



Intuitive Knowledge Management Based on Islamic Sources

Rouhollah Tavallaei¹ 

1. Associate Professor, Intellectual Capital Management, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran,
tavallaei@ihu.ac.ir



<https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.2084>

Article Info

Article type:

Editorial Note

Article history:

Received: 23 July 2026

Published: 29 September 2026

Keywords:

Intuitive Knowledge Management, Intuitive Knowledge, Intuitive Knowledge Management Cycle, Third Dimension of Knowledge, Knowledge by Presence.

ABSTRACT

Knowledge management primarily focuses on the creation, acquisition, storage, sharing, and application of knowledge. However, comparatively less attention has been paid to how knowledge is formed in organizational actors and how organizations should engage with forms of knowing that are not yet fully articulated. This study aims to conceptualize intuitive knowledge management based on Islamic epistemological and anthropological foundations. Adopting a conceptual-analytical approach, this study examines the knowledge management literature, its philosophical foundations, and selected Islamic teachings concerning knowledge and knowing, knowledge by presence and acquired knowledge, validity, consultation, justice, and responsibility, and explores their implications for intuitive knowledge management. From the perspective of Islamic epistemology, a defining characteristic of intuitive knowledge is its being infallible. Intuitive knowledge is regarded as a form of human knowledge by presence ('ilm al-ḥudūrī), which, according to the majority of Islamic philosophers and sages, is free from error in itself. However, this infallibility does not extend to interpretations and conceptualizations of knowledge by presence, which constitute forms of acquired knowledge ('ilm al-ḥuṣūlī). Accordingly, recognizing intuition as a legitimate mode of knowing does not imply that every personal perception must be accepted as valid. Therefore, a clear distinction must be maintained among knowledge by presence, mystical unveiling (kashf), insight (baṣīrah), wisdom (ḥikmah), and professional intuitive judgment. Based on this, an intuitive knowledge management cycle is proposed, comprising six interconnected stages: cultivation of the knower, contextualized perception, narration and dialogue, assessment of validity and rightness, action and feedback, and revision of the knower and organizational practice. The proposed framework suggests that intuitive knowledge management can be distinguished from personal conjecture when an initial perception is subjected to articulation, dialogue, evidence, critical scrutiny, consideration of others' rights, and feedback. Rational reflection, truth-seeking, epistemic humility, consultation, justice, and accountability function as regulatory values throughout the cycle. An Islamic approach to intuitive knowledge management does not position intuition as a substitute for reasoning or evidence. Rather, it treats intuitive knowing as a form of perception that should be open to dialogue, evaluation, and revision. This perspective can provide a conceptual foundation for future research and for developing organizational mechanisms through which intuitive knowledge can be evaluated and validated. Furthermore, from an Islamic anthropological perspective, human beings can cultivate themselves and develop their existential capacities, thereby enhancing their receptivity to divine knowledge and preparing themselves to receive divine grace in the bestowal of intuitive knowledge.

Cite This Article: Tavallaei, R. (2026). Intuitive Knowledge Management Based on Islamic Sources. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 9(3), 01-14. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.2084>

2645-5242/© 2026 © The Author(s) retain the copyright. Published by Imam Hossein University, Iran.

This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Introduction

Introduction A fundamental question continues to occupy a central place in knowledge management research: How do organizations create, acquire, store, share, and apply knowledge? A substantial body of knowledge management literature has sought to address this question (Tavallae & Feili, 2016). However, there is a more fundamental question that has received comparatively less scholarly attention: How do human beings come to know what they know, through what means do they acquire knowledge, and on what grounds can they trust what they believe they know? This question becomes particularly important when decisions are based not merely on explicit data but also on intangible knowledge, experience, professional judgment, contextual understanding, and forms of knowing whose holders may not yet be able to articulate all their components analytically. In practice, organizations and knowledge-intensive organizations continually encounter this challenge. Experienced experts and academics may recognize conceptual inconsistency or confusion in a research proposal before they are able to classify and articulate all of its shortcomings. Executives may detect, within a set of fragmented signals, the possibility of an emerging problem that has not yet appeared in formal reports. Likewise, experienced professionals may develop reservations about the likely consequences of a decision even before a formal analysis has been completed. Ignoring such perceptions means disregarding part of the human capacity for knowing. At the same time, accepting them uncritically exposes organizations to errors, biases, and the personalization of decision-making (Tavallae et al., 2025). It is precisely within this tension and theoretical gap that the problem of intuitive knowledge management emerges: How can intuitive knowledge be understood, and how can it be managed?

The Epistemology of Knowledge

Knowledge cannot be adequately understood independently of the philosophical foundations that explain the possibility, sources, validity, and limits of knowledge. Therefore, the relationship between philosophy and knowledge management is not peripheral (Ostadi & Tavallae, 2021). Some studies have emphasized the need for knowledge management to rest on a philosophical foundation capable of explaining different forms of knowledge and the relationships among them (Aarons, 2004). Similarly, many foundational works in the field are built upon particular assumptions about knowledge and the human knower (Nonaka & Takeuchi, 1995; Sveiby, 1994). Iranian scholarship has likewise highlighted the influence of epistemological foundations on how knowledge management is conceptualized (Nemati Shams-Abad et al., 2014). From an Islamic perspective, the scope of this discussion becomes broader. As discussed in Strategic Management of Organizational Knowledge, theorizing in knowledge management requires simultaneous attention to epistemological, ontological, anthropological, and methodological foundations (Tavallaei & Khadivar, 2023). Within this framework, methods of knowing are not confined to empirical observation. Rather, rational, empirical, transmitted–revelatory, and intuitive methods are considered within a broader epistemic system (Fundamental Working Group on Islamic Management, Supreme Council of the Cultural Revolution, 2019). Recognizing such plurality, however, has an important implication: acknowledging intuition does not provide a license to regard every personal perception as valid knowledge. On the contrary, provided that the methods and instruments through which knowledge is acquired are themselves valid, the more diverse the recognized sources of knowledge become, the more important the problem of determining the validity of knowledge becomes.

