

-- Name of Journal -----

DOI:



Critique of the Anthropology of Contingency Management from the Perspective of the Holy Qur'an

Ali-Aqa Safari** 

Assistant Professor and Director of the
Quran and Management Department, Al-
Mustafa International University

* Corresponding Author: a.a.safari۱۳۶۴@gmail.com

How to Cite: xxxxxxxx

Extended Abstract

۱. Introduction

In contemporary organizational and management studies, anthropology is considered the most fundamental pillar. Human beings are both the subject of humanities and the axis of managerial issues. The contingency school of management, developed by theorists such as Fiedler, Vroom, House & Mitchell, Hersey & Blanchard, Bennis, Bass, Green, and Dansereau, focuses on the principle of aligning human capacity with environmental contingencies. However, while it recognizes the complexity of human behavior, it conceptualizes humans as passive beings confined to the limits of environmental and material realities, aiming primarily at maximizing profit. By contrast, the Holy Qur'an presents a comprehensive, elevated perspective, viewing humans as innately dignified, composed of both material and spiritual dimensions, and endowed with free will.

The aim of this research is to systematically critique the anthropological foundations of contingency management from a Qur'anic perspective and to highlight how a transition from material determinism to a comprehensive, ethics-based worldview can foster human flourishing within organizations and generate spiritual capital

۲. Literature Review

A systematic review of past studies in mainstream and Islamic management shows that, despite extensive Western scholarship on contingency theory, there is a notable gap in critical examination of its anthropological premises through Qur'anic teachings. Previous research often focused broadly on its characteristics and scope but lacked an in-depth critique grounded in divine revelation. This study departs from such approaches by situating anthropological analysis as the missing link in prior research and applying an explicitly critical paradigm to reassess its foundations.

۳. Methodology

The research follows a combined strategy:

- **Exploratory phase:** Systematic review of authoritative texts and identification of explicit values embedded in contingency theory.
- **Meta-synthesis phase:** Selection of relevant studies, integration of findings, and formulation of a comprehensive critique protocol.
- **Istinbat (deductive) phase:** Presenting formulated questions against Qur'anic verses to derive answers directly from divine text.

Data were collected from library sources, classical and contemporary Islamic scholarship, and analyzed via qualitative content analysis with open and axial coding. Rigorous cross-checking with the Qur'an ensured validity and the consistency of findings.

Findings

4.1 Descriptive Findings

- In the contingency approach, human beings are conceptualized as complex yet passive, adapting behavior to environmental needs for survival.
- Environmental conditions function as independent variables dictating human action, constraining free will to circumstantial survival imperatives.

4.2 Analytical Findings

- **Authorial Intent:** The Qur'an constructs an anthropology that recognizes human agency and autonomy, rejecting deterministic confinement to material survival.
- **Core Concepts:** Dignity (*karāmah*), spirituality, moral responsibility, and volition are integrated into human nature.

- **Historical-discursive Context: Contingency management emerges from functionalist roots characterized by environmental determinism, whereas Qur'anic anthropology grounds organizational behavior in ethical responsibility and transcendence.**

4.3 Inferential Findings

- **Level 1 (intent): Establishing a holistic anthropology that critiques reductionist management views.**
- **Level 2 (conceptual acts): Redefining the organizational role of humans through spiritual and moral dimensions.**
- **Level 3 (discursive context): Offering an alternative paradigm where governance systems design motivation, structure, and culture to actualize human potential ethically.**

۹. Discussion and Conclusion

Rationality within Islamic thought is intertwined with moral and spiritual objectives, contrasting with the instrumental rationality underpinning contingency theory's anthropological model. The Qur'an envisions humans as beings whose material existence is coordinated with a purposeful spiritual mission, positioning moral agency at the core of organizational life.

Shifting organizational management from environmental determinism to ethics-based comprehensive anthropology strengthens human dignity, fosters creativity, and builds cultural resilience. Such a transformation not only critiques the anthropological premises of contingency management but also provides a prophetic framework for organizational justice and public welfare.

Keywords: Qur'anic Anthropology, Contingency Management, Critical Anthropology, Environmental Determinism, Organizational Excellence

نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران | ۵

استادیار و مدیر گروه قرآن و علوم باگرایش مدیریت جامعه المصطفی العالمیه	علی آقا صفری * ^{ID}
---	------------------------------

چکیده مبسوط

نویسنده مسئول: a.a.safari1364@gmail.com
مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری نویسنده است.

