اطلاعات مرتبط در تصمیم‌گیری ناشی می‌شود را تکمیل نماید (الیانا و دیگران، ۲۰۱۳). شهود به راحتی به دست نمی‌آید و نیاز به سال‌ها تجربه، یادگیری و درگیری در حل مسائل دارد (فرانتز، ۲۰۰۰). مطالعات سادلر– اسمیت و شفی (۲۰۰۴) نشان داده که در سال‌های اخیر اقبال به شهود بسیار بیشتر شده که شاید به خاطر ناامید شدن از روش‌های استدلالی و محدودیت‌های آنها باشد. تصمیم گیری سریع، باکیفیت و استراتژیک، لازمه موفقیت سازمانها در محیط غافلگیر کننده دنیای امروز است (سادلر– اسمیت و شفی، ۲۰۰۴).

مطابق نظر بائسلر (۲۰۰۳)، شهود تمایل دارد تا تجربه عرفانی با خدا را تصدیق کند که بوسیله آن، تفکّرات و رفتارهای درست افزایش می‌یابد(بائسلر، ۲۰۰۳). تحقیقات نشان می‌دهد آنهایی که اهل نیایش هستند، به این معتقدند که در مشکلات و سختیهایشان، توسط خدا حمایت می‌شوند، حتی در مواردی که ظاهرا هیچ راه حل یا بهبودی امکان ندارد(وسکانسلاس، ۲۰۰۲). به عقیده بسیاری از محققان، معنویت در کار از طریق گسترش مرزهای آگاهی افراد، می‌تواند موجب شهود و بینش شود(فرناندو، ۲۰۰۵). یکی از عوامل اثرگذار بر رفتار انسان عامل دین و مذهب می‌باشد. اتصال به یک بعد یا قدرت ماورایی می‌تواند الهام یا راهنمایی برای رهبران کسب و کار فراهم کند تا تصمیمات درست بگیرند. مهارت‌های شهودی بطور ذاتی از طریق استفاده از نیایش می‌تواند بهبود یابد و به حداکثر برسد(کاواناق و هازن، ۲۰۰۸، وسکانسلاس، ۲۰۰۹). مکگی و دلبسکیو(۲۰۰۳) اظهار می‌کنند که مدیران، نیایش را سودمند تلقی می‌کنند. بعلاوه آنها به هر طریقی الهام را احساس می‌کنند تا تصمیمات درست بگیرند(مکگی و دلبسکیو، ۲۰۰۳). برای گرفتن بهترین تصمیم، به خصوص در شرایط عدم اطمینان، بهره گیری از مساعدت‌های فراطبیعی نظیر شهود و امدادهای فکری و قلبی در اندیشه، تصمیم سازی و تصمیم گیری است. گاهی انسان می‌داند چه باید بکند، ولی جرات عمل ندارد و نیازمند روحیه و قوت قلب است، گاهی هم نمی داند چه کار باید بکند و محتاج کمک فکری است(نقی پورفر، ۱۳۸۳).

قرآن همواره سمع، بصر و فؤاد را در کنار هم، دنیا و آخرت، نفس و بدن و بعد روحانی و جسمانی انسان را با هم پیوند زده و مورد توجه قرار می‌دهد .همچنان که پیشوایان معصوم(علیهم السلام) نیز هم بر شناخت حسی و استمداد از نیروی عقل برای درک واقعیات تأکید ورزیده اند و هم بر شناخت شهودی و قلبی(ابراهیمیان،1378) . شناخت حسی جدای از شناخت عقلی و شهودی فاقد اعتبار است. همچنان که شناخت عقلی جدای از شهود فاقد اعتبار است(قاسمی، 1320 ؛ ابراهیمیان،1378). از نظر اسلام عامل دیگری غیر از تفکرهای قیاسی، تجربیات و استقراءهای بشر در پیدایش معلومات دخالت داشته که آن عامل را الهام یا حدس یا اشراق نامیده اند(مطهری، 1377 ب .) دین مبین اسلام که متن آن قرآن کریم است، هم قالب عقل و هم قلمرو شهود را پذیرفته است (مطهری، 1377ج). نظر بر اهمیت معنویت در سازمان و تأثیری که بر قدرت شهود افراد به ویژه مدیران و تصمیم گیر افراد دارد (مقیمی و دیگران،1386) و از آنجایی که محیط سازمانهای امروزی، محیطی متلاطم و بسیار رقابتی است، بیشتر مدیران به تصمیماتی که بر

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

گرفته از فراست و آگاهی درونی و آموخته**های** دینی است و در این شرایط به خوبی می‌تواند به تصمیم گیرندگان کمک کند، گرایش داشته اند .

مولّفه‌های شهود در رویکرد متعارف مدیریت

در ادامه این قسمت، شهود و مولّفه‌های آن در رویکرد متعارف و از دید محقّقان گوناگون تبیین شده است:

هربرت سایمون در یکی از تحقیقات خود به نقش شهود و احساسات در تصمیمات مدیریتی پرداخته است .باید بین تصمیم گیری شهودی یک مدیر خبره که تحت تأثیر تجربه و یادگیری مؤثر است، با تصمیم گیری شهودی مدیری که تحت تأثیر ترس، احساسات و عواطفش قرار دارد ، تفاوت قائل شد .اوّلی ارزشمند و اصیل است و دوّمی فاقد ارزش می‌باشد .در همین رابطه مشاهدات ووقان نشان می‌دهد که ترس و احساسات، موجب اختلال دریافت شهودی می‌شوند .مشابهاً، ری و مایرز اشاره کرده اند که ترس، اضطراب و تفکر آرزومند مانع دریافت شهودی می‌شوند .به نظر سایمون با توجّه به طبیعت و نوع مسأله، ترکیبی از شیوه‌های منطقی و شهودی مورد استفاده قرار می‌گیرد(سایمون،۱۹۸۷).

دی ویت و مایر در ارتباط با نقش شهود می‌نویسند که می‌توان آن را به عنوان نقطه مقابل تحلیل مرسوم در نظر گرفت .شهود، غیر معمولی است بدان معنا که عمدتا ناخودآگاه می‌باشد و تلفیقی است از آن جهت که فرد، موضوع تفکّر را به اجزاء مختلف تقسیم نمی کند و نگاه کل نگر دارد .برخی ویژگیهای این دو شیوه شناخت، در جدول ۱ آورده شده است(دی ویت و مایر،۱۹۹۸).

جدول ۱. برخی ویژگیهای شناخت تحلیلی و شهودی

شیوه شناخت	تحلیلی	شهودی
تأکید بر	منطق مقدّم بر خلّاقیت	خلّاقیت مقدّم بر منطق
طبیعت استدلال	محاسباتی	تصویری
ارزش بر مبنای	سازگاری و دقّت	عدم جزمیّت و چشم انداز
مبنای تصمیم گیری	محاسبه	قضاوت
استعاره	استراتژی به عنوان علم	استراتژی به عنوان هنر
تبعیت استدلال از	قوانین ثابت و رسمی	قوانین متغیر و غیر رسمی

خاتری و انجی به بررسی تأثیر شهود بر عملکرد سازمانی پرداخته اند .نتیجه بررسی آنها حاکی از اثر مثبت شهود بر عملکرد سازمانی در شرایط محیطی بی ثبات و اثر منفی بر عملکرد سازمانی در شرایط محیطی ایستا میباشد .و اینکه سازمانهای کوچکتر بیشتر به شهود متکی هستند .شهود برداشت ناآگاهانه از تجربیات بی شماری است که در ناخودآگاه ذخیره شده اند .شهود پیچیده است و توانایی حل مسائل پیچیده‌تری نسبت به خودآگاه منطقی دارد .چرا که بطور همزمان تمامی عوامل، وزن آنها و روابط بین آنها را در می‌یابد .تبیین

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

آنها از شهود شامل قضاوت شهودی، تجربه و حس درونی میباشد .شهود می‌تواند با موقعیتهای تصمیم گیری در شرایط تغییرات سریع، عدم اطمینان محیطی و پیچیده بهتر برخورد کند و بدون قدرت استدلال و تحلیل منطقی، تصمیمات خوبی گرفته شود.حتی اگر فرد در تصمیمات برنامه ریزی نشده و نامشخص بخواهد کاملاً عقلایی عمل کند، ناچار است بر اساس قضاوتهای شهودی و تجربی تصمیم نهایی را بگیرد(خاتری و همکاران،۲۰۰۰) .