Bringing the “Knower” Back into Knowledge Management

One important implication of anthropological foundations for knowledge management is that knowledge cannot be completely separated from the person who knows. Accordingly, the comparison of models of human nature presented in Tables 1 and 2 demonstrates that different schools of management have developed different theories and mechanisms based on their respective conceptions of the human being (Sullivan, 1986; AL-Ghamdi, 1990).

Table 1. Models of Human Nature Based on Two Dimensions: Foundation and Stability of Human Nature (Sullivan, 1986, p. 538).

Foundation of Human Nature	Stable	Flexible
Self-grounded	Authoritarian Human	Interpretive Human
Law-grounded	Democratic Human	Modern Human

Similarly, schools of management have sought to reduce the cognitive complexity associated with understanding human beings and thereby improve managerial effectiveness by developing particular conceptualizations of human nature (Horodecka, 2014). Table 2 presents the conception of the human being associated with different schools of management.

Table 2. Conceptions of Human Beings in Different Schools of Management (AL-Ghamdi, 1990).

School	Conception of the Human Being
Classical	A passive, economically and negatively inclined being who must be controlled through material mechanisms.
Neoclassical	A passive, social, and neutral being who should be guided by institutional mechanisms.
Behavioral	A passive, social, and positively inclined being whose needs should be satisfied to achieve psychological equilibrium.
Contemporary	A passive, complex, positively inclined, and self-aware being whose capacities should be developed so that human potential can be realized.

Table 3 further emphasizes the relationship among anthropological, epistemological, and ontological foundations by placing different anthropological approaches alongside their corresponding philosophical foundations. This demonstrates that anthropology is closely connected to epistemology and ontology and that a certain degree of correspondence exists among these three domains.

Table 3. Relationship between Anthropological Schools and Philosophical Foundations (Parsania, 2014).

Anthropological Approach	Epistemology	Ontology	Conception of the Human Being
Contemporary philosophical	Relativity of understanding and truth; skepticism	Sophism and nihilism	Culture-making animal
Scientific-positivist	Empiricism and sensory knowledge	Materialism	Tool-making animal
Classical philosophical	Rationalism	Idealism and materialism	Rational animal
Mythological	Imagination and imaginal representations	Archetypal lords and polytheism	Mythological being
Religious-Islamic	Revelation and reason	Monotheism	Vicegerent of God; Word of God

Accordingly, if human beings are conceived merely as recipients and processors of information, knowledge management will largely be reduced to the recording, storage, retrieval, and transfer of information. However, if human beings are understood as agents endowed with free will, oriented toward knowledge, capable of development, and able to revise and improve the self, then the quality of the knower becomes part of the knowledge management problem itself. Studies of Islamic anthropological foundations have similarly emphasized characteristics such as free will, educability, knowledge orientation, dignity, and fitrah, the innate human disposition (Karimi Banadkouki, 2017). From this perspective, the question is no longer merely what knowledge an organization possesses. We must also ask what kind of person receives, interprets, and transforms that knowledge into action. Therefore, intuitive knowledge management cannot be reduced to extracting experts' "hidden knowledge." Before knowledge is elicited, attention must be given to cultivating the person who interprets the experience. An experienced individual may recognize signals more accurately than others, but extensive experience can also lead to overconfidence. A manager may be highly sensitive to environmental conditions, while personal or organizational interests may influence their interpretation. A researcher may detect a subtle pattern, but attachment to a particular hypothesis may cause contradictory evidence to receive insufficient attention. Therefore, experience is an important condition for professional judgment, but it does not guarantee accuracy.

Conceptual Ambiguities in Intuitive Knowledge

In Islamic sources, knowledge is not simply equated with the accumulation of information. This distinction is also reflected in the work of Mohammadi Reyshahri (2000), who, after compiling relevant Qur'anic verses and narrations, distinguishes between the reality of knowledge and its external form. In this context, traditions refer to concepts such as "heard knowledge" ('ilm masmū') and "innate/internalized knowledge" ('ilm maṭbū'), beneficial knowledge, and the relationship between

knowledge, action, and ethics. Irrespective of the interpretive debates surrounding these concepts, one implication is particularly relevant here: the quality of knowledge cannot be assessed solely by the quantity of information possessed.

Nevertheless, an important conceptual conflation must be avoided. Knowledge by presence (*‘ilm al-ḥudūrī*), mystical unveiling (*kashf*), insight (*baṣīrah*), wisdom (*ḥikmah*), and professional intuitive judgment are not synonymous concepts. Knowledge by presence is an epistemological concept concerning a particular mode of awareness. Mystical unveiling has a specific meaning within the mystical tradition. Insight is more closely associated with the quality of perceiving and understanding a situation. Wisdom concerns the relationship between knowledge and sound judgment. Professional intuitive judgment may emerge from accumulated experience and heightened sensitivity to patterns within a particular domain. Reducing all these concepts to the single category of “intuition” does not contribute to the contextualization of knowledge management; rather, it increases conceptual ambiguity.

Therefore, the first task of intuitive knowledge management is not to sanctify inner perception but to make it open to articulation and dialogue. When a manager says, “I have a feeling that this project will not succeed,” the organization should be able to ask: What has created this doubt? What signals have you observed? Have you encountered a similar situation before? What evidence would lead you to revise your judgment? Such questions do not eliminate intuition. Instead, they transform a private feeling into a claim that others can discuss, examine, and evaluate.

Risks and Qur’anic Principles for Addressing Them

One of the most serious risks associated with the organizational use of intuition is that the organizational status of the person making a claim may gradually substitute for the validity of that claim. The more powerful an individual becomes, the less likely their judgment is to be questioned. Under such circumstances, “managerial intuition” can unintentionally become a means of terminating rather than facilitating the dialogue.