How to Cite: xxxxxxxx

۱. مقدمه

انسان‌شناسی، به عنوان یکی از ارکان بنیادین علوم انسانی و مدیریتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری نگرش‌ها، راهبردها و سیاست‌های هر مکتب فکری ایفا می‌کند. هر نظام مدیریتی، بر اساس تصویری که از انسان و ماهیت وجودی او ارائه می‌دهد، چارچوب‌های عملیاتی خود را بنا می‌نهد. در این میان، مکتب مدیریت اقتضایی که ریشه‌های تاریخی و نظری آن به طور قابل توجهی در اندیشه‌های صاحب‌نظرانی چون فرد فیدلر و ویکتور وروم و رابرت هاوس قابل ردیابی است، بر یک اصل اساسی تأکید می‌ورزد: ضرورت انطباق رفتار مدیریتی و ساختار سازمانی با شرایط متغیر و خاص محیطی. این مکتب، با اتکا به این رویکرد، تصویری خاص و غالباً محدود از انسان ارائه می‌دهد. در این تصویر، انسان غالباً به عنوان موجودی منفعل، محدود در ابعاد مادی و صرفاً تحت تأثیر نیروهای محیطی و بیرونی تلقی می‌شود. انگیزه اصلی و هدف نهایی که برای این انسان ترسیم می‌گردد، عمدتاً بر «حداکثرسازی سود» متمرکز است.

این نوع تصویرسازی از انسان، با نگرش وحیانی قرآن کریم نسبت به انسان، فاصله‌ای بنیادین و ماهوی دارد. قرآن کریم، انسان را موجودی برخوردار از «کرامت ذاتی» معرفی می‌کند. کرامت، ارزشی است که خداوند به انسان عطا کرده و او را بر بسیاری از مخلوقات دیگر برتری بخشیده است. علاوه بر این، قرآن بر ترکیب دو ساحات مادی و معنوی وجود انسان تأکید دارد و انسان را تنها به بعد مادی و جسمانی محدود نمی‌کند. بلکه او را دارای روح، وجدان، عقل و ابعاد معنوی دیگری نیز می‌داند. یکی دیگر از ویژگی‌های اساسی انسان در منظر قرآن، برخورداری از «اراده آزاد» است. انسان در قرآن، مخلوقی جبرپذیر و فاقد انتخاب نیست، بلکه موجودی است که قدرت انتخاب میان خیر و شر، و درست و نادرست را داراست و در برابر این انتخاب‌ها مسئول است.

این تفاوت بنیادین در تصویری که از انسان ارائه می‌شود، پیامدهای عمیق و گسترده‌ای بر نظام انگیزشی فرهنگ سازمانی و در نهایت، شیوه و رویکرد مدیریتی خواهد داشت. درک این تفاوت‌ها و تحلیل پیامدهای آن، امری ضروری برای تدوین الگوهای مدیریتی مؤثر و انسان‌محور محسوب می‌شود.

این پژوهش با هدف اصلی «نقد انسان‌شناسی مکتب مدیریت اقتضایی از منظر قرآن کریم» انجام شده است. مسئله اصلی و محوری تحقیق، بر کشف و تحلیل شکاف‌های ماهوی میان این دو دیدگاه (انسان‌شناسی اقتضایی و انسان‌شناسی قرآنی) و بررسی دقیق آثار و پیامدهای این تفاوت‌ها بر عرصه‌های مختلف مدیریتی و سازمانی متمرکز است. در این راستا، پرسش کلیدی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود: «انسان در مکتب مدیریت اقتضایی و در آموزه‌های قرآن کریم چه تعاریف و مختصات دارد و این تفاوت‌ها چه پیامدهایی برای مدیریت و سازمان ایجاد می‌کند؟»

۲. پیشینه پژوهش

مروری بر ادبیات و مطالعات انجام شده در حوزه دانش سازمان و مدیریت، نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه مکتب مدیریت اقتضایی صورت گرفته است. با این حال، اغلب این رویکردها یا جنبه‌ای کاملاً نظری داشته‌اند و یا عمدتاً به جنبه‌های توصیفی و کاربردی مکتب مذکور پرداخته‌اند. به طور مشخص، کمتر پژوهشی وجود دارد که به طور عمیق و تحلیلی، مبانی انسان‌شناختی این مکتب را از منظر جامع و وحیانی قرآن کریم مورد واکاوی قرار داده باشد. مطالعات موجود در این زمینه، غالباً به یکی از دو جهت متمایل بوده‌اند: یا به مقایسه تطبیقی برخی اصول و کارکردهای مدیریتی بین مکاتب مختلف، از جمله مدیریت اقتضایی، پرداخته‌اند و یا صرفاً به تشریح و برشمردن ویژگی‌ها و اصول شناخته شده مکتب اقتضایی بسنده کرده‌اند. این پژوهش، با اتخاذ رویکردی نوین و تلفیقی، تلاش دارد تا از این محدودیت‌ها فراتر رفته و

نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران | ۹

بر بنیان انسان‌شناختی مکتب اقتضایی تمرکز کند. استفاده از روش‌شناسی تلفیقی (شامل رویکردهای اکتشافی، فراترکیب و استنتاجی) به ما این امکان را می‌دهد تا نه تنها عناصر سطحی و ظاهری این مکتب، بلکه مبانی عمیق‌تر آن را مورد بررسی قرار داده و تصویری جامع‌تر و عمیق‌تر از تفاوت‌ها و پیامدهای ناشی از آن ارائه دهیم. هدف نهایی، دستیابی به درک دقیق‌تری از نقش انسان در الگوهای مدیریتی است.

شایان ذکر است که نگارنده پیشتر در مقالاتی مستقل به نقد مبانی معرفت‌شناختی، هستی‌شناختی و دیدگاه‌های مکتب اقتضایی درباره سازمان، محیط و انسان از منظر قرآن پرداخته است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق با رویکردی کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و اتخاذ رویکردی تلفیقی، انجام پذیرفته است. این روش‌شناسی شامل سه بخش اصلی و متوالی است که هر کدام به بخش مشخصی از فرآیند پژوهش اختصاص دارد:

- **اکتشافی:** در این مرحله، تمرکز بر گردآوری اطلاعات اولیه و پایه‌ای است. منابع اصلی شامل متون کلاسیک و مقالات نظریه‌پردازان برجسته مکتب مدیریت اقتضایی، نظیر آثار فرد فیدلر، ویکتور وروم و رابرت هاوس، است. هدف، دستیابی به فهم اولیه از اصول، مفاهیم و مبانی این مکتب، به ویژه در خصوص برداشت آن‌ها از انسان است.
- **فراترکیب:** در این مرحله، یافته‌های حاصل از مرحله اکتشافی مورد تحلیل عمیق‌تر قرار می‌گیرند. هدف، تحلیل، ترکیب و استخراج گزاره‌های اصلی و

مفاهیم کلیدی مکتب مدیریت اقتضایی در خصوص مفهوم انسان است. در این گام، تلاش می‌شود تا تصویر جامعی از انسان از دیدگاه این مکتب، با برجسته کردن ویژگی‌های کلیدی و تکرارشونده در آثار نظریه‌پردازان آن، شکل گیرد.

- **استنتاجی:** در این مرحله، سؤالات طراحی شده به آیات قرآن کریم عرضه تا بر اساس مبانی این روش، پاسخ‌ها مستقیماً از کلام وحی استخراج گردد. این رویکرد، امکان مقایسه نظام‌مند بین گزاره‌های قرآنی و یافته‌های مدیریت اقتضایی را فراهم می‌آورد و در نهایت زمینه را برای تبیین دیدگاه قرآن کریم در نقد ارزش‌شناسی مدیریت اقتضایی مهیا می‌سازد.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها: داده‌های مورد نیاز این تحقیق به صورت کتابخانه‌ای گردآوری شده‌اند. پس از گردآوری، فرآیند کدگذاری آغاز می‌شود که شامل مراحل کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم اولیه و سپس کدگذاری محوری برای دسته‌بندی کدها و شناسایی مضامین اصلی است. در نهایت، مضامین اصلی در دو چارچوب مجزا، یعنی مکتب اقتضایی و آموزه‌های قرآن کریم، شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. سپس، این دو مجموعه از مضامین، به صورت تحلیلی و تطبیقی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

اعتبار و پایایی: اعتبار تحلیل‌های انجام شده، از طریق رجوع به منابع معتبر و شناخته شده در حوزه مدیریت و علوم تفسیری تضمین گردیده است. همچنین، پایایی تحقیق از طریق بازبینی چند مرحله‌ای داده‌ها و نتایج توسط محقق و همچنین انطباق یافته‌ها و نتایج با دیدگاه متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت و مطالعات قرآنی، تأیید شده است.