کوئین و دیگران بیان می‌کنند که در محیطهای غیر قابل پیش بینی یا پرتلاطم، استفاده از تحلیل‌های منطقی و مطالعات عمیق امکانپذیر نیست .کوئین، تصمیم گیری شهودی را بهترین شیوه تصمیم گیری در این گونه موارد که اطلاعات کمی کافی در دست نیست، می‌داند(کوئین و دیگران،۲۰۰۱)

اسنیمن و درو بیان می‌کنند که عملکرد بالای شرکت ممکن است به تصمیم گیرندگان، این اطمینان را بدهد که از شهود استفاده کنند و کمتر به تحلیل اطلاعات بپردازند .این در حالی است که در عملکرد پایین شرکت، یک تصمیم اشتباه، خسارات بالایی به سازمان می‌زند و موقعیت تصمیم گیرنده را به خطر می‌اندازد .شرکتهای کوچک، کمتر تمایل به رسمی شدن دارند و همین ممکن است باعث ترغیب آنها به استفاده از شهود شود(اسنیمن و درو، ۲۰۰۳).

گیزل هندن به طور گسترده‌ای به مفهوم شهود در فلسفه، روانشناسی و ادبیات مدیریت و بطور ویژه بر نقش آن در تفکّر استراتژیک پرداخته است .هندن در تحقیقات خود در پی آن است که نشان دهد با درک بهتر شهود و نحوه اعمال آن، تفکّر استراتژیک و تصمیات عقلانی تر، کاراتر و اثربخش‌تری نتیجه خواهد شد .تحقیقات هندن نشان می‌دهد که مؤلّفه‌های تفکّر استراتژیک و بطور خاص کلنگری، نه تنها در نگاه مینتزبرگ، بلکه از منظر بسیاری دیگر از محقّقان نیز رابطه مطمئنی با شهود دارد .هندن در جمع بندی تحقیق خود نتیجه می‌گیرد که شهود یکی از شیوه‌های شناخت است که ارتباط وثیقی با تصمیم گیری و استراتژی دارد(هندن، ۲۰۰۴).

سادلر اسمیت و شفی در مطالعه خود به بررسی تأثیر هر دوی شهود و عقلانیت بر عملکرد شرکتهای کوچک و متوسط پرداختند .آنها بیان کردند که وقتی نیاز به تصمیم گیری سریع باشد، مدیران بیشتر بر قضاوت شهودی متّکی هستند .یکسری از محقّقان بحث کرده اند که مدیران ارشد از شهود در تصمیم گیری استراتژیک استفاده می‌کنند، بدون آنکه به بررسی متغیّرهای موثّر بر کاربرد شهود یا تأثیر شهود بر تصمیم گیری استراتژیک بپردازند .تحقیق آنها نشان می‌دهد که رویکرد شهودی مدیران، با رتبه و ارشدیت آنها در سازمان نسبت مستقیم دارد .آنها ادّعا نمی کنند که شهود بهتر از منطق استدلالی است یا برعکس، بلکه معتقدند که تأکید یکجانبه بر شهود یا تجزیه و تحلیل به بخشی نگری می‌انجامد .تئوری و تحقیق نشان می‌دهند که شهود در برگیرنده مفاهیمی چون تجربه تخصّصی، قضاوت، یادگیری ضمنی، حساسیت ، اندیشناکی و خلاقیت می‌باشد .برای بسیاری از افراد، شهود معادل حس درونی است .حس درونی، برای همه وجود دارد، اما یادگیری مؤثر برای تقویت حس درونی در همه افراد اتّفاق نمی افتد .هوگارث بیان داشته که هر چه افراد قابلیت تفکر تصویری بیشتری داشته باشند، احتمال بهره گیری آنها از فرایندهای شهودی بیشتر می‌شود(سادلر اسمیت و شفی، ۲۰۰۴)

میلر و دیگران در مطالعه خود پویایی، پیچیدگی و سخاوت محیطی را به عنوان عوامل تعدیل کننده محیطی بین کاربرد شهود و تصمیم گیری دانسته اند(میلر ودیگران، ۲۰۰۲).

لیبورن و سادلر اسمیت گزارش کرده اند که مدیران با تجربه نسبت به کم تجربه‌ها بیشتر از شهود استفاده می‌کنند .مشابه آن سایق و دیگران بیان **می**کنند که تجربه به عنوان یک عنصر کلیدی در استفاده از شهود در فرایند تصمیم گیری استراتژیک است(لیبورن وسادلر اسمیت، ۲۰۰۶).

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

مازلر و همکارانش معتقدند برای بسیاری از تصمیمات پیچیده، تمام اطلاعات موجود در دنیا هم نمی تواند جایگزین شهود یا حس درونی فرد شود .این واقعیت توسّط افراد شاخصی که در زمینه‌های مختلف فعّالیت داشته اند اذعان شده است .بعنوان مثال، تصوّر عمومی این است که شطرنج، یک بازی محاسباتی و تحلیلی است .اما حتی گری کاسپاروف، استاد بزرگ مشهور روسی، که می‌تواند تا 15حرکت آتی را پیش بینی نماید، معتقد است که شهود ، ویژگی اصلی یک شطرنج باز خوب است(مازلر و همکاران ،۲۰۰۷).

دان و پرات در مطالعه خود عوامل موثر بر شهود که بر اثربخشی تصمیم گیری تأثیر دارند را مورد بررسی قرار دادند. در موقعیتهای مرتبط با تصمیمات کلان و استراتژیک، شهود موثّرتر است. آنها بیان می‌کنند که تصمیم -گیری بویژه از نوع غیر روتین آن ،معمولا در شرایط عدم اطمینان محیطی صورت می‌گیرد. عدم اطمینان محیطی باعث افزایش اتّکا به شهود می‌شود(دان و پرات، ۲۰۰۷).

در تحقیقی که توسط گانیو لیو و یان سونگ انجام شد، نشان داده شده است که هر دوی عقلانیّت و شهود مهم هستند، اما هر یک باید با توجه به موقعیت مناسب خود استفاده شود. در شرایط پیچیدگی، عدم اطمینان و فشار زمانی، تصمیم گیری استراتژیک کمتر به روشهای منطقی و عقلانیت صورت می‌گیرد(گانیو لیو و یان سونگ، ۲۰۰۲).

وسکانسلاس تلاش دارد با ارائه یک مدل مفهومی، تأثیر نیایش بر شهود و تصمیم نهائی را نشان دهد.نیایش و شهود دو روی یک سکه هستند که فرایندهای تصمیم گیری یعنی تحلیلهای عقلانی و غیر عقلانی را شکل می‌دهند و وسکانسلاس مدلی را بر اساس رویکرد دکترین معنویت معرفی می‌نماید که تلفیق عقلانیت و معنویت را مورد تأکید قرار داده و بیان می‌کند که هر دو فرآیند تصمیم گیری عقلایی و غیرعقلایی(مبتنی بر شهود)در تعامل با هم مدنظر قرار می‌گیرند .از تلفیق این دو فرایند، تصمیم نهایی ایجاد و بروز خواهد نمود .این همراهی و ملازمت دین در قالب عبادت، باعث افزایش دقّت تصمیم نهایی خواهد شد(وسکانسلاس،۲۰۰۲).

هنسمن و سادلر اسمیت در مطالعه تصمیم گیری شهودی در حوزه مالی یافتند که شهود نه تنها به ماهیت شغل، عوامل زمان، عدم اطمینان و عوامل فردی(اعتماد و تجربه مشارکت کنندگان)متّکی است، بلکه به عوامل سازمانی(محدودیتها، پاسخگویی، پویایی تیم، سلسله مراتب و فرهنگ سازمانی)نیز متّکی است(هنسمن و سادلراسمیت، ۲۰۱۱).