Islamic sources point toward a different orientation altogether. The prohibition against following that of which one has no knowledge (Qur’an 17:36), the command to verify information before taking potentially harmful action (49:6), the emphasis on consultation (3:159; 42:38), and the obligation to uphold justice even when personal interests are involved (4:135) each have specific meanings within their own contexts of revelation and interpretation and should not be directly reduced to organizational prescriptions.

Nevertheless, when considered together, they suggest an epistemic–ethical orientation relevant to management theorizing: claims should be open to examination, decisions should be exposed to dialogue, and power should not be substituted for reason and evidence.

This principle is fundamental to intuitive knowledge management. The perception of an experienced expert deserves to be heard, but expertise does not exempt that individual from explanations, criticism, or reconsideration. Accordingly, intuition may be said to have the right to enter the organizational decision-making process, but not the right to immunity from criticism. This proposition may constitute the most important boundary between “intuitive knowledge management” and “management based on personal conjecture.”

The Intuitive Knowledge Management Cycle

Building on these foundations, intuitive knowledge management based on Islamic sources can be conceptualized not as a collection of techniques but as an epistemic–ethical learning cycle.



Fig. 1. The Intuitive Knowledge Management Cycle

This cycle is not a model explicitly prescribed in any single Qur'anic verse or Islamic narration, nor should it be presented as such in the future. Rather, it is a proposed managerial formulation emerging from a dialogue between Islamic epistemological and anthropological foundations and contemporary knowledge management problems.

This distinction is methodologically significant. Moving from philosophical foundations and contextual factors to a system of problems, and subsequently toward models and practical prescriptions, necessarily involves theorization and inference. Cultivation of the knower constitutes the starting point of the cycle because the quality of perception cannot be entirely separated from the individual's experience, motivation, honesty, and willingness to revise their own views.

Contextualized perception recognizes the role of experience and initial judgment without treating such judgments as certain truths. During narration and dialogue, personal perceptions are translated, as far as possible, into a shared language that can be communicated to others. Assessment of validity and rightness places the claim in relation to evidence, opposing perspectives, the rights of those affected by the decision, and its potential consequences. Actions and feedback subsequently provide opportunities to test judgment in practice. Finally, the cycle is completed through the revision of the knower and organizational practice, whereby the outcomes of the decision modify both the individual's understanding and the organization's memory and routines. Six values can serve as regulating principles throughout this cycle: rational reflection, truth-seeking, epistemic humility, consultation, justice, and accountability. In the absence of these values, intuition may turn into excessive self-confidence, experience may substitute for evidence, and the authority of experienced individuals may limit collective learning.

Conclusion and a Future Research Agenda for Intuitive Knowledge Management

From the perspective of Islamic epistemology, the principal characteristics of knowledge by presence and intuitive knowledge may be summarized as follows (Hosseinzadeh Yazdi, 2007):

1. Intuitive knowledge is considered a form of human knowledge by its presence. According to the majority of Islamic philosophers and sages, knowledge by presence itself—excluding its interpretations and conceptual representations, which constitute forms of acquired knowledge—is not subject to error.
2. Another characteristic of knowledge by presence and intuitive knowledge is that no intermediary, such as concepts or mental representations, stands between the knower and known. Rather, the known is present to the knower. This feature represents an ontological distinction of knowledge by presence and should be distinguished from its epistemological characteristic of infallibility. Errors become conceivable when an intermediary exists between the knower and the known. Where no such intermediary exists and the known itself is present to the knower, error is regarded as impossible.
3. Knowledge by presence and intuitive knowledge cannot be characterized in terms of truth or falsity, or correspondence and non-correspondence with reality, whereas acquired knowledge can be evaluated in these terms.

4. Within this epistemological position, intuition or knowledge by presence is regarded as a means through which the reality of existence and beings can be apprehended.
5. Intuitive knowledge and knowledge by presence cannot be transferred identically to another person, although an equivalent form of such knowledge may become available to others. In other words, if knowledge by presence or intuitive knowledge is transformed into acquired knowledge, it can then be communicated to others; however, what is transferred in that case is acquired knowledge rather than knowledge by presence itself.

The proposed approach to intuitive knowledge management based on Islamic sources should be regarded less as a definitive answer and more as an invitation to establish a new research agenda. Such an agenda requires conceptual studies capable of distinguishing intuition more precisely from neighboring concepts; empirical research into the roles of experience and contextual perception in organizational decision-making; qualitative studies examining how expert judgment is communicated and transferred; and methodological research into ways of validating claims that are not initially amenable to full articulation.

In pursuing this agenda, contextualization should not be reduced to replacing conventional management terminology with Islamic vocabulary. Simply adding concepts such as wisdom, insight, or intuition to an existing model does not yield an Islamic theory. A theory becomes meaningfully informed by Islamic foundations when those foundations produce substantive changes in the conceptualization of human beings, knowledge, validity, purpose, and responsibility. The logic of this emerging research perspective can therefore be summarized as follows: beginning with foundational principles, formulating a system of problems, and subsequently moving toward applicable models and theories. In this sense, intuitive knowledge management does not involve the management of mysterious or esoteric phenomena. Rather, it concerns how organizations can responsibly engage with forms of human knowledge that do not always initially emerge as complete, explicit, or fully documented propositions. Such knowledge should not be ignored merely because it is difficult to articulate, nor should it be exempted from scrutiny simply because it is attributed to experience, insight, or intuition. From this perspective, the future of knowledge management may depend on asking more than simply, "What does the organization know?"

A more fundamental set of questions emerges.

- How do people within organizations acquire knowledge?
- How do they recognize the limits of their knowledge
- How do they assume responsibility for transforming their knowledge into action?

