



موسسه آموزش عالی علوم انسانی

تحقیق پایانی دوره کارشناسی

(رشته مدیریت و معارف اسلامی)

عنوان:

سبک رهبری شهید مزاری (ره)



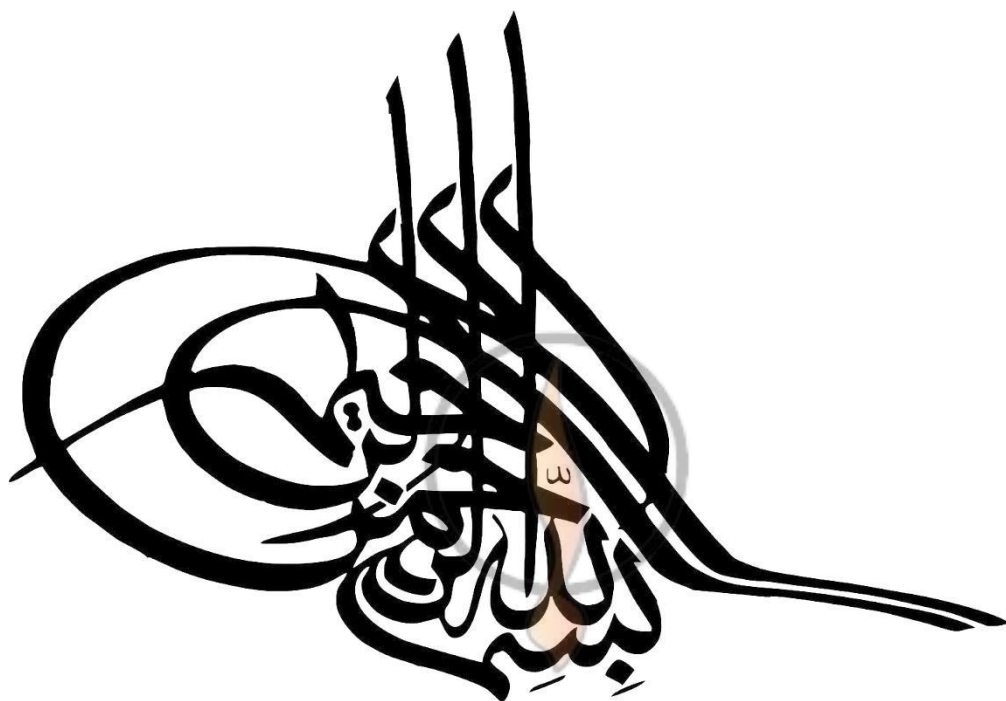
بنیاد استاد راهنما:

حجت الاسلام والمسلمین دکتر واثق

دانش پژوه:

حسین اسماعیلی

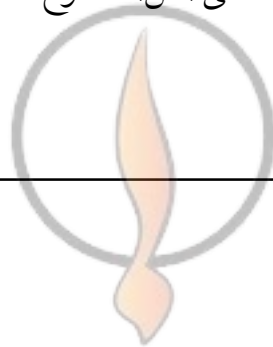
شهریور ۱۳۹۳



بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

*مسئولیت مطالب مندرج در این تحقیق پایانی به عهده نویسنده است.
* هرگونه استفاده از این تحقیق پایانی، با ذکر منبع اشکالی ندارد و نشر آن بدون اجازه از جامعه المصطفی (ص) ممنوع است.



بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

تقدیم و اهداء:

- به پیشگاه خاتم پیامبران، مجری عدالت نبی مکرم اسلام حضرت محمد(ص)؛
- خلیفه و جانشین بلافصل آن حضرت، روح عدالت حضرت امام علی(ع)؛
- اولاد طیبین و طاهرین شان به‌ویژه حضرت مهدی که جهان را پر از عدل خواهد نمود؛
- ارواح طیبه شهدای راه استقلال، آزادی و عدالت بخصوص رهبر شهید استاد مزاری(ره)؛



بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

سپاس و امتنان

سپاس خدای را که توان تعقل و تفکر کردن را به بشر ارزانی بخشید. درود بی‌پایان به تمامی پیام‌آوران و اولیای الهی به‌ویژه حضرت ختمی مرتبت حضرت محمد(ص) که زمینه هدایت ما را فراهم نمود.

با تشکر فراوان از استاد فرزانه حضرت حجت‌الاسلام والمسلمین دکتر واثق، که در راهنمایی این تحقیق تلاش زیاد کرده است، که نقاط حسن و قوت این اثر محصول کمک‌های عالمانه‌ی ایشان است.

از نهاد پر برکت جامعه المصطفی العالمیه، موسسه عالی علوم انسانی، گروه مدیریت، بی نهایت کمال سپاس و تشکر را دارم.



بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

چکیده:

در تاریخ هر قوم و ملتی می‌توان رهبران انقلابی، سرداران و قهرمانان ملی را مشاهده کرد که همواره مورد احترام بوده‌اند و نقش رهبری آنان در جامعه و عامل تحول بودن در عصر خود، ویژگی مشترک و بارز ایشان می‌باشد.

تاریخ کشور افغانستان و خصوصاً شیعیان این سرزمین نیز، رجالی از این قبیل، همچون فیض محمد کاتب، ابراهیم خان گاوسوار، شهید بلخی و شهید مزاری را به خود دیده است. امروزه و در تاریخ معاصر افغانستان، شهید مزاری بدلیل نقش بی‌نظیرش در رهبری جهاد شیعیان افغانستان علیه اشغالگران خارجی و استقرار عدالت و تشکیل حکومت وحدت ملی در دوره حکومت مجاهدین، به نماد گفتمان عدالت خواهی تبدیل گردیده است.

تحقیق حاضر با عنوان «سبک رهبری شهید مزاری (ره)» در پی شناسایی و بررسی علمی نوع و سبک رهبری شهید مزاری از دیدگاه علم مدیریت است. به این منظور نخست به تئوری‌های مهم رهبری در عرصه مدیریت و ویژگی‌های رهبران از دیدگاه غربی و اسلام پرداخته شده است. سپس ویژگی‌های فردی و اجتماعی شهید مزاری (ره) و همچنین منابع قدرت در رهبری وی مورد مطالعه قرار گرفته و در نهایت به این نتیجه منتج گردید که از نگاه علم مدیریت سبک رهبری شهید مزاری سبکی ایده‌آل و جامع بوده که تلفیقی از سبک‌های رهبری غربی و رهبری اسلامی می‌باشد.

واژگان کلیدی:

سبک - مدیریت - رهبری - شهید مزاری (ره)

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات و مفاهیم

الف) کلیات	۲
بیان مساله	۲
اهداف تحقیق	۲
سوالات تحقیق	۲
الف) سوال اصلی	۲
ب) سوال فرعی	۲
پیشینه تحقیق	۲
روش تحقیق	۳
جنبه نوآوری و جدید بودن:	۳
ساختار تحقیق:	۳
ب) مفاهیم	۴
۱- سبک	۴
سبک در لغت:	۴
سبک در اصطلاح:	۴
۲- مدیریت	۵
۳- رهبری	۵
رابطه رهبری و مدیریت	۶
تفاوت رهبری و مدیریت	۶
۴- رهبری در اسلام:	۷
۵- شهید مزاری	۸
دوران کودکی و جوانی	۹

دوره عسکری، تحصیل و تحول فکری	۹
سالهای جهاد	۱۱
شهادت	۱۲

فصل دوم: ادبیات تحقیق

مقدمه:	۱۴
بخش اول: پیشینه رهبری و سبک‌های آن در ادبیات مدیریت رایج	۱۴
تاریخچه و ضرورت بحث رهبری	۱۴
نظریه‌های عمده در مطالعات رهبری	۱۵
۱- نظریه خصوصیات و صفات ویژه رهبری:	۱۵
۲- نظریه رفتار رهبری:	۱۸
۱-۲- مطالعات رهبری در دانشگاه آیووا:	۱۹
۲-۲- مطالعات رهبری در دانشگاه میشیگان:	۱۹
۳-۲- مطالعات رهبری در دانشگاه اوهایو:	۱۹
۴-۲- شبکه رهبری بلیک و موتن:	۲۰
۳- نظریه اقتضایی رهبری:	۲۱
نظریات جدید رهبری:	۲۱
الف) رهبری خدمتگزار:	۲۱
ب) تئوری جایگزین‌های رهبری	۲۲
ج) تئوری اسنادی رهبری	۲۲
د) رهبری تحولی	۲۳
ه) تئوری رهبری فرهمند	۲۳
مولفه‌های رفتار رهبری فرهمند	۲۴
بخش دوم: سبک‌های رهبری	۲۵
الف) سبک‌های رهبری از نظر کرت لوین	۲۵
ب) سبک‌های رهبری لیکرت	۲۷
سبک اول	۲۷
سبک دوم	۲۷

سبک سوم.....	۲۷
سبک چهارم.....	۲۸
ج) سبک‌های رهبری از نظر رابرت هاوس.....	۲۸
د) سبک‌های رهبری از نظر هرسی و بلانچارد.....	۲۹
سبک دستوری.....	۳۱
سبک تشویقی یا استدلالی.....	۳۱
سبک مشارکتی.....	۳۲
سبک تفویضی.....	۳۲

فصل سوم: روش تحقیق

روش.....	۳۴
تحقیق.....	۳۴
روش شناسی تحقیق.....	۳۵
۱- نوع تحقیق.....	۳۵
۲- شیوه جمع‌آوری و ابزار اطلاعات.....	۳۷
۳- روش تحلیل.....	۳۷

فصل چهارم: سبک رهبری شهید مزاری (ره)

بخش اول: رهبری شهید مزاری (ره).....	۳۹
مقدمه:.....	۳۹
ویژگی رهبران از دیدگاه اسلام:.....	۳۹
ویژگی‌های شخصیتی شهید مزاری (ره).....	۴۳
ویژگی‌های فردی شخصیت شهید مزاری (ره).....	۴۳
۱- قاطعیت و شجاعت.....	۴۳
۲- ساده زیستی.....	۴۴
۳- تواضع.....	۴۴
ویژگی‌های دینی شخصیت شهید مزاری (ره).....	۴۵
۱) دین‌مداری.....	۴۵

۴۶	 (۲) حق مداری
۴۷	 (۳) توکل
۴۸	 (۴) اخلاص و صداقت
۴۹	 ویژگی‌های اجتماعی شخصیت شهید مزاری (ره)
۴۹	 (۱) آینده نگری
۵۱	 (۲) استقامت و پایداری
۵۲	 (۳) دقت در مصرف بیت المال:
۵۳	 اهداف و آرمان‌های شهید مزاری (ره) در رهبری جامعه
۵۳	 عدالت اجتماعی
۵۷	 وحدت ملی، همبستگی ملی و ملت سازی
۵۹	 مبارزه با تبعیضات نژادی
۶۱	 احیای هویت و رسمیت بخشیدن مذهب شیعه:
۶۲	 منابع قدرت در رهبری شهید مزاری (ره)
۶۲	 (الف) قدرت شخصیت شهید مزاری
۶۲	 (ب) قدرت بصیرت و شهید مزاری
۶۲	 (ج) قدرت تخصص (دانایی) و شهید مزاری
۶۳	 (د) قدرت مرجعیت:
۶۳	 بخش دوم: سبک رهبری شهید مزاری (ره)
۶۴	 رهبری فرهمند (کارزماتیک) شهید مزاری (ره)
۶۶	 سبک رهبری شهید مزاری (ره) از میان سبک‌های موجود در رهبری

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۷۲	 بخش اول: نتیجه‌گیری
۷۲	 مروری بر تئوری‌های رهبری
۷۲	 نظریات صفات ویژه رهبر
۷۳	 نظریات رفتار رهبری
۷۳	 نظریه اقتضایی و نظریات جدید رهبری
۷۳	 سبک‌های رهبری

۷۳.....	ویژگی‌های شخصیتی شهید مزاری
۷۶.....	بخش دوم: پیشنهادها
۷۸.....	فهرست منابع



بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

فصل اول: کلیات و مفاهیم



بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

الف) کلیات

بیان مساله

رهبری شهید مزاری(ره) به عنوان یکی از نمودهای مدیریت وی در اداره حرکت جهادی شیعیان افغانستان و مدیریت کلان جامعه افغانستان و تطبیق آن با ویژگی‌ها و مشخصه‌های علم مدیریت مساله‌ای است که در این نوشتار مورد مطالعه قرار می‌گیرد، تا از رهگذر این مطالعه به سبک رهبری شهید مزاری(ره) دست یابیم.

اهداف تحقیق

با توجه به نقش بزرگ و اساسی شهید مزاری(ره) در تحولات سیاسی چند دهه اخیر افغانستان و خصوصاً تعیین سرنوشت سیاسی جریان تشیع در این کشور و به رسمیت شناخته شدن مذهب تشیع در قانون اساسی افغانستان، نحوه و سبک رهبری شهید مزاری(ره) هدف از ساماندهی این تحقیق می‌باشد. برای تحقق این مقصود از اصول و دستاوردهای علم مدیریت مدد گرفته شده است.

سوالات تحقیق

الف) سوال اصلی

شهید مزاری(ره) دارای چه سبکی از رهبری بوده است؟

ب) سوال فرعی

تئوری‌های مهم رهبری در علم مدیریت کدامند؟

انواع سبک‌های رهبری چیست؟

ویژگی‌های شخصیتی شهید مزاری(ره) چیست؟

سبک رهبری شهید مزاری(ره) چگونه بوده است؟

پیشینه تحقیق

اگرچه درباره‌ی شهید مزاری(ره) طی سال‌های گذشته مقالات و کتابهای زیادی به نشر رسیده است و هر یک از آنها به ابعاد زندگی فردی و اجتماعی و اندیشه‌های وی پرداخته‌اند. از جمله می‌توان به مقالاتی در باب عدالت اجتماعی در اندیشه شهید مزاری(ره) و مقاله

مولفه‌های وحدت در اندیشه شهید مزاری (ره) نوشته اسدالله جعفری و مقاله «ماهیت رهبری شهید مزاری» توسط محمد یحیی وقار در نشریه فرهنگی اجتماعی سراج به چاپ رسیده که به طور خلاصه به تطبیق تئوری‌های رهبری با رهبری شهید مزاری (ره) پرداخته است. نگارنده به جز موارد فوق، مقاله یا کتابی که به صورت علمی به بررسی نحوه رهبری و مدیریت شهید مزاری در افغانستان پرداخته باشد را نیافته است، لذا این تحقیق به طور علمی با استفاده از اصل رهبری که یکی از اصول علم مدیریت است، به بررسی رهبری شهید مزاری (ره) می‌پردازد تا حداقل نقطه شروعی برای تحقیقات علمی بیشتر درباره رهبری و مدیریت شهید مزاری (ره) باشد.

روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی - تحلیلی است، و همچنین شیوهی جمع‌آوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای می‌باشد.

جنبه نوآوری و جدید بودن:

درباره موضوع سبک رهبری شهید مزاری (ره)، کار علمی چندانی صورت نگرفته، و بخصوص با عنوان پژوهش مورد نظر به نام «سبک رهبری شهید مزاری (ره)»، هنوز هیچ کتاب و یا پایان نامه‌ای به نظر نگارنده نرسیده است و نوشته‌ی حاضر از این جهت که از منظر علم مدیریت به رهبری شهید مزاری (ره) می‌پردازد، در نوع خود کاملاً جدید و ابتکاری است که می‌تواند سرآغاز و نقطه‌ی شروع دیگر فعالیت‌ها در این زمینه باشد.

ساختار تحقیق:

این تحقیق دارای پنج فصل می‌باشد که در فصل اول به مباحث کلی و مفاهیم و کلید واژه‌ها می‌پردازد. سپس در فصل دوم که با عنوان ادبیات تحقیق است خود دارای یک مقدمه و یک بخش می‌باشد که با عنوان پیشینه رهبری و سبک‌های آن در ادبیات مدیریت رایج می‌پردازد که به مباحث زیر می‌پردازد: - تاریخچه و ضرورت بحث رهبری-نظریه‌های عمده در مطالعات رهبری - سبک‌های رهبری. در فصل سوم به بیان روش تحقیق می‌پردازیم و اما فصل چهارم که با عنوان سبک رهبری شهید مزاری (ره) ذکر می‌شود دارای دو بخش است که در بخش اول که با عنوان رهبری شهید مزاری (ره) می‌باشد که به مباحث زیر می‌پردازد: مقدمه - ویژگی‌های رهبران از منظر اسلام - ابعاد شخصیتی شهید مزاری (ره) - اهداف و

آرمان‌های شهید مزاری(ره) در رهبری جامعه و منابع قدرت در رهبری شهید مزاری(ره) می‌باشد. و در بخش دوم به سبک رهبری شهید مزاری(ره) بیان گردیده و در فصل پنجم نتیجه‌گیری از مطالب ارائه شده و پیشنهادات وجود دارد که خاتمه این نوشتار را تشکیل می‌دهد.

(ب) مفاهیم

۱- سبک^۱

سبک در لغت:

سبک در کتاب‌های لغت به معنای گداختن فلز و به قالب ریختن و در فارسی به معنای ریخت و طرز و روش هم گویند.^۲

و همچنین به معنای طور عمل و طرز و روش و قاعده و شیوه است. دو نوع سبک شناسی وجود دارد: الف) ایستا^۳: سبک هر طبقه اجتماعی جدا از تغییرات دائمی خود و مداخلات سبک‌های طبقات دیگر مورد توجه قرار می‌گیرد. ب) پویا^۴: جریان سبک‌ها و طبقات اجتماعی از لحاظ تحولات داخلی خود و مناسبات متقابلی که با یکدیگر و نیز با سایر شئون زندگی عملی و نظری جامعه دارند بررسی می‌شود.^۵

سبک در اصطلاح:

سبک هر فردی به شخصیت و طرز تفکر او مربوط است، مربوط به نوع تفسیر و تعبیر از تفکرها و نرم‌های اجتماعی اوست، سبک یا شخصیت آدمی عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او.^۶

۱- style

۲- حسن، عمید، فرهنگ عمید، امیر کبیر، چاپ بیست و هشتم، سال ۱۳۸۴، صفحه ۱۱۶۱.

۳- static

۴- dynamic

۵- برگرفته از ویکی پدیا (<http://fa.wikipedia.org>)

۶- علی رضاییان، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سال ۸۴، نوبت ششم، ص ۱۸۸.

۲- مدیریت^۱

مدیریت از نظر لغت یعنی: اداره کردن و مدیر به معنای اداره کننده بنابراین مدیریت یعنی گرداندن یک سازمان در جهت هدف خاص.^۲

در اصطلاح، مدیریت عبارت است از: فراگرد به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد. که این تعریف، پنج نکته اساسی زیر را که زیربنای مفاهیم کلی مدیریت در حوزه‌های نظریه پردازی و کاربردی هستند، کاربرد دارد: ۱- مدیریت یک فراگرد است. ۲- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد. ۳- مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است. ۴- مدیریت کارا، متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است. ۵- مدیریت بر فعالیت‌هایی هدف دار تمرکز دارد.^۳

۳- رهبری^۴

برای رهبری نیز تعاریف متعددی بیان شده که در اغلب آن‌ها، مفهوم نفوذ وجود دارد. رالف ام، استاگدیل این‌گونه تعریف می‌کند: رهبری فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروهی یا اعضای سازمان.^۵

به نظر برخی رهبری عبارت است از «اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین» (کیت دیویس) برخی نیز معتقدند که رهبری یعنی «فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تاثیر قرار می‌دهد.» (تری)، به عبارت دیگر، رهبری عبارت است از «تحت تاثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک» (کونتز و دیگران).^۶

۱- Management

۲- مسعود، احمدی، مدیریت اسلامی، تهران، موسسه نشر، ۱۳۸۳ چاپ اول، ص ۳۴

۳- علی، رضاییان، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم، سال ۱۳۸۷، ص ۸.

۴- Leadership

۵- ترجمه دکتر علی پارساییان و سید محمد اعرابی، کتاب مدیریت، چاپ نیل - چاپ سوم - ص ۸۰۴

۶- علی، رضاییان، مبانی سازمان و مدیریت. (پیشین). صفحه ۴۲۳.

ریچارد بارکر کتابی چالش برانگیز و بسیار مهم با عنوان (درباره جوهره‌ی رهبری) منتشر کرد، او در پایان کتابش رهبری را اینچنین تعریف می‌کند: فرایند تغییرات استحاله‌ای که در درون آن اخلاقیات افراد در قالب آداب و رسوم اجتماعی به هم می‌آمیزد تا ابزاری برای توسعه‌های انقلابی اجتماعات شود.^۱

تعاریف دیگر نیز، با اختلافات جزئی، تقریباً مشابه تعاریف فوق می‌باشند و نقطه مشترک در آن‌ها این است که رهبری فرایند نفوذ و تاثیرگذاری بر افراد است در صورتی که از سوی زیردستان به صورت مشتاقانه و با میل و رغبت پذیرفته شود.

رابطه رهبری و مدیریت

درباره رابطه و نسبت رهبری و مدیریت، برخی مدیریت را اعم از رهبری دانسته، رهبری را جزئی از وظایف مدیریت انگاشته‌اند. در مقابل برخی دیگر رهبری را اعم از مدیریت دانسته، مدیریت را یکی از وظایف رهبری می‌دانند و سرانجام عده‌ای دیگر آن دو را یکی دانسته، یا برای هر یک وظایفی برشمرده‌اند. در یک عبارت کلی، رهبری در مفهوم سازمانی آن، به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌رود. در عین حال، مطالعات مفصلی در مورد تفاوت‌های این دو گروه صورت پذیرفته که از آن جمله می‌توان به تحقیقات پروفیسور جان کاتر در دانشگاه هاروارد (کاتر، ۱۹۹۰). و یا رابرت هوس از دانشگاه پنسیلوانیا (هوس، ۱۹۷۷). اشاره کرد. یکی از کامل‌ترین این مطالعات از سوی پروفیسور رابین در کانانگو انجام شده است که جدول زیر خلاصه آن را به صورت مقایسه‌ای نشان می‌دهد. (کانانگو، ۱۹۸۸، ص ۳۹)^۲

تفاوت رهبری و مدیریت^۲

رهبری	مدیریت
تعریف کردن اهداف بلند مدت از جمله تعیین استراتژی و تاکتیک‌های سازمان	درگیری با مسائل روزمره از جمله ترمیم و اختصاص منابع

۱- غلامرضا توکلی و بهنام بهشتی پور، دانشنامه رهبری، چاپ غزال، چاپ اول، ص ۲۲.

۲- مریم کیقبادی و فرشته تازیکی، مقاله تئوریهای رهبری، انتشار در سایت مدیر یار، تاریخ بازدید ۹۳/۵/۴).

<http://www.modiryar.com/index-management/general/leadership/>

۳- موسی خانی و علی محمد نیا فرهنگ مدیریت- سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان ۱۳۸۵- صفحه

رفتار هدایتی	رفتار نظارتی
می‌پرسد که چه چیزی و چرا باید از شرایط استاندارد تغییر کند؟	می‌پرسد که چگونه و چه زمانی به شرایط استاندارد می‌رسیم؟
چشم اندازهای جدیدی خلق می‌کند و آن را برای سازمان تعریف می‌کند.	در محدوده فرهنگ موجود در سازمان کار می‌کند.
عمل کردن در جهت ایجاد تغییر در دیگران	کنترل دیگران در جهت امور معمول
استفاده از استراتژی‌های توانمند سازی	تکیه بر استراتژی‌های کنترلی
به مبارزه طلبیدن وضع موجود و خالق تغییرات	تقویت کننده وضع موجود و ایجادکننده ثبات

۴- رهبری در اسلام:

در فرهنگ اسلامی از واژه‌های امامت و امام به عنوان رهبری و رهبر یاد می‌شود. راغب اصفهانی در کتاب خود در تفسیر کلمه امام این گونه تفسیر می‌کند: امام، چیزی است که پیرویش کنند، خواه انسان باشد که گفتار و کردارش را پیروی کنند، یا کتاب و یا هرچیز دیگر، و نیز تفاوت نمی‌کند آنچه پیروی شده است حق باشد و یا باطل.^۱

در دیدگاه اسلام، دو گونه رهبری در جامعه انسانی وجود دارد، یکی رهبری انسانها به سوی کمال و ارزش‌های والای الهی و دیگری سوق دادن گروهی به سوی زشتیها و ضد ارزش‌های پست شیطانی. قرآن کریم نیز امامت حضرت ابراهیم(ع) را مظهر رهبر ارزشی و الهی و سردمداری فرعون خودکامه را نمونه رهبر ضد ارزشی و شیطانی برمی‌شمارد. قرآن کریم واژه امام را در بلندترین مرتبه تکامل انسان و بالاترین مراتب رهبری ارزشی درباره حضرت ابراهیم(ع) به کار برده است: و اذ ابتلی ابراهیم ربه بکلمات فاتمهن قال انی جاعلک للناس اماما.^۲ و چون ابراهیم را پروردگارش با کلماتی بیاموزد، و او آن همه را به انجام رسانید خدا به او فرمود: من تو را امام مردم قرار دادم. و همین‌طور قرآن کریم، فرعون را نیز چون حضرت ابراهیم(ع) با تعبیر امام یاد می‌کند، اما امامت و رهبری او را در برپایی ضدارزشها

۱- راغب اصفهانی، مفردات الفاظ قرآن کریم، ناشر ذوی القربی، چاپ پنجم، سال ۱۳۸۴، صفحه ۸۷، واژه ام ۸۷.