از نظر البانا، استفاده از شهود می‌تواند شکاف موجود در تحلیل عقلانی که از عدم قطعیت و فقدان اطلاعات مرتبط در تصمیم گیری ناشی می‌شود را تکمیل کند. استفاده از شهود در تصمیم گیری استراتژیک نمی تواند به طور کامل درک شود، مگر اینکه زمینه و عواقب تصمیم گیری در نظر گرفته شود .اصطلاح زمینه در تحقیق آنها، سه دسته متغیّر را در بر می‌گیرد :ویژگی‌های تصمیم ، ویژگی‌های خود شرکت که ممکن است پیشامدهای شهود باشند، و ویژگی‌های محیط بیرونی که می‌توانند تعدیل کننده روابط بین شهود و عواقب تصمیم گیری باشند .تصمیم گیرنده می‌تواند آموزش ببیند تا شهود را درک و تصمیمات شهودی بهتری بگیرد(البانا و دیگران، ۲۰۱۳).

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

- شهود در کارآفرینی

شومپیتر بیان می‌کند در کارآفرینی همه چیز به شهود بستگی دارد. در واقع ظرفیت دیدن چیزهایی که بعدها درستی آنها به اثبات می‌رسد و در حال حاضر خیلی درست به نظر نمی آیند. به عبارت دیگر شهود فرایند تفکیک اطلاعات ضروری و غیر ضروری و جذب اطلاعات ضروری است. در واقع بخش وسیعی از مفهوم شناسی شهود کارآفرینانه به مباحث علوم شناختی و شیوه‌های شناختی کارآفرینان برمی گردد. یکی از اولین پژوهش‌های مربوط به شهود در حوزه کارآفرینی را می‌توان به پژوهش السون در سال ۱۹۸۵ یافت که وی اشاره نمود که شهود کارآفرینانه به افراد کمک می‌کند تا با مشاهده سرنخ‌ها، اطلاعات ناآشنا و تفسیر کلی و جامع آنها، فرصت‌ها را شناسایی و کشف نماید. ماینر در ۱۹۹۷ اشاره می‌کند که شهود یک روش تفکر ضروری و لازم برای ایده‌پردازان متخصّص است. یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی که در بحث شهود کارآفرینانه مورد استفاده قرار می‌گیرد، شاخص CSI است. آلینسون برای اولین بار در یکی از تحقیقات خود درباره شاخص‌های رفتاری کارآفرینان به این نتیجه رسید که این افراد در بعد تحلیلی/ شهودی خود از درجه بالایی از شهود برخوردارند. همچنین از تحقیقات اخیر می‌توان به تحقیق کیکول و همکاران(۲۰۱۰) اشاره کرد. آنها با استفاده از شاخص CSI دریافتند که شیوه شناختی افراد که می‌تواند شهودی یا تحلیلی باشد بر ادراک و ارزیابی آنها از خود – کارآمدی کارآفرینانه و نیات کارآفرینانه- تأثیر می‌گذارد.

در سال‌های اخیر گروه زیادی از محققان به نقش قضاوت شهودی در شناخت و رفتار کارآفرینان علاقمند شده اند. (آسدو و فلورین، ۲۰۰۶. آلینسون، شل و هایز، ۲۰۰۰. چاپمن ۲۰۰۰، دوتا و کروسن ۲۰۰۵، گالیگو ۲۰۰۴، هادکینسون و اسپارو ۲۰۰۲، کاکونن ۲۰۰۵، میشل و فریگا ۲۰۰۵، پولیتز ۲۰۰۵، سادلراسمیت ۲۰۰۴، مورس و آلن ۲۰۰۶). این علاقمندی به دو دلیل است: یکی اینکه هر نوع فعّالیتی به خصوص فعّالیت کارآفرینانه، همواره با میزان قابل توجّهی از عدم اطمینان و ابهام مواجه هست که تصمیم گیری و قضاوت شهودی را ناگزیر می‌کند.(خاتری ونگ۲۰۰۰، کلین ۲۰۰۳، شاپیرو و اسپلین ۱۹۹۷). دوّم اینکه شهود، باعث افزایش خلّاقیت و نوآوری و همچنین راه اندازی و توسعه استارت آپ‌ها می‌شود. (آگور۱۹۸۹، باستیک ۱۹۸۲، هایاشی ۲۰۰۱، آیزن برگ ۱۹۸۴، پاریخ ولانک ۱۹۹۴. رووان۱۹۸۶). میچل و دیگران (۲۰۰۵) شهود کار آفرینانه را فرایند پویایی نامیدند که به وسیله آن هشدارهای کارآفرینانه در تعامل با محیط پیرامونی (مثل فرهنگ، صنعت، تکنولوژی، شرایط خاص و...) تبدیل به فرصت‌هایی می‌شوند که ارزش جدید خلق می‌کنند.

در واقع از لحاظ فرایندهای ذهنی، ما با دو نوع فرایند ذهنی منطقی و غیر منطقی روبرو هستیم که اوّلی بر مبنای تفکّر و دوّمی بر اساس شناخت غیرآگاهانه و بدون تلاش آگاهانه قرار دارند (برنارد ۱۹۳۸). بیست سال بعد سایمون با مطرح کردن عقلانّیت محدود، بینش برنارد را در این خصوص توسعه داد. عقلانیّت محدودی که بنیان اصلی مکتب کلاسیک یعنی عقلانیّت کامل را به چالش کشید و برای سایمون، جایزه نوبل را به ارمغان آورد و بعدها این نظریّه توسّط اندیشمندان دیگر در حوزه‌های مختلف از جمله روانشناسی(مثل کانمن) پیگیری و توسعه یافت.

آنچه که مشهود است این است که پیچیدگی‌های محیطی روزافزون و محدودیت‌های اطّلاعاتی انسان، رفتار انسانی را ناگزیر به سمت استفاده حدّاکثری از شهود در تصمیم گیری‌ها سوق داده است که در این زمینه نظرات مختلفی مطرح شده است (کلین۱۹۹۸ و ۲۰۰۳، بچرا، دامایسر و ترانل ۱۹۹۷، اپستین ۱۹۹۴). کلین (۱۹۹۸) به عنوان یکی از اندیشمندان فعّال در این حوزه توجّه را به این نکته معطوف می‌دارد که شهود بر پایه‌های یادگیری قبلی، تجربه و دانش می‌باشد و انتظار شهود در حوزه‌هایی که انسان تخصّص یا تجربه‌ای در آن

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

ندارد، بسیار سخت و دور از ذهن می‌باشد. همچنین بچرا و دیگران (۲۰۰۴) به این نکته اشاره می‌کند که افرادی که سطح احساسات مثبت بالاتری دارند بیشتر دست به اقدامات و تصمیمات شهودی می‌زنند و آلیسون و دیگران (۲۰۰۰) بر این نکته تاکید می‌کنند که کارآفرینان بیشتر از دیگران از شهود استفاده می‌کنند.

به طور کلّی، با مروری بر تعاریف صورت گرفته توسط کانتیلون (۱۹۳۱)، شومپیتر (۱۹۳۴)، شولتز (۱۹۷۵)، کرزنر (۱۹۷۹)، هربرت و لینک (۱۹۸۹)، کارآفرین فردی در نظر گرفته شده است که با مسئولیت پذیری، نسبت به تشخیص، داوری و تصمیم گیری اقدام می‌کند و بر محیط، نوع و استفاده از کالاها، منابع و نهادها تأثیر می‌گذارد. کارآفرینان موفّق این توانایی را در یک فرایند تکرار شونده به نتایج موفقیت آمیزی پیوند می‌دهند که به آنان لقب کارآفرینان سریالی اطلاق شده است(رایت، رابی و اننیو ۱۹۹۷) . تیمونز(۱۹۸۹) کارآفرین را فردی می‌داند که با احساس کردن فرصتی که دیگران آنرا بیهوده و به دردنخور می‌دانند، دست به اقدام می‌زند و بنای جدیدی را بنیان می‌نهد. آلوارز و بوسنیستر(۲۰۰۱) هم با الهام و تاسّی از اپستین (۱۹۹۴)، شناخت کارآفرینانه را استفاده وسیع از اکتشافات فردی می‌دانند که از اعتقادات و تجربیات نشأت می‌گیرند.