Addressing these questions may provide a productive point of departure for developing a research stream on intuitive knowledge management grounded in Islamic sources, one that neither positions reason and evidence against intuition nor eliminates intuition in the name of organizational rationality but instead seeks to place human perception within a continuous cycle of dialogue, evaluation, responsibility, and learning.



مدیریت راهبردی دانش سازمانی

Journal homepage: <https://jkm.ihu.ac.ir/>

مقاله (سخن سردبیر)

مدیریت دانش شهودی مبتنی بر منابع اسلامی

روح اله تولایی^۱

۱. دانشیار، گروه سرمایه فکری، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران، tavallaei@ihu.ac.ir
تاریخ دریافت: ۱ مرداد ۱۴۰۵؛ تاریخ انتشار: ۰۷ مهر ۱۴۰۵

چکیده

مدیریت دانش عمدتاً بر خلق، کسب، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش تمرکز دارد؛ با این حال، چگونگی شکل‌گیری شناخت در انسان سازمانی و مواجهه با دریافت‌هایی که هنوز کاملاً قابل تصریح نیستند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. هدف این نوشتار تبیین مدیریت دانش شهودی بر پایه مبانی معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی اسلامی است. این نوشتار با رویکردی مفهومی - تحلیلی، ادبیات مدیریت دانش، مبانی فلسفی آن و آموزه‌های منتخب اسلامی مرتبط با معرفت و شناخت، علم حضوری و علم حصولی، اعتبار، مشورت، عدالت و مسئولیت را تحلیل و دلالت‌های آنها را برای مدیریت دانش شهودی بازخوانی می‌کند.

از منظر معرفت‌شناختی اسلامی، مهم‌ترین ویژگی علم و دانش شهودی "خطاناپذیری" آن است. دانش شهودی بخشی از علم حضوری انسان است که براساس دیدگاه اکثریت فلاسفه و حکمای اسلامی، منهای تفسیرها و تعبیرهای علم حضوری، که خود نوعی علم حصولی است، خطا ناپذیر است. به رسمیت‌شناختن شهود به معنای معتبر دانستن هر دریافت شخصی نیست و میان علم حضوری، کشف عرفانی، بصیرت، حکمت و تشخیص شهودی حرفه‌ای باید تمایز قائل شد. بر این اساس، چرخه‌ای شامل «پرورش داننده، دریافت زمینه‌مند، روایت و گفت‌وگو، سنجش اعتبار و حق، اقدام و بازخورد، و اصلاح داننده و رویه» صورت‌بندی شد. این صورت‌بندی نشان می‌دهد که مدیریت دانش شهودی زمانی از حدس شخصی متمایز می‌شود که دریافت اولیه در معرض روایت، گفت‌وگو، شواهد، نقد، حقوق دیگران و بازخورد قرار گیرد. تعقل، صدق‌جویی، تواضع معرفتی، مشورت، عدالت و پاسخ‌گویی نیز ارزش‌های تنظیم‌کننده این چرخه‌اند.

مدیریت دانش شهودی مبتنی بر منابع اسلامی، شهود را جایگزین عقل و شواهد نمی‌داند، بلکه آن را دریافتی قابل گفت‌وگو، سنجش و بازنگری تلقی می‌کند و می‌تواند مبنایی برای توسعه پژوهش‌های آتی و طراحی سازوکارهای اعتبارسنجی دانش شهودی در سازمان‌ها باشد. انسان می‌تواند با خودسازی و توسعه ظرفیت‌های وجودیش، ظرف پذیرش دانش الهی را در خود افزایش دهد و تفضلات خداوند در اعطای دانش شهودی را برای خود فراهم سازد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش شهودی، دانش شهودی، چرخه مدیریت دانش شهودی، بعد سوم دانش، علم حضوری.

مقدمه

این پرسش مهم همچنان در پژوهش‌های بنیادین در حوزه مدیریت دانش است و بخش مهمی از ادبیات مدیریت دانش بر این پرسش متمرکز است که سازمان چگونه دانش را خلق، کسب، ذخیره، تسهیم و به کار می‌گیرد (Tavallaei & Feili, 2016). اما پرسشی مقدم بر آن وجود دارد که کمتر در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است. به راستی انسان چگونه و با چه روش‌هایی دانش خود را به دست می‌آورد و بر چه اساسی می‌تواند به آنچه می‌داند اعتماد کند؟ این پرسش زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که تصمیم نه صرفاً بر داده‌های صریح، بلکه بر دانش غیرمادی، تجربه، تشخیص حرفه‌ای، دریافت زمینه‌مند و دانشی استوار باشد که صاحب آن هنوز قادر نیست همه اجزای آن را به زبان تحلیلی بیان کند.

اما در میدان عمل، سازمان‌ها و به طور خاص سازمان‌های دانش محور، همواره با این چالش مواجه‌اند. در برخی از موارد پیش می‌آید که خبرگان و اساتید باتجربه گاه پیش از آنکه بتوانند همه اشکالات یک طرح پژوهشی را طبقه‌بندی کنند، ناسازگاری و آشفتگی مفهومی آن را تشخیص می‌دهند. یا اینکه مدیران اجرایی ممکن است در مجموعه‌ای از نشانه‌های پراکنده، احتمال بروز مسئله‌ای را ببینند که هنوز در گزارش‌های رسمی منعکس نشده است. کارشناسان خبره نیز گاهی پیش از تکمیل تحلیل رسمی، نسبت به نتیجه یک تصمیم دچار تردید می‌شوند. با نادیده گرفتن این دریافت‌ها از مسئله به نوعی بخشی از ظرفیت معرفتی انسان کنار گذاشته می‌شود و البته که پذیرفتن بی‌چون‌وچرای آنها نیز سازمان را در معرض خطا، سوگیری و شخصی‌شدن تصمیم قرار می‌دهد (Tavallae et al., 2025). مسئله مدیریت دانش شهودی در همین چالش و شکاف نظری شکل می‌گیرد. این دانش شهودی را چگونه میتوان شناخت و مدیریت کرد؟