۲- قرآن کریم، سوره بقره، آیه ۱۲۴.

می‌داند، فرعون امام کفر است و ابراهیم امام ایمان، فرعون مردم را به نقصان و پستی سوق می‌دهد و ابراهیم امت را به تکامل و والایی راهبری می‌کند. به عبارت دیگر رهبری ابراهیمی جامعه را به بهشت جاویدان هدایت می‌کند و رهبری فرعونی مردم را به دوزخ سوق می‌دهد: و جعلناهم ائمة يدعون الى النار. و آنان (رهبران فرعونی) را امامانی قرار دادیم که مردم را به سوی آتش می‌خوانند.^۱

برای واژه‌های (رهبری و مدیریت) در فرهنگ اسلامی می‌توان از دو واژه (راهنمایی و رشد) نیز استفاده نمود. شهید مطهری در این باره می‌نویسد: اگر بخواهیم مرادفی برای آن‌ها (رهبری و مدیریت) در مصطلحات اسلامی پیدا کنیم باید بگوییم: ارشاد و رشد یا هدایت و رشد. قدرت رهبری همان قدرت هدایت و ارشاد است در اصطلاحات اسلامی، و قدرت مدیریت همان است که در اصطلاح فقه اسلامی (رشد) نامیده می‌شود.^۲

با استفاده از روایات و احادیث معتبره استفاده می‌شود که مدیریت و رهبری در شخص رسول خدا (ص) و ائمه هدی (ع) تبلور داشته است؛ چه این‌که آنان راهنمای راهبر بوده‌اند و همان‌طور که مدارک و اسناد تاریخی نشان می‌دهد؛ رسول خدا (ص) افزون بر راهنمایی، به مدیریت جامعه نیز توجه ویژه داشته و با تشکیل حکومت در راه تحقق آرمان‌های الهی، فعالیت فراوانی کرده است. سبک مدیریت حضرت، اغلب فرهنگی و ایدئولوژیک بوده و ائمه هدی (ع) نیز بنا به اقتضائات زمانی و مکانی در این عرصه‌ها، ایفای نقش کرده‌اند.

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

۵- شهید مزاری

شهید حجت الاسلام والمسلمین عبدالعلی مزاری فرزند حاج خداداد، یکی از رهبران جهادی در افغانستان، بلکه محبوبترین و مردمی‌ترین آنان است که در سراسر عمر بابرکت خود برای ایجاد عدالت اجتماعی و وحدت ملی و برپایی امت واحده اسلامی تلاش نمود، و در این راه شربت شیرین شهادت نوشید روحش شاد و راهش پر راهرو باد. که در اینجا به اختصار به زندگی‌نامه آن شهید اشاره می‌شود.

۱- قرآن، سوره قصص، آیه ۴۱.

۲- مرتضی، مطهری، امامت و رهبری در اسلام، نشر صدرا، قم، چاپ پانزدهم، سال ۱۳۷۳، ص ۲۰۹.

دوران کودکی و جوانی

استاد شهید عبدالعلی مزاری فرزند حاج خداداد در سال ۱۳۲۶ هـ ش در قریه نانوائی چهارکنت از توابع ولایت بلخ متولد گردید و دوران کودکی را در محیط گرم خانواده متدین و مذهبی به سر برد و از آنجا که پیشه پدر و برادر استاد، زراعت و مالداري بود، از کودکی با مشکلات جامعه آشنا شد و شرایط سخت زندگی مردم را با تمام وجود خود لمس کرد.

حاج خداداد غیر از استاد مزاری، دو پسر دیگر نیز داشت که یکی به نام حاج غلام نبی بزرگ‌تر از استاد و دیگری به نام سلطانعلی کوچک‌تر از ایشان بود. برادر کوچک ایشان در دوره جهاد در جنگ با سربازان رژیم منفور خلقی به شهادت رسید ولی خود حاج خداداد که از مو سفیدان و بزرگان و متنفذین منطقه به حساب می‌رفت در سال ۱۳۶۱ ش توسط عوامل ضد انقلاب دستگیر شده همراه با فرزندش حاج غلام نبی و خواهر زاده خود محمد اسحاق ایلاقی تیرباران و به فیض عظیم شهادت نائل شدند.^۱

دوره عسکری، تحصیل و تحول فکری

روحیه بلند مذهبی رهبر شهید توأم با تقدس و تهجد به طور عمده معلول محیط خانواده و منطقه و مدرسه محل تحصیل ایشان بوده است؛ از همین رو استاد شهید از همان دوران کودکی به تکالیف دینی و مقررات و مراسم مذهبی، تقید کامل داشته و مخصوصاً در مراسم عزاداری سالار شهیدان حضرت امام حسین (ع) به طور مستمر در سینه زنی و نوحه خوانی و مجالس روضه و سخنرانی فعالانه شرکت می‌کرد. ^{۱۳۹۰}

علاوه بر این روحیه بلند معنوی که شرایط محیط و خانواده به استاد شهید هدیه کرده بود، جسارت و شجاعت و جرأت نیز از ویژگی‌های دیگر شخصیت او بود که از همان دوران آغاز تحصیل در وجود ایشان محسوس بود.

گویا استاد شهید در اوایل دوره جوانی خود، اولین الهام‌ها را از علامه سترگ شهید سید اسماعیل بلخی گرفته است؛ زیرا این مطلب را بارها تکرار می‌کرد که در اولین ملاقات با بلخی تحت تأثیر او قرار گرفته و دیدار با او سرنوشت ایشان را تغییر داده است به طور نمونه استاد می‌فرمود: «چند روز که بلخی در قریه ما و در مهمانخانه ما بود از صحبت‌های او خیلی چیزها یاد گرفتم بلخی مرا به درس خواندن و عسکری رفتن تشویق می‌کرد.»^۲ و همچنین می‌فرمود:

۱- سخن صبا، فصلنامه علمی، فرهنگی و اجتماعی، سال دوم، شماره پنجم، زمستان ۱۳۹۰. صفحه ۱۰.

۲- همان صفحه ۱۱.

«من به دستور و تشویق بلخی به عسکری رفتم و او برای من می گفت: اگر ملا می شوی باید مجتهد شوی و اگر روضه خوان می شوی باید واعظ و خطیب شوی و اگر سیاستمدار می شوی باید رئیس و وزیر شوی نه مأمور و...»^۱

این اندرزها به گونه ای بر روح استاد تأثیر می کند که همه را مو به مو به اجرا می گذارد، یعنی وقتی درس می خواند با تمام وجود و تمام وقت به تحصیل می پردازد و وقتی که به مبارزه دست می زند، خط مقدم را بر می گزیند و رهبری و فرماندهی توده های مردم را به دست می گیرد.

دیدارهای استاد شهید با علامه شهید بلخی بین سال های ۴۴ تا ۴۷ به طور مکرر انجام می شود و گاه در مزار و گاه در کابل این دو روح بزرگ با هم به گفتگو و مذاکره می نشینند و طبیعی است که اندیشه های موج و انقلابی با آن بیان سحر آمیز شهید بلخی، از همان سال ها، روح استاد شهید را متلاطم ساخته و در مسیر مقدس مبارزه و مقاومت و خدمت به توده ها رهنمونش می سازد.^۲

خوی عدالت خواهی و مبارزه علیه ظلم از همان طفولیت در وجود شهید مزاری (ره) نهفته بود اما در حقیقت می توان گفت که دوره مبارزه شهید مزاری (ره) از دوران عسکری، که از سال ۱۳۴۸ الی ۱۳۵۰ در پکتیا سپری کرد و به تنبیه خانه عسکران سرکش و متمرّد معروف بود، آغاز شد. مزاری در اینبرزخ شکنجه و زجر، روح بزرگش پخته و آبدیده شد و بعد از دوران عسکری، برای پیش برد این هدف والا (مبارزه با ظلم و ستم) در بهار ۱۳۵۱ با اخذ پاسپورت، به نجف اشرف رهسپار شد و با زیارت عتبات عالیات و بررسی اوضاع علمی و سیاسی حوزات عراق، به ایران آمد و با اقامه در قم، تا سال ۱۳۵۵ با جدیت و تلاش، طی پنج سال، دروس سطح حوزه را به پایان رساند. پس از اتمام تحصیل در حوزه قم، با سفر مجدد به عراق و دیدار با شخصیت های مبارز علمی و سیاسی، به ایران برگشت و در مرز ایران توسط ساواک (سازمان جاسوسی شاهنشاهی ایران) دستگیر و در زندان مورد شکنجه و تعذیب قرار گرفت. چنانچه خود در خاطراتش می گوید: «روزی سیگار روشنی را روی صورتم خاموش کردند، به امید این که یک آخ بگویم. ولی تا آخر، چشم در چشم آنها دوخته و ساکت و صبور ماندم تا شخصیت یک طلبه افغانی را خرد نتوانند»^۳ بعد از چهار ماه که از شکنجه گاه

۱ - همان.

۲ - همان.

۳ - بصیر احمد دولت آبادی، هزاره ها از قتل عام تا احیای هویت، قم، ابتکار دانش، ۱۳۸۵، ص ۴۵۵.

رهایی یافت وارد مرز شد، با بدن مجروح و لباس پاره پاره به کابل آمد و ضمن دیدار با شخصیت‌های مبارز کابل، به مزار شریف رفت و کتابخانه «جوادیه بلخ» را تشکیل داد و تا زمان کودتای ۷ ثور، در رشد سیاسی و شکوفایی فکری و فرهنگی مردم نقش بزرگی ایفا نمود. با کودتای ۷ ثور در سال ۱۳۵۷ که در داخل زمینه کار و فعالیت باقی نماند، بار دیگر از وطن به سوی نجف هجرت کرد، بعد به سوریه رفت و از آنجا به پاکستان آمد و بالاخره باز به کشور مراجعت نمود. آن روزها، اوضاع کابل به شدت اختناق‌آلود بود، علما و دانشمندان تحت تعقیب و شکنجه قرار داشتند، ناچار به پاکستان برگشت و به ایران رفت اما روح ناآرامش، بار دیگر او را به سوی وطن کشاند و در اوایل سال ۱۳۵۸ به داخل کشور آمد و در کوهسار جهاد خونبار و پر افتخار وطن، پیشاهنگ مقاومت ملی علیه دشمنان ایمان و آزادی گشت و سر زلف نگار انقلاب را در دست گرفت و دوش به دوش دهها رزمنده مجاهد دیگر، در خط خون و خطر گام نهاد و مردانه ایستاد و به رزم و جهاد پرداخت تا جایی که در یکی از نبردها، شانه خود را دیوار سنگر مجاهدان و هم‌زمان جهادش قرار داد که از اثر فیر (شلیک) مداوم ماشیندار، به شنوایی ایشان آسیب رسید^۱.

سالهای جهاد

سالهای اوایل جهاد، سال‌های خون و خطر، سالهای آتش و انفجار، سالهای شهادت و جانبازی، سالهای تشنگی و گرسنگی و سالهای سخت مقابله ایمان و آهن بود و مزاری شهید، قهرمان همه این داستانها؛ در دفاع از اسلام، از حاکمیت ملی، از تمامیت ارضی کشور و از استقلال وطن، سنگر به سنگر، کوه به کوه و بیشه به بیشه، با دشمنان آزادی و استقلال کشور رزمید. مزاری برای اتحاد و همبستگی در بین مجاهدین به کابل رفت و در کابل با دیگر مبارزان شیعه و هزاره اقدام به تشدید فعالیت‌های سیاسی و فرهنگی نمود. در پاییز ۱۳۵۶ هجری شمسی برای بار دوم به ایران سفر کرد. چون در ایران تحت تعقیب و ممنوع‌الورود بود، مجبور شد که به نام بدل و به صورت مخفیانه وارد ایران شود. برای جلوگیری از بازداشت دوباره توسط «ساواک» جای ثابتی برای اقامت نداشت و مدام در رفت و آمد میان کشورهای عراق، ایران، سوریه، ترکیه و پاکستان بود^۲.

۱- مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، زندگینامه شهید مزاری (ره) و یارانش، قم، گردآورنده، ۱۳۷۴ صص ۱-۴۶

۲- وب سایت مردم هزاره: ۱۳۸۹/۷/۲۷ (www. mardomhazara. mihanblog. com).

با پیروزی جهاد و ورود مجاهدین به کابل، مزاری نیز از بامیان باستان به مزار شریف و از آنجا به کابل آمد و با استقبال بی نظیر تاریخی مردم و مقامات ملی و جهادی، در پایتخت کشور استقرار یافت؛ تا محرومیت تاریخی مردم مجاهدش را با حضور در حوزهء حاکمیت و ظهور در مرکز تصمیم گیری کشور، جبران کند و میزان سهم گیری حزب وحدت اسلامی را در پیروزی جهاد و سازندگی سرزمینش به نمایش بگذارد.^۱

شهادت

از آنجایی که مزاری جان خود را وقف اسلام، آرمانهای ملی و هموطنان خود نموده بود، همواره تلاش می نمود تا مصیبت را از مردم دور نگه دارد. سر انجام در همین راستا، همراه با شماری از یاران وفادار و فرماندهان روزهای خطر همچون شهید ابوذر غزنوی، حجت الاسلام و المسلمین شهید خادم حسین اخلاصی، ابراهیمی بهسودی، سید علی علوی مزاری، جان محمد ترکمنی، و... توسط طالبان و با اشاره بادران برون مرزی، به شهادت رسیدند.^۲



بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

۱- بصیر احمد، دولت ابادی، هزاره ها از قتل عام تا احیای هویت، ص ۴۹۰

۲- همان، ص ۵۰۲.

فصل دوم: ادبیات تحقیق

بخش اول: پیشینه رهبری و سبک‌های آن در

ادبیات مدیریت رایج

بخش دوم: سبک‌های رهبری

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

مقدمه:

«رهبری» موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد و جوامع وجود دارد. از آنجا که رهبری خود یکی از اصول اساسی مدیریت بوده و هر جامعه و سازمانی نیاز مبرم به وجود یک رهبر دارد در این بخش به اهم مباحث رهبری پرداخته می‌شود.

بخش اول: پیشینه رهبری و سبک‌های آن در ادبیات مدیریت رایج

در این بخش به بررسی اهم مباحث رهبری شامل تاریخچه و ضرورت بحث رهبری و نظریه‌های عمده و مهم در مطالعات رهبری و سبک‌های رهبری پرداخته می‌شود.

تاریخچه و ضرورت بحث رهبری

رهبری یکی از قدیمی‌ترین پدیده‌های جوامع بشری محسوب می‌شود. اگر رهبری را نوعی هدایت و نفوذ در دیگران بگوییم از روزی که خداوند، بشر و عالم را آفرید، رهبری و هدایت نیز آشکار گشت. وقتی که خداوند عالمیان، جهان و انسان را آفرید، آن را به حال خود رها نکرد، بلکه زمام هدایت و رهبری را خود در دست گرفت. در این باره خداوند از زبان حضرت موسی (ع) در قرآن می‌فرماید: «ربنا الذی اعطى کل شیء خلقه ثم هدى»، «پرودگار ما کسی است که بعد از آن که همه چیز را آفرید، آن را هدایت کرد».^۱

انسان از آن زمان که متوجه شد که اگر با هموعانش در تعامل باشد بهتر می‌تواند بر تهدیدات (غذا، نزع، تامین، پناهگاه و...) فائق آید. هنگامی که انسان اندازه واحدهای اجتماعی را گسترش داد (گروه‌ها، قبیله‌ها، روستاها، شهرها، کشورها، ملت‌ها و...) دلایل گوناگونی برای این کار داشت مثل: تامین امنیت، اطمینان از تامین نیازهای اولیه و همچنین نیازهای سطح بالاتر (همچون آموزش، سرگرمی، بهداشت و دیگر خدمات تخصصی). هر چه میزان جامعه‌پذیری بشر و همراه آن مشروعیت اختیارات قانونی افزایش می‌یافت، نیاز بشر برای درگیری و نزاع کاهش می‌یافت. کم‌کم با فاصله گرفتن از نظام زندگی جنگلی تهدیدات فیزیکی جای خود را به پاداش‌ها و مجازات‌های قانونی داد. که اختیار قانونی حفاظی در مقابل

بی‌نظمی اجتماعی و تهدیدات ناشی از آن بود. ماکس وبر پیشنهاد کرده که ریشه اطاعت از اختیار قانونی، امید است، به ویژه امید به پاداش در زندگی دنیا یا پس از آن. به عبارتی دیگر انسان تصور می‌کند در نتیجه این اطاعت شرایط بهتری در آینده ایجاد می‌شود. البته به طور طبیعی بعضی از افراد و گروه‌ها به استیلای بر دیگران امید می‌بندند و روش سستی اجبار را پیش می‌گیرند. در این میان گروه‌های دیگری ظهور می‌کنند که به پایان دادن به هرگونه استیلا و نابرابری امید می‌بندند و در انتظار ایجاد احترام و برابری میان گروه‌های مختلف می‌مانند که این امید خاستگاه رهبری برای چارچوبی جدید از اختیارات قانونی و براساس روابط متقابل و تأثیرات دوجانبه است.^۱

نظریه‌های عمده در مطالعات رهبری

در این جا مطالعات و پژوهش‌هایی که در مورد رهبری انجام شده است را به طور خلاصه در ضمن سه نظریه (خصوصیات و صفات ویژه رهبری) و (رفتار رهبری) و (رهبری اقتضایی) می‌آوریم و البته در انتها به نظریات جدید رهبری نیز می‌پردازیم.

۱- نظریه خصوصیات و صفات ویژه رهبری:

نظریه صفات رهبری پیشینه‌ای طولانی دارد و سرچشمه نظریه صفات در نوشته‌های فیلسوف انگلیسی توماس کارلیل یافت می‌شود. یعنی (نظریه مردان بزرگ). که به بررسی و مطالعه ویژگی‌ها و صفات شخصی رهبران اثربخش می‌پردازد که صاحبان این نظریات، صفات مشترک میان رهبران بزرگ را مشخصه‌های اصلی رهبری در پژوهش‌های خود عنوان کرده‌اند. صفات مورد مطالعه در برخی پژوهش‌ها عبارت‌اند از: هیکل و وضع ظاهری، سخنوری، هوش و استعداد، ابتکار و خلاقیت، اعتماد به نفس و کنترل روانی، مهارت‌های اجتماعی، مردم‌پسندی و ...^۲

هرچند تحقیق درباره ویژگی‌های شخصیتی رهبر در طول قرن بیستم دامنه گسترده‌ای یافت، ولی چشم انداز خوب این برخورد در دو اثر تحقیقی که رالف استاگدیل در سالهای ۱۹۴۸ تا ۱۹۷۴ انجام داد دیده می‌شود. در حالی که تحقیق اول بیان می‌کرد که رهبری به طور اصولی به وسیله عوامل موقعیتی و نه شخصیتی تشخیص داده می‌شود، تحقیق دوم به طور

۱- غلام رضاتوکل/ بهنام بهشتی پور، دانشنامه رهبری، ص ۲۶.

۲- عباس، شفیعی، سبک رهبری امام خمینی (ره)، چاپ سبحان، سال ۱۳۸۹، نوبت دوم، ص ۲۶.

مسالمت‌آمیزی بر روی صفات شخصیتی و موقعیتی تاکید می‌کند و هردوی آن‌ها را برای تشخیص رهبر موثر می‌داند. به عبارت بهتر تحقیق دوم دخالت موثر صفات و ویژگی شخصیتی رهبر را در نقش رهبری و پذیرفته شدن به عنوان رهبر پذیرفته است. همانند تحقیق اول استاگدیل در تحقیق دوم از صفات و ویژگیهای شخصی رهبر که به طور اثباتی در رهبری موثرند نام برده است. این صفات ده صفت به شرح زیر هستند:

(الف) اشتیاق مسئولیت‌پذیری و تکمیل وظایف.

(ب) قدرت و پافشاری در رسیدن به هدف.

(ج) تهور و قوه ابتکار در حل مسائل.

(د) علاقه به استفاده از راه حل‌های ابتکاری در موقعیتهای اجتماعی.

(ه) اعتماد به نفس.

(و) احساس تشخیص فردی.

(ز) مشتاقانه پذیرفتن عواقب و نتایج تصمیم‌گیری‌ها و عملیات.

(ح) آمادگی تحمل فشارهای روانی و ناراحتی‌های شخصی.

(ط) اشتیاق تحمل سختیها و انتظار.

(ی) توانایی تاثیرگذاری بر رفتار دیگران.

(ک) ظرفیت سازماندهی اجزاء مراودات اجتماعی برای رسیدن به هدف مورد نظر.^۱

کیت دیویس چهار دسته از صفات عمده را که ظاهراً در رهبری موفقیت‌آمیز سازمانی تاثیر دارد، به شرح زیر خلاصه می‌کند:

۱. هوش. به طور کلی تحقیق نشان می‌دهد که هوش رهبران از متوسط هوش پیروان زیادتر است. اما نکته جالب این که هوش رهبران با هوش پیروان آن قدرها تفاوت چشمگیر ندارد.^۲

۲. پختگی و وسعت دید در امور اجتماعی. رهبران به ثبات و پختگی عاطفی تمایل دارند و وسعت علایق و فعالیت‌های آنان بسیار گسترده است. به علاوه، مفهوم خود آنان از اطمینان و احترام به خود سرشار است.

۱- سید علی اکبر افجه ای، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، چاپ مهر، سال ۱۳۸۵، نوبت پنجم، صفحه ۳۸۴-۳۸۵.

۲- غلام رضا توکلی، دانشنامه رهبری، ص ۱۲۰.

۳. انگیزش درون و سائق‌های دستاورد. رهبران سائق‌های انگیزش درونی نسبتاً شدید از نوع دستاورد بالا دارند. آن‌ها به جای کسب پاداش بیرونی در جستجوی پاداش درونی هستند.

۴. نگرش نسبت به روابط انسانی. رهبران موفق ارزش و حیثیت زیردستان را تشخیص می‌دهند و آمادگی همدلی با آنان را دارند. به تعبیر اصطلاحاتی که در مطالعات رهبری دانشگاه ایالتی اوهایو به کار رفته، رهبران دیگران را مراعات می‌کنند. همچنین، به تعبیر اصلاحات مستتر در مطالعات دانشگاه میشیگان، به جای آن که تولیدمدار باشند، کارمندمدار هستند.^۱

البته پژوهشگرانی همچون مان، لرد، الیگر، دی وادر، کرک پاتریک نیز پژوهش‌هایی را در این زمینه انجام داده‌اند که هر کدام صفاتی را به عنوان ویژگی‌های شخصی رهبری بیان نموده‌اند، که خلاصه‌ای از آن را در جدول زیر نشان داده شده است.^۲

استاگدیل (۱۹۴۸)	مان (۱۹۵۶)	لرد، دی وادر، الیگر (۱۹۸۶)	کرک پاتریک (۱۹۹۱)
هوش، هوشیاری، بصیرت، مسئولیت پذیری، ابتکار، پایداری، اعتمادبه نفس، برون گرایی.	هوش، مردانگی، اعتدال، تسلط، برونگرایی، محافظه کاری	هوش، مردانگی، تسلط	تحرك، انگیزش، درستی، اعتماد، توانایی و آگاهی، دانایی

جدول ویژگی‌های شخصی رهبری

تاکنون هیچ یک از این یافته‌ها جامع و مانع نبوده است. یافته‌های تحقیقاتی در باره صفاتی که عموماً در نزد رهبران دیده می‌شود، یا این که کدام صفات از بقیه مهمتر است، هماهنگ نیست. در حال حاضر به جای صفات شخصیت، مهارت‌های مربوط با مشاغل مورد تاکید قرار گرفته است. کاتز مهارت‌های تکنیکی، مفهومی و انسانی را برای مدیریت مؤثر ضروری می‌داند، در صورتی که یوکل مهارت‌هایی نظیر خلاقیت، سازماندهی، تشویق‌گری، دیپلماسی و حضور ذهن، اطلاع از مشاغل، و توانایی خوب سخن گفتن را نام می‌برد.^۳ اگر قرار بر این بود که کسی رهبری را بر اساس اشارات ضمنی کلی ارائه شده در رسانه‌های

۱- کیت. دیویس، نیواستورم، جان، رفتار سازمانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه: دکتر محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۷۴۳.