به این ترتیب می‌توان گفت ما با دونوع انسان و به تبع آن با دونوع کارآفرین سروکار داریم. یکی کارآفرینی که براساس سبک شناختی تحلیلی عمل می‌کند و دیگری کارآفرینی که براساس سبک شناختی شهودی عمل می‌کند. کارآفرینانی که براساس سبک شناختی تحلیلی عمل می‌کنند، در ارزیابی، برنامه ریزی و بسیج منابع، دارای اعتماد به نفس بالایی می‌باشند امّا در شناسایی فرصت‌های جدید چندان موفّق نمی باشند چرا که منطقی و اهل تجزیه و تحلیل هستند و احساسی عمل نمی کنند امّا برعکس افراد و یا کارآفرینانی که دارای سبک شناختی شهودی می‌باشند، در شناسایی فرصت‌ها اعتماد به نفس بالایی را دارا هستند و در این زمینه موفّق هستند. اگر مدلی را که یانگ (۱۹۷۶) در تقسیم بندی افراد به چهار دسته تحلیلی، احساسی، شهودی و مبتنی بر حواس پنجگانه (Sensing) پذیرا باشیم، کارآفرینان دارای سبک شناختی شهودی، به دنبال امکان‌ها هستند و به جزئیات اهمیّت نمی دهند. این افراد راه حل را مستقیماً و بدون توجّه به واقعیات دنبال می‌کنند و اهل تجزیه و تحلیل و توجّه به جزئیات نمی باشند.

لازم به توضیح است که شناخت کارآفرینانه که در این مبحث بارها به آن اشاره شده عبارت است از ساختارهای دانش که افراد برای ارزیابی‌ها، قضاوت‌ها و تصمیماتشان در ارتباط با ارزیابی فرصت، راه اندازی کسب و کار و توسعه آن مورد استفاده قرار می‌دهند، این شناخت از طریق ادراک فردی و تفسیر اطلاعات(بازار، فناوری، اجتماعی، سیاسی، قانونی و تغییرات اقتصادی) شکل می‌گیرد و نهایتاً منجر به کشف و بهره برداری از فرصت‌های کسب و کار جدید می‌شوند.

پژوهش‌ها نشان داده است که سبک شناختی، بعد فراگیری است که می‌تواند با استفاده از تکنیک‌های روان سنجی مورد ارزیابی قرار گیرد، در طول زمان ثابت است، دو قطبی است، و فرایندهای فکری متفاوت را در مقابل فرایندهای فکری بهتر نشان می‌دهد (بریگهام و همکاران، ۲۰۰۷).

افراد شهودی، با مشاهده سیگنال‌ها و نشانه‌ها، از طریق اطّلاعات ناآشنا و سازمان نیافته فرصت‌ها را کشف می‌کنند. افراد تحلیلی، متّکی به فرایندهای خطی و پردازش متوالی اطّلاعات می‌باشند. این افراد در قضاوت و ارزیابی اطلاعات دارای شایستگی هستند. ناگفته پیداست که افراد دارای احساسات مثبت، افرادی هستند که از سبک شناختی شهودی برخوردار هستند، در حالی که افراد دارای احساسات منفی

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

بیشتر افرادی هستند که دارای سبک شناختی تحلیلی هستند و به همه چیز به دیده ظن نگاه می‌کنند و تمایل دارند قبل از انجام هرکاری تمام جوانب و جزییات آن را بسنجند. این دو نوع سبک، باعث وجود دونوع کارآفرین می‌شود اما آنچه که واضح و روشن است این است که خلّاقیت ناب و نوآوری رادیکالی که یکی از مولّفه‌ای اصلی کارآفرینی می‌باشد، در افراد دارای سبک شناختی شهودی، بیشتر قابل انتظار می‌باشد یعنی کارآفرین به سبک شناختی تحلیلی، دارای خودباوری خلّاقانه می‌باشد در حالیکه افراد دارای سبک شناختی شهودی به سمت خودباوری کارآفرینانه حرکت می‌کنند که در این صورت خلق ناب و نوآوری رادیکالی به دست می‌آید. در سبک شناختی تحلیلی بیشتر نوآوری تقلیدی و تدریجی مورد انتظار می باشد.

اما شهود علاوه بر آن که پایه و مبنای یکی از دو سبک شناختی موجود می‌باشد و کارآفرینان را به سمت نوآوری‌های رادیکالی سوق می‌دهد، در عین حال به دلیل نقش مهمّی که در کارآفرینی ایفا می‌کند، به عنوان یکی از شایستگی‌های کارآفرینانه هم در نظر گرفته شده و در تحقیقات کارآفرینی به آن پرداخته شده است. این بدین معناست که جایگاه شهود در کارآفرینی جایگاه ممتاز و برجسته‌ای است به نحویکه افراد یا کارآفرینانی که به میزان بیشتری، از شهود استفاده می‌کنند دارای امتیازات ویژه‌ای می‌باشند. همانطور که پیش از این گفته شد این نقش و جایگاه، به خاطر محیط و فضای پر ابهام و عدم اطمینان فراوانی است که کارآفرین برای ورود به یک کسب و کار جدید یا کشف وخلق یک فرصت جدید، با آن روبروست.

به اعتقاد بِیرد (۲۰۰۲) سه لایه اصلی شایستگی‌های کارآفرینانه عبارتند از: انگیزه‌ها و خصیصه‌ها، نقش‌های اجتماعی و خویشتن پنداری، و رفتارها، دانش، و مهارت‌ها. انگیزه‌ها و خصیصه‌ها، عمیق‌ترین لایه شایستگی‌ها را تشکیل می‌دهند که در ناخودآگاه ذهن قرار داشته و مشاهده عینی و دقیق آنها به شدّت دشوار است. این ویژگی‌ها مبتنی بر شخصیت افراد بوده و امکان تغییر آنها در کوتاه مدّت غیر ممکن می‌باشد. لایه " نقش‌های اجتماعی و خویشتن پنداری‌ها" در خودآگاه ذهن قرار داشته و شامل ادراکات بین فردی منتج از رفتارهای اجتماعی است. باید یادآوری کرد که شایستگی‌های این لایه در خلال زمان و با تمایل آگاهانه افراد قابل تغییر و بهبود هستند. لایه "رفتارها، دانش و مهارت‌ها" نیز قابل مشاهده‌ترین و قابل تغییرترین سطح شایستگی هاست.

مان و همکارانش (۲۰۰۲) در تلاش برای طبقه‌بندی تمامی شایستگی‌های شناسائی شده در قالب فعالیت‌ها و رفتارهایی مرتبط در بستر بنگاه‌ها، به بررسی مطالعات تجربی قبلی در زمینه شایستگی‌های کارآفرینانه پرداختند. آنها نتیجه مطالعات خود را در شش حوزه شایستگی و در قالب آنچه در جدول ۲ ارائه شده، گروه بندی کردند.