معرفت‌شناسی دانش

دانش را نمی‌توان مستقل از مبانی فلسفی‌ای فهمید که امکان، منابع، اعتبار و حدود شناخت را توضیح می‌دهند. از همین رو، نسبت میان فلسفه و مدیریت دانش رابطه‌ای حاشیه‌ای نیست (Ostadi & Tavallaei, 2021). برخی پژوهش‌ها نیز ضرورت برخورداری مدیریت دانش از بنیانی فلسفی تأکید می‌کند که بتواند صورت‌های مختلف دانش و روابط میان آنها را توضیح دهد (Aarons, 2004)؛ همچنان‌که بخش مهمی از آثار بنیادین این حوزه نیز بر پیش‌فرض‌های مشخصی درباره دانش و انسان داننده استوار شده‌اند (Nonaka & Takeuchi, 1995; Sveiby, 1994). در پیشینه داخلی نیز بر تأثیر مبانی معرفت‌شناختی بر چگونگی صورت‌بندی مدیریت دانش تأکید کرده‌اند (Nemati Shams-Abad et al, 2014).

از منظر اسلامی، این بحث دامنه گسترده‌تری پیدا می‌کند و در چارچوب مبانی مطرح‌شده در کتاب مدیریت راهبردی دانش سازمانی، نظریه‌پردازی در مدیریت دانش نیازمند توجه هم‌زمان به مبانی معرفت‌شناختی، هستی‌شناختی، انسان‌شناختی و روش‌شناختی بدان پیش‌تر پرداخته‌ایم (Tavallaei & Khadivar, 2023). در این چارچوب، روش شناخت نیز منحصر به مشاهده تجربی دانسته نمی‌شود و روش‌های عقلی، تجربی، نقلی - وحیانی و شهودی در یک منظومه معرفتی گسترده‌تر مورد توجه قرار می‌گیرند (Fundamental Working Group on Islamic Management, Supreme Council of the Cultural Revolution, 2019). پذیرش چنین تکثری البته یک نتیجه مهم به همراه دارد آن هم اینکه به رسمیت شناختن شهود، مجوزی برای معتبر دانستن هر دریافت شخصی نیست و درست برعکس، در صورت معتبر بودن روش و ابزار کسب دانش، هرچه منابع شناخت متنوع‌تر در نظر گرفته شوند، مسئله تشخیص دانش اعتبار بیشتری پیدا می‌کند.

بازگرداندن «داننده» به مدیریت دانش

یکی از دلالت‌های مهم مبانی انسان‌شناختی برای مدیریت دانش این است که دانش را نمی‌توان کاملاً از داننده جدا کرد. بنابراین، مقایسه مدل‌های انسان در جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که مکاتب مختلف مدیریت، بر اساس تصویر متفاوتی که از انسان پذیرفته‌اند، نظریه‌ها و سازوکارهای متفاوتی نیز ساخته‌اند (Sullivan, 1986; AL-Ghamdi, 1990).

جدول ۱. انواع مدل‌های انسان براساس دو محور بنیاد و پایداری سرشت (Sullivan, 1986, p.538)

بنیاد سرشت	پایداری سرشت		
	ثبات	انعطاف پذیر	
	انسان استبدادی	انسان تفسیری	خودبنیادی
	انسان دموکراتیک	انسان مدرن	قانون بنیادی

همچنین مکاتب علم مدیریت با مفهوم سازی در مورد سرشت انسان، سعی در کاهش پیچیدگی های شناختی خود نسبت به انسان و افزایش کارایی داشته است (Horodecka, 2014). بر همین اساس در جدول زیر تصویر انسان در مکاتب مختلف ارائه شده است:

جدول ۲. تصویر انسان در مکاتب مختلف (AL-Ghamdi, 1990)

مکتب	تصویر انسان
کلاسیک	موجود منفعل، اقتصادی و شرور که باید با سازوکارهای مادی کنترل شود.
نفوکلاسیک	موجود منفعل، اجتماعی و خنثی که باید با سازوکارهای نهادی هدایت شود.
رفتاری	موجود منفعل، اجتماعی و مثبت که باید نیازهای او ارضا شود و به آرامش برسد.
معاصر	موجود منفعل، پیچیده، مثبت و خودآگاه که باید استعدادهای او شکوفا شود تا به کمال برسد.

جدول ۳ نیز با قرار دادن رهیافت های انسان شناختی در کنار مبانی معرفت شناختی و هستی شناختی، بر پیوند میان این سه حوزه تأکید می کند. در جدول ۳ نشان داده شده است که انسان شناسی پیوند محکمی با مبانی معرفت شناسی و هستی شناسی دارد و نوعی تلازم و سنخیت میان آنان برقرار است.