۲- عباس شفیعی، سبک رهبری امام خمینی، همان، صفحه ۲۸.

۳- کیت. دیویس، نیواستورم، جان، رفتار سازمانی در کار (رفتار سازمانی)، همان، ص ۷۴۳ و ۷۴۴.

امروزی توصیف می‌کرد، احتمالاً از کیفیاتی مانند ذکاوت، موهبت الهی، قاطعیت، علاقه‌مندی، قدرت، شجاعت، تمامیت، اعتماد به نفس و... باید نام می‌برد.^۱

شاید اعتقاد به وجود صفات مشخصه و شخصیتی پایدار و منحصر به فرد در وجود تمام رهبران، کمی بیش از حد خوش‌بینانه باشد.^۲ به هر حال اگر جستجو برای یافتن صفات مشخصه‌ای باشد که به طور مستمر ملازم رهبری است، نتیجه کار تعبیری روشن‌تر خواهد داشت، مثلاً ذکاوت و تسلط، اعتماد به نفس، توان (انرژی) زیاد، و دانش مربوط به تکلیف، ه خصیصه‌ای هستند که مستمراً همبستگی‌های مثبتی را با رهبری دارند. اما این «همبستگی‌های مثبت» را نباید به معنای «شاخص‌های قاطع» تلقی کرد.^۳

۲- نظریه رفتار رهبری:

در میانه قرن بیستم بود که نظریه صفات و خصوصیات رهبران به خاطر عدم شناسایی مجموعه‌ای مشخص و منحصر به فرد از خصوصیات و صفات رهبران بزرگ و همچنین همراه شدن با جریان انتقال توجه در تحقیقات روان‌شناختی به سمت مطالعه رفتارهای قابل مشاهده، جای خود را به نظریه رفتار رهبری داد.

در این نظریه دو بعد متمایز از رفتارهای رهبری مورد بحث قرار گرفت: تمرکز بر کارها یا عملکرد محوری در یک طرف و تمرکز بر کارکنان و رابطه با آن‌ها یا روابط محوری در طرف دیگر نتیجه کار، شناسایی دو کلاس برای رفتارهای رهبری بود: یکی رفتارهای وظیفه‌ای (وظیفه‌مدار) و دیگری رفتارهای ارتباطی (رابطه‌مدار).

رفتارهای وظیفه‌ای تحقق هدفها را تسهیل می‌کند و کمک می‌کند اعضای گروه به هدف خود برسند و رفتارهای ارتباطی کمک می‌کند تا زیردستان با خودشان و با دیگران و از موقعیتی که خودشان را در آن می‌یابند احساس آرامش و راحتی کنند. هدف اصلی بحث تئوری رفتار رهبری این است که چگونه رهبران می‌توانند با ترکیب این دو نوع رفتار، رفتار زیردستان را برای رسیدن به هدف تحت تاثیر قرار دهند.

شماری از پژوهش‌های رفتاری سعی کرده‌اند که برای تشریح رفتار رهبران، شیوه‌هایی را توصیه کنند. در میان این تحقیقات، سه پژوهش برجسته وجود دارد که عبارتند از:

۱- استفن، رابینز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۰. ص ۱۷۳.

۲- همان، ص ۱۷۳.

۳- همان، ص ۱۷۴.

۲-۱- مطالعات رهبری در دانشگاه آیووا :

در اواخر دهه ۱۹۳۰ رونالد لیپیت و رالف وایت به سرپرستی کرت لوین در دانشگاه آیووا یک سلسله مطالعات اولیه درباره رهبری انجام دادند که لوین و همکارانش بر سه نوع رفتار و یا سبک رهبری تمرکز کردند که عبارتند از: سبک رهبری استبدادی - سبک رهبری مشارکتی و سبک رهبری تفویضی.

۲-۲- مطالعات رهبری در دانشگاه میشیگان :

برنامه تحقیق در این دانشگاه، دو دسته رفتارهای رهبری را مشخص می‌کرد که کارمند مدار و تولید مدار خوانده شد. رفتارهای کارمند مدار رفتارهایی را توضیح می‌دهد که از تاکید انسان منشانه با زیردستان برخوردار است. آنها به کارکنان به چشم انسان نگاه می‌کنند و برای فردیت آنها ارزش قائلند و به نیازهای شخصی کارکنان توجه خاصی می‌کنند. تولید مدار به رفتارهای رهبری اشاره می‌کند که روی جنبه‌های فنی و تولیدی شغل تاکید دارد. از نظر این گرایش کارکنان و کارگران به عنوان ابزاری برای انجام دادن کارها و رسیدن به هدفها دیده می‌شوند.^۱

۲-۳- مطالعات رهبری در دانشگاه اوهایو :

گروهی از پژوهشگران در دانشگاه ایالتی اوهایو به سرپرستی استاگدیل تقریباً همزمان با مطالعات دانشگاه میشیگان راهبرد سومی را برای مطالعه رفتار رهبری ایجاد کردند. آنان رفتارهای رهبران مختلف را از طریق پرسشنامه‌ای مورد سنجش و بررسی قرار دادند و عواملی مانند عملکرد گروهی و رضایت خاطر را دنبال کنند تا معلوم شود چه سبکی موثرتر است، هرچند این پژوهشگرها سبک‌های گوناگونی را معین کردند، ولی محققان پی بردند که پاسخ‌های زیردستان به پرسشنامه‌ها شامل دو نوع عمومی رفتارهای رهبر از اهمیت و برجستگی ویژه‌ای برخوردار بود، که عبارتند از:

۱. ضابطه مند کردن روابط:

ضابطه مندی حدی است که رهبر نقش خود و نقش‌های کارکنان را برحسب دستیابی به هدف‌های هر واحد تعریف می‌کند. این نقشها شامل بسیاری از وظایف مدیریتی مانند: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و تمرکز عمده بر مسائل کاری می‌شود. ایجاد

۱- علی اکبر افجه ای، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، ص ۳۹۳.

(ساختار) شبیه (کارمحور) در مطالعات میشیگان است، ولی دامنه گسترده‌تری از وظایف مدیران را در بر می‌گیرد و بر مسائل مربوط به کار تاکید دارد.

۲. ملاحظه و رعایت حال کارکنان:

ملاحظه، حدی است که رهبر اعتماد طرفینی با کارکنان برقرار می‌کند. به فکرهای آنان احترام می‌گذارد و برای احساسات آنان علاقه نشان می‌دهد. یک رهبر ملاحظه‌گر با کارکنان دوستانه رفتار می‌کند. (ملاحظه) شبیه سبک (کارمندمحور) در مطالعات دانشگاه میشیگان است و بر مسائل مربوط به افراد تاکید دارد.^۱

۲-۴- شبکه رهبری بلیک و موتن :

شاید مشهورترین مدل رفتار رهبری است که در سال ۱۹۶۰ برای اولین بار مطرح شد که از نتایج تحقیقات دانشگاه میشیگان و دانشگاه ایالتی اوهایو استفاده کرد. شبکه رهبری که شبکه مدیریتی نیز نامیده می‌شود، توضیح می‌دهد که چگونه رهبران کمک می‌کنند تا سازمانها از طریق دو عامل به هدفهای خود برسند: توجه به تولید و توجه به مردم.

در این مدل از رفتار رهبری پنج سطح مدیریتی زیر قابل شناسایی است:

۱. مدیریت ضعیف: تلاش بسیار کمی در هر دو بعد (توجه به کارها و تولید و توجه به کارکنان) صورت می‌گیرد که این مدیران را مدیران بی تفاوت می‌نامند.

۲. مدیریت میانه راه: این مدیران تلاش می‌کنند تا تعادلی در توجه شان به کارکنان و کارها در حد کفایت یا متوسط ایجاد کنند.

۳. مدیریت باشگاه تفریحی: در این سبک توجه بسیاری به برقراری روابط دوستانه و خلق فضای بسیار خوب در سازمان صورت می‌گیرد. در حالی که توجه اندکی به تکمیل کارها و بهره‌وری می‌شود.

۴. مدیریت قدرت- اجابت: عملکرد و تکمیل کارها تمرکز اصلی این سبک نتیجه‌گرا بوده و روابط میان کارکنان و مدیر در حد حداقل لازم برای دادن دستورالعمل‌ها و کنترل عملکرد می‌باشد.

۵. مدیریت گروهی: این سبک رهبری توجهی بالا به هر دوی کارها و کارکنان دارد. این مدیران تعهد را از طریق روابط حمایت‌گراانه پرورش می‌دهند و کار گروهی را در جهت ارتقای اثربخشی و کارایی سازمان به کار می‌گیرند.^۱

۳- نظریه اقتضایی رهبری:

تئوری اقتضایی رهبری به وسیله فیدلر (Fiedler) بیان شد، تا بتواند همزمان درباره شخصیت رهبر و پیچیدگی موقعیت اظهار نظر کند. در نظریه اقتضایی رهبری گفته می‌شود که اثربخشی رهبر بر کنش متقابل یا تعامل بین دو عامل متکی است. این عوامل عبارتند از: ویژگی‌های انگیزشی و شخصیتی رهبر و کنترل یا نفوذی که رهبر بر موقعیت تحت نظارت خود دارد. به عبارت دیگر، رهبری اثربخش وابسته به سازگار بودن انگیزش رهبر و موقعیتی است که در آن رهبر نقش خود را ایفا می‌کند.^۲ فیدلر، عبارت خاصی را تحت عنوان دو انگیزش (وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری) برای توصیف خصوصیات اساسی شخصیت رهبر ابداع کرد. براساس نظریه رهبری اقتضایی، در شرایطی موقعیت رهبری برای مدیر یک واحد، مطلوب است که بتواند بر موقعیت کنترل داشته باشد و بنابراین، احساس کند که می‌تواند بر تعامل گروهی نفوذ داشته باشد.^۳

نظریات جدید رهبری:

از آنجایی که امروزه نظریات جدیدی در باب رهبری وجود دارد که از آن جمله می‌توان به نظریه رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا، جایگزین‌های رهبری، تئوری اسنادی رهبری، تئوری رهبر فرهمند یا همان کاریزماتیک نام برد که در ادامه به توضیح مختصری از این نظریه‌ها می‌پردازیم.

الف) رهبری خدمتگزار:

رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت بیان نمود. مفهوم رهبری خدمتگزار را در سال ۱۹۸۷ بنا نهاد. بر اساس گفته

۱- غلامرضا توکلی و بهشتی پور - دانشنامه رهبری، ص ۱۲۱-۱۲۲

۲- محمود، ساعتچی، روان‌شناسی بهره‌وری، تهران، ویرایش، ۱۳۷۷، چاپ دوم، ص ۲۱۹.

۳- برگرفته از مقاله نظریه‌های رهبری نوشته خانم طیبه خلیج در سایت پژوه، تاریخ بازدید: ۹۳/۴/۶.

(<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=۳۴۵۱۰>)

گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه قرار دهد. علاوه بر گرین لیف، نویسندگان دیگری رهبری خدمتگزار را تئوری معتبر و مدرن در زمینه رهبری سازمان ذکر کرده‌اند. رهبری خدمتگزار برابری انسانها را ارج نهاده و در سازمان به دنبال توسعه فردی اعضای سازمان می‌گردد (راسل، ۲۰۰۱، ص ۷۸). رهبران خدمتگزار در ابتدا به خدمت مردم در می‌آیند و سپس رهبری را به عنوان راهی برای گسترش خدمت به مردم انتخاب می‌کنند. تاکید بر خدمت به عنوان هدف برتر باعث محبوب شدن این مدل در کلیساها و سازمان‌های مذهبی شده است.

در رهبری خدمتگزار محرک و انگیزه اولیه باید مطلوبیت برای خدمت کردن باشد. سبک رهبری خدمتگزار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیر دست قرار می‌دهد، قابل تصویر است. خود خدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند.^۱

ب) تئوری جایگزین‌های رهبری^۲

در نتیجه عدم رضایت از پیشرفت نظریه‌های قبلی برای پیش‌بینی تاثیر رفتار رهبری در رابطه با عملکرد زیردستان در شرایط نوین، تعدادی از مفروضات اساسی مرتبط با رهبری مورد پرسش واقع گردید. طبق این نظر، می‌توان برای برخی از رفتارهای رهبری تعدادی جانشین پیدا کرد تا رفتارهای غیرضروری و زاید رهبری را که مانع رفتارهای اثربخش او می‌شود خنثی نمود.^۳

ج) تئوری اسنادی رهبری^۴

نظریه اسناد به افرادی مربوط می‌شود که تلاش می‌کنند روابط علت و معلولی بین رویدادها را دریابند، هنگامی که رخدادی واقع می‌شود، آن‌ها تلاش می‌کنند علت وقوع آن را به عاملی نسبت دهند. پژوهشگران با استفاده از چارچوب این نظریه دریافتند که افراد باهوش،

۱- مریم کیقبادی و فرشته تازیکی، مقاله تئوریهای رهبری، برگرفته از سایت مدیریار. تاریخ بازدید ۹۳/۴/۱۲.

<http://www.modiryar.com/index-management/general/leadership/> ۵۵۴-۱۳۹۲-۰۸-۰۹-۱۹-۰۶-۱۹

۰.html

۲- Leadership Substitutes

۳- سید رضا سید جوادین، مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، همان، ص ۷۱۷.

۴- Attribution Theory of Leader Ship

کوشا، با پشتکار، پرخاشگر، دارای درک قوی و با انگیزه جاه‌طلبی و برتری‌جویی، شایسته رهبری هستند. چنین افرادی که دارای ابتکار عمل و ویژگی ملاحظه‌کنندگی دیگران هستند، می‌توانند رهبران خوبی باشند. بنابراین عامل وقوع رخدادها موقعیت نیست بلکه ویژگی‌ها و توانایی‌های خاص افراد در این نظریه معیار رهبری اثربخش می‌باشد. پژوهشگران در تحلیل رهبری اسنادی دریافتند، که به طور معمول این گونه رهبران قاطع و تزلزل‌ناپذیرند.^۱

(د) رهبری تحولی^۲

رهبری تحولی شکلی از رهبری است که زمان وقوع آن هنگامی است که مدیران علایق کارمندان و آگاهی و پذیرش اهداف و عملکرد گروه را گسترش می‌دهند. رهبری تحولی براساس تغییر، نوآوری و کار آفرینی بنا نهاده شده است. رهبری تحولی نیز بر مدیریت سطح عالی توجه دارد. به همان صورتی که مدیران عالی وظایف‌شان را از طریق اعمال سه گانه زیر انجام می‌دهند: ۱: شناخت نیاز برای تجدید حیات ۲: خلق دیدگاه‌های جدید ۳: تغییرات بنیادی. رهبران تحولی کارکنان را هدایت می‌کنند تا دیدگاهی واقعی نسبت به سازمان پیدا کنند. یک رهبر تحولی موفق به طور مستمر محیط و تغییرات را بررسی می‌کند تا در مقابل رقبا ایستادگی کند. تمرکز اصلی رهبری تعاملی براساس کنترل است. رهبر تمام فعالیتها را تحت کنترل داشته و به هر فردی دستور می‌دهند که چه کاری را چه موقع و چگونه انجام دهد.^۳

(ه) تئوری رهبری فرهنگمند^۴

اساس نظریه رهبری فرهنگمند، عواطف و احساسات، وفاداری و سطوح عملکرد بالاست. برای بیشتر رهبران از جمله امام خمینی، شهید مزاری (ره)، کاسترو، گاندی و... می‌توان از اصطلاح رهبران فرهنگمند استفاده کرد. رهبران فرهنگمند دارای اهداف ایده‌آل، تعهد زیادی نسبت به اهداف، انتقال اهداف به زیردستان و دارای اعتماد به نفس هستند. آنان قادر هستند تغییرات ریشه‌ای برای دستیابی به اهداف ایجاد نمایند. زیردستان به عقاید رهبران اعتماد دارند. زیرا با اعتقادات آنان سازگار است. و زیردستان علاقه زیادی به این رهبران دارند. پژوهشگری دیگر

۱- سید رضا سید جوادین، مروزی جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، همان، ص ۷۱۷.

۲- Transformational leadership

۳- برگرفته از مقاله تئوریهای رهبری، نوشته محمد حسین اسدی در سایت دانش مدیریت.

<http://۱۳۳۲۲۰۱۰.blogfa.com>

۴- Charismatic Leadership Theory

به نام وارن بنیس (warren bennis) پس از مطالعه بر روی ۹۰ رهبر بسیار موفق (در آمریکا) به این نتیجه رسید که این دسته از رهبران، چهار ویژگی مشخص دارند: ۱- در هدف قاطعیت دارند و در عزم خود راسخ هستند. ۲- آن‌ها می‌توانند دیدگاه با هدف مورد نظر را به بیرون خود تفهیم کنند؛ یعنی سیستم ارتباطی بسیار قوی دارند. ۳- در مسیر خود هیچ‌گاه دچار لغزش نمی‌شوند و در راه هدف‌های خود ثابت‌قدم هستند. ۴- آنان از توانایی‌های خود آگاهی دارند و می‌کوشند تا در این منابع سرمایه‌گذاری‌های کلان بکنند. در این زمینه، تازه‌ترین تحقیق به وسیله دو پژوهشگر به نام‌های کانگر (conger) و کانن گو (kanungo) در دانشگاه «مک گیل» کانادا انجام شد. آنان با توجه به دستاوردهایشان چنین ابراز داشتند: رهبران فرهمند، هدف‌های آرمان‌گرایانه دارند که می‌خواهند آن‌ها را تأمین کنند، نسبت به تأمین هدف شخصاً متعهد هستند و از روش‌های متعارف استفاده نمی‌کنند، قدرت بیان و اعتماد به نفس دارند و به عنوان پرچمداران نهضت جدید که موجب تغییرات اساسی می‌شوند (و نه به عنوان مدیرانی که حفظ وضع موجود می‌کنند) شناخته شده‌اند.^۱

مولفه‌های رفتار رهبری فرهمند

در این قسمت مولفه‌های رفتاری مهم و ضروری رهبری فرهمند را شرح می‌دهیم. این رفتارها مرتبط با یکدیگرند و حضور و شدت این ویژگی‌ها در درجات مختلف، میان رهبران فرهمند تبیین می‌شود. بنابراین می‌توانیم با بررسی رهبری به عنوان فرایندی که موجب حرکت اعضای سازمانی از وضعیت موجود به وضعیتی مطلوب در آینده می‌شود، این مولفه‌ها را قالب‌بندی و از یکدیگر متمایز می‌کنیم. این فرایند می‌تواند در یک الگوی مرحله‌ای با سه مرحله مشخص مفهوم‌سازی شود.

در مرحله اول رهبر باید به طور جدی موقعیت فعلی یا وضعیت موجود را ارزیابی کند. نقصها و کاستیها در وضعیت موجود با استفاده از فرصت‌های محیطی، به تدوین اهداف آتی منجر می‌شود. قبل از تدوین اهداف سازمانی مناسب، رهبر باید منابع در دسترس و محدودیت‌های موجود بر سر راه درک اهداف آتی را تشخیص دهد. به علاوه، رهبر باید میزان علاقه، توانایی‌ها، نیازها و میزان رضایت پیروان را مشخص کند. سرانجام در مرحله سوم رهبر باید توضیح دهد که سازمان چگونه می‌تواند به این اهداف دست یابد.^۲

۱- همان.

۲- سید وحید کمالیان و حمیدرضا اسماعیلی، رهبری فرهمند در سازمانها، انتشارات سمت، چاپ اول، سال ۱۳۹۰، ص ۷۰-۷۱.

پس بنابراین سه مرحله از مولفه‌های رفتاری رهبر فرهمند به قرار ذیل شد: مرحله اول: حساسیت به وضعیت فعلی و محیطی - مرحله دوم: چشم انداز آتی و - مرحله سوم: دستیابی به چشم انداز.

بخش دوم: سبک‌های رهبری

سبک‌های رهبری در مورد الگوهای رفتاری رهبران بحث می‌کنند. تحقیقات مربوط به کارها، اعمال و رفتارهای رهبران به رویکردهای ابزاری تمایل دارند، یعنی روی آنچه رهبران انجام می‌دهند تمرکز می‌کنند. مشخص کردن پیامدهای رفتارهای رهبران هدف تحقیقاتی چالش برانگیزی است، چرا که شامل برخی دشواری‌های ذاتی در مورد مربوط دانستن نتایج به رفتارها و سبک‌های رهبری است. نظریه‌هایی که از واژه سبک استفاده کرده‌اند، توضیح رفتار رهبران و الگوهای رفتاری آنان را در خود جای داده‌اند. این توضیحات شامل نوع کار و عملی که رهبر به آن می‌پردازد نمی‌شود، بلکه توصیف‌کننده تمرکز و تاکید رهبران در قالب الگوهای رفتاری ترسیم می‌شوند که براساس آن می‌توان ترجیحات زیربنایی رهبران یا سبک آن‌ها را مشخص کرد.^۱

در ادامه به سبک‌های مختلف رهبران از دیدگاه برخی از نظریه پردازان می‌پردازیم.

الف) سبک‌های رهبری از نظر کرت لوین

در این قسمت به سبک‌های موجود رهبری که در نظریات رهبری هم اشاره‌ای مجمل به آن‌ها داشتیم، می‌پردازیم. کرت لوین در دهه ۱۹۳۰ سه سبک رهبری را شناسایی کرد.^۲ این سه سبک، بر اساس صفات شخصیتی رهبر شکل می‌گیرند که در مواردی مورد مطالعه روان‌شناسان اجتماعی قرار گرفته‌اند:

۱. رهبر مقتدر یا رهبری آمرانه^۳؛ که همه تصمیمات را شخصاً می‌گیرد و به دیگران دستور می‌دهد که فقط تصمیماتش را اجرا کنند.^۴

۱- غلامرضا توکلی و بهنام بهشتی پور، دانشنامه رهبری، ص ۱۲۳.

۲- کریستنسن، یان و واگنر، هاگ و هالیدی، سباستین؛ روان‌شناسی عمومی، ابولقاسم بشیری و دیگران، قم، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ۱۳۸۵، چاپ اول، ص ۳۰۳.

۳- (Authorian Leader).

۴- کوئن، بروس؛ مبانی جامعه‌شناسی، غلامعباس توسلی و رضا فاضل، تهران، سمت، ۱۳۸۸، چاپ بیست و دوم، ص ۱۳۴.