جدول ۲- چارچوب شایستگی‌های کارآفرینانه (Man et al. 2002)

شایستگی ها	تمرکز رفتاری
شایستگی‌های فرصت جویانه	شایستگی‌های مربوط به جست و جو، ارزیابی، تشخیص و توسعه فرصت‌های بازار از راه‌های مختلف.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

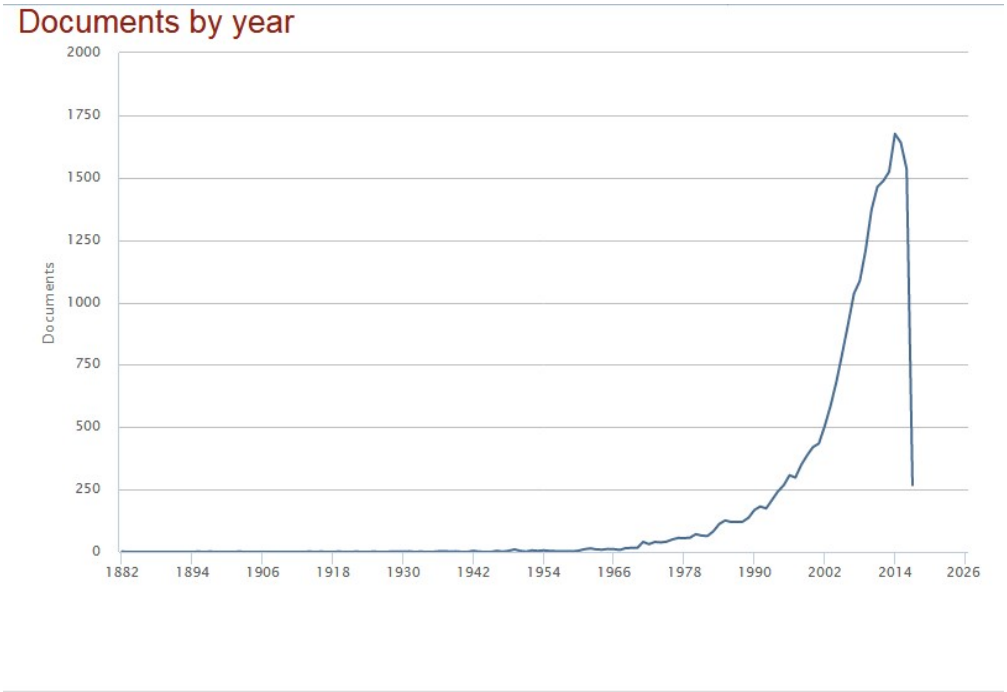
شایستگی‌هایی ارتباطی	شایستگی‌های مربوط به تعامل فرد با فرد با گروه، مانند ایجاد زمینه‌های همکاری و اعتماد ، به کار گیری و برقراری ارتباطات کاری، ایجاد و حفظ شبکه‌ها، توانائی پیگیری افراد، ارتباطات اثر بخش و مهارت‌های میان فردی.
شایستگی‌های ذهنی	شایستگی‌های مرتبط با توانایی‌های ادراکی مختلف که در رفتار فرد کارآفرین متجلی می‌شود، مانند مهارت‌های تصمیم، به دست آوردن و درک اطلاعات پیچیده؛ مخاطره پذیری، نوآور بودن، و نگریستن از دیدگاه‌های متفاوت.
شایستگی‌های سازمان دهی	شایستگی‌های مربوط به سازمان دهی منابع انسانی، فیزیکی مالی و فنّاورانه، شامل گروه سازی، رهبری و هدایت کارکنان ، آموزش و کنترل.
شایستگی‌های راهبردی	شایستگی‌های مرتبط با تعیین؛ ارزیابی و پیاده سازی چشم انداز و راهبردهای کسب و کار تنظیم و ارزشیابی اهداف و استفاده از تاکتیک ها
شایستگی‌های تعهّدی	شایستگی‌هایی که کارآفرین را متعّهد به حرکت رو به جلو همراه با کسب و کار می‌کند.

احمد (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود، نشان داد که شایستگی‌های کارآفرینانه مورد نیاز مدیران برای موفقیت کسب و کارهایشان شامل ۱۲ خوشه اصلی شایستگی بوده و عبارتند از: شایستگی‌های سازمان دهی و رهبری، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های یادگیری، شایستگی‌های شخصی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی و شایستگی‌های حمایت و همکاری.

اسمیت و والورتون (۲۰۱۰) از اندیشمندان حوزه مدیریت آموزش عالی نیز در پژوهشی اکتشافی به منظور بررسی شایستگی‌ها را در قالب چارچوبی ارائه دادند. این چارچوب شامل پنج خوشه مجزای شایستگی به نام‌های " شایستگی‌های تحلیل" ، "شایستگی‌های ارتباطی" ، " شایستگی‌های اموردانشجویی"، "شایستگی‌های رفتاری" و " شایستگی‌های روابط خارجی" است.
با نگاهی به این پژوهش‌ها می‌توان گفت که با وجود این هر یک از این مطالعات موضوع را از جنبه نسبت متفاوتی نگریسته‌اند، اما اغلب آنها ابعاد اساسی شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و تجارب، خصیصه‌های شخصی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ارزش ها را به عنوان سرشاخه‌های اصلی برای تعریف شاخص‌های شایستگی‌های کارآفرینانه مدیران مدنظر قرار داده اند. پس از مروری بر ادبیات پژوهش و با واکاوی تمامی تعاریف و چارچوب‌های عنوان شده، ابعاد چارچوب استخراج شده از ادبیات نظری، در پنج خوشه مکمل " دانش و آگاهی ها"، " مهارت‌ها و تجربه ها"، " خصایص و ویژگی‌های شخصی"، " نگرش‌ها و خویشتن پنداری ها" و " ارزش‌ها و اخلاقیات" طبقه‌بندی می‌شود که در این زمینه جایگاه شهود به عنوان یکی از مولّفه‌های شایستگی کارآفرینانه در عمیق‌ترین لایه یعنی انگیزه‌ها و خصیصه‌ها قرار می‌گیرد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

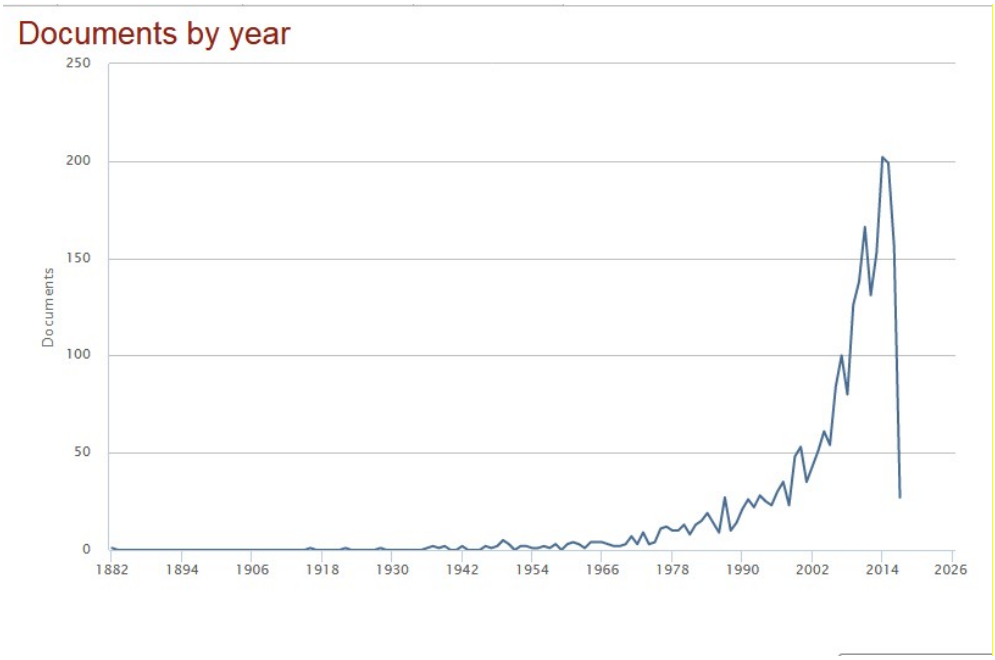
همانطور که ملاحظه شد، مفهوم شهود در علوم مختلف ، از علوم انسانی گرفته تا ریاضی و حتی پزشکی کاربرد دارد. از سال ۱۸۸۲ میلادی، بعد از ارائه تعریف جدیدی از مفهوم "شهود" توسّط کانت که پیشتر درباره آن صحبت کردیم، تا سال ۲۰۱۷ میلادی مجموعا ۲۲۸۴۲ مقاله درباره این مفهوم در رشته‌های مختلف علمی به نگارش درآمده است (شکل ۱).



شکل ۱.

از این تعداد مقاله، تعداد ۲۴۲۱ عنوان، اختصاصا با موضوع شهود نوشته شده است (شکل ۲).