۴. یافته‌ها

۴.۱ یافته‌های توصیفی

پس از فرآیند تحلیل محتوای کیفی و با اتکا به منابع مورد بررسی، یافته‌های توصیفی زیر در خصوص انسان‌شناسی مکتب مدیریت اقتضایی و منظر قرآنی استخراج گردید:

- **تصویر انسان در مکتب مدیریت اقتضایی:** این مکتب، انسان را عمدتاً به عنوان موجودی منفعل و متأثر صرف از محیط تصویر می‌کند. به این معنا که رفتار، انگیزش و عملکرد انسان، بیشتر تابعی از شرایط بیرونی، ساختارهای سازمانی و متغیرهای محیطی تعریف می‌شود.
- **هدف اصلی انسان در مکتب اقتضایی:** در این نگرش، هدف اصلی و انگیزه غالبی که برای انسان ترسیم می‌شود، «بیشینه‌سازی سود» و دستیابی به منافع مادی در کوتاه‌مدت و بلندمدت است.
- **تصویر انسان از منظر قرآن کریم:** در مقابل، قرآن کریم، انسان را موجودی برخوردار از «کرامت ذاتی» معرفی می‌کند. این کرامت، فراتر از ارزش‌های مادی و بیرونی است. همچنین، قرآن بر «ترکیبی از بعد مادی و معنوی» وجود انسان تأکید دارد و او را صرفاً یک موجود مادی نمی‌داند. یکی از اساسی‌ترین مختصات انسان در قرآن، «صاحب اختیار» بودن اوست.
- **پیامد تفاوت در تصویر انسان:** این تفاوت بنیادین در نحوه تصویرسازی از انسان، به طور مستقیم به تفاوت‌های قابل توجه در نظام انگیزشی کارکنان، طراحی ساختارهای فرهنگی سازمانی و در نهایت، انتخاب و اجرای شیوه‌های مدیریتی منجر می‌شود.

۴,۲ یافته‌های تحلیلی

در ادامه یافته‌های توصیفی، تحلیل عمیق‌تر مفاهیم و زمینه‌های مرتبط، به یافته‌های تحلیلی زیر منجر شده است:

- **نیت نظریه پردازان مکتب اقتضایی:** هدف اصلی نظریه پردازان مکتب مدیریت اقتضایی، طراحی و ارائه الگویی از مدیریت بوده است که بتواند به طور مؤثر و کارآمد با شرایط متغیر و گوناگون محیطی سازگار شود. رویکرد آن‌ها بر «انطباق کامل عوامل انسانی» با مقتضیات خارجی و محیطی استوار است. این انطباق، اغلب به گونه‌ای تفسیر می‌شود که سازگاری با محیط، اولویت اصلی است.
- **بازشناسی مفاهیم کلیدی قرآنی:** تحلیل آیات قرآن کریم، مفاهیم کلیدی و عمیقی را در خصوص انسان آشکار می‌سازد. مهم‌ترین این مفاهیم عبارتند از:
 - **کرامت:** ارزش ذاتی و احترام ذاتی که به انسان نهادینه شده است.
 - **مسئولیت:** تعهدات و پاسخگویی انسان در برابر اعمال و تصمیمات خود، و همچنین در برابر جامعه و خالق.
 - **آزادی اراده:** توانایی انسان در انتخاب و تصمیم‌گیری مستقل، بدون اجبار صرف.
 - **جامعیت وجودی انسان:** درک انسان به عنوان موجودی چندبعدی که هم از جسم و هم از روح و روان برخوردار است.
- **زمینه گفتمانی:** علوم مدیریت نوین، به ویژه در دهه‌های اخیر، تا حد زیادی تحت سلطه رویکردهای سودمحور و مادی‌گرایانه قرار داشته است. در این

نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران | ۱۳

فضا، آموزه‌های قرآنی، گفتمان بدیلی را ارائه می‌دهند. این گفتمان بدیل، بر «تعالی روحی» و «عدالت اجتماعی» در کنار کارآمدی تاکید دارد و چارچوبی متفاوت برای نگرستن به مسائل مدیریتی و سازمانی فراهم می‌آورد.