۲. رهبر دموکراتیک^۱؛ که اندیشه‌ها و پیشنهادهای اعضای گروه را برای رسیدن به اهداف گروه و سازمان، مبنای تصمیمات خود قرار می‌دهد و تصمیم‌ها براساس اتفاق نظر گروه گرفته می‌شود.^۲ در زمان‌های قدیم افراد گروه به شخص رهبر اعتماد می‌کردند، امروزه بر منطق رهبری متکی هستند و به خود اجازه می‌دهند که منطق رهبری را درک کنند، آن را تجزیه و تحلیل نمایند.^۳ گستره طیف نظریات در سازمان‌ها بر اثر رشد فکری و دانش افراد گروه حاصل می‌شود و مشارکت آنان در امر رهبری و در نتیجه حصول رهبری جمعی را موجب می‌گردد و همان‌طوری که اشاره شد سبب می‌شود که گروه به جای اعتماد به شخص رهبر به منطق رهبری تکیه نماید، کلیه این تغییرات ایجاب می‌نماید که امر رهبری متکی بر منطق و روش‌های علمی باشد. از این‌رو، امروزه دیگر نمی‌توان رهبری را یک امر سنتی و آسان تلقی کرد که گذشت زمان و سالخوردگی و یا اعتبار مالی و دانش به‌تنهایی آن را نصیب رهبران سازد.^۴

۳. رهبر بی‌قید یا بی‌مسئولیت^۵؛ به شخصی گفته می‌شود که معمولاً دنبال منافع خاصی است و اداره سازمان به بهترین نحو ممکن، برای او در اولویت نیست.^۶ دو نوع رهبر مقتدرانه و بی‌قید، در جوامع سنتی و گروه‌های کوچک دیده می‌شوند. اما امروزه، رهبری دموکراتیک است که مورد پذیرش افکار عمومی است. البته گرچه رهبری دموکراتیک امروزه دارای مقبولیت عامه است اما دارای یک عیب مهم است. «عمده‌ترین عیب رهبری دموکراتیک این است که تصمیم‌گیری سریع و کارآمد در آن، غالباً دشوار است».^۷ زیرا کارکنان سطوح گوناگون اجازه دارند در فرایند تصمیم‌گیری شرکت جویند. و همین باعث مشکلاتی می‌شود. چون اگر سازمان بخواهد به اهدافش برسد، باید

۱- (Democratic Leader).

۲- کوئن، بروس؛ مبانی جامعه‌شناسی، همان.

۳- احمد، احمدزاده بیانی، روان‌شناسی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۲، چاپ دوم، ص ۱۵۹.

۴- همان ص ۱۵۰.

۵- (Laissez Faire Leaders)

۶- کوئن، بروس، پیشین، ص ۱۳۴.

۷- همان ص ۴۲۹.

تصمیمات به سرعت گرفته شود، تا سیاست‌های سازمان نیز به سرعت به اجرا درآید. اگر قرار باشد تصمیم‌گیری در مدت زمان کوتاهی گرفته شود، تصمیم‌گیری دموکراتیک ناممکن است.^۱

ب) سبک‌های رهبری لیکرت

رنسیس لیکرت با استفاده از تحقیقات اولیه میشیگان به عنوان نقطه شروع تحقیقاتی گسترده انجام داد، لیکرت در تحقیقات خود دریافت که روش‌های متداول مدیریت سازمانی را می‌توان در یک خط زنجیره‌ای از سبک یک تا سبک چهار به تصویر کشید. توضیح روش‌های چهارگانه این گونه است.

سبک اول

به مدیریتی گفته می‌شود که به مرئوسین اعتماد و اطمینان ندارد، زیرا آنها به ندرت در جنبه‌های فرایند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند. بخش اعظم تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود و به سلسله مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌گردد. مرئوسین به ایجاد ترس و تهدید و مجازات و پاداش‌های خاص و ارضای احتیاج در سطح فیزیولوژیک و امنیت به کار وادار می‌شوند.

سبک دوم

به مدیریتی گفته می‌شود که مدیر اعتماد و اطمینانی تمکین کننده، به زیردستانش دارد بخش اعظم تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود اما بسیاری از تصمیمات قالبی و از پیش تعیین شده را افراد سطوح پایین‌تر می‌گیرند. هر نوع کنش متقابل رئیس و مرئوس با نوعی تحقیر از طرف رئیس و ترس و احتیاط از طرف مرئوس صورت می‌پذیرد. با آن‌که روند کنترل باز هم در هیأت رئیسه متمرکز است اما باز هم قدری از آن به سطوح متوسط و پایین تفویض می‌گردد.

سبک سوم

به مدیریتی گفته می‌شود که مدیر اعتماد و اطمینانی قابل توجه اما نه کامل به مرئوسین دارد. خط مشی عمومی و تصمیمات کلی از بالا است ولی به طبقات پایین اجازه می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌های خاصی شرکت داشته باشند. جریان ارتباطات هم از بالا به پایین و هم از

پایین به بالای سسله مراتب است. کنش متقابل در حد تعادل میان سرپرست و مرئوس وجود دارد که اغلب با اعتماد و اطمینان همراه است. جنبه‌های مهم فرایند کنترل به پایین تفویض می‌گردد در حالی که احساس مسئولیت در هر دو سطح پایین‌تر و بالاتر وجود دارد.

سبک چهارم

به مدیریتی گفته می‌شود که کاملاً به مرئوسین اعتماد و اطمینان دارد. تصمیم‌گیری به صورت وسیع، ضمن آن‌که از تمامیتی خاص برخوردار می‌باشد، در کل سازمان پراکنده است. جریان ارتباطات نه تنها از پایین به بالا و از بالا به پایین است بلکه در میان همکاران نیز وجود دارد. کنش متقابل در حد وسیع و دوستانه میان رئیس و مرئوس وجود دارد و از درجات بالای اعتماد و اطمینان برخوردار است. مسئولیت گسترده‌ای در جهت فرایند کنترل وجود دارد که از واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن شرکت می‌کنند.

به طور خلاصه روش سبک اول که طرفدار کار است، روش مدیریتی است که هوادار استبداد و بسیار تشکیلاتی، اما سبک چهارم مدیریتی است که طرفدار ارتباطات و بر پایه کار گروهی، اعتماد متقابل و اطمینان بنا نهاده شده است. سبک‌های دوم و سوم مراحل بینابین در میان دو سبک دیگر می‌باشند.^۱

ج) سبک‌های رهبری از نظر رابرت هاوس

نظریه مسیر- هدف که توسط رابرت هاوس ارائه شد، خود یک الگوی اقتضایی از رهبری است. پایه و اساس تئوری مزبور براین اساس قرار گرفته است که وظیفه رهبر این است که پیروان و زیردستان خود را در جهت تامین هدف‌ها یاری دهد. یک رهبر برای حصول اطمینان از این که هدف‌های اعضا با هدف‌های کلی گروه یا سازمان سازگار است آنان را از هیچ نوع هدایت و حمایتی محروم نمی‌کند. ریشه اصطلاح مسیر هدف بر این باور است که رهبران موفق راه را برای پیروان روشن و مشخص می‌نمایند. مسیر هدف‌ها را به آنان نشان می‌دهند و آنان را یاری می‌دهند تا در راه رسیدن به هدف‌های مورد نظر هر نوع سد یا مانعی را از میان بردارند. به طور کلی در این تئوری سعی شده اثربخشی رهبری در موقعیت‌های مختلف شناسایی شود. سبک‌های رهبری در این تئوری به چهار دسته تقسیم شده است.

۱- بهروز قاسمی، تئوریهای رفتار سازمانی، انتشارات هیات، چاپ اول، ۱۳۸۲ش، ص ۳۱۵، ۳۱۶.

۱- رهبری آمرانه: رفتار رهبر آمرانه است، مشارکت وجود ندارد و رهبر تعیین کننده همه امور است.

۲- رهبری حمایتی: رفتار رهبر دوستانه است، برای پیروان حرمت قائل است و در حمایت آنان کوشاست.

۳- رهبری مشارکتی: تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می گیرد.

۴- رهبری توفیق گرا: رهبر هدف های سازمان را برای زیردستان مشخص کرده و به آنان اعتماد می دهد تا به هدف های مذکور نائل گردند.

از این چهار نوع سبک رهبری، با توجه به شرایط موقعیت هایی که شامل عوامل محیطی و توانایی و خصوصیات پیروان می باشد، می توان استفاده کرده و با ایجاد انگیزه در مرئوسان آنان را به تحقق اهداف مورد نظر متمایل ساخت.^۱

د) سبک های رهبری از نظر هرسی و بلانچارد

این نظریه توسط پال هرسی (Paul Hersey) و کنث بلانچارد (Blanchard Keneth) ارائه شده و منطق اصلی تئوری بر این است که موقعیت ها و شرایط مختلف به شیوه های مناسب رهبری در همان موقعیت نیاز دارد. بر اساس این دیدگاه برای این که فرد بتواند رهبری موثری داشته باشد نیازمند است که خود را با شیوه رهبری مورد نیاز همان موقعیت تطبیق دهد؛ به طور خلاصه جوهره رهبری موقعیتی اقتضا دارد که شیوه رهبری یک رهبر با درجه صلاحیت و تعهد زیردستان هماهنگ باشد. رهبران موثر کسانی هستند که تشخیص می دهند کارکنان آنها در هر موقعیت به چه شیوه رهبری نیاز دارند و سپس شیوه رهبری خود را با آن موقعیت و نیاز تطبیق می دهند.^۲

این نظریه بر بلوغ یا آمادگی کارکنان تمرکز دارد. میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص را آمادگی گویند. نظریه رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری و رفتار رابطه ای رهبر با آمادگی کارکنان برای انجام کارهایشان تاکید دارد. رفتار کاری به میزانی که رهبر درگیر بیان وظایف و مسئولیت های فرد یا گروه می شود اطلاق می گردد؛ و رفتار رابطه ای به میزانی

۱- بهروز قاسمی، تئوریهای رفتار سازمانی، ص ۳۲۲-۳۲۳.

۲- علی اکبر افجه ای، مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی - صفحه ۴۰۰-۴۰۱.

که رهبر به ارتباطات دوطرفه یا چند جانبه می‌پردازد اشاره دارد و رفتارهای شنود مؤثر، تسهیل‌کنندگی و حمایتی را شامل می‌شود.^۱

نظریه وضعیتی یا مدیریت مبتنی بر موقعیت، هم در موضوع مدیریت نیروی انسانی و هم هدایت و سرپرستی سازمانی با توجه به توانایی و تمایل کاری و اتخاذ سبک‌های مناسب مدیریتی و تشخیص درست کلیه عوامل موجود در موقعیت، این نتیجه را ارائه داده که در موقعیت‌های سازمانی بهترین سبک مدیریتی وجود ندارد و سطح آمادگی مدیر و کارکنان و سایر عوامل درون و برون سازمانی مؤثر هستند.

تدوین قوانین و مقررات لازم برای تحقق هدف‌های سازمان و تنظیم نظام‌های مدیریتی متناسب، زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مجموعه‌ی کارکنان سازمان نسبت به این قوانین و مقررات و نظام‌های مدیریتی آگاهی لازم و اعتقاد کافی داشته و به آن عمل نمایند. عدم تبعیت کارکنان از این قوانین و مقررات، موجب اختلال در امور گشته و به تبع آن باعث دور شدن سازمان از هدف‌های خود می‌شود. بنابراین برخورد مؤثر با افرادی که رفتارهایی ناهماهنگ با هدف‌های سازمان از خود بروز می‌دهند ضروری می‌نماید. نوع برخورد با این افراد باید متناسب با شرایط سازمانی و میزان «بلوغ سازمانی» (Organizational Maturity) و به عبارتی دقیق‌تر «آمادگی کاری» (Job Readiness) کارکنان طراحی و اعمال گردد.^۲

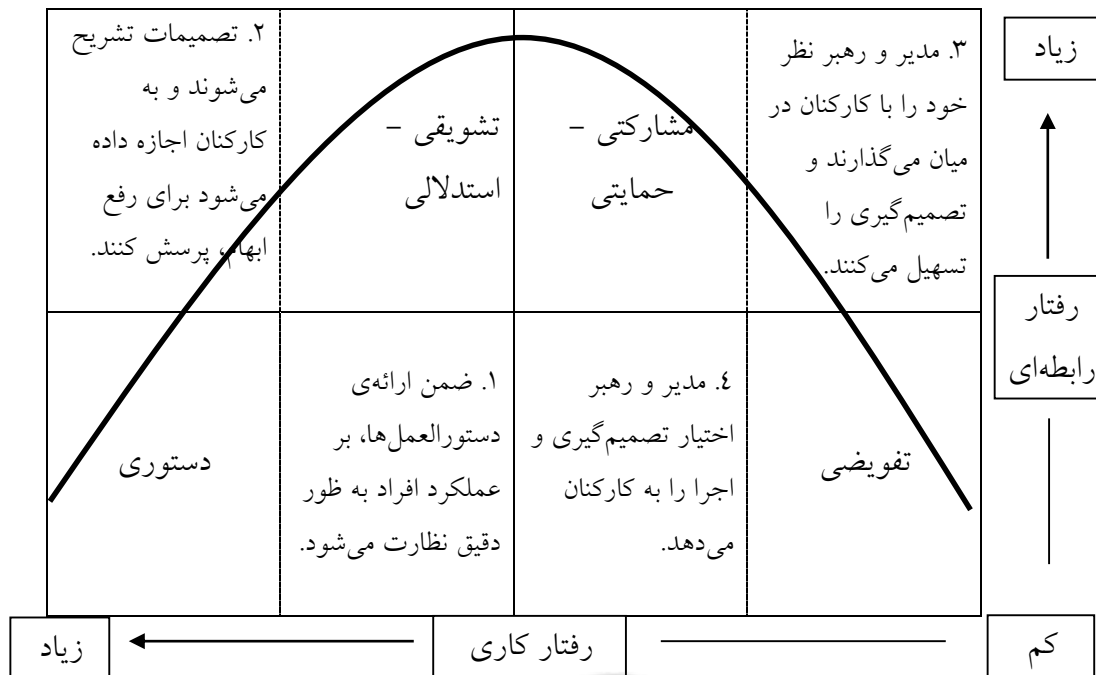
سبک‌های رهبری موجود در این نظریه:

در این نظریه بر مبنای میزان «بلوغ سازمانی» و یا به عبارت بهتر «آمادگی کاری» کارکنان که حداقل از دو عامل اصلی توان کاری و تمایل به کار کارکنان تشکیل می‌شود و در هر سازمان قابل اندازه‌گیری است. رهبران می‌توانند در شیوه‌ی رهبری و هدایت کارکنان، یکی از چهار سبک ۱- دستوری ۲- تشویقی ۳- مشارکتی یا حمایتی ۴- تفویضی، را انتخاب کنند.^۳

۱- علی، رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۰۱.

۲- پاول هرسی و بلانچارد، کنت ایچ؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد)، ۱۳۷۵، چاپ پنجم، ص ۱۱۷.

۳- همان، ص ۲۴۵-۲۸۵.



سبک‌های اساسی رفتار رهبری براساس نظریه رهبری وضعیتی^۱

این شکل جوهر و اساس مدل رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد را نشان می‌دهد. این شکل چهار سبک رهبری را مشخص می‌کند که معادل‌های موقعیتی ذیل را به عنوان بهترین سبک رهبری برای پیروان در هر چهار سطح آمادگی، توصیه می‌کند که این معادل‌ها عبارتند از:

سبک دستوری

این سبک برای پیروانی که آمادگی پایین دارند، بهترین سبک است. در وضعیت‌هایی که آمادگی کم و بی‌علاقه بوده یا بیش از حد در قبول یک کار خاص نامطمئن بوده، به کار می‌رود. سبک دستوری شامل رهنمودهای خاص به افراد است در مورد این که چه کاری را چگونه انجام دهند.^۲

سبک تشویقی یا استدلالی

برای پیروانی که آمادگی پایین یا متوسطی دارند، بهترین سبک است. این سبک برای کارکنانی که آمادگی متوسط دارند به کار می‌رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت

۱- سید رضا سید جوادین، مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم، سال ۱۳۸۸، ص ۷۱۸.

۲- علی، رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۰۱.

ندارند؛ ولی علاقه دارند یا احساس اطمینان برای انجام کار دارند به کار می‌رود. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به منظور شور و شوق در افراد است.^۱

سبک مشارکتی

برای پیروانی که آمادگی متوسط تا بالا دارند، بهترین سبک است. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت دارند، ولی تمایل ندارند یا بیش از حد به انجام کار نامطمئن هستند. از آنجا که افراد توانمندند بنابر این سبک مشارکتی که رهبر در آن بر ارتباط دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تاکید دارد اثر بخش‌ترین سبک است.

سبک تفویضی

برای پیروانی که آمادگی بالا دارند، بهترین سبک است. یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند. در این مرحله کارکنان به حمایت و هدایت نیاز کمی دارند. از این رو سبک تفویضی بیشترین احتمال موفقیت را دارد.^۲

هر سبکی روی ترکیب مختلفی از رفتارهای رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری رهبری، تاکید می‌کند. این نگرش رهبری مستلزم این است که رهبر قابلیت تشخیص موقعیت را داشته باشد و سپس سبک رهبری مناسب را انتخاب و اعمال کند. این نظریه به پیروان و احساس‌شان درباره وظیفه‌ای که به آن اشتغال دارند، توجه خاصی دارد. همچنین تاکید می‌کند که یک رهبر کارآمد، موقعیت را به مرور زمان، دوباره ارزیابی می‌کند و به تغییرات پدید آمده در سطح آمادگی انسان‌ها توجه ویژه مبذول می‌دارد.^۳

۱- همان.

۲- همان، ص ۴۰۳.

۳- جان آر، شرمهون، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸، ص ۲۳۹ - ۲۴۰.

فصل سوم: روش تحقیق



بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

روش

«روش عبارت است از مجموعه وسایل و طرقی که برای رد یا اثبات مسأله‌ای به کار گرفته می‌شود؛ اما تکنیک عبارت است از چگونگی استفاده از آن وسایل یا طرق مورد نظر؛ به عبارت دیگر روش، وسیله یا ابزارآلات است؛ اما تکنیک روش به کارگیری آن وسیله است». اهمیت به کارگیری روش تحقیق در ضرورت و کارایی آن است چراکه «برای موفقیت در یک کار تحقیقی لازم نیست فردی نابغه باشد؛ بلکه لازم است روش تحقیق را بدانیم و آن را به کار گیریم»^۱

تحقیق

تحقیق یا پژوهش می‌تواند به عنوان فعالیتی نظام‌مند و سازمان‌یافته برای بررسی مشکلی خاص که مستلزم راه حلی است، تعریف شود. یا پژوهش را می‌توان به عنوان نوعی مطالعه یا بررسی و کندوکاو علمی دقیق، متکی بر داده‌ها و اطلاعات نظام‌مند و سازماندهی شده در مورد مشکلی خاص تعریف کرد که هدفش یافتن پاسخ یا راه‌حلهایی برای مشکل است. در مدیریت، به طور معمول پژوهش به منظور حل موضوعات مشکل‌زا در حوزه‌های حسابداری، مالی، بازاریابی و اداره امور انجام می‌شود.^۲

تحقیق در مدیریت، عبارت است از: «یافتن چیزها به روش نظام‌مند به منظور افزایش دانش در باره افراد و فرایندهای پیچیده در مدیریت سازمان‌های کاری» و تحقیق در منابع انسانی عبارت است از: «تحقیق نظام‌مند مسائل مربوط به منابع انسانی به منظور افزایش دانش و بنیان نهادن اقدام مؤثر»^۳

هر تحقیقی طی فرایند جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، پردازش و پیشنهاد و ارائه نظریه صورت می‌پذیرد. فرایند تحقیق عبارت است از: عنوان تحقیق، ارزشیابی آنچه از قبل می‌دانند، کسب اطلاعات با کیفیت خوب و تفسیر اطلاعات و تبیین نتایج؛ که این فرایند به صورت

۱- رضا علی کرمی، روش‌های مطالعه و تحقیق، قم: قلمگاه، اول، ۱۳۸۸، ص ۴۲ و ۴۳.

۲- حسن دانایی فرد، مهدی الوانی و عادل آذر؛ روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: صفار، اشراقی، ۱۳۸۳؛ ص ۲۴ و ۲۵.

۳- والری اندرسن، تحقیق در منابع مدیریت منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و سعیده امیدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۷، ص ۱۷.

دورانی در چرخش می‌باشند»^۱ «فرایند علمی کسب معرفت از واقعیت، چیزی جز مجموعه سازمان یافته از هنجارها و ارزش‌ها (روش‌شناسی)، تکنیک‌ها و ابزارها (روش) که اندیشمندان و محققان در تمرینات علمی استفاده می‌نمایند، نیست. هویت یابی این فرایند تحت نگاه فلسفی یا چارچوب عقیدتی که محقق به آن مقید است انجام می‌شود»^۲

در هر امری هدف به عنوان نیروی محرک برای انسان به حساب می‌آید، به طوری که با داشتن هدف عالی می‌تواند به جایگاه ستودنی دست یابد. سوال این است که آیا صرف داشتن هدف عالی برای نیل انسان به جایگاه عالی کافی است؟ اگر چنین است، پس چرا این همه انسانهایی که در طول تاریخ آمدند و دارای اهداف عالی بودند اما به جایگاه مورد انتظار نائل نیامدند و رفتند؟ مهمترین گزینه برای پاسخ به این سوال، روش‌شناسی است، بدین معنی که برای رسیدن به هدف عالی انتخاب روش مناسب نیز به اندازه هدف، در رسیدن و تحقق هدف می‌تواند موثر باشد. روش‌شناسی در هر امری به عنوان منطق و راهبرد رسیدن به هدف محسوب می‌شود. چنان‌که گفته شده است «پایه هر علمی، روش‌شناسی آن است و اعتبار و ارزش هر علمی به روش‌شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می‌رود»^۳.

روش تحقیق در هر علمی با توجه به موضوع آن می‌تواند متنوع گردد ولی از آن‌جا که دارای قواعد و ابزار و راه‌های معتبر و نظام مند است، محقق در پرتو آن می‌تواند به اهداف پژوهش نایل گردد. براین اساس، در این قسمت از این نوشتار به روش‌شناسی تحقق اشاره می‌گردد. روش‌شناسی تحقیق مستلزم توضیح اموری است که به شرح زیر بیان می‌گردد:

روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق مستلزم توضیح اموری است که به شرح زیر بیان می‌گردد.

۱- نوع تحقیق

نوع هر تحقیق به ماهیت موضوع و هدف آن بستگی دارد. برای مثال، تحقیق در هر یک از موضوعات علوم انسانی براساس هدف موضوع تحقیق به انواع متعددی از قبیل تحقیقات

۱- اندرسن، ۱۳۸۷، ص ۲۳

۲- محمد تقی ایمان، مبانی پارادایمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵، ص ۴۳.

۳- غلامرضا خاکی، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۶، ص ۲۰۱.

بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم می‌گردد. و هم چنین براساس ماهیت موضوع تحقیق نیز به انواع گوناگونی نظیر تحقیقات تاریخی توصیفی، همبستگی، تجربی و علی تقسیم می‌شود.^۱

از آن جا که این تحقیق ماهیتی نظری دارد و نگارنده در پی تبیین و تحلیل موضوع است، نوع تحقیق «تحلیلی - توصیفی» می‌باشد. اگرچه این روش با روش توصیفی متداول در بحث روش‌های تحقیق شباهت دارد ولی دقیقاً بر آن منطبق نمی‌گردد. به این دلیل که روش توصیفی متداول، توصیفی محض است که محقق در آن صرفاً به شناسایی و توصیف چیستی و چگونگی موضوع می‌پردازد. در حالی که در روش «توصیفی - تحلیلی» محقق علاوه بر شناسایی و توصیف چیستی و چگونگی موضوع به تشریح و تحلیل آن نیز می‌پردازد که از این حیث جنبه تحلیلی و استنباطی آن بیشتر از جنبه توصیفی آن می‌باشد.

از این رو، روش «توصیفی - تحلیلی» به معنایی که این جا مورد نظر است در واقع همان روش اجتهاد است که در حوزه‌های علمیه مطرح بوده است. دلیل آن روشن است که مجتهد برای استنباط حکم شرعی قبل از هر چیز موضوع حکم را از ابعاد چیستی و چگونگی شناسایی و توصیف می‌نماید، پس از شناسایی و توصیف موضوع به استنباط حکم شرعی آن می‌پردازد. به همین دلیل، موضوعات دانش فقه از حیث منابع شناسایی و تشخیص به چهار نوع تقسیم شده‌اند که عبارتند از:

۱. موضوعات شرعی که منابع شناسایی آن کتاب و سنت هستند؛
۲. موضوعات لغوی که منابع شناسایی آن کتب لغت هستند؛
۳. موضوعات عرفی که منابع شناسایی آن نظر عرف می‌باشد؛
۴. موضوعات علمی که منابع شناسایی آن علوم انسانی هستند.