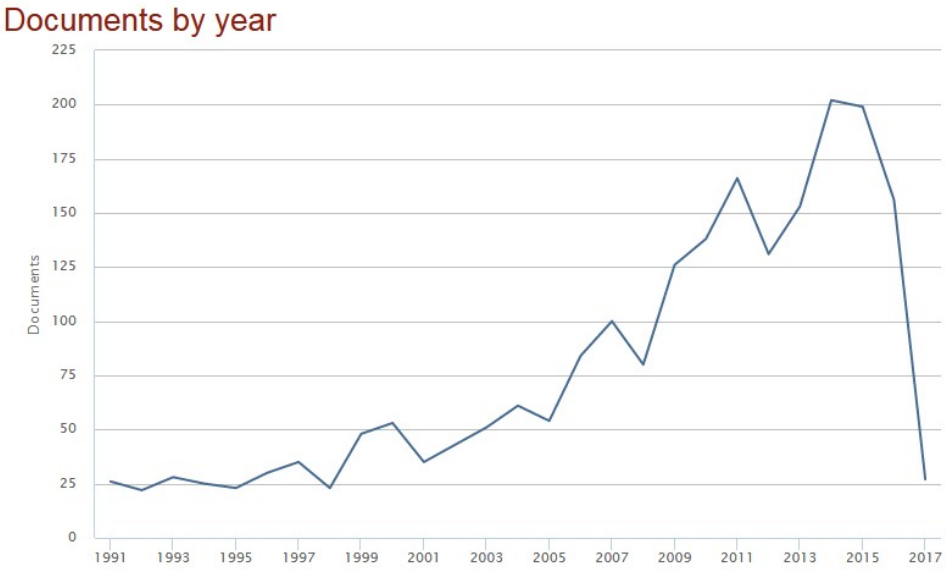
[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



شکل ۲.

اما با توجّه به اینکه واژه شهود از سال ۱۹۹۱ میلادی در کارآفرینی مورد تاکید قرار گرفته است، به همین خاطر این بازه زمانی به عنوان مبنای کار ، برای ارائه اطلاعات در نظر گرفته می‌شود. از این رو، در این مدّت زمانی مجموعا تعداد ۲۱۱۹ عنوان مقاله در این حوزه نمایه شده است (شکل ۳).

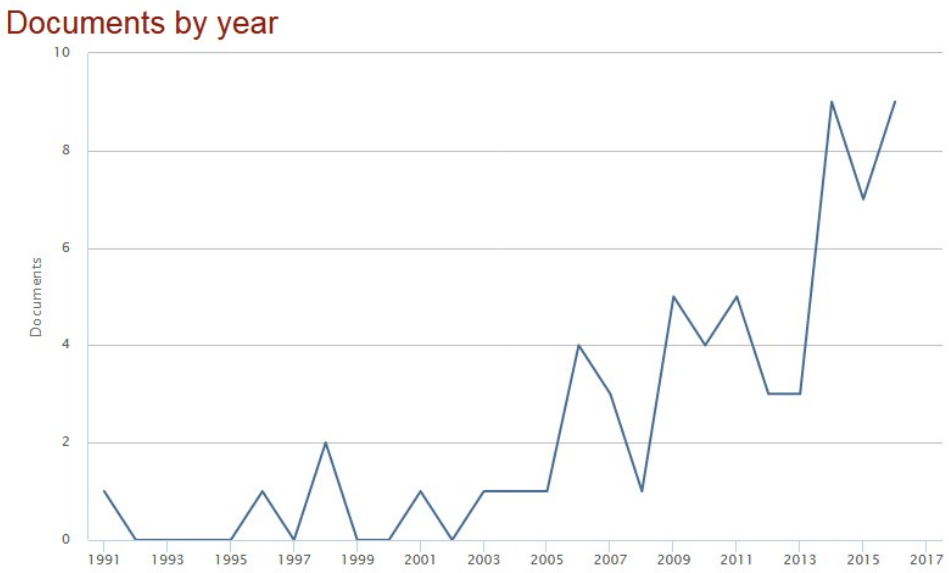
[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



شکل ۳.

نکته قابل توجه اینکه از سال ۱۸۸۲ تا ۱۹۹۱ میلادی یعنی در یک فاصله زمانی تقریبا یکصد و ده ساله، تنها سیصد ودو مقاله در این حوزه به نگارش درآمده در حالی که از سال ۱۹۹۱ تا ابتدای سال ۲۰۱۷ یعنی در یک فاصله زمانی بیست و شش ساله ، تعداد مقالات منتشر شده در این حوزه به ۲۱۱۹ مقاله رسیده است. این رشد فزاینده نشان دهنده توجّه اندیشمندان و صاحبنظران در سالهای اخیر می‌باشد. همچنین سیر نسبتا صعودی مقالات در سال‌های اخیر ، گواه دیگری است بر این نکته که این حوزه فکری بیش از پیش، مورد توجّه قرار گرفته و اندیشمندان و صاحبنظران کارآفرینی مخصوصا در ایران می‌بایست به صورت جدی به این حوزه ورود کنند. اما همانگونه که پیش از این هم گفته شد شهود در کارآفرینی به عنوان یک رشته علمی نوظهور هم وجود دارد. مطالعه مقالات مرتبط با موضوع شهود در کارآفرینی در بازه زمانی ۱۹۹۱ تا ۲۰۱۷ شاهدی بر این مدّعاست (شکل ۴).

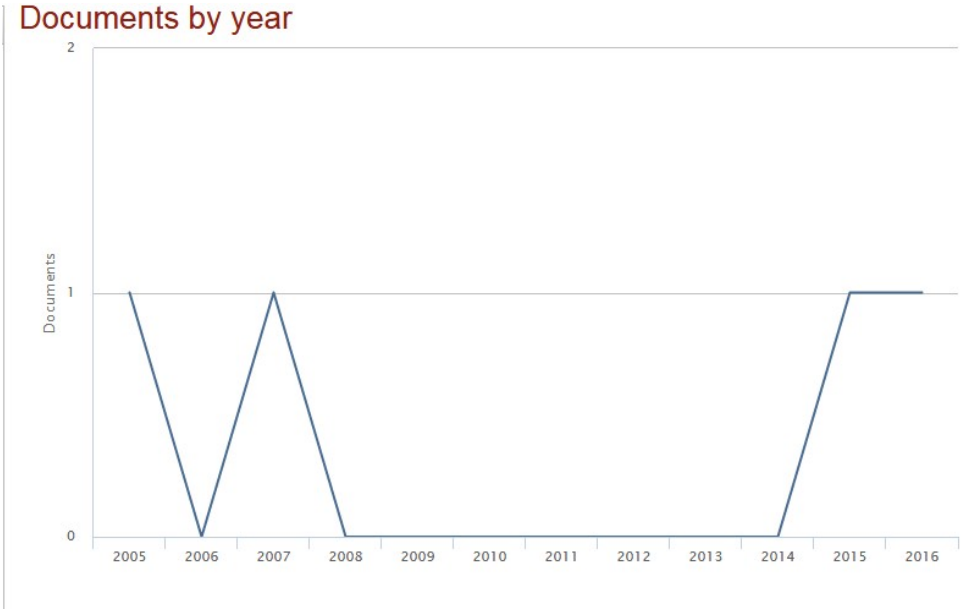
[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



شکل ۴.

در این سالها مجموعا تعداد شصت و یک عنوان مقاله در این حوزه کار شده است که از این تعداد ، تنها چهار مقاله منحصرا با موضوع شهود و کارآفرینی بوده است (شکل ۵).

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



شکل ۵.

این آمار به خوبی نشان دهنده شکاف نظری وسیع و امکان علمی مناسب و بکر برای محققان و علاقمندان حوزه کارآفرینی برای ورود به این مفهوم می‌باشد (شکل ۶).