جدول ۳. ارتباط مکاتب انسان شناسی و مبانی فلسفی (Parsania, 2014)

رهیافت ها انواع انسان شناسی	معرفت شناسی	هستی شناسی	انسان شناسی
فلسفی معاصر	نسبیت فهم و حقیقت، شکاکیت	سفسطه و نیهلیسم	حیوان فرهنگ ساز
علمی- پوزیتویستی	آمپریسم و حس گرایی	ماتریالیسم و مادی گرایی	حیوان ابزار ساز
فلسفی کلاسیک	راسیونالیسم و عقل گرایی	ایده ئالیسم و مادی گرایی	حیوان ناطق
اساطیری	خیال و تمثلات برزخی	ارباب انواع و شرک	موجود اساطیری
دینی- اسلامی	وحی و عقل	توحید	خلیفه الله، کلمه الله

براین اساس اگر انسان صرفاً دریافت کننده و پردازشگر اطلاعات تصور شود، مدیریت دانش نیز عمدتاً به مسئله ثبت، ذخیره، بازیابی و انتقال اطلاعات نزدیک خواهد شد. اما اگر انسان موجودی مختار، معرفت جو، تربیت پذیر و برخوردار از ظرفیت اصلاح خویش تلقی شود، کیفیت «داننده» نیز به بخشی از مسئله مدیریت دانش تبدیل می شود. در بررسی مبانی انسان شناختی اسلامی نیز ویژگی هایی مانند اختیار، تربیت پذیری، معرفت گرایی، کرامت و فطرت مورد تأکید قرار گرفته اند (Karimi Banadkouki, 2017). از این منظر، پرسش فقط این نیست که سازمان چه دانشی در اختیار دارد؛ بلکه باید پرسید چه انسانی این دانش را دریافت، تفسیر و به عمل تبدیل می کند؟

بنابراین، مدیریت دانش شهودی نمی تواند صرفاً به استخراج «دانش پنهان» خبرگان محدود شود. پیش از استخراج دانش، باید به پرورش انسانی اندیشید که تجربه را تفسیر می کند. فرد باتجربه ممکن است دقیق تر از دیگران نشانه ها را تشخیص دهد، اما تجربه فراوان می تواند به اعتماد بیش از حد نیز بینجامد. مدیر ممکن است از حساسیت بالایی نسبت به محیط برخوردار باشد، ولی منافع شخصی یا سازمانی او بر تفسیرش اثر بگذارد. پژوهشگر ممکن است به نکته ای ظریف پی ببرد، اما علاقه او به فرضیه ای خاص باعث شود شواهد مخالف را کمتر ببیند. بنابراین، تجربه شرط مهمی برای تشخیص حرفه ای است، اما تضمین کننده صحت آن نیست.

ابهام های مفهومی در دانش شهودی

در منابع اسلامی، دانش صرفاً با انباشت معلومات یکسان گرفته نمی شود و همین موضوع در پژوهش محمدی ری شهری و پس از گردآوری آیات و روایات مرتبط، میان حقیقت دانش و صورت ظاهری آن تمایز قائل شده است (Mohammadi Reyshahri, 2000). در همین زمینه، روایاتی درباره «علم مسموع» و «علم مطبوع»، علم سودمند و نسبت علم با عمل و اخلاق نقل شده است. فارغ از بحث های تفسیری پیرامون این مفاهیم، یک دلالت برای بحث حاضر قابل توجه است و کیفیت دانستن را نمی توان فقط با حجم اطلاعات اندازه گیری کرد.

با این حال، باید از یک خلط مفهومی مهم پرهیز کرد. «علم حضوری»، «کشف عرفانی»، «بصیرت»، «حکمت» و «تشخیص شهودی حرفه‌ای» مفاهیم مترادف نیستند. علم حضوری مفهومی معرفت‌شناختی درباره نحوه آگاهی است؛ کشف در سنت عرفانی معنای خاص خود را دارد؛ بصیرت بیشتر به کیفیت دیدن و فهم موقعیت نزدیک است؛ حکمت ناظر به پیوند شناخت و داوری شایسته است؛ و تشخیص شهودی حرفه‌ای می‌تواند محصول تجربه انباشته و حساسیت نسبت به الگوهای یک حوزه باشد. فروکاستن همه این مفاهیم به واژه «شهود» نه تنها کمکی به بومی‌سازی مدیریت دانش نمی‌کند، بلکه ابهام مفهومی آن را افزایش می‌دهد.

از این رو، نخستین وظیفه مدیریت دانش شهودی، تقدیس دریافت درونی نیست؛ قابل گفت‌وگو کردن آن است. وقتی مدیر می‌گوید «احساس می‌کنم این طرح موفق نمی‌شود»، سازمان باید بتواند از او بپرسد: چه چیزی این تردید را ایجاد کرده است؟ کدام نشانه‌ها را دیده‌اید؟ آیا تجربه مشابهی وجود داشته است؟ چه شواهدی می‌تواند نظر شما را تغییر دهد؟ این پرسش‌ها شهود را از میان نمی‌برند؛ آن را از یک احساس خصوصی به ادعایی تبدیل می‌کنند که دیگران می‌توانند درباره آن گفت‌وگو کنند.

مخاطرات و راه‌کارهای قرآنی مواجهه با آن

یکی از مخاطرات جدی در استفاده سازمانی از شهود آن است که جایگاه سازمانی صاحب ادعا به تدریج جای اعتبار خود ادعا را بگیرد. هرچه قدرت فرد بیشتر باشد، ممکن است تشخیص او کمتر در معرض پرسش قرار گیرد. در چنین شرایطی، «شهود مدیر» می‌تواند ناخواسته به ابزاری برای متوقف کردن گفت‌وگو تبدیل شود.

منابع اسلامی جهت متفاوتی را پیشنهاد می‌کنند. نهی از پیروی چیزی که نسبت به آن علم وجود ندارد (اسراء: ۳۶)، دستور به بررسی خبر پیش از اقدام زیان‌بار (حجرات: ۶)، تأکید بر مشورت (آل عمران: ۱۵۹؛ شوری: ۳۸) و الزام به عدالت حتی هنگامی که منافع شخصی در میان است (نساء: ۱۳۵)، در زمینه‌های نزول و دلالتی خود معانی مشخصی دارند و نباید آنها را مستقیماً به دستورالعمل‌های سازمانی فروکاست. با این حال، از کنار هم قرار دادن آنها می‌توان برای نظریه‌پردازی مدیریتی یک جهت معرفتی - اخلاقی استنباط کرد: ادعا باید امکان بررسی داشته باشد، تصمیم باید در معرض گفت‌وگو قرار گیرد و قدرت نباید جای دلیل را بگیرد.