فقیه برای شناسایی و تشخیص موضوعات شرعی به منابع شرعی و در موضوعات لغوی به کتب لغت و در موضوعات عرفی به نظر اهل عرف و در موضوعات علمی یا خود متخصص بوده و یا به متخصص و کارشناس مراجعه می‌نماید.^۲

۱- سعید جمالی، راهنمایی طلایی، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران پویندگان دانشگاه، ۱۳۸۷، ص ۱۹.

۲- علیرضا فرحناک، موضوع شناسی در فقه، قم: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، ۱۳۹۰، ص ۸۴- ۶۰.

۲- شیوه جمع آوری و ابزار اطلاعات

با توجه به هدف این تحقیق که بررسی سبک رهبری شهید مزاری می باشد، برای جمع آوری اطلاعات از منابع از شیوه مستقیم استفاده شده است. مراد از شیوه مستقیم این است که نگارنده با بررسی کلیه منابع نظیر کتابها، سخنرانی ها، مصاحبه ها، نقل قول ها، مقالات، فصل نامه ها و غیره، اطلاعات مربوط به موضوع پژوهش را جمع آوری کرده است. بدین ترتیب، ابزار جمع آوری اطلاعات فیش برداری است.

۳- روش تحلیل

از آنجا که این تحقیق یک تحقیق کتابخانه ای است و تمرکز بر متون مندرج در کتابها و مقالات و... دارد، روش شناسی تحقیق مستلزم توضیح روش تحلیل نیز می باشد. به طور کلی دو شیوه برای تحلیل متون وجود دارد. روش کمی و روش کیفی. روش کمی عبارت است از تجزیه و تحلیل واژه ها و لغات متون با استفاده از شیوه های آماری. در این شیوه محقق واژه ها و کلمات متون را می شمارد و برحسب بخش های گوناگون کلام (اسم، صفت، فعل و...) آنها را توزیع می کند و ربط آنها را با کلمات دیگر با استفاده از شیوه های آماری با دقت تعیین می کند. حسن این روش عینی بودن آن است؛ زیرا جنبه های ذهنی تفسیری متون را از میان بر می دارد.

روش کیفی روشی است که محقق در آن بیشتر به تجزیه و تحلیل محتوای متون می پردازد. هدف از این روش ژرفانگری و تحلیل عمقی متون است و بدین ترتیب بر حالت تحلیلی آن بیش از عینی بودن تأکید می شود. از آنجا که در این روش جنبه ذهنی پژوهشگر نقش دارد، احتیاط و عدم تحریف واقعیت توسط محقق درخور توجه است.^۱

روش تحلیل در این نوشتار روش تحلیل کیفی می باشد و شیوه کار به این ترتیب است که اطلاعات مربوط به موضوع تحقیق جمع آوری و براساس محورهای سوالات اصلی و فرعی تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

۱- موريس دوورژه، روش های علوم اجتماعی، ترجمه خسرو اسدی، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۲،

فصل چهارم: سبک رهبری شهید مزاری (ره)



بخش اول: رهبری شهید مزاری (ره)

بخش دوم: سبک رهبری شهید مزاری (ره)

بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

بخش اول: رهبری شهید مزاری (ره)

مقدمه:

تاریخ بشری با مجموعه‌ای از فراز و نشیب‌ها، شکست‌ها و پیروزی‌ها تلخی‌ها و شیرینی‌های خود آوردگانه‌ایست برای تبارز و تبلور قوا و استعدادهای نهفته‌ی انسان و ظهور رجال، نوابغ، قهرمانان و شخصیت‌هایی که در اثر قوت اراده، استحکام ایمان، دقت نظر، سعه‌ی صدر و برجستگی‌های فکری و اخلاقی خود جامعه بشری را از حضيض ذلت به اوج عزت رهبری می‌کنند و غالباً خود نیز در این راه قربانی میشوند و همچون شمع میسوزند اما محفل بشریت را روشن و گرم نگه می‌کنند.

پیامبران الهی، پیشوایان معصوم، رهبران انقلابی سرداران و قهرمانان ملی همگی از این دسته هستند و در تاریخ هر قوم و ملتی می‌توان تنی چند از آنان را مشاهده کرد که مورد احترام و تقدیس و تعظیم مردم خود بوده و هر کدام در عصر و زمان خود نقش رهبری جامعه و عامل تحول و تحرک و مایه خیر و برکت و عنصر کنترل‌کننده آن جامعه بوده‌اند نقش این گونه افراد در میان جامعه این است که خود محک و معیار حرکت‌های مثبت و منفی آن جامعه محسوب می‌شوند به گونه‌ای که افراد صالح از آنان هم‌الگو می‌گیرند و هم با عمل نیک خود توسط آنان تشویق و ترغیب می‌گردند اما افراد فاسد و منحرف هم از ترس آنان نمی‌توانند در آن حد لگام گسیخته حرکت کنند که تعادل جامعه را به هم بزنند بنابر این وجود رهبران مقتدر در جامعه عامل حفظ تعادل و توازن و باعث تحول و تکامل آن جامعه بوده و افراد خوب و بد از آنان حساب می‌برند.

در تاریخ کشور افغانستان مخصوصاً در میان شیعیان این سرزمین در هر دوره وزمانی رجالی ظهور کرده‌اند که هریک در مقطع خود برای مردم اسوه و الگو و عامل تحرک و تپش جامعه بوده‌اند. همچون دانشمند و مورخ بزرگ فیض محمد کاتب، ابراهیم‌خان گاوسوار و علامه شهید سیداسماعیل بلخی و در راستای همین رجال بزرگ، شخصیتی پا به عرصه وجود می‌گذارد که واقعا به حیث یک رهبر دلسوز، انقلابی، مقاوم، بادرایت و خردمند برای مردم خود هویت و شخصیت می‌دهد و در دلهای آنان شعله‌های امید را بر می‌افروزد و به آنان درس عزت و سربلندی و مناعت طبع و علو همت و راه و رسم مبارزه و مقاومت را می‌آموزاند.

او رهبر فرزانه، انقلابی آگاه حضرت حجت الاسلام و المسلمین استاد عبدالعلی مزاری (ره) است که در تاریخ ۱۳۷۳/۷/۲۲ به دست گروه عهد شکن و جنایتکار طالبان به

شهادت رسید، قاطعیت، نستوهی، متانت، قناعت، پارسایی، تعهد، تدین، عشق به مردم، سعه‌ی صدر، مقاومت و پایمردی و ایمان و اراده‌ی مستحکم و خلل‌ناپذیر، مجموعه‌ی اوصاف است که از وجود برومند او یک رهبر فرزانه و مقتدر انقلابی ساخته بود.

مجموعه اوصاف و ویژگی‌های فردی و اجتماعی استاد شهید و کارنامه‌ی درخشان مبارزاتی ایشان آن قدر سنگین، متنوع و گسترده است که نمی‌توان در اینجا ابعاد گوناگون آن را مطرح کرد، ولی از آنجا که رهبر شهید تربیت یافته مکتب اسلام و اهل بیت است، ابتدا به ویژگی‌های رهبران از دیدگاه اسلام پرداخته و سپس به ویژگی‌های رهبر شهید می‌پردازیم.

ویژگی رهبران از دیدگاه اسلام:

می‌توان گفت که در اسلام ویژگی‌هایی برای رهبر و مدیر وجود دارد که در دیگر مکاتب نیست و آن این است که در اسلام، رهبر باید دارای ویژگی‌های خاص جسمی و معنوی باشد که دیگران آن را ندارند. یعنی ویژگی رهبری در اسلام بر اساس ارزش‌های انسانی و معنوی شکل می‌گیرد که در مکاتب دیگر زیاد مورد توجه نیست حال از این سیر کلی می‌توان به سازمان رسید که بخشی از نظام اسلامی است یعنی رهبر و مدیر در سازمان باید متخلق به همان صفاتی باشد که رهبر در سطح کل دارد.^۱

رهبری در اسلام دارای شروطی است تا فرد رهبر بتواند از عهده آنچه به او محول می‌شود بر آید.

ولی به علت کثرت ویژگی‌ها به مهمترین ویژگی‌ها که اسلام اهمیت خاصی نسبت به آنان دارد، به طور خلاصه می‌پردازیم.

تقوا

از دیدگاه اسلامی اولین شرط یک مدیر و مسئول شایسته این است که دارای تقوی و صفت پرهیزکاری باشد، مراقب باشد که از وی خطا و اشتباه و معصیتی تراوش نکند که این وظیفه‌ی هر فرد مسلمان متعهد است مخصوصاً یک مدیر رهبر که مسئولیت بعضی از امور جامعه را به عهده گرفته است و اگر یک فرد عادی خدای ناخواسته مرتکب معصیت و جرمی گردد فساد او آنقدر نیست که یک مدیر شایسته مرتکب گناه و معصیت گردد و چه بسا بعضی از اوقات یک امر جائز و مباح نسبت به افراد عادی، برای یک مدیر و مسئول مکروه و احیاناً

۱- محمد، دشتی، امام علی و مسائل سیاسی، باب العلم، با استفاده از نرم افزار.

حرام و خلاف شرع باشد «حسنات الابرار سیئات المقربین» بنابراین تقوای مدیر و مسئول محترم یک امر ضروری است و بیش از دیگران موظف به مراعات مقررات و دستورات شرع مقدس می‌باشد. لذا امام علیه‌السلام اولین دستور خود را به جناب مالک (ره) به مساله تقوی و پرهیزکاری اختصاص می‌دهد.^۱ و می‌گوید: امره بتقوی الله.^۲

عدالت

عدالت اساس خیلی از کارها و امور است که با خلل در آن در شروط دیگر رهبر نیز طبق دستورات اسلامی خلل وارد می‌شود زیرا حیات همه امور به عدالت است، اگر در سازمانی عدالت نباشد و مدیر به عدالت رفتار نکند پایه‌های سازمان لرزان خواهد بود و قطعاً فرو خواهد ریخت. همدلی کارمندان و استواری سازمان به عدالت است. اساس سلامت سازمان و نشاط کارمندان با تحقق عدالت است که انگیزه‌ی خدمت به درستی فراهم می‌شود و رحمت و محبت و برکت جامعه را فرا می‌گیرد و تحقق عدالت جز با زمامداری عدالت‌پیشه و دادگر میسر نمی‌شود و امانت حکومت و مدیریت جز با عدالت ادا نمی‌شود. امیر مؤمنان (ع) در مورد عدالت می‌فرمایند: «ثلاثة من كن فيه من الائمه صلح آن یكون اماماً؛ اضطلع بامانته اذا عدل فی حكمه و لم یحتجب دون رعیته و اقام كتاب الله تعالى فی القریب و البعید».^۳ سه ویژگی است که در هر پیشوایی وجود داشته باشد می‌توان پذیرفت که به امانت خود وفادار مانده است: در حکمش عدالت روا دارد، از مردم خود را نپوشاند، و قوانین الهی را در باره اشخاص دور و نزدیک یکسان برپا دارد. امام علی (ع) شرط عدالت را اصلی‌ترین شرط زمامداری دانسته و مهمترین امور را متوقف بر آن معرفی کرده و فرموده است: لا یصلح الحكم و لا الحدود و لا الجمعة، الا بامام عدل؛^۴ داور و حکومت و اقامه‌ی حدود و نماز جمعه جز با پیشوای عادل درست نمی‌شود. عدالت گرچند در جوامع دیگر هم وجود دارد اما عدالت در اسلام با عدالت در سازمان‌هایی که مبتنی بر غیر اسلام هستند فرق می‌کند بدین جهت از ویژگی‌های اختصاصی مدیر اسلامی است.

۱- محمود، قوچانی، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۴. ص ۱۲۴ و ۱۲۳.

۲- نهج البلاغه، نامه ۳۵.

۳- علاءالدین، المتقی الهندی، کنز العمال فی احادیث الاقوال والافعال، مؤسسه الرساله، بیروت، ۱۴۰۹ق، ج ۵، صص ۷۶۴-۷۶۵.

۴- محمد باقر، مجلسی، بحار الأنوار (ط - بیروت)، بیروت، چاپ: دوم، ۱۴۰۳ ق ج ۸۹، ص ۲۵۶.

اطاعت از خدا

اطاعت فرامین و دستورات الهی یکی از وظائف اولیه هر مسلمانی است که خواهان سعادت ابدی باشد و با توجه به این که انسانها در جامعه هر چه بار و مسئولیت سنگین‌تری داشته باشند طبعاً تکلیف و وظیفه آنان شدیدتر و سنگین‌تر خواهد بود. لذا امام علیه‌السلام از جناب مالک (ره) و یا هر مسئول و مدیر ایثار طاعت (و ایثار طاعته).^۱ را خواسته است و وی را به ایثار سفارش می‌فرماید، یعنی مالکا مبادا خواسته‌ای را بر اطاعت پروردگار مقدم بداری چه خواسته خود باشد یا خواسته پدر و مادر و یا خواسته دوست و رفیق و یا خواسته سفارش‌کنندگان (پارتی) و یا خواسته مسئول مافوق و غیرذلک «لا طاعه لمخلوق فی معصیه الخالق».^۲ و این خواسته‌ها را در کنار اطاعت خدا نیز قرار مده و اطاعت او را بر تمام خواسته‌ها و سفارشات و اراده‌ها مقدم بدار و چیزی را در کنار اطاعت او مورد توجه خود قرار مده.^۳ یکی از ویژگی‌های اساسی مدیر و رهبر اسلامی همین اطاعت از خداست بدین معنا که اگر امر دایر شود بین اطاعت ذی نفعان و اطاعت خدا مدیر اسلامی اطاعت خدا را مقدم می‌دارد نه اطاعت ذی نفعان را.

پیروی از قرآن

پیروی از فرامین و دستورات الهی که در قرآن مجید و کتاب آسمانی آمده است چه در تکالیف الزامی و واجبات و چه در کارهای غیرضروری که از مستحبات بشمار می‌آید از مشخصات یک انسان مسلمان متعهد و مومن به خدا و روز رستاخیز است تا چه رسد به یک مدیر و مسئول شایسته نظام؛ زیرا تنها چیزی که انسانها را به سعادت ابدی و همیشگی می‌رساند همان متابعت از قرآن است که نبی اکرم (ص) آن را به عنوان یکی از دو ثقل پس از خود بجای گذاشت و در کنار او ثقل دوم را که اهل بیت عصمت و طهارت (ع) می‌باشند سفارش فرمود و با کنار گذاردن قرآن و بی‌توجهی به آن غیر از شقاوت و گمراهی و تحیر و بیچارگی نصیب انسان نمی‌گردد. بنابر این یک مدیر و مسئول موفق و سعادتمند کسی است که قرآن و دستورات وارده در آن را جهت پیروی و متابعت نصب العین خود قرار دهد و کمترین سرپیچی از فرامین قرآن نداشته باشد و پیروی و متابعت از قرآن را سرمشق زندگی خود قرار

۱- نهج البلاغه، نامه ۳۵.

۲- محمد بن حسن، حر عاملی، وسائل الشیعه، قم، چاپ: اول، ۱۴۰۹ ق.، ج ۱۱، ص ۴۲۲.

۳- محمود، قوچانی، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، ص ۱۲۴.

داده و بدهد.^۱ و اتباع ما امر به فی کتابه: من فرائضه و سننه، التی لا یسعد احد الا باتباعها، و لا یشقی الا مع ججودها و اضاعتها.^۲ این ویژگی نیز در مدیران غیر اسلامی وجود ندارد و از ویژگی‌های اختصاصی مدیران مسلمان است به این صورت که مدیر در تصمیمات خود باید پیرو قرآن و فرامین قرآن باشد.

در اسلام علاوه بر ویژگی‌های ذاتی که برای رهبر، در مدیریت مطرح شده چون هوش، استعداد و... صفاتی مطرح شده است که در مدیریت به آن توجه نشده است چون عدالت و... پس در اسلام اهتمام خاص به همان صفات مشخصه، شده است که در مدیریت غربی مطرح نیست و با توجه به مطالب مطرح شده به طور کلی می‌توان به این نتیجه رسید که صفات مشخصه در دیدگاه اسلامی تا آنجا که ما تفحص کرده ایم از اهمیت خاصی بر خوردار است و بدون آن نمی‌توان به فرد رهبر اطلاق نمود.

ویژگی‌های شخصیتی شهید مزاری (ره)

در واقع ابعاد تشکیل دهنده شخصیت رهبر شهید را می‌توان به سه دسته از ویژگی‌ها تقسیم‌بندی نمود که عبارتند از: بعد فردی، بعد دینی و بعد اجتماعی که در ادامه به بیان هر یک از این ابعاد خواهیم پرداخت.

ویژگی‌های فردی شخصیت شهید مزاری (ره)

۱- قاطعیت و شجاعت

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

یکی از ویژگی‌های رهبر شهید (ره) این بود که از شجاعت، قاطعیت و جرأت لازم برخوردار بود. دیدگاه‌ها و مواضعش را با صراحت، بی‌پرده و عریان مطرح می‌کرد و در مواقع لازم تصمیمات مقتضی را می‌گرفت. مقاومت سه ساله‌ی غرب کابل و موضع‌گیری‌های قاطع او در برابر زیادی‌خواهان و معامله‌گران بر همه ثابت کرد که او از چه جرأت و شجاعت برخوردار بوده است. مرحوم حسین شفیعی در باره این ویژگی رهبر شهید (ره) می‌گوید: «هرگاه تصمیم به کاری می‌گرفت، قاطعانه پشت آن می‌ایستاد و با دلاوری تمام آن را دنبال و تعقیب می‌کرد و از پیامدهای آن تردید و تشویش به دل راه نمی‌داد».^۳

۱- محمود، قوچانی، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، همان ص ۱۲۵.

۲- نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۳- هفته نامه وحدت، ش ۱۹۶، ص ۷.

۲- ساده زیستی

رهبر شهید (ره) نیز از بارزترین ویژگی‌اش ساده زیستن بود و در بهره‌مندی از مواهب دنیوی قناعت را پیشه‌ی خود ساخته و در برخورد با دنیا طریقت انبیا و اولیای الهی را سرمشق خود قرار داده بود. یوسف واعظی از یاران رهبر شهید (ره) در این باره می‌گوید: «در طول زندگی‌اش خیلی ساده زندگی کرد و ساده زندگی کردن ویژگی خاص او بود. در همه‌ی مراحل زندگی از غذای ساده استفاده می‌کرد و لباس ساده می‌پوشید و با دوستان و مردم برخورد خودمانی داشت و با تجملات و تشریفات جداً مخالف بود و هر غذایی گیرش می‌آمد، نوش جان می‌کرد و هر لباسی به دستش می‌آمد می‌پوشید و چه بسا لباس کهنه و مستعمل دوستان و هم‌زمانش را می‌پوشید».^۱

بصیر احمد دولت آبادی در ارتباط به ساده زیستی و قناعت رهبر شهید (ره) می‌نویسد: «استاد شهید چه در مدرسه‌ی نانوایی چهارکنت و چه در منزل انجیرکوچه حاج زینل قم و چه در منزل دشتیار تهران و چهار راه غفاری قم، همیشه با بچه‌ها یک‌جا غذا می‌خورد و در یک اتاق می‌خوابید. اگر در وقت جماعت حاضر می‌بود، پشت سر هر یک از بچه‌ها نماز می‌خواند و هیچ‌گونه امتیازی برای خود قائل نبود یادم نمی‌آید از کمیت و کیفیت غذا ابرادی گرفته باشد. غذای ساده تهیه می‌کردیم... استاد ظهرها دیر می‌آمد و ما غذا را سر ظهر می‌خوردیم و برای ایشان می‌گذاشتیم؛ زیرا عادت غذا خوردن در بیرون نداشت».^۲

بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

۳- تواضع

یکی از صفات بارز رهبر شهید (ره) تواضع و فروتنی است. او در عین این‌که رهبری مردم شیعه را به عهده داشت و از قدرت برخوردار بود، با مردم رفتار متواضعانه و دلسوزانه داشت و به حرف‌های مردم فروتنانه گوش می‌داد. یوسف واعظی در خاطره‌ای از رهبر شهید (ره) می‌گوید: «در سال شصت و چهار وقت اعزام نیرو یک شب در مرز بیرجند با هم بودیم، نان تمام شده بود. ایشان آستین را بالا زد و از آرد موجود خمیر کرد و بچه‌ها آتش روشن کردند. بهترین نان جبهه را پخت که برای مجاهدین برخوردشان تازگی داشت و به عنوان یادگاری از ایشان عکس‌ها تهیه کردند و هر یکی از مجاهدین در کنار ایشان عکس

۱- حمزه، واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، کمیسیون فرهنگی هفته نامه وحدت، سال ۱۳۷۸، ص ۹۵.

۲- همان، ص ۸۳.

گرفتند و این برخورد سبب شده بود که مجاهدین و هم سنگرانشان او را از صمیم قلب دوست داشته در جبهات لقب «بابه» به او داده بودند.^۱

همین ویژگی رهبر شهید (ره) باعث شده بود که در میان توده مردم نفوذ پیدا کند و مردم او را صمیمانه دوست داشته و از عمق جان به او عشق ورزند و لقب بابه؛ یعنی دلسوز را تنها و تنها زبیده‌ی او بدانند.

ویژگی‌های دینی شخصیت شهید مزاری (ره)

۱) دین‌مداری

دین‌مداری و پایبندی به ارزش‌های دینی یکی از ویژگی‌های رهبر شهید (ره) است. او در یک خانواده‌ی مذهبی و متدین به دنیا آمد و برای آشنایی با احکام و ارزش‌های دینی راهی مکتب‌خانه گردیده و برای ادامه‌ی تحصیل علوم دینی هجرت کرده و در حوزه‌ی علمیه قم نزد اساتید به نام آن وقت تلمذ نمود. استاد شهید (ره) به اسلام به عنوان یک مکتب مبارز و انسان ساز و نجات بخش نگریسته و سیاست و مبارزه را نیز در چارچوب اصول و ارزش‌های دینی و فرامین و دستورات شریعت اسلام و باورهای اعتقادی مردم ارزیابی می‌کرد. از این رو، در باب وظایف جنبش‌های اصیل و تشکیل امت واحده می‌گوید: «طبق مبانی اسلامی، مسلمانان یک امت واحدند و دارای رهبری واحد که همان اولوالامر باشد که در قرآن آمده. در شرایط اولوالامر از نظر شیعه و سنی اگر درست بررسی شود، چندان اختلافی نیست. گمان می‌کنم که کسی از مسلمانان پیدا نخواهد شد که به امت واحد اسلامی معتقد نباشد، بحث در این است که در شرایط کنونی که استعمار و دشمنان اسلام، سرزمین‌های اسلامی را تکه و پاره نموده و ملت‌ها را از هم جدا ساخته‌اند، تطبیق دادن رهبری واحد چیست و چگونه می‌توان امت واحده به وجود آورد؟ کسانی که در این باره فکر می‌کنند و این همه پراکندگی را مشاهده می‌کنند، با این همه تعدد ملت‌ها و کشورها، این نظر برایشان محال جلوه می‌کند که یک شخص بیاید رهبری این همه جوامع پراکنده را به عهده گیرد و ملت‌ها هم از او اطاعت کنند... در زمان حضرت علی (ع) چند کشور بزرگ اسلامی وجود داشت که تحت اداره‌ی یک حکومت بود... و لذا تشکیل امت واحده‌ی اسلامی محال نیست. رهبری واحد و تشکیل امت واحده در شرایطی میسر خواهد بود که نظام‌های وابسته به استکبار از سرزمین‌های اسلامی دور

۱- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، همان، ص ۹۵.

ریخته شوند و مرزهای ملیت و قومیت از بین برود».^۱ و در کلام دیگر می‌گوید: «هدف ما تشکیل یک حکومت اسلامی، مردمی، فراگیر و مبتنی بر عدالت اجتماعی در افغانستان است».^۲ این سخنان رهبر شهید (ره) و سایر خطابه‌ها و مصاحبه‌های او، بیان‌گر خط فکری و مبارزاتی‌اش است. منش، و رفتار رهبر شهید (ره) نشان می‌دهد که هرگز او نسبت به دین، شریعت، ارزش‌ها و مقدسات اسلامی بی‌تفاوت نبوده است. اگر آرزویش این بود که حقوق مردم را بگیرد و پس از آن شهید شود، این حقوق را جدای از شریعت و ارزش‌های دینی نمی‌خواست بلکه در چارچوب مبانی اسلامی خواستار آن بود. به عبارت دیگر نگاه او به سیاست از زاویه دین بود و چون نسبت به مسائل مذهبی متعهد و ملتزم بود، تمام رفتار و عملکردهای خود را با دستورات شرع عیار می‌کرد و هرگز حاضر نبود که باورهای دینی‌اش را در زد و بندهای سیاسی وجه المصلحه قرار دهد.