Year	Documents
2016	1
2015	1
2014	0
2013	0
2012	0
2011	0
2010	0
2009	0
2008	0
2007	1
2006	0
2005	1

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

شکل ۶

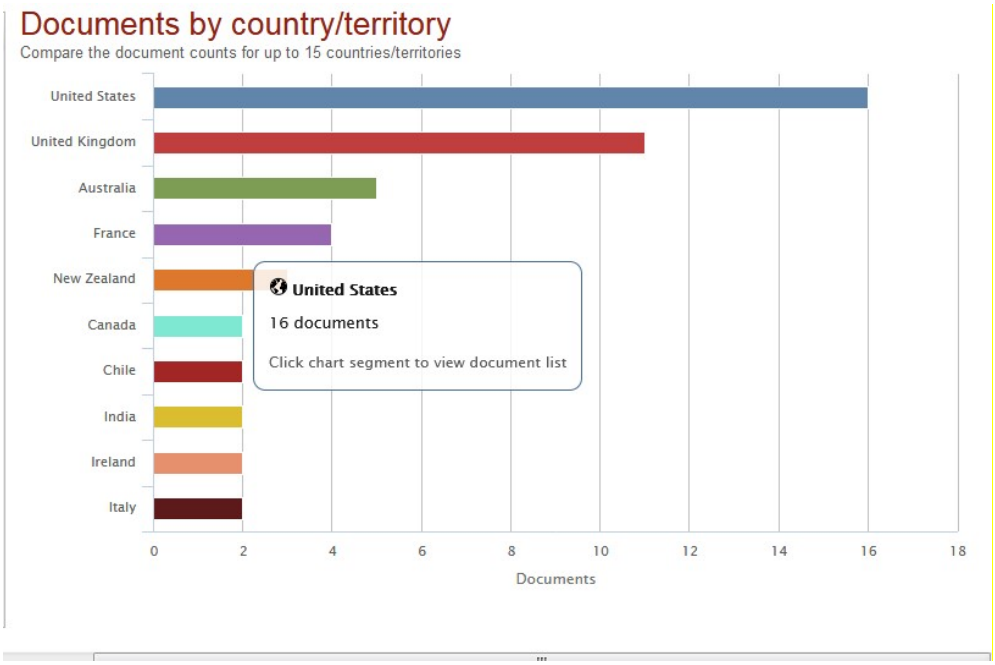
در مجموع، از تعداد شصت و یک عنوان مقاله‌ای که به نوعی مرتبط با حوزه کارآفرینی و شهود بوده‌اند، تعداد چهل مقاله در سالهای ۲۰۱۰ به بعد نوشته شده اند (شکل ۷).

Year	Documents
2016	9
2015	7
2014	9
2013	3
2012	3
2011	5
2010	4
2009	5
2008	1
2007	3
2006	4
2005	1
2004	1
2003	1
2002	0
2001	1

شکل ۷.

از این تعداد ایالات متحده آمریکا بیشترین میزان تولید مقاله را در این حوزه داشته است (شکل ۸).

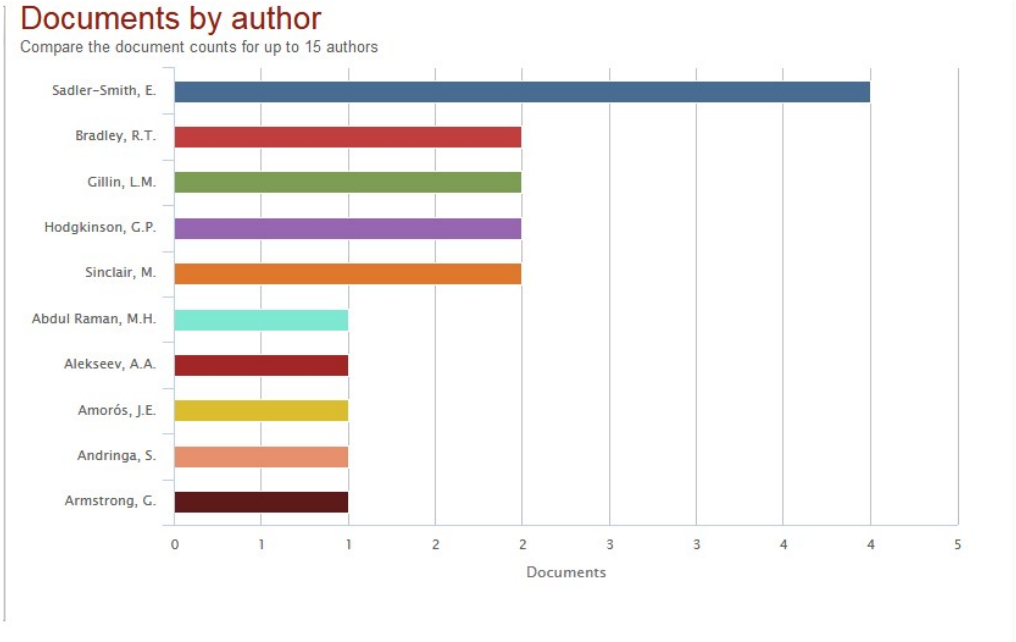
[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



شکل ۸

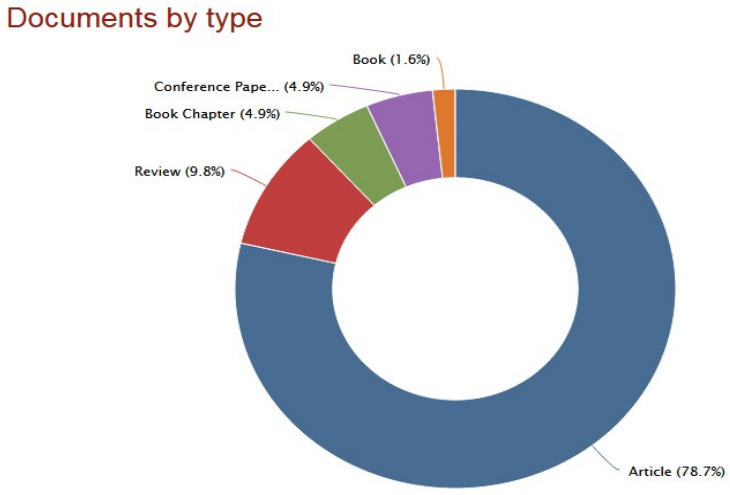
در میان نویسندگان هم سادلر–اسمیت بیشترین مقاله را در این حوزه انجام داده اند. یکی از دلایل انتخاب مقاله در مقاله مروری پیش رو، نویسندگان و صاحبنظران فعال در این حوزه بوده است و تلاش شده از اکثر نویسندگان و اندیشمندان این حوزه ، مقالاتی انتخاب و مطالعه شوند که اسامی آنان در بخش منابع آمده است (شکل ۹).

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]



شکل ۹.

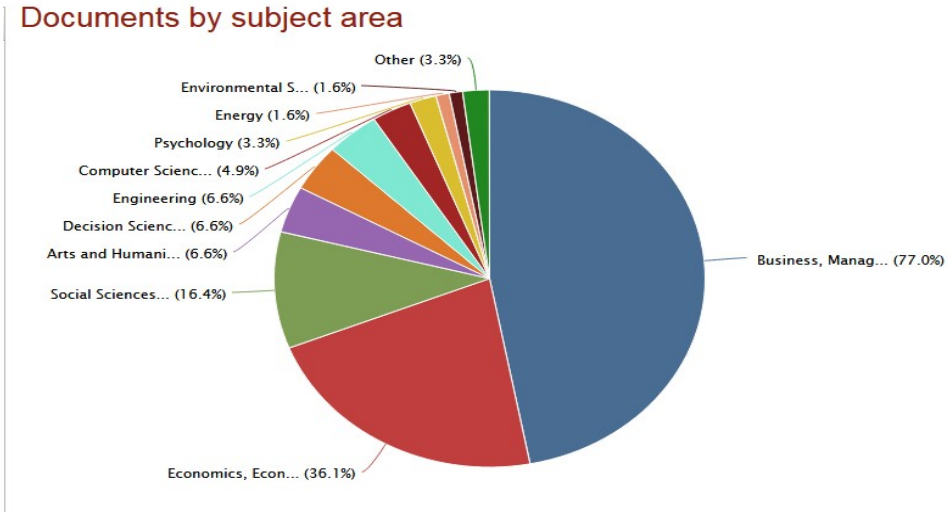
از تعداد شصت و یک عنوان مقاله، میزان مقالات مروری، درصد کمی از مجموع مقالات را به خود اختصاص داده است و میزان تولید مقالات و کتاب در این حوزه بالا بوده است (شکل ۱۰).