این اصل در مدیریت دانش شهودی تعیین‌کننده است. دریافت فرد خبره باید شنیده شود، اما خبره بودن نباید او را از توضیح، نقد و بازنگری بی‌نیاز سازد. بر همین اساس می‌توان گفت: شهود در سازمان حق ورود به فرایند تصمیم را دارد، اما حق مصونیت از نقد ندارد. این گزاره شاید مهم‌ترین مرز میان «مدیریت دانش شهودی» و «مدیریت بر اساس حدس شخصی» باشد.

چرخه مدیریت دانش شهودی

با اتکا به این مبانی، می‌توان مدیریت دانش شهودی مبتنی بر منابع اسلامی را نه به‌عنوان مجموعه‌ای از تکنیک‌ها، بلکه به‌صورت یک چرخه یادگیری معرفتی - اخلاقی صورت‌بندی کرد:



نمودار ۱. چرخه مدیریت دانش شهودی

این چرخه، مدل تصریح‌شده در یک آیه یا روایت نیست و نباید چنین معرفی شود. بلکه صورت‌بندی مدیریتی پیشنهادی است که از گفت‌وگوی میان مبانی معرفت‌شناختی و انسان‌شناختی اسلامی و مسئله معاصر مدیریت دانش حاصل می‌شود. چنین تفکیکی از حیث روش‌شناختی اهمیت دارد؛ زیرا همان‌گونه که الگوی مبانی علم مدیریت دانش نشان می‌دهد، حرکت از مبانی فلسفی و عوامل زمینه‌ای به نظام مسائل، سپس الگوها و سرانجام نسخه‌های کاربردی، مستلزم مرحله نظریه‌پردازی و استنباط است.

«پرورش داننده» نقطه آغاز چرخه است؛ زیرا کیفیت دریافت را نمی‌توان کاملاً مستقل از تجربه، انگیزه، صداقت و آمادگی فرد برای اصلاح نظر خود دانست. «دریافت زمینه‌مند» جایگاه تجربه و تشخیص اولیه را به رسمیت می‌شناسد، بی‌آنکه آن را حقیقت قطعی تلقی کند. در مرحله «روایت و گفت‌وگو»، دریافت شخصی تا حد امکان به زبان مشترک منتقل می‌شود. «سنجش اعتبار و حق» ادعا را در برابر شواهد، دیدگاه‌های مخالف، حقوق افراد متأثر و پیامدهای احتمالی قرار می‌دهد. سپس «اقدام و بازخورد» امکان آزمودن دآوری در عمل را فراهم می‌کند. چرخه با «اصلاح داننده و رویه» کامل می‌شود؛ جایی که نتیجه تصمیم، هم شناخت فرد و هم حافظه و رویه سازمان را تغییر می‌دهد.

شش ارزش می‌توانند در سراسر این چرخه نقش تنظیم‌کننده داشته باشند: تعقل، صدق‌جویی، تواضع معرفتی، مشورت، عدالت و پاسخ‌گویی. بدون این ارزش‌ها، شهود ممکن است به اعتماد به نفس افراطی تبدیل شود؛ تجربه ممکن است جای شواهد را بگیرد؛ و اقتدار صاحب تجربه ممکن است امکان یادگیری جمعی را محدود کند.

جمع‌بندی و دستور کار پیش‌روی مدیریت دانش شهودی

از منظر معرفت‌شناختی اسلامی، مهم‌ترین ویژگی‌های علم حضوری و دانش شهودی به شرح زیر می‌باشد (Hosseinzadeh Yazdi, 2007):

۱. دانش شهودی بخشی از علم حضوری انسان است که براساس دیدگاه اکثریت فلاسفه و حکمای اسلامی، منهای تفسیرها و تعبیرهای علم حضوری، که خود نوعی علم حصولی است، خطا ناپذیر است.
 ۲. ویژگی دیگر علم حضوری و دانش شهودی این است که در این گونه معرفت، میان عالم و معلوم واسطه‌ای همچون مفاهیم و صور ذهنی متحقق نیست، بلکه ذات معلوم در عالم حضور دارد. با تحقق این ویژگی یا تمایز علم حضوری، که امری وجود شناختی است، را از خطاناپذیری علم حضوری، که ویژگی یا تمایزی معرفت شناختی است آشکار می‌گردد. خطا در مورد ادراکی متصور است که میان عالم و معلوم واسطه باشد. آنجا که واسطه‌ای نیست، بلکه نفس معلوم یا مدرک نزد عالم یا مدرک حاضر است، خطا ناممکن است.
 ۳. علم حضوری و دانش شهودی قابل اتصاف به صدق و کذب یا مطابقت و عدم مطابقت با واقع نیست، در صورتی که علم حصولی بدان متصف می‌گردد.
 ۴. تنها راهی که می‌توان به واسطه آن به شناخت حقیقت هستی و واقعیت موجودات دست یافت شناخت از راه شهود یا علم حضوری است.
 ۵. دانش شهودی و علم حضوری، عیناً قابل انتقال به دیگران نیست، اما مثل آن برای دیگران قابل حصول است. به عبارت دیگر اگر علم حضوری و دانش شهودی به علم حصولی تبدیل گردد، در این صورت، قابل انتقال به دیگران است اما در این صورت، علم حصولی است و نه علم حضوری؛ یعنی این علم حصولی است که انتقال یافته است.
- طرح مدیریت دانش شهودی مبتنی بر منابع اسلامی، بیش از آنکه پاسخ نهایی باشد، دعوتی به گشودن یک دستور کار پژوهشی جدید است. این دستور کار نیازمند مطالعات مفهومی برای تفکیک دقیق شهود از مفاهیم هم‌جوار، پژوهش‌های تجربی درباره نقش تجربه و دریافت زمینه‌مند در تصمیم‌های سازمانی، مطالعات کیفی درباره چگونگی انتقال تشخیص خبرگان، و پژوهش‌های روش‌شناختی درباره شیوه‌های اعتبارسنجی ادعاهایی است که در آغاز کاملاً قابل تصریح نیستند.
- در این مسیر، بومی‌سازی نیز نباید صرفاً به جایگزین کردن اصطلاحات رایج مدیریت با واژگان اسلامی تقلیل یابد. افزودن «حکمت»، «بصیرت» یا «شهود» به یک مدل موجود، به‌خودی‌خود نظریه اسلامی تولید نمی‌کند. نظریه زمانی از مبانی اسلامی اثر می‌پذیرد که آن مبانی بتوانند در تعریف انسان، دانش، اعتبار، غایت و مسئولیت تغییر معناداری ایجاد کنند. منطق این دریچه پژوهشی جدید اینگونه است: آغاز از مبانی، صورت‌بندی نظام مسائل و سپس حرکت به سوی الگوها و نظریه‌های کاربردی.
- مدیریت دانش شهودی، در این معنا، مدیریت امور رازآلود نیست. موضوع آن چگونگی مواجهه مسئولان سازمان با بخشی از دانسته‌های انسانی است که همیشه از ابتدا به شکل گزاره‌های کامل و مستند ظاهر نمی‌شوند. چنین دانشی نباید به دلیل دشواری در تصریح نادیده گرفته شود و در عین حال نباید به دلیل انتساب آن به تجربه، بصیرت یا شهود از سنجش معاف گردد.
- از این منظر، شاید پرسش آینده مدیریت دانش فقط این نباشد که «سازمان چه می‌داند؟» پرسش بنیادی‌تر آن است که «انسان‌های سازمان چگونه می‌دانند، چگونه حدود دانسته خود را تشخیص می‌دهند و چگونه مسئولیت تبدیل آن دانسته به عمل را می‌پذیرند؟»