۲) حق مداری

یکی از ویژگی‌های «رهبر شهید (ره)» حق محوری او است. مدار و مطاف برای او در حیات ارزشمندش حق و حقیقت بود و منافع شخصی برای او مطرح نبود. از این رو بر خلاف بسیاری که پایه‌های فکری و مشی سیاسی آنان را منافع شخصی ترسیم می‌کند و خودمحور و خودمدارند، از نظر خط فکری و مشی سیاسی دارای اصول خاصی بود و تمام حرکات، ارتباطات و موضع‌گیری‌های خود را بر مدار آن تنظیم می‌کرد و آن «منافع مردم محروم» در سایه‌ی عدالت اجتماعی بود و محور همه‌ی تلاش‌های او تأمین منافع مردم و دفاع از حقوق ستمدیدگان بود، چنان که خود می‌گوید: «ما حقوق ملیت‌های محروم را می‌خواهیم و از آن دفاع می‌کنیم»^۳ و در سخن دیگر می‌گوید: «ما طرفدار برادری میان همه‌ی ملیت‌ها هستیم. برای ملیت‌های افغانستان حقوق مساوی قائل هستیم. حق خواهی برای یک ملت به معنای برادری است».^۴ و در کلام دیگر دارد که: «تعهد کرده‌ام که حق شما را می‌خواهم و تعهد کرده‌ام که در رابطه با حقوق سیاسی و مذهبی شما مردم هیچ‌وقت وارد معامله نشوم و خیانت نکنم».^۵

۱- یادواره اربعین استاد شهید، ۱۳۷۴/۱/۳۱، ص ۷.

۲- خبر نامه وحدت، ش ۷۳.

۳- همان.

۴- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، ص ۱۶.

۵- مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، احیای هویت (مجموعه سخنرانی‌های رهبر شهید)، انتشارات سراج، سال ۱۳۷۴، ص ۶۳.

مطالعه‌ی زندگی سراسر افتخارآمیز رهبر شهید (ره) نشان می‌دهد که او با توجه به آموزه‌های دینی در تمام مراحل زندگی و در مقاطع مختلف حیات سیاسی و جهادی، همواره بر محور حق حرکت نموده و شعارش این بود که ما در پای حق و عدالت و حقوق مردم ایستاده می‌شویم، گرچه ممکن است عاقبت این کار اسارت یا شهادت باشد^۱

همین خصیصه‌ی حق‌محوری رهبر شهید (ره) بود که منافع شخصی برای او مفهومی نداشت و منافعش را در منافع مردم می‌دید چنان که خود به صراحت گفت: «من هیچ منافع غیر از منافع شما ندارم».^۲ وجود همین خصلت در او سبب شده بود که مسأله‌ی حب و بغض شخصی یا دوستی و دشمنی شخصی در قاموس زندگی او از واژه‌های مهمل و بی‌معنا و متروک به شمار رود. او به خاطر مسائل شخصی نه حبی داشت و نه بغضی. دوستی‌ها و دشمنی‌های او بر محور آرمان، مکتب، منافع و حقوق مردم بود. هر کس در راه آرمان و مکتب و مردم محروم و احقاق حقوق مذهبی، ملی و سیاسی‌شان قدمی و قلمی برمی‌داشت، از صمیمی‌ترین دوستانش بود و هر کسی بر ضد آرمان، منافع و حقوق مردم گام بر می‌داشت، دشمن آشتی‌ناپذیر او شمرده می‌شد. بنابراین، مدار تولی و تبرای او در عرصه‌ی اجتماعی و سیاسی، منافع، احقاق حقوق مذهبی، ملی و سیاسی مردم ستم‌دیده بود و ملاک و معیار همه‌ی موضع‌گیری‌ها و آشتی‌های او مکتب، مردم و منافع آنان بود.

۳) توکل

خداوند سبحان به همه‌ی انسان‌ها دستور داده که در کارهای‌شان به او توکل کنند. «فَعَلَيْهِ تَوَكَّلُوا أَنْ كُنْتُمْ مُسْلِمِينَ».^۳ توکل به خدا و ایمان به نصرت او یکی از ویژگی‌های رهبر شهید (ره) است. واعظی شهرستانی در باره‌ی این خصلت رهبر شهید (ره) می‌گوید: «ایمان محکم و اعتقاد راسخ به خدا چنان نیرو و قدرت به او داده بود که در برابر همه‌ی حوادث و تحولات و ناملایمات همانند کوه استوار و مقاوم می‌ایستاد و غیر از خداوند از هیچ کس و از هیچ قدرتی هراس نداشت و همیشه تسلیم اراده‌ی خداوند و مشیت الهی بود و بارها می‌گفت آنچه خواست و اراده‌ی خداوند باشد، همان خواهد شد».^۴ همچنین مرحوم محقق افشار

۱- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، ص ۱۱۳.

۲- بصیراحمد، دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، قم، ابتکار دانش، ۱۳۸۵، ص ۲۲۲.

۳- قرآن کریم، یونس: ۸۴

۴- هفته نامه وحدت، ش ۱۹۶: ۵.

می گوید: «او در میدان مبارزه و جهاد با ایمان کامل و توکل به خداوند متعال قدم نهاد. او همیشه امداد غیبی را در کار جهادی اش می دید. او معتقد بود که خداوند به مؤمنین کمک می رساند».^۱ چنان که خود رهبر شهید می گوید: «یک چیزی را که... اشتباه کرده بود و بررسی نکرده بود، آن قدرت خدا بود! ما در این جنگ بعد از آن دل شکستگی مردم ما، لطف الهی را با چشم سر دیدیم».^۲

۴) اخلاص و صداقت

در فرهنگ اسلام و مکتب اهل بیت (ع)، ارزش هر عمل و بهای هر کار در گرو نیت و اخلاص است. پیامبر (ص) فرمود: «پاداش در مقابل خلوص است و قبولی عمل به نیت وابسته است».^۳ و در کلام دیگر فرمود: «اعمال تان را برای خدا خالص کنید؛ زیرا خداوند تنها عمل خالص را می پذیرد».^۴

یکی از ویژگی های رهبر شهید (ره) که باعث ماندگاری او و تداوم راهش گردیده و علی رغم تبلیغات سوء دشمنانش، هر روز بر رهروان راه جاویدش افزوده می گردد، اخلاص و صداقت او است. به گفته ی هم سنگران از روزی که در وادی مبارزه قدم گذارد و برای دفاع از دین، ناموس، وطن در دوران جهاد و احقاق حق محرومان و زجردیدگان در دوران مقاومت، جانش را در کف گذاشت، مخلصانه گام نهاد و به مبارزه به عنوان مسئولیت اسلامی می نگریست بدون این که بخواهد از این راه، نام و نشان پیدا کند و به نان و نوایی برسد هرگز به مقام و مادیات به عنوان یک ارزش فکر نمی کرد و برای نام و نشان بهایی قائل نبود. سرور دانش در باره ی این خصیصه ی رهبر شهید (ره) چنین می گوید: «مهم ترین برجستگی در شخصیت ایشان، عشق و خلوص نسبت به هدف و ایمان تزلزل ناپذیر به آرمان ها است. استاد مزاری (ره) نسبت به اهداف مبارزه و احقاق حق و مبارزه با ستم و بی عدالتی، آن چنان عشق گدازان و ایمان اخلاص مندان داشت که هیچ چیز دیگری نمی توانست مانع کار ایشان شود و یا در زندگی او جاذبه ایجاد کند و اصولاً ایشان زندگی خود را وقف مبارزه کرده بود و به عبارت دیگر ایشان زندگی را در مبارزه جست و جو می کرد

۱- هفته نامه وحدت، ش ۱۹۶: ۲.

۲- مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، احیای هویت، همان، ص ۱۱۳.

۳- نهج الفصاحه، به اهتمام غلام حسین مجیدی، قم، انصاریان، ۱۳۸۵، صفحه ۲۶.

۴- همان

و خاموشی مشعل مبارزه را مساوی با خاموشی فروغ و چراغ زندگی می‌دانست و از همین جاست که نه پول و نه اندوخته‌ی مادی برای او ارزش داشت و نه زن و فرزند و زندگی خانوادگی و علایق عاطفی برای او جاذبه داشت و نه از نام و شهرت و ریاست لذت می‌برد. شیرین‌ترین لحظات زندگی برایش وقتی بود که یک گام به هدف نزدیک‌تر می‌شد و یا یک مانع را از سر راه مبارزه و خدمت به مردم بر می‌داشت.^۱

ویژگی‌های اجتماعی شخصیت شهید مزاری(ره)

۱) آینده نگری

از ویژگی‌های بارز رهبر شهید(ره) آینده نگری است. او با نگاهی به گذشته و ظلم و ستم و بی‌عدالتی در نظام سیاسی و اداری کشور و تبعیض نژادی و مذهبی که در دوران حاکمان گذشته بر ملیت‌های محروم و به ویژه هزاره‌ها روا داشته شده بود، برای آینده کشور، طرح‌هایی را برای رفع آن‌ها و ایجاد صلح و ثبات در کشور و زندگی مسالمت‌آمیز همه‌ی اقوام در کنار هم، ارائه نمود. رهبر شهید(ره) برای رفع بی‌عدالتی در مورد نظام سیاسی کشور، نظام فدرالی را پیشنهاد نمود: «ما سیستم فدرالی را که در آن حقوق همه‌ی مردم افغانستان رعایت شده و سیستم انحصار قدرت را در هم می‌شکند، مناسب‌ترین ساختار سیاسی برای آینده سیاسی افغانستان می‌دانیم».^۲ و در سخن دیگر دارد: «اصل اساسی و احیای حقوق ملیت‌ها تنها راهش سیستم فدرالی است که باید افغانستان بر اساس آن اداره شود».^۳ و در مورد رفع بی‌عدالتی و برداشتن تبعیض در زمینه‌ی تقسیمات اداری کشور، رهبر شهید(ره) تشکیلات ولایات و ولسوالی‌ها را بر اساس نفوس پیشنهاد کرده و در مصاحبه‌ی در برج اسد ۱۳۷۱ می‌گوید: «مسأله‌ی دیگری که در اینجا مطرح است، مسأله‌ی تشکیلات اداری و آینده‌ی سیاسی افغانستان است. چون تشکیلات اداری قبلی تشکیلات ظالمانه بوده، حزب وحدت خواهان این مسأله است که تشکیلات سیاسی اداری افغانستان تغییر بکند. اگر انتخابات می‌آید، روی نفوس باشد، رأی ارزش داشته باشد نه منطقه‌ی جغرافیایی. می‌بینیم که مناطق کشور را به شکل استعماری و استبدادی تقسیم کرده‌اند. شما می‌دانید که در مناطق شمال و مناطق مرکزی،

۱- حمزه، واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، همان، ص ۱۶۳.

۲- فریاد عدالت، مجموعه مصاحبه‌های استاد مزاری، به کوشش عبدالغفار لعلی، موسسه فرهنگی تحقیقاتی و آموزشی شهید سجادی، قم، سال ۱۳۷۳، ص ۱۱۳.

۳- بصیراحمد، دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، همان، ص ۴۲.

ولسوالی‌هایی تا ۱۵۰ یا ۱۶۰ هزار نفوس دارد. از این مناطق هم یک وکیل در مجلس ملی می‌رفتند، از ولسوالی که ۵ هزار نفوس و یا بعضی از آن مناطق که ۲۸۰۰ نفر نفوس داشتند هم یک نفر وکیل به مجلس می‌رفت... این، از دید ما یک تقسیمات ظالمانه است و باید عادلانه روی نفوس، ولسوالی بندی شود و ولایات تقسیم و تشکیل شود.^۱

این طرح‌های رهبر شهید (ره) گرچه در زمینه‌ی نظام سیاسی کشور اجرایی نشد و متأسفانه انحصارطلبی آینده‌ی کشور را تهدید می‌کند، اما در زمینه‌ی انتخابات اجرایی شده است و تعداد نمایندگان بر اساس نفوس ولایات تقسیم بندی شده است؛ به طور مثال از ولایت غزنی به خاطر نفوس زیاد یازده نماینده‌ی زن و مرد به ولسی جرگه راه پیدا می‌کند و از ولایت بادغیس به خاطر داشتن نفوس کم دو نماینده به مجلس می‌رود. اما در زمینه‌ی تقسیمات اداری هرچند با تأسیس دو ولایت یکی در مرکز و دیگری در شمال قدم‌های کوچکی برداشته شده اما تا هنوز مشکلات تقسیمات اداری سر جایش باقی است.

در زمینه‌ی فرهنگی نیز رهبر شهید (ره) برای رفع فقر فرهنگی مردم هزاره در آینده، گام‌های مثبتی را برداشت. او در دوران جهاد، علاوه بر کارهای فرهنگی دیگر و راه‌اندازی مدرسه‌ی علمیه، برای شکوفا شدن استعدادهای فرزندان مستعد مردم و آشناساختن دستان آنان به قلم، مجله‌ی وزین حبل الله، را راه اندازی نمود.

در دوران مقاومت و در زمستان سال تحصیلی ۶۹-۷۰ با تأسیس مجتمع آموزش عالی شهید بلخی (ره)، گام دیگری در عرصه‌ی کارهای فرهنگی برای آینده مردم ما برداشت. مجتمع آموزش عالی شهید بلخی (ره) با پذیرش حدود هشتاد دانشجو در رشته‌ی حقوق از میان طلاب، کارش را آغاز کرد که برخی از فارغ‌التحصیلان آن، الان، در مدیریت اجرایی کشور و برخی دیگر به عنوان استاد در دانشگاه و دانشکده‌های کابل و بامیان ایفای وظیفه می‌کنند. رهبر شهید (ره) به این مجتمع عالی چنان اهمیت می‌داد که برای آشنایی دانشجویان، با قوانین افغانستان، کتاب‌های قوانین اساسی، جزایی، مدنی و سایر کتب قوانین را که با مهر شخصی عبدالواحد سرابی ممهور بود، فرستاده بود. این در حالی بود که غرب کابل در آتش جنگ تحمیلی انحصارطلبان روزها و شب‌هایش را سپری می‌کرد. اما متأسفانه با شهادت مظلومانه‌ی رهبر شهید (ره) مجتمع آموزش عالی شهید بلخی (ره) نیز تعطیل شد.

دانشگاه بامیان که امروزه پذیرای هزاران دانشجو، در چند رشته‌ی مختلف است، طرح تأسیس آن از سوی رهبر شهید (ره) ارائه گردیده است. (استاد محمد محقق) اما چون رهبر

۱- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، همان، ص ۷.

شهید(ره) به شهادت رسید، این کار توسط استاد خلیلی معاون ریاست جمهوری دنبال شد و دو سال بعد از شهادت رهبر(ره)، در سال ۱۳۷۵ افتتاح، و با پذیرش ۶۰۰ دانشجو و جذب ۳۴ استاد، عملاً کارش را آغاز کرد که هم اکنون یکی از بهترین دانشگاه‌های کشور به لحاظ علمی می‌باشد.^۱ بنابراین می‌توان گفت یکی از یادگارهای ماندگار رهبر شهید(ره) دانشگاه بامیان در محروم‌ترین نقطه‌ی کشور است.

تلاش‌های رهبر شهید(ره) در گرفتن بورس تحصیلی برای تحصیل دانشجویان مستعد، در خارج از کشور، یکی از موارد آینده‌نگری ایشان است. در راستای همین تلاش‌ها، در بهار ۱۳۷۴ بعد از شهادت رهبر شهید(ره)، کشور آذربایجان ۵۰۰ نفر را در دانشگاه‌های خود بورسیه نمود و تا چند سال پیش این روند ادامه داشت.^۲

توجه به مراکز فرهنگی و پشتیبانی از آن‌ها، یکی از کارهای رهبر شهید(ره) بود. به عنوان نمونه مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان یکی دیگر از یادگارهای رهبر شهید(ره) است که در آن تعدادی از نخبگان کشور، مشغول کارهای پژوهشی و تحقیقاتی شده و به انتشار فصلنامه‌ی وزین «سراج» همت گماشتند. تلاش برای ایجاد رسانه و شبکه‌ی رادیویی در بامیان، یکی از کارهای اساسی رهبر شهید(ره) برای آینده مردم شیعه و هزاره است.

۲) استقامت و پایداری

استقامت و پایداری یکی دیگر از ویژگی‌های رهبر شهید(ره) است. او در جامعه‌ای و از میان مردمی برخاسته بود که سال‌های سال بر آن‌ها ستم و تبعیض روا داشته شده و از حقوق اولیه و طبیعی خود محروم بودند و در برابر کسانی قرار داشت که برتری‌طلبی و زیاده‌خواهی جزء طبیعت و ذات آن‌ها گردیده بود. برای ساختن جامعه‌ای سالم و سر بلند و بدور از تبعیض نژادی، مذهبی و سیاسی، صبوری و استقامت و پایداری لازم بود. زندگی او چه در دوران مبارزه و جهاد علیه اشغال گران و چه در دوران مقاومت در برابر زیادی‌خواهان برای تثبیت حقوق مردم بیانگر صبوری بی‌حد و حصر او در برابر حوادث سخت و طوفان‌های شدید و مشکلات طاقت‌فرسا است. همین خصیصه سبب شده بود که او از یک فرد مبارز به تبلور آرمان یک ملت تبدیل شود؛ زیرا او با پایداری و استقامت بی‌نظیرش شخصیت ملیت‌های محروم و زجرکشیده افغانستان، به ویژه شیعیان را احیا نمود و برای آنان آرمان و هدف ایجاد

۱- علی، حلیمی، «شیعیان افغانستان، فرصت‌ها و تهدیدها»، فصلنامه سخن صبا، سال دوم، شماره سوم، ص ۷۱.

۲- یاد یار مهربان، ویژه نامه پانزدهمین سالگرد رهبر شهید، اصفهان، سال ۱۳۸۸، ص ۱۴.

کرد و اعتماد به نفس داد و به محرومیت‌ها، رنج‌ها و دردهای تاریخی و مشکلات موجودشان، آشنا ساخت و انرژی عظیم نهفته در درون توده مردم را، جهت رفع تبعیض‌های ناروا و مناسبات ناعادلانه در عرصه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، اداری و فرهنگی به کار انداخت و در راستای تحقق خواسته‌های مشروع و به حق ملیت‌های محروم و ستم‌دیده، آن‌ها را بسیج و به بهترین وجه ممکن سازماندهی و متشکل ساخت. بدین‌سان پروسه‌ی وحدت توده‌های زجرکشیده و عدالت‌خواه افغانستان را به زیباترین شکل، طراحی و ساختمان آن را معماری نمود و چون از خود گذشته و در مردم و منافع و خواسته‌های آنان ذوب شده بود، امروزه به عنوان نماد پایداری، صبر و استقامت در میان مردم مطرح و همه‌ی عدالت‌خواهان و انسان‌های آزاده به او عشق ورزیده و او را تجسم عینی صبر، استقامت و پایداری می‌دانند.

۳) دقت در مصرف بیت المال

یکی دیگر از ویژگی‌های رهبر شهید(ره)، دقت در مصرف اموال عمومی است. او در طول مدت مسئولیت چه در دوران جهاد و چه در دوران مقاومت امکانات وسیع از اموال عمومی در اختیار داشت. اما به گفته‌ی همراهان شهید مزاری(ره) در مصرف آن بسیار دقیق و سخت‌گیر بوده است. یوسف واعظی می‌گوید: بر خلاف تبلیغات بدخواهان و حسودان ایشان در مصرف بیت‌المال بسیار سخت‌گیر بود به گونه‌ای که معروف شده بود پول گرفتن از مزاری(ره) کاری ساده‌ی نیست. همین سخت‌گیری ایشان موجب گلایه‌ی خیلی از دوستان و هم سنگران‌شان شده بود. ولی اگر تشخیص می‌داد که مصرف آن در مورد مصالح اسلام و مردم تمام می‌شود، از خرج آن ابایی نداشت.^۱

رهبر شهید(ره) هیچ وقت حاضر نبود تا امکانات جهت منافع شخصی‌اش مصرف شود. واعظی می‌گوید: در یکی از مسائل که دشمن در آن برای درهم کوبیدن عزت مردم ما علیه رهبر شهید(ره) زیاد سرمایه‌گذاری کرده بود، با دو دوست دیگر نزد ایشان رفتیم و تقاضای پول برای خنثی کردن توطئه دشمن کردیم. چون مسأله کمی مربوط به ایشان می‌شد، علی‌رغم اصرار و توجیه ما، صریحاً جواب داد و با ناراحتی گفت: «امکانات که در اختیارم است، مربوط به حزب است و به عنوان امانت در دست من است و باید در جهت مصالح

۱- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، همان، ص ۹۴.

حزب و مردم مصرف کنم نه این که برای مصالح شخصی خود. آیا وجدان سالم این را قبول می کند که من به کسی از پول بیت المال بدهم تا برایم رأی بدهد هرگز این کار را نمی کنم»^۱.

رهبر شهید(ره) از نظر ویژگی های شخصیتی و سجایای اخلاقی یک انسان نمونه و تمام خصلت های انسانی، یک جا در او جمع شده بود. وجود همین خصیصه های انسانی، سبب شد که از او رهبری والا و نمونه بسازد.

اهداف و آرمان های شهید مزاری(ره) در رهبری جامعه

شهید مزاری(ره) همانند دیگر رهبران ممتاز جهان، اهداف عالیه ای را مدنظر داشت که در واقع آن ها همان اهداف رهبری وی را نشان می دهد و برای دستیابی به آن ها تا پای جان ایستاد و جان خویش را فدای آرمانها و اهداف بلند خود نمود، در این گفتار به مهمترین اندیشه های استاد شهید که در سیره و سخنرانی و بیانیه ها و مصاحبه های رهبر شهید به وضوح می بینیم می پردازیم.

عدالت اجتماعی

یکی از بنیان های اصلی تفکر شهید مزاری(ره) را عدالت اجتماعی تشکیل می دهد. او اندیشمند و متفکری است که با شناخت کامل از رنج های تاریخی مردمش، نظام انحصارگرایی زمانش را به چالش فراخوانده و برای آینده کشور و به خصوص ملیت های محروم این سرزمین، نظام مطلوب و عادلانه ای را به زیبایی ترسیم نموده و برای دستیابی به آن، راهکار ارائه می دهد؛ چه این که شهید مزاری(ره) به مردمی تعلق دارد که در گذشته از ستم دیده ترین و محروم ترین ساکنان این سرزمین بشمار می آمدند و دردها، رنج ها، تبعیض ها و بی عدالتی ها را با تمام وجود خویش لمس نموده و به دوش کشیده اند. شهید مزاری(ره) با ارزیابی از تاریخ گذشته، وضعیت جاری کشور و آرمان های مبارزاتی مردم آن، به این نتیجه رسیده بود که بحران های متمادی افغانستان فقط یک راه حل دارد و آن عدالت اجتماعی و وحدت ملی است. بنابراین، عدالت اجتماعی که مورد تأکید شهید مزاری(ره) است، هم معطوف به گذشته است و هم معطوف به زمان حاضر؛ از دیدگاه مزاری(ره) تاریخ گذشته ی افغانستان مملو از ظلم، تبعیض و بی عدالتی است که با توجه به فرمایشات ایشان به نمونه هایی از آن اشاره می نمایم: «در گذشته مردم ما از یک محرومیت تاریخی رنج می برد و در تمامی زمینه های

سیاسی، فرهنگی، عمرانی و اجتماعی بر آن‌ها ستم روا داشته شده است و انواع گوناگون تبعیض و مظلومیت، وجود داشته است که همه آن‌ها نتیجه حکومت قبایلی و سیستم انحصاری قدرت بوده است.^۱ شهید مزاری (ره) در بیان دیگری به مشروعیت قیام‌های رهایی‌بخش مردم مظلوم هزاره در دوران گذشته اشاره می‌کند و می‌فرماید: «ما مظلومان تاریخ بودیم، ما نمی‌خواستیم بالای کسی ظلم کنیم، ما می‌خواستیم از زیر بار ظلم بیرون آییم».^۲

او با طرح یک پرسش اساسی، به یک واقعیت تاریخی اشاره می‌کند و آن را به چالش می‌کشد: «زمانی که عبدالرحمن تصمیم گرفت که حکومت مرکزی را به وجود بیاورد، همه‌ی حکومت‌های محلی با این مسئله مخالفت کردند: از شمالش مخالفت کردند، از جنوبش مخالفت کردند از غربش مخالفت کردند و از شرقش مخالفت کردند؛ ولی چرا تنها ۶۲٪ مردم ما را از بین بردند؟ چرا؟»^۳. این جملات اشاره‌ای است به گذشته‌ی تلخ افغانستان که در آن نه تنها حقوق اقلیت‌ها که موجودیت آنان نیز همواره نادیده گرفته شده است.