۴,۳ یافته‌های استنباطی

با در نظر گرفتن یافته‌های توصیفی و تحلیلی، می‌توان به استنباط‌های عمیق‌تر و نهایی در خصوص پیامدهای این تقابل انسان‌شناختی دست یافت:

- **سطح اول نیت کنشگر:** در این سطح، هدف اصلی، «نقد انسان‌شناسی مکتب اقتضایی» است. این نقد، نه به منظور رد کامل یافته‌ها و ره‌آوردهای این مکتب، بلکه برای تعدیل و تصحیح رویکرد آن نسبت به انسان صورت می‌گیرد. هدف، «ارائه تصویری متعادل و جامع از انسان» است که هم ابعاد مادی و هم معنوی و ارادی او را در بر گیرد.
- **سطح دوم کنش‌های مفهومی:** در این سطح، تلاش بر «جایگزینی مفاهیم قرآنی» به جای مفاهیم محدودکننده مکتب مدیریت اقتضایی است. به جای نگاهی صرفاً منفعل و سودمحور به انسان، مفاهیم «کرامت»، «مسئولیت» و «اختیار» وارد چارچوب تحلیلی و عملیاتی مدیریت می‌شوند. این امر به درک بهتر انگیزه‌ها و پتانسیل‌های واقعی انسان کمک می‌کند.
- **سطح سوم زمینه گفتمانی:** در این سطح، هدف «ایجاد الگویی تلفیقی» است. این الگو، علاوه بر داشتن توانایی پاسخگویی به مقتضیات و چالش‌های محیطی انسان را «اسیر آن نمی‌کند و بلکه «تعالی و رشد او را هدف قرار می‌دهد» این الگو، تعادلی میان واقع‌گرایی در مدیریت و توجه به ابعاد انسانی برقرار می‌سازد.

- **الگوی نهایی انسان‌شناسی:** بر اساس این پژوهش، الگوی نهایی انسان‌شناسی که می‌تواند مبنای مدیریت قرار گیرد، «انسان موجودی دوساحتی مرکب از روح و جسم» است. این انسان، با حفظ کرامت ذاتی خود، قادر به کنشگری مؤثر در محیط است و مدیریت باید با احترام به این کرامت و با در نظر گرفتن ظرفیت‌های وجودی او، «تنظیم» و هدایت گردد. این نگرش با تأکید بر ابعاد معنوی، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری انسان، می‌تواند به خلق سازمان‌هایی بینجامد که علاوه بر کارایی در دستیابی به اهداف مادی، بستر شکوفایی سرمایه انسانی و تحقق پایداری سازمانی را در دنیای پیچیده کنونی فراهم آورند.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به طور روشن نشان می‌دهد که شکاف ماهوی میان انسان‌شناسی مکتب مدیریت اقتضایی و نگرش جامع و وحیانی قرآن کریم به انسان، ریشه بسیاری از تفاوت‌های اساسی در راهبردها و رویکردهای مدیریتی است. در حالی که مکتب اقتضایی، به طور غالب، بر سازگاری صرف با شرایط محیطی و اولویت‌بخشی به منافع مادی و سودآوری تأکید دارد، قرآن کریم بر رشد همه‌جانبه و مسئولیت‌پذیری انسان تأکید می‌کند. این تفاوت بنیادین، یک پیامد مهم و قابل توجه در پی دارد: امکان طراحی و تدوین الگوهای مدیریتی جدید و یا اصلاح الگوهای موجود. این الگوهای جدید، علاوه بر آنکه از کارآمدی محیطی لازم برخوردارند، می‌توانند «عدالت سازمانی» و «تعالی کارکنان» را نیز تضمین کنند. به عبارت دیگر، مدیریت می‌تواند به جای آنکه صرفاً ابزاری برای حداکثرسازی سود و سازگاری با محیط باشد، به بستری برای رشد معنوی، شکوفایی استعدادها و تحقق مسئولیت‌های انسانی کارکنان تبدیل گردد. بازخوانی انسان‌شناسی از منظر

نام خانوادگی نویسنده اول و دوم (بیش از دو نویسنده نام خانوادگی نویسنده اول و همکاران | ۱۵

قرآن کریم، نه تنها به نقد رویکردهای محدودکننده و مادی‌گرایانه موجود در دانش سازمان و مدیریت می‌پردازد، بلکه مسیری نو و جامع برای توسعه دیدگاه‌های انسان‌محور و تعالی‌بخش در حوزه مدیریت هموار می‌سازد. این رویکرد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در عین رقابت‌پذیری و انطباق با محیط، به ابعاد عمیق‌تر و پایدارتر انسانی و اجتماعی نیز توجه داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: انسان‌شناسی، مدیریت اقتضایی، قرآن کریم، کرامت ذاتی، اختیار،

مسئولیت، عدالت سازمانی، تعالی سازمانی