پاسخ به این پرسش می‌تواند نقطه عزیمت مناسبی برای توسعه یک جریان پژوهشی در زمینه مدیریت دانش شهودی مبتنی بر منابع اسلامی باشد؛ جریانی که نه عقل و شواهد را در برابر شهود قرار می‌دهد و نه شهود را به نام عقلانیت سازمانی حذف می‌کند، بلکه می‌کوشد دریافت انسانی را در چرخه‌ای از گفت‌وگو، سنجش، مسئولیت و یادگیری قرار دهد.

References

- Aarons, J. P. (2004). From philosophy to knowledge management and back again. In H. Linger, J. Fisher, W. Wojtkowski, W. G. Wojtkowski, J. Zupancic, K. Vigo, & J. Arnold (Eds.), *Constructing the infrastructure for the knowledge economy* (pp. 393–404). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-4852-9_29
- Al-Ghamdi, A. A. (1990). Human nature in organization theory: The need for assumption's articulation, and a new image of man. *Journal of King Abdulaziz University: Economics and Administration*, 3, 33–48.
- Danayi-Fard, H. (2010). *Theory building: Foundations and methodologies*. SAMT Publications. (In Persian)
- Hamzehpour, M., & Javadi, M. (2016). Explanation and comparison of the theoretical foundations of knowledge management from Islamic and Western perspectives. *Fundamental Research in the Humanities*, (4), 31–57. (In Persian)
- Hosseinzadeh Yazdi, M. (2007). “Presential knowledge (Ilm-e hozouri): Characteristics, types, and scope, *Philosophical Knowledge* (Ma’refat-e Falsafi), 4(2), 103–105. (In Persian)
- Karimi Benadkooki, M. (2017). Anthropological foundations of Islamic humanities in the Holy Qur’an. *Studies of the Qur’an and Hadith*, 10(2), 231–262. (In Persian)
- Mohammadi Reyshahri, M. (2000). *Knowledge and wisdom in the Qur’an and Hadith* (A. Masoudi, Trans.). Dar al-Hadith Publications. (In Persian)
- Nemati Shamsabad, H., Mousakhani, M., & Manian, A. (2014). From theory of knowledge (epistemology) to knowledge management: Presenting a conceptual model of the influence of epistemology on knowledge management. *Iranian Journal of Management Sciences*, 9(35), 25–48. (In Persian)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Ostadi, R., & Tavallaei, R. (2021). A critique of the book *Principles of Islamic management and its models: A documentary approach*. *Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences*, 21(3), 27–50. (In Persian)
- Parsania, H. (2010). *Being and descent*. Maaref Islamic University. (In Persian)
- Rafipour, F. (2002). *Explorations and perceptions*. Enteshar Publishing Company. (In Persian)
- Sullivan, J. J. (1986). Human nature, organizations, and management theory. *Academy of Management Review*, 11(3), 534–549. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306210>
- Tavallae, R., Rezaeian, A. & Shadmanfar, M. H. (2025). Intuitive Knowledge Management: A Framework for Adding the Third Dimension of Knowledge. *Academic Librarianship and*

Information Research, 59(3), 1-24. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.406098.1803> (In Persian)

Tavallae, R., & Feili, M. (2016). *Modern concepts and applications of knowledge management*. Hatmi Publications. (In Persian)

Tavallae, R., & Khadivar, A. (2023). *Strategic management of organizational knowledge*. Imam Hossein University. (In Persian)

The Qur'an. (n.d.). Al-Imran 3:159; Al-Isra 17:36; Al-Hajj 22:46; Al-Shura 42:38; Al-Hujurat 49:6; Al-Shams 91:9–10; Al-Kahf 18:65; An-Nisa 4:135.

Working Group on the Foundations of Islamic Management, Supreme Council of the Cultural Revolution. (2019). *Comprehensive map of Islamic management (NAJMA)* (6th ed.). University of Qom Press. (In Persian)