شهید مزاری (ره) که از میان محروم‌ترین و ستمدیده‌ترین مردم برخاسته بود سال‌های ستم و پرمشقت مردمش را در بخش سیاسی و اجتماعی به زیبایی ترسیم می‌کند و در مورد تبعیض‌ها و بی‌عدالتی‌های اداری می‌فرماید: «اگر جمعیت افغانستان را ۲۱ میلیون حساب کنیم و ثلث آن که ۷ میلیون می‌شود متعلق به ما است. اما با همین ۷ میلیون یک ولایت به نام، به دست هزاره نیست. بامیان که تازه ادعا می‌شود که به نام مردم هزاره است در مرکز، همه قومای تاجیک ما هستند. والی و تشکیلات از طرف مرکز تعیین می‌شد. و ما به سرنوشت خود حاکم نبودیم. ما که ثلث مردم افغانستان را تشکیل می‌دهیم از ۳۰ ولایت یک ولایت در اختیار ما نیست. این در کجای عدالت است؟ در کجای قانون است؟»^۴.

در جای دیگر نمونه‌ای دیگر از بی‌عدالتی اداری و تبعیض را این چنین بیان می‌کند: «در منطقه دره صوف که یک ولسوالی است قبل از انقلاب در زمان «ظاهر» چهل و سه هزار نفوس داشت. ولایتش که مرکز بود هیجده هزار نفر نفوس داشت. آن وقت یک نماینده از ولایت می‌آمد و یک نماینده از ولسوالی. در کنار این چهل و سه هزار نفر نفوس، یک ولسوالی دیگر

۱- رضا، ضیایی، چراغ راه، ناشر بنیاد رهبر شهید بابیه مزاری نمایندگی اروپا، زمستان ۱۳۸۸، ص ۳۵.

۲- همان، ص ۳۵.

۳- بصیر احمد دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، (پیشین)، ص ۵۱.

۴- همان ص ۴۰.

از برادران اهل تسنن بود که دوازده هزار باشندده داشت. پس دوازده هزار هم یک رأی (نماینده) داشت و چهل و سه هزار هم یک رأی».^۱

نکته مهم این که، شهید مزاری (ره) آرمان‌ها و آرزوهایی را برجسته می‌کرد که شهروندان افغانستان با یک‌صدا تحقق آن را در کشور ضروری می‌دانستند. بنابراین، ایده‌ها و باورهای شهید مزاری (ره) در رگ و ریشه هویت انسانی و مناسبات اجتماعی مردم افغانستان، پیشاپیش موجود بود، شهید مزاری (ره) تنها آن‌ها را شناسایی، اولویت‌بندی و بر ملا ساخت؛ لذا نمی‌تواند فکر و اندیشه او مورد پذیرش عام قرار نگیرد. از آرمان‌های بلند شهید مزاری (ره) در جامعه افغانستان، این است که دیگر از ظلم و تبعیض خبری نباشد و همه ملیت‌ها حقوق حقه‌شان تأمین گردد و برادروار در کنار همدیگر زندگی نمایند. وی در این زمینه می‌فرماید: «ما می‌خواهیم ستم‌های چندین قرنه بر مردم افغانستان پایان یابد و جامعه‌ای به وجود آید که در آن از تبعیض، برتری‌گری، تفاخر و افزون‌خواهی، خبری نباشد و کلیه مردم افغانستان از هر قوم، نژاد و با هر رنگ و زبان، برادرانه و برابر زندگی کنند و حقوق حقه تمامی ملیت‌های افغانستان تأمین گردیده و آن‌ها بتوانند متناسب با میزان حضور و نقششان در جهاد چهارده ساله ضد روسی در تعیین سرنوشت سیاسی‌شان، سهم بگیرند».^۲

شهید مزاری (ره) معیار حضور ملیت‌های مختلف در ساختار قدرت کشور را، واقعیت‌های وجودی و تعداد نفوس می‌داند و با صراحت بیان می‌کند که بر این اساس، ملیت‌های مختلف در این کشور در تعیین سرنوشت سیاسی خود سهم باشند: «هر ملیتی به تناسب واقعیت وجودی و حضور خود در این کشور، در سرنوشت سیاسی خود سهم باشد و این مربوط به یک ملیت خاصی نیست. ملیت‌های مختلفی در این کشور وجود دارند. ما می‌خواهیم همه ملیت‌ها همان‌گونه که در جهاد سهم داشتند و تکالیفی که در طول جهاد پیش آمد، سهم داشتند شهید دادند و آواره شدند؛ باید در آینده این مملکت هم سهم داشته باشند».^۳

با توجه به این دیدگاه شهید مزاری (ره)، یکی از هم‌زمان و پیروانش می‌گوید: «اما آنچه که مزاری را امتیاز می‌دهد شوریدن در برابر مظالم اجتماعی است، مزاری درد و رنج صد ساله مردمش را درک کرده بود، مزاری بازمانده از قتل عام‌ها و آوارگی‌های توده‌های میلیونی مردمی بود که بسیاری از چیزهای خود را در همین سرزمین از دست داده بودند. مزاری میراث

۱- همان، ص ۳۷.

۲- ضیایی، چراغ راه؛ (پیشین)، ص ۳۶.

۳- همان، ص ۳۳.

مظلومان تاریخ بود، او می‌خواست در دورانی که ظهور کرد عدالت را در میان تمام اقوام افغانستان برقرار کند. دیگر در افغانستان هیچ قومی دشمن کس دیگری نباشد و هیچ قومی حق قوم دیگر را ضایع نکند. فلذا فرمولی را ارائه کرد که باید در ساختار نظام افغانستان هر قومی به اندازه شعاع وجودی خودش حضور داشته باشد اما این تفکر که بر خلاف سیستم حاکمیت صد ساله‌ای که در تاریخ افغانستان حکم فرما شده بود هیچ کسی تحمل این حرف را نداشت.^۱

شهید مزاری (ره) معتقد بود اگر این معضل در افغانستان حل نشود و اقلیت‌ها همچنان در محرومیت و تبعیض ننگه داشته شوند مشکل افغانستان هیچ وقت حل نخواهد شد؛ برای این اصل است که عدالت اجتماعی و به رسمیت شناختن حقوق تمامی افراد ساکن در افغانستان محور اندیشه سیاسی شهید مزاری (ره) را تشکیل می‌دهد: «ما مردم افغانستان هیچ نژادی را نمی‌خواهیم نفی کنیم. ترکمن است، هزاره است، تاجیک است، افغان است، ایماق است و دیگر اقوام هستند. همه آن‌ها بیایند در این مملکت برادروار زندگی کنند و هر کس به حقوقشان برسند و هر کس در باره‌ی سرنوشت خودش تصمیم بگیرد. این حرف ما است. اگر کسی بیاید و نژاد خود را حاکم بسازد، دیگران را نفی بکند این فاشیستی است این خلاف رسوم بین‌المللی است».^۲

وی هدف اساسی از مبارزات حق‌طلبانه و عدالت‌خواهانه خویش را این‌گونه بیان می‌کند: «هدف ما تشکیل یک حکومت اسلامی، مردمی، فراگیر و مبتنی بر عدالت اجتماعی است».^۳ بنابراین، می‌توان گفت که، عدالت‌خواهی و در یک کلام ماحصل اندیشه سیاسی رهبر شهید (ره) در این جمله از ایشان خلاصه می‌گردد: «لِهذا حرفی را که در این جا خدمت شما عزیزان تذکر بدهم این است که از راه مذاکره سیاسی با گروه‌ها می‌نشینیم، حقوق ملت خود را خواهیم و عدالت اجتماعی را در جامعه می‌خواهیم انحصار طلبی را نفی می‌کنیم، هر کس که باشد».^۴

۱- سوگنامه خورشید، (مجموعه سخنرانی‌های استاد محقق)، به کوشش محمدعسی رحیمی، تهران، موسسه راه فردای افغانستان، سال ۱۳۸۸، ص ۴۴.

۲- همان، ص ۳۳.

۳- ضیایی، چراغ راه، ص ۲۴۵.

۴- همان، ص ۱۰۲.

این جملات به روشنی بیانگر شعارها، اهداف و آرمان‌های بلند شهید مزاری (ره) است. او با شهادت مظلومانه‌اش به همگان ثابت نمود که به این شعارها و آرمان‌ها متعهد و صادق است و تحت هیچ شرایطی از آرمان عدالت‌خواهی‌اش دست بر نمی‌دارد. حاج کاظم یزدانی می‌نویسد: مزاری در هیچ شرایطی از قول و عهد و پیمان خویش عدول نکرد. او معتقد بود که عدالت اسلامی حکم می‌کند که تمام اقوام افغانستان در احراز پست‌های دولتی به اندازه شعاع وجودی خودش شریک و سهم‌باشند. اعتلاجویی و انحصارطلبی را مردود می‌دانست.^۱

به باور بسیاری از تحلیل‌گران سیاسی، رمز ماندگاری و جاودانگی شهید مزاری (ره) و اندیشه‌های سیاسی‌اش در همین صداقت، تعهد و عدالت‌خواهی است. او بر اساس همین آرمان و تعهدش، در هر شرایطی به فکر همهٔ مردم محروم افغانستان بود و از رنج و محرومیت آنان رنج می‌برد. او حتی در شرایط سخت جنگ، هوشمندانه موضع می‌گرفت و عمل می‌نمود و حساب ملیت‌های مختلف را از سران انحصارگرا و مستبدشان جدا می‌دانست.

وحدت ملی، همبستگی ملی و ملت‌سازی

شهید مزاری (ره)، با درک درست از اهمیت وحدت و احساس خطر از تفرقه و نفاق و با توجه به برتری‌طلبی و انحصارگری گروه‌های سیاسی مقیم پیشاور به این نتیجه رسید که گروه‌های شیعی جز اتحاد کامل سیاسی - تشکیلاتی، هیچ راه دیگری برای ادامه‌ی حیات، کسب عزت و اقتدار و حفظ موجودیت و موقعیت خود ندارد. بر این اساس تلاش‌های وسیعی را آغاز کرد و با منطق قوی و استدلال متین و شکیبایی و بردباری تمام، حرکت جدیدی را در تاریخ ۱۳۶۸/۴/۲۵ به سوی مقصد اصلی یعنی اتحاد واقعی شیعیان همیشه مظلوم افغانستان آغاز کرد و با نمایندگان با صلاحیت و تام‌الاختیار تمام گروه‌ها میثاق وحدت را امضا کرد^۲ این در اصل تشکیل وحدت بین گروه‌های موجود بود اما او در غرب کابل نیز همیشه از مردم می‌خواست که وحدت خود را حفظ نمایند: «امروز [دشمن] از وحدت شما می‌ترسند. امروز شما هیچ چیز ندارید غیر از وحدت و همبستگی، مواظب باشید تعهد بسپارید که یکی هستید هرکس بیاید در بین شما مسأله‌ی گروه، قوم، نژاد، تفرقه را تبلیغ نکند جلوش را بگیرید».^۳

۱- یزدانی، فرزندان کوهستان، کابل، بی‌تا، ص ۱۶۱.

۲- منشور برادری، بنیاد رهبر شهید مزاری، سال ۱۳۷۹، ص ۱۲۹.

۳- بصیر احمد دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، پیشین، ص ۶۸ - ۶۹.

وفاق و همگرایی ملی مهم‌ترین عنصر در پیدایش ملت واحد، همبستگی اقوام و ایجاد ساختار سیاسی عادلانه به شمار می‌آید. یک ملت وقتی می‌تواند ظهور مؤثر و قدرتمند در سطح جهانی داشته باشد که گرایش‌های قومی، زبانی و منطقه‌ای را مهار نموده و به تفاهم و تعامل کامل رسیده باشد. شهید مزاری (ره) به این مهم واقف بود و می‌خواست از طریق رعایت حقوق برابر افراد در جامعه، عرصه را برای ایجاد ملت واحد، انسجام ملی و تأمین حقوق شهروندی آماده نماید، و ملتی را به وجود بیاورد که در آن تفاوت‌های زبانی و نژادی مطرح نباشد و هیچ یک از اقوام افغانستان هیچ‌گونه خصومت و دشمنی را با اقوام دیگر نداشته باشد. و می‌گفت که: ما با همه‌ی تنظیم‌ها سر جنگ نداریم، دوست هستیم، با همه‌ی ملیت‌ها سر دشمنی نداریم و دوست هستیم و وحدت ملی را ما در افغانستان یک اصل می‌دانیم.^۱ شهید مزاری (ره) می‌خواهد بگوید نفاق ملی فاجعه بزرگی است و باید ریشه‌های آن را که سابقه‌ای طولانی در جامعه دارد، خشکاند و ملت جدیدی را بر پایه برادری و مشارکت سیاسی، فرهنگی و اقتصادی اقوام ساکن در کشور به وجود آورد.

در حوزه ملت سازی، شهید مزاری (ره)، تفکر و اندیشه‌ای فراقومی و فراجناحی را دنبال می‌کرد و لذا روی واژه‌های حکومت ملی، منافع ملی، رعایت حقوق ملیت‌ها، عدالت اجتماعی و... اصرار داشت. چون می‌دانست که این واژه‌گان علاوه بر بار معنوی و مادی که دارد، در بطن آن‌ها اندیشه‌ای سیاسی نهفته است، که می‌تواند بستر خیزش دموکراسی و روی کارآمدن یک حکومت ملی در افغانستان شود؛ زیرا او به این واقعیت پی برده بود که، امروز جامعه ملی در بین تمام گروه‌های انسانی از همه محکم‌تر است، بدین معنی که در صورت وجود تعارض بین همبستگی چند گروه اجتماعی، علایق ملی بر دیگران فایق آمد.^۲

شهید مزاری (ره) اختلاف و نفاق ملی را مانع عمده در راه ایجاد ملت واحد، توسعه سیاسی و گسترش علایق ملی می‌دانست و معتقد بود، تا زمانی که نخبگان سیاسی جامعه ما از دلبستگی‌های نژادی و گروهی خود دست بر ندارند، محال است که وحدت ملی و یک ساختار سیاسی فراگیر و فراقومی و فراجناحی در افغانستان به وجود آید. بر این اساس رهبران سیاسی و حقوق‌دانان جامعه ما باید توجه داشته باشند که حکومت را باید با سعه صدر تشکیل دهند، تا هم مردم خود را شریک آن بدانند و هم برای تحکیم پایه‌های آن تلاش نمایند و این

۱- بصیر احمد دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، پیشین، ص ۱۴۶.

۲- حشمت الله عاملی، مبانی علم سیاست، انتشارات ابن سینا، سال ۱۳۵۱: ج ۱، ص ۲۸۵.

ممکن نیست مگر این که از قالب‌های محدود حزبی بیرون رفته و روی منافع و مصالح ملی تفکر صورت گرفته و تصمیم گرفته شود.^۱

استاد شهید در یکی دیگر از سخنرانی‌هایش می‌گوید: ما این افتخار را داریم و حق داریم که به آن افتخار بکنیم که اولین قدم و گام را در زمینه وحدت ملی ما برداشته و وحدت ملی را ما بوجود آوردیم چرا؟ زمانی که برادران مجاهد ما در پاکستان بعد از سقوط دولت کمونیستی جلسه گرفتند و قدرت را میان خودشان تقسیم کردند و حقوق شیعه‌ها و هزاره‌ها را نادیده گرفتند، ما همچنان صبر کردیم و عقده‌ی بر خورد نکردیم خواستیم این مساله را بعداً وقتی که این برادران به کشور بازگشتند از راه تفاهم و مذاکره حل کنیم، نه از راه جنگ و خونریزی.^۲ متأسفانه این راه حل به خاطر افزون‌طلبی عده‌ای و دخالت عوامل خارجی ناکام ماند و افغانستانی که از امتحان جنگ با ابرقدرت شرق به کمک ارزش‌های اسلامی و جهادی سربلند بیرون آمده بود، به سوی یک بحران خانمان‌سوز و جنگ خانه به خانه کشانده شد و تمام زیربنای اقتصادی و اجتماعی آن از بین رفت و مردمش که به خاطر شجاعت، غیرت و وطن دوستی زبانزد عام و خاص در دنیا بودند، به مردمی آواره، فقیر و محروم مبدل گشتند و اقوامی که تا دیروز در سنگرهای جهاد دوشادوش همدیگر بدون آن که کمترین مشکلی داشته باشند، علیه تجاوزگران می‌جنگیدند، به دشمن‌های خونی و قسم‌خورده علیه همدیگر تبدیل شده و زخم‌های التیام‌نیافته خانواده‌های شهدا را با نمک ریختن به روی آن و از بین بردن سرپرست و عضوی دیگر از آنان تازه و تازه‌تر ساختند.

به جرأت می‌توان گفت که تلاش و فعالیت دلسوزانه‌ی رهبر شهید برای ایجاد وحدت ملی، در بین همه رهبران جهادی، منحصر به فرد بوده و در همین راستا طرح تشکیل شورای هماهنگی برای حل و فصل مشکلات کشور قابل دقت، تحلیل و ارزیابی می‌باشد.

مبارزه با تبعیضات نژادی

از نظر مکتب انسان‌ساز اسلام، همه انسان‌ها اعم از سفید و سیاه، زرد و سرخ، غربی و شرقی خوش قیافه و بد قیافه و... زاده آدم و حوا و مخلوق خدای عز و جل بوده و از نظر خلقت، هیچ‌گونه فضیلت و برتری نسبت به یکدیگر ندارند، بلکه فضیلت و برتری تنها در سایه تقوا و اخلاق نیک و حسنه داشتن است لذا است که در قرآن می‌خوانیم: «يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا

۱- منشور برادری، بنیاد رهبر شهید مزاری، سال ۱۳۷۹: ص ۴۶۶.

۲- مجله سراج، نشریه مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، سال ۱۳۷۶، سال سوم، ش ۱۱، ص ۲۶۵.

خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ.^۱

بنابراین، تمام افتخارات و امتیازات موهوم نژاد و زبان و منطقوی، و رنگ و خاک و خون و لهجه و لباس که امروز بازار گرم داشته و کاملاً بر احساسات نوع دوست و انسان دوست حکومت نموده و منشاء هزاران گرفتاری در سطح جوامع بشر شده است، از نظر مکتب جاوید اسلام مردود می باشد، دین اسلام، همه تفاخرات پوچ و بی ارزش قومی و گرایش های ناسیونالیستی و تعصبات کور نژادی و مذهبی را به شدت محکوم می نماید.

رهبر شهید که خود پرورش یافته دامن اسلام و قرآن است، از این درد بی درمان که جامعه و مردم ما، از آن روزی که سرزمین شان اسم افغانستان را به خود گرفته است با آن مواجه بوده و طعم تلخ آن را چشیده است، با تلخی یاد می نمایند، و می فرمایند: حکومتی که در اینجا (افغانستان) در طول دو صد و پنجاه سال بوده برای ما بسیار ناگوار بود و ما بسیار فشار دیدیم. زمانی که عبدالرحمن تصمیم گرفت که حکومت مرکزی را به وجود بیاورد، همه ی حکومت های محلی با این مسئله مخالفت کردند. . . ولی چرا تنها شصت و دو در صد مردم «هزاره» را از بین بردند؟^۲

بر همین اساس است که یکی از اندیشه ها و اصول مبارزات او برگرفته از اصول اندیشه های اسلامی و قرآنی است، اصل و اندیشه ی مبارزه با گرایش های نژادی و قومی و ناسیونالیستی است. آن بزرگ مرد تاریخ همیشه می فرمود: «باید انحصار حاکمیت قومی را بشکنیم ما باید تعصبات گوناگون نژادی را در جامعه افغانستان از بین ببریم، ما باید روحیه ای را در بین مردم خود بوجود آوریم که هیچ ملتی از انتصاب خود به ملیت خود ننگ نکنند و خجالت نکنند» او از ظلم و بی عدالتی و تبعیض که برای محو و نابودی هویت جامعه هزاره در طول تاریخ بر مردم ما تحمیل شده است با تلخی یاد نموده و می فرماید: «طی سه صد سال محکوم بودیم در تاریخ افغانستان محو شده بودیم و کسی ما را با هویت هزاره قبول نداشت و هزاره گفتن و هزاره بودن، در این مملکت به زعم بعضی ها ننگ بود. ما در طول تاریخ افغانستان، سه، چهار بار قتل عام عمومی شده ایم که در دوران عبدالرحمن شصت و دو در صد، مردم ما از بین رفت».^۳

۱- قرآن کریم، حجرات، ۱۳.

۲- سراج، همان، ص ۲۵۶.

۳- بصیر احمد دولت آبادی، هزاره ها از قتل عام تا احیای هویت، پیشین، ص ۸۶.

او بر این عقیده بود که تا فرقه‌گرایی و نژادگرایی ریشه‌کن نشود و از بین نرود نمی‌توان در افغانستان از صلح و امنیت سخن گفت. ملت واحد و مبتنی بر عدالت اجتماعی در هر جامعه، یک ضرورت می‌باشد و زمانی تحقق می‌یابد که افراد آن جامعه به اراده مشترک رسیده و احساس تعلق به سرزمین واحد و مشترکات تاریخی و فرهنگی آنان را گردهم آورده باشد.

احیای هویت و رسمیت بخشیدن مذهب شیعه

شهید مزاری (ره) می‌خواست در سرزمین افغانستان که خانه مشترک همه افغانستانی‌ها است، و همه اقوام از مذاهب مختلف در زیر پرچم اسلام، همه به همدیگر احترام بگذارد. هیچ قوم، قوم دیگری را و مذهبی دیگری را حق ندارد انکار بکند چون که با زور اسلحه نمی‌توان مذهبی را نفی و نابود کرد، اگر امکان داشت مذهب شیعه تا حالا باتمام تلاش‌های «بنی امیه و بنی عباس» و حکومت‌های ظالم و ستمکارشان که شیعه را همیشه در تحت ظلم ستم قرار داده بودند، باید نابود می‌شد، ولذا شهید مزاری (ره) بارها اعلام نمود که باید مذهب و هویت شیعیان هم به رسمیت برسد و کسی حق انکارش را ندارد گرچه در طول حکومت‌های ظالم گذشته برما ظلم‌های زیادی شده است.^۱

«ما عاشق قیافه‌ی کسی نیستیم، سه چیز در این مملکت در آینده می‌خواهیم:

- ۱- رسمیت مذهب ما ۲- تشکیلات گذشته ظالمانه بوده و باید تغییر کند. ۳- شیعه در تصمیم‌گیری شریک باشد»^۲.

شهید مزاری (ره) می‌خواست که در افغانستان مذهب شیعه را به رسمیت بشناسند و به شیعه‌ها اجازه بدهند که در حکومت و تصمیم‌گیری شریک باشند و تا آخرین لحظه هم بر این مطلب تأکید داشتند، مزاری طی مصاحبه با بی بی سی می‌گوید «حزب وحدت سیاست اصولی و ثابت دارد و معتقد است تا تمام ملیت‌ها، اقوام و مذاهب در تصمیم‌گیری شریک نباشد معضل حل نخواهد شد»^۳ دو مفهوم هزاره و تشیع در نظام فکری ایشان مفاهیم مترادف بشمار می‌آمدند و آزادی‌های فکری و فرهنگی نمی‌توانست از آزادی‌های اجتماعی قابل تفکیک باشد.