[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

شکل ۱۰.

همچنین مقالات مرتبط با مدیریت و کسب و کار ، اکثریت مقالات را داشته است (شکل ۱۱).



شکل ۱۱.

و نکته آخر اینکه هیچ مقاله‌ای که به بررسی بنیان‌های فلسفی و نظری شهود پرداخته باشد ، پیدا نشد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

جمع‌بندی و پشنهادات

به طور خلاصه، بسیاری از محققان اذعان دارند شهود بر تصمیم گیری مدیران، موثّر است. البته منظور این نیست که عقلانیت و تحلیل منطقی مفید و ضروری نیست، بلکه تصمیم گیری به هر دوی عقلانیت و شهود نیاز دارد .در حقیقت موفّقیت تصمیم گیری در تعادل بین این دو است .از مجموع تعاریفی که رویکرد متعارف به موضوع شهود دارد، می‌توان بیان کرد که شهود و تصمیم گیری شهودی ، فرایندی است درونی، پیچیده، متّکی بر تجربه و قضاوت فردی، که از قاعده خاصّی پیروی نمی کند و ماهیتی جهشی و شتابنده دارد . بصورت خلاصه، در رویکرد متعارف مدیریت، می‌توان مفاهیم و اصطلاحات برداشت ناآگاهانه، ضمیر ناخودآگاه، قضاوت شهودی، تفکّر تصویری، حس درونی، فرایند ذهنی را برای شهود در نظر گرفت .البته باید توجّه داشت که شهود با احساسات و عواطف، اشتباه گرفته نشود.

شایستگی‌های کارآفرینانه نیز ارتباط بسیاری با شایستگی‌های مدیریتی دارد (بویاتسیز،۲۰۰۸). شایستگی‌های کارآفرینانه به مجموعه‌ای از ویژگی‌های ضمنی مانند دانش عمومی و تخصّصی، انگیزه‌ها، خصایص، خویشتن‌پنداری‌ها، نقش‌های اجتماعی، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها، توانایی‌ها، شخصیت، خرد، تخصّص (اجتماعی، فنّی و مدیریتی)، طرز فکر و گرایش‌های رفتاری گفته می‌شود که در نتیجه آغاز به کار، ابقاء و یا رشد یک فعّالیت مخاطره آمیز بروز کرده (بیرد،۲۰۰۵) و این توانایی را به کارآفرین می‌دهد تا از ایده‌ای در ذهن به خلق ارزش نائل شود و در مدیریت کردن یک فعالیت مخاطره آمیز، عملکرد سطح بالا و سود حداکثری ارائه کند (اینیانگ و اینوه ،۲۰۰۹) . افرادی شایستگی‌های کارآفرینانه را دارند که سازمان‌هایی را تأسیس یا آنها را تبدیل کرده و با سازمان دهی منابع و فرصت‌ها، ارزشی برای سازمان ایجاد می‌کنند(بیرد،۲۰۰۵).

با توجه به اهمیت و جایگاه شهود و تصمیمات شهودی در کارآفرینی ، محققان می بایست به این حوزه توجه ویژه و مستقلی داشته باشند و همانند سایر رشته های علوم انسانی بخصوص مدیریت که ارتباط نزدیک و پیوسته ای هم با کارآفرینی دارد، به صورت جدی در این حوزه وارد شوند و جنبه های مختلف آن را مورد واکاوی مستقل قرار دهند.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

منابع:

الوانی، سید مهدی(۱۳۷۹). مدیریت: تصمیم گیری شهودی، ویژگی‌ها و کاربردها. تهران: مطالعات دفاعی استراتژیک،۵ و ۶، ۱۵۰-۱۳۷.

بشیربنائم، باسر(۱۳۹۰). جایگاه خلّاقیت و شهود در تفکّر راهبردی. توسعه انسانی پلیس،۳۸، ۴۹-۲۹.

جوادی آملی، عبدالله، معرفت شناسی در قرآن، قم: اسراء.

رضایی طرقی، سعید؛ میرزایی، مریم، زالی، محمدرضا، رستمی، رضا، رضوی، سید مصطفی(۱۳۸۹). نقش مشارکت زوجی در ارتقای کیفیت درک شهودی کارآفرینان سریالی، توسعه کارآفرینی، ۳(۸)، ۴۷- ۲۹.

کبیر، یحیی، عبدلی مسنان، مرضیه(۱۳۹۴). جایگاه کشف و شهود در منظومه معرفت دینی و معیار واقع نمایی آن از منظر عرفانی اسلام. تهران: فلسفه دین، ۱۲(۱)، ۱۱۰-۸۷.

متوسلی، محمود(۱۳۹۴). نگاهی معرفت شناختی به جایگاه و منشأ ناولتی در توسعه اقتصادی. توسعه کارآفرینی، ۸(۳)، ۴۳۱-۴۱۳.

مجتهدی، کریم(۱۳۸۶)، افکار کانت، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

مطهری، مرتضی(۱۳۷۷)، مجموعه آثار: امدادهای غیبی، تهران: صدرا.

Akinci C. , Sodler- Smith(2012).intuition in Monogment research؛ A historical review, Fnter national jornal of Monogment reviews, 14:104-122

Agor, W.H (1990). Intution in organization, nowbery Park, CA, SAGE. 18- Andersen, Jon Aarum.(2000). Intution in managers. Are intuitive managers more effective? Journal of managerial Psychology, 15(1), 67-46.

Bradley, Raymond Trevor, (2006). The psychophysicology of entrepreneurial intuition; a quantum- holographic Theory. Institute for whole social science.

Bruno, Paul W. (2010). Kant,s concept of genius, its origin and function in the third critique. New York: continuum.

Caygill, Howard. (1995). A kant Dictionary: Cambridge Massachusettes: Black well Publisher Inc.

Crainner, S (2007). Great decisional. Business strategy Review, Winter : 17-23.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

Constantiou, Ioanna D, Shollo , Ariso,(2010). Making Space for intuition in decision making; the case of Project Priortization, chapter7, 147-169.

Dayan, M , Elbanna, S (2011). "Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects". Journal of product innovation Management, 28, 159-174.

Kahneman, Daniel (2002). Maps of bounded rationtlity: Psychology for behavioral economics.

Kahnemam, Daniel (2011). Thinking fast and slow.

Kichul, Jill, Gundry, lisak, Barbosa, Saulo D , whitcanack, Laney (2009). Intution versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entreprenearil Self- efficacy and the new venture (reation Process. Entrepreneurship theory and Practice, 33(27), 439-453.

La piro, Frank (2005). Enterprenurial intuition, an empirical approach, journal of Management and marketing research.

Matzler, Kurt, Bauer, Florian. (2014). Intution, the missing in gradient for good managerial decision- making. Journal of Business strategy, 35, 31-40.

Miles, Andrew, Sadler- Smith, Eugene (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee selection. Journal of Personal Reveiew, 43(4) , 606-627.

Patton, John R . (2003). Intution in decisions. Manegement Decision, 41(10), 989-996.

Rathna , G.ViJaya ,T.G (2009). Ompetencies of entrepreneurs and Intrapreneurs: A comporative Study. South Asian journal of Manegement, 1,(2), 28-60.

Salas, Eduardo , Rosen , Michael Ar , Diaz Grandos,Deborah (2010) Expertise- Based intuition and decision making in organizations. Journal of Management, 36, 941-973.

Sadler- Smith , Eugene , Hadgkinson Gerad P.sinclair , Marta (2008) .A matter of feeling? The role of intuition in entrepreneurial decision- making and behavior Research on emotion in organizations, 4, 35-55.

Solman, S, A (2002). Two System of reasoning. Cambridge, uk : Cambridge university press.

Strick, M., Dijksterhuis, A. van Baaren R.B (2010 b).Racial bios in conscious and unconscious thinkers. Manus kript submithed for publication. Rod boud university, Nijmegen.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]

-Vasconcelos, Aselmo Ferreira (2009). Intution, Prayer and managerial decision making Processes: a religion- based Framework: Management Decision, 47(6), 930-949.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-18]