۱- ضیایی، چراغ راه، پیشین، ص ۲۶۹.

۲ - بصیر احمد دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، پیشین، ص ۷۵.

۳- ضیایی، چراغ راه، پیشین، ص ۲۸۳ ؛

منابع قدرت در رهبری شهید مزاری(ره)

الف) قدرت شخصیت شهید مزاری

در واقع قدرت شخصیتی و کاریزمای شهید مزاری(ره) هرگونه مانور قدرت قانونی را در سبک رهبری ایشان گرفته بود. برخورد صادق سیاه از چهره‌های اسطوره‌ای مقاومت‌های غرب کابل به خوبی نشان‌گر هدایت شخصیتی مزاری است. وقتی در لحظات سخت از صادق پرسیدند که برای بابۀ مزاری چه پیغام داری گفت زمستان شده و صادق سیاه کالا (لباس) ندارد، جواب مزاری این بود که اگر یک صادق سیاه بود کالا روان می‌کردم. . . صدها صادق سیاه بدون کالا است همان جا باش. صادق همان جا ماند تا شهید شد. در واقع برای صادق این مهم بود که بابۀ می‌داند که او در سنگر محکم است.^۱ این چنین همه مدافعان مردم مظلوم غرب کابل شیفته توجه و شخصیت شهید مزاری(ره) بودند.

ب) قدرت بصیرت و شهید مزاری

مرجع دیگر قدرت مزاری را بصیرت تشکیل می‌دهد در واقع رویکرد رهبری بصیرت‌مدار در الگوی رهبری مزاری به چشم می‌خورد چون او در اکثر بیانی‌ها، سخنرانی‌ها و مصاحبه‌ها بر بصیرت مردم تأکید داشت او به جامعه این چنین بصیرت می‌دهد: «شما دو چیز را مد نظر بگیرید، یکی توجه به خدا داشته باشید که خدا از همه قوی‌تر است دیگر این که کسی در بین شما خیانت نکند»^۲.

بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

ج) قدرت تخصص (دانایی) و شهید مزاری

قدرت تخصص از دیگر ویژگی‌های رهبری شهید مزاری(ره) بود او با دادن طرح وحدت ملی، طرح چهارجانبه، عدالت اجتماعی، نشان داد که به عنوان یک مدیر و رهبر سیاستمدار از توانایی لازم برای رهبری کشور برخوردار است. اشراف و تخصص او بر مسایل کشور موجب شده بود تا آینده‌نگری بسیار روشنی داشته باشد چنانکه در یکی از سخنرانی‌هایش می‌گوید: «اما در آینده کسی شما را حذف کرده نمی‌تواند و شما هستید و جایگاه خاصتان را در آینده دارید و من هیچ این مسأله را نفی نمی‌کنم که این دشمنان قسم‌خورده‌ی شما امکان دارد باز با

۱- عزیز رویش، پیشین، ص ۱۶۵

۲- بصیر احمد دولت آبادی، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، پیشین، ۲۲۲

شما بجنگند ولی شما با پیمودن راه علی و حسین از این امتحان بیرون می‌آیید و راه سیاسی و جایگاه سیاسی‌تان را در آینده می‌گیرید. مطمئن باشید و هیچ ناراحتی نداشته باشید»^۱

(د) قدرت مرجعیت

هنگامی گفته می‌شود فرد دارای قدرت مرجعیت است که به دلیل وفاداری پیروانش به او، توانایی لازم برای کنترل آنان را، دارا باشد. یکی از مبانی قدرت مرجعیت، برخورداری فرد از نوعی جاذبه یا کشش شخصی است که اصطلاحاً به آن کاریزما گفته می‌شود و عبارت است از جذابیت و مطلوبیت شخص به گونه‌ای که افراد دیگر تمایل به همانندی با او یا تبعیت از او داشته باشند.^۲ قدرت مرجعیت بیشتر با اعتماد، تشابه، پذیرش، محبت، میل به تقلید و تعلق‌های روحی همراه می‌باشد. به طور معمول قدرت مرجعیت به صورت تقلید ظاهر می‌شود.^۳ شهید مزاری (ره) از قدرت مرجعیت بالایی برخوردار بوده است به نحوی که امروزه همه رهبران تشیع در افغانستان سعی می‌کنند به نحوی خود را منتسب به شهید مزاری (ره) نموده و ادعای میراث‌داری خط مزاری بزرگ را داشته باشند.

بخش دوم: سبک رهبری شهید مزاری (ره)

در این بخش هدف اساسی، بررسی و تبیین سبک رهبری منحصربه‌فرد رهبر شهید می‌باشد. بدیهی است که مردان بزرگ و شخصیت‌های تاریخ‌ساز در حیات خود در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تأثیر شگرفی داشته‌اند و خواهند داشت. این شخصیت‌ها با جاذبه‌ها و دافعه‌های منحصربه‌فرد خویش در تحولات و دگرگونی‌های جامعه و اصلاح آن، نقش آفرینی کرده‌اند و می‌کنند و از پشتوانه‌ی گسترده‌ی مردمی برخوردارند. بی‌تردید یکی از این شخصیت‌های شخیص و تاریخ‌ساز کشور افغانستان شهید مزاری (ره) است. این شهید بزرگوار تأثیر بنیادی و عمیقی در عرصه‌های مختلف برای ملت‌های محروم و عدالت‌خواه به جای گذاشت که از این منظر شهید مزاری (ره) به عنوان رهبر توده عظیم ملت محروم، خود دارای ویژگی‌هایی خاص بود که باعث شد تا از او رهبری کاریزماتیک و تمام عیار بسازد.

۱- همان، ۱۴۸

۲- عباس شفیعی و دیگران؛ رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵، ص ۱۷۹.

۳- گریفین و مورهد؛ رفتار سازمانی، مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، ۱۳۸۶، ص ۳۸۶.

در بسیاری از تئوریهای موجود در رهبری، به انسانها ذاتا توجه نمی‌شود، بلکه توجه به انسانها به خاطر افزایش کارایی و بهره‌وری است. همچنین در تئوریهای موجود رهبری، دیدگاه کوتاه مدتی را به انسان القا می‌کند که حداکثر برد آن از نظر زمانی، از چندین سال فراتر نمی‌رود ولی رهبری شهید مزاری(ره)، به انسان یک دید بلند مدت و عاقبت‌اندیش القا می‌کند.

رهبری فرهمند (کاریزماتیک) شهید مزاری(ره)

در تئوری‌های اولیه، صفات و ویژگی‌های شخصیتی رهبر، در تئوریهای رفتاری، رفتار رهبر و در تئوریهای اقتضایی، موقعیت و شرایط رهبر اساس بحث و مطالعات بود، مثل تئوری خصوصیات رهبری که خصوصياتی از قبیل هوش، هوشیاری، بصیرت، اعتماد به نفس و... همه آن‌ها به نحوی در شهید مزاری(ره) وجود دارد که به برخی از این ویژگی‌ها در بخش قبلی اشاره نمودیم و همچنین در تئوری رفتار رهبری که مقصود از رفتار رهبر، سبک و شیوه برخورد رهبر با زیردستان است نیز به وضوح رفتار دلسوزانه شهید مزاری(ره) با زیردستان به وضوح دیده می‌شود به عنوان مثال او در عین این‌که رهبری مردم شیعه را به عهده داشت و از قدرت برخوردار بود، با مردم رفتار متواضعانه و دلسوزانه داشت و به حرف‌های مردم فروتنانه گوش می‌داد. یوسف واعظی در خاطره‌ای از رهبر شهید(ره) می‌گوید: «در سال شصت و چهار وقت اعزام نیرو یک شب در مرز بیرجند با هم بودیم، نان تمام شده بود. ایشان آستین را بالا زد و از آرد موجود خمیر کرد و بچه‌ها آتش روشن کردند. بهترین نان جبهه را پخت که برای مجاهدین برخوردشان تازگی داشت و به عنوان یادگاری از ایشان عکس‌ها تهیه کردند و هر یکی از مجاهدین در کنار ایشان عکس گرفتند و این برخورد سبب شده بود که مجاهدین و هم سنگرانشان او را از صمیم قلب دوست داشته در جبهات لقب «بابه» به او داده بودند»^۱.

از میان تئوری‌های موجود در رهبری، تئوری رهبری فرهمند یا کاریزماتیک بیشترین شباهت را به رهبری شهید مزاری(ره) دارد؛ اگر چه باقی نظریات رهبری نیز برای رهبری شهید مزاری(ره) قابل تعریف است.

در رابطه با رهبری کاریزماتیک شهید مزاری(ره) نیز می‌توان گفت که تمام ویژگی‌های یک رهبر کاریزماتیک طبق نظر واران بنیس امریکایی را دارا بود و این ویژگی‌ها عبارتند از: ۱- در هدف قاطعیت دارند و در عزم خود راسخ هستند. ۲- سیستم ارتباطی بسیار قوی دارند. ۳- در مسیر خود هیچ‌گاه دچار لغزش نمی‌شوند و در راه هدف‌های خود ثابت‌قدم هستند. ۴- آنان

۱- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، پیشین، ص ۹۵.

از توانایی‌های خود آگاهی دارند و می‌کوشند تا در این منابع سرمایه‌گذاری‌های کلان بکنند. همه این موارد در رهبری شهید مزاری (ره) وجود دارد؛ که به بیان آن‌ها می‌پردازیم:

۱. شهید مزاری (ره) به آرمان مقدسش ایمان راسخ دارد چون به حقیقت هدفش اعتقاد کامل دارد و این ایمان و اعتقاد در کلام او "در عمل او و در لحظه لحظه‌ی فعالیت و حرکت او به چشم می‌خورد" و این اعتقاد راسخ را به مخاطب خود منتقل می‌کند. آنجا که فریاد می‌زند که «ما عاشق قیافه‌ی هیچ کس نیستیم» سه چیز در این مملکت می‌خواهیم "یکی رسمیت مذهب تشیع" دیگری تغییر حکومت ظالمانه‌ی گذشته "سوم این که شیعه در تصمیم‌گیری شریک باشد».

۲. شهید مزاری (ره) عالمی عامل بود. ایشان از ارزش‌های بالای انسانی و اخلاقی چون سعه‌ی صدر، تواضع، عزت نفس، وقار و مردم دوستی و... برخوردار بودند. و لیکن با همه‌ی این ویژگی‌های متمایز باید گفت که از دلایل موفقیت بی‌نظیر آن بزرگوار در جامعه‌ی افغانستان، قدرت کلام و بیان پرنفوذ و تاثیرگذار ایشان بوده که مخاطب را به خود جذب کرده و شیفته می‌نمود.

شهید مزاری (ره) دردمند و دل‌سوخته از آنچه بر اقوام محروم افغانستان می‌گذرد، از دل سخن می‌گفت و سخنش لاجرم بر دل می‌نشست. لحن سخن دلنشین ایشان آمیخته با آرامش و تواضع و احساسی که از اعماق جان‌شان نشأت می‌گرفت، پرحرارت از گرمای عشق خداوندی در نطق‌های پرشور متبلور می‌شد و در اندک زمان می‌توانست موجبات زدودن کینه‌ها، اصلاح انحرافات، و تباهی‌ها، هوشیاری اجتماعی، شکل‌گیری عزم ملی و افزایش صلح و برادری را مهیا نماید و البته ویژگی‌های آن بزرگوار چه از نظر ظاهر و جذابیت سیما که بیانگر صدها سال تحمل درد این ملت همراه با بلندنظری و بلندهمتی که در چشمان او همواره نمایان بود و چه در ابعاد اخلاقی و انسانی در تاثیرگذاری سخنانش موثر بوده است، و باعث شد تا یک رابطه قوی و مستحکم بین مردم و شهید مزاری (ره) ایجاد شود.

آنجا که فریاد بر می‌آورد: (من تا آخرین لحظه در کنار مردم مظلوم غرب کابل خواهم بود و در آخر سرنوشت‌م یا اسارت است یا شهادت) کلامی نیست که لقلقه‌ی زبان باشد بلکه کلامی است از روی باور "به طوری که در نهایت هم" بر عهد و کلام خود ماند و جاودانه شد.

۳. شهید مزاری (ره) هیچ گاه از اهداف والای خود برای جامعه شیعه افغانستان که همانا وحدت ملی، هویت سیاسی، عدالت اجتماعی و... بود، کوتاه نیامد و تا پای جان ایستاد. ایشان از قاطعیت و جرأت لازم برخوردار بود، دیدگاه‌ها و مواضعش را با صراحت، بی‌پرده و عریان مطرح می‌کرد و در مواقع لازم تصمیمات مقتضی را می‌گرفت، و همیشه در اجرای برنامه‌های خود برای رسیدن به هدف نهایی ثابت‌قدم بود و تا به هدف نمی‌رسید از پا نمی‌نشست، مقاومت سه ساله‌ی غرب کابل و موضع‌گیری‌های قاطع او در برابر زیادی خواهان و معامله‌گران بر همه ثابت کرد که او از چه جرأت و شجاعت و ثبات قدمی برخوردار بوده است. مرحوم حسین شفایی درباره این ویژگی رهبر شهید (ره) می‌گوید: «هرگاه تصمیم به کاری می‌گرفت، قاطعانه پشت آن می‌ایستاد و با دلاوری تمام آن را دنبال و تعقیب می‌کرد و از پیامدهای آن تردید و تشویش به دل راه نمی‌داد».^۱

۴. شهید مزاری (ره) با بررسی و مطالعه وضعیت افغانستان "شرایط و عوامل اثرگذار محیطی را به خوبی شناسایی کرد و با بهره‌گیری از هوش و درایت قابل توجهی که داشت، محدودیت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و پتانسیل موجود در فضای جامعه‌ی آن روز هزاره‌ها و شیعیان افغانستان را به خوبی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و آن را مبنایی برای برنامه‌ریزی و جهت‌گیری فعالیت‌های خود قرار دادند.

سبک رهبری شهید مزاری (ره) از میان سبک‌های موجود در رهبری

اینجا لازم می‌بینم که خلاصه‌ای از سبک‌های رهبری که در فصل دوم به آن اشاره داشتم را با ارائه جدول بیان نمایم.

نظریه کرت لوین	نظریه لیکرت	نظریه رابرت هاوس	نظریه هرسی بلانچارد
آمرانه - دموکراتیک-بی قید	استبدادی بهره کش - استبدادی خیرخواهانه - مشارکتی - دموکراتیک	آمرانه - حمایتی - مشارکتی - توفیق گرا	دستوری - تشویقی - مشارکتی - تفویضی

جدول ارائه نظریات مختلف درباره سبک‌های رهبری

اما در رابطه با سبک رهبری شهید مزاری (ره) نمی‌توان گفت که وی از یک سبک مشخص همیشه در رهبری جامعه شیعی افغانستان استفاده می‌کرد بلکه ایشان تلفیقی از این سبک‌ها را در اداره جامعه با توجه به اقتضائات و موقعیت‌های موجود به کار می‌بردند. مثلاً رهبر شهید در بعضی موارد از سبک آمرانه یا دستوری استفاده می‌کردند، شهید مزاری (ره) یکی از فرماندهان بزرگ جنگ علیه استکبار و ظلم بود، و فرامین زیادی از شهید مزاری (ره) برای فرماندهان و قوماندانان زیردست وی جهت مقاومت و دفاع از جان و مال و ناموس مردم مظلوم صادر شد، که اوج این دفاع و مقاومت را ما در غرب کابل شاهد و ناظر بودیم. یا به عنوان نمونه در آنجا که شهید مزاری (ره) از تمام مردم می‌خواهد که برای دفاع از هویت خویش به دفاع پردازند اینچنین می‌فرماید: این رسالت همه برادران بخصوص آنهایی که در خارج زندگی می‌کنند است که از هویت مردم خود دفاع کنند و تبلیغات کنند.^۱ و نمونه دیگر آن دستور دادن رهبر شهید به برخی از زبده‌ترین نیروهای نظامی خود برای مقابله با پیشروی‌های گروه طالبان در شهر غزنی می‌باشد.^۲

از طرف دیگر گویا رهبر شهید همیشه این حدیث شریف که از پیامبر بزرگوار اسلام نقل شده را سرلوحه کار خویش قرار می‌دادند که (سید القوم خادمهم)^۳ همیشه همانند پدری دلسوز و مهربان خود را خادم قوم و ملت خویش می‌دیدند و از هیچ امری برای خدمت به ملیت‌های ستم‌دیده دریغ نمی‌کردند، وی به مردم مظلوم و عدالت‌خواه، امید و انگیزه ایجاد می‌کرد و آن‌ها را مورد تفقد و تشویق قرار می‌دادند بخصوص قشر جوان را که به تحصیل و رسیدن به مراتب بالای کمال رهنمون می‌شدند و حتی برای آن‌ها در حد توان کمک می‌کرد تا بتواند بورسیه تحصیل در خارج از کشور را تهیه نماید. در فیلم‌هایی که در فضاهای اینترنتی گهگاهی پخش می‌شود به وضوح دیده می‌شود که رهبر شهید به جوانان ورزشکار هدایایی را جهت تشویق و ایجاد انگیزه به آنان هدیه می‌دهد.

شهید مزاری (ره) هیچ گاه بدون بررسی دقیق شرایط و امکانات دست به عملی نمی‌زدند و همیشه با مشاوران و فرماندهان جنگی و همچنین با مردم عادی جلسه مشورتی برگزار می‌کردند تا در رابطه با تغییر و تحولات موجود به یک نتیجه واحد رسیده و اقدامات لازم به عمل رسد. به عنوان مثال در سال ۱۳۷۲ وقتی محمود میستیری نماینده سازمان ملل در امور

^۱ - رضا ضیایی، چراغ راه، ص ۶۹.

^۲ رضا ضیایی، چراغ راه، ص ۲۹.

^۳ - شیخ صدوق، من لایحضره الفقیه، ج ۴، ص ۳۲۶.

افغانستان، به کابل آمد خواهان دیدار با شهید مزاری (ره) شد، از هر قشری که در اطرافش بود، برای مشورت دعوت کرد شهید مزاری (ره) علاوه بر مشورت در رهبری خود افراد را در رده‌های مختلف به هم ارتباط می‌داد و از هرگونه دخالت فردی در امور تشکیلاتی اجتناب می‌کرد.^۱ در واقع سبک مشارکتی در رهبری شهید مزاری (ره) این گونه بود که همگان را به مشارکت و مشورت‌خواهی دعوت می‌کرد و وقتی نظری در جمع مورد قبول قرار می‌گرفت، از آن درست مانند نظر خودش جانب‌داری می‌کرد.

از آنجا که هر رهبری در هر سازمان توانایی انجام همه امور به تنهایی را ندارند شهید مزاری (ره) نیز از این قاعده مستثنی نبودند و برای تسریع و دقت در انجام وظایف با صلاحدید و مشورت دیگران به انتخاب افراد جهت انجام امور می‌پرداختند. به عنوان مثال هنگامی که نماینده سازمان ملل در افغانستان از شهید مزاری (ره) یک نماینده می‌طلبید، ایشان آقای خلیلی را به عنوان نماینده خود و حزب وحدت معرفی می‌کند.^۲

به طور کلی می‌توان گفت که هر کدام از مدل‌های رهبری، اعم از سنتی، رفتاری و اقتضایی فقط یک بعد یا ابعادی از رهبری شهید مزاری (ره) را در بر می‌گیرند و از بیان تمام ابعاد شخصیتی ایشان در حوزه رهبری ناتوان هستند چرا که مدل‌های رهبری معمولاً در بستر وجودی مادی، تفسیر شده، رهبرانی را مورد بررسی قرار داده که از اندیشه‌های خالص دینی برخوردار نبوده، یا در آن مدل‌ها از جنبه‌های دینی رهبران غفلت شده، فقط به ابعاد مادی توجه گردیده است. اگر کسی بخواهد در مورد سبک رهبری رهبرانی همچون شهید مزاری (ره) مطالعه کند، لازم است به اندیشه دینی و به تعبیری ابعاد معنوی الهی آن‌ها نیز توجه کند و اساس این نوع رهبران الهی را باید در بستر دینی و معنوی بررسی کرد.

رهبر شهید با توجه به دارا بودن منابع قدرتی همچون قدرت شخصیت، قدرت بصیرت، قدرت مرجعیت و قدرت تخصصی و از طرفی چون خود عالم دین و از متن اسلام و دیانت بوده و خصایص و ویژگی‌های کم‌نظیری که در او سراغ داریم، رهبری خود را مرهون آموزه‌های ناب اسلامی است و به همین جهت می‌توان رهبری شهید مزاری (ره) را برگرفته از رهبری اسلامی دانست؛ زیرا سبکی که شهید مزاری (ره) در رهبری جامعه شیعیان افغانستان داشتند برگرفته از تقوا، عدالت، اطاعت از خدا و سعه صدر و... بود که در طول حیات شهید مزاری (ره) تبلور داشته است و باعث نفوذ بی‌بدیلی در دل‌های مردم محروم و مظلوم شد که

۱- عزیز رویش، بگذار نفس بکشم، پیشین، ص ۱۶۰.

۲- رضا ضیایی، چراغ راه، ص ۲۹۲.

با گذشت سال‌ها از شهادت این بزرگ‌مرد باز هم در سرتاسر دنیا هر ساله مردم عدالتخواه در سالگرد شهادتش به سوگ نشسته و از ادامه راه او سخن به میان می‌آورند و در طلب رسیدن به آرمان‌های بزرگش می‌کوشند.

بنا بر این می‌توان سبک رهبری شهید مزاری (ره) را تلفیقی از سبک‌های موجود در نظریات مدیریت غربی و رهبری اسلامی دانست و همواره مدیریت و رهبری شهید مزاری (ره) در سطوح مختلف به عنوان یک الگو پیش روی رهبران جوامع محروم و مظلوم تاریخ خواهد بود.

دستاوردهای رهبری شهید مزاری

با توجه به مطالبی که درباره رهبری شهید مزاری (ره) و ارائه یک سبک جامع برای رهبری ایشان بیان شد، برای خوانندگان عزیز شاید این سوال مطرح شود که دستاوردهای این رهبری چه بوده است؟

در ادامه به دستاوردهای رهبری شهید، می‌پردازیم.

الف) هویت یابی ملی

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای رهبری شهید مزاری (ره) هویت‌یابی ملی است، هویت‌یابی ملی به معنی شناخت درست از جایگاه اجتماعی و سیاسی است که در سطح ملی و در رابطه با هویت‌های دیگر مطرح می‌گردد رهبری شهید مزاری (ره) باعث گردید که طی سه سال مقاومت غرب کابل تاریخ گذشته مردم و شیعیان مورد تحلیل قرار گرفته و آسیب‌هایی که به عقب‌ماندگی فرهنگی، مدیریتی، و ساختار اجتماعی و نبود آگاهی سیاسی مربوط می‌گردید بازشناسی شده و ساختار جدیدی معرفی گردد.

ب) احیای هویت هزاره‌ها

دومین دستاورد رهبری شهید مزاری، احیای هویت مردم هزاره است، مردمی که در اثر سال‌های متمادی ظلم و استبداد، پیش‌داوری و تبعیض و الگوهای ناسالم روابط اقوام در افغانستان، سعی در کتمان هویت‌شان داشتند روش‌هایی چون ادغام و جذب در فرهنگ گروه اکثریت و... را در پیش گرفته بودند، در اثر رهبری شهید مزاری، به یک باره احساس غرور و اعتماد به نفس را در وجودشان احساس کردند و با افتخار تمام خود را هزاره معرفی کردند و گروه اکثریت را وا داشتند که به این واقعیت اجتماعی تن در دهند که افغانستان یک کشوری است با تنوع فرهنگی و قومی و...

ج) رسمی شدن مذهب تشیع

شهید مزاری (ره) با اعلام این استراتژی که: «ما در افغانستان سه چیز می‌خواهیم: یکی رسمیت مذهب ما و دیگر این که تشکیلات گذشته ظالمانه تغییر کند و سوم این که شیعه در تصمیم‌گیری شریک باشد» تلاش‌های بسیار اثربخش و کارایی را برای رسمیت‌یافتن مذهب تشیع انجام داد که در اثر همین پافشاری‌ها بود که بالاخره در قانون اساسی جدید افغانستان، تشیع نیز جزء دو مذهب رسمی افغانستان گردید "ماده صد و سی و یکم" آنچه در قانون اساسی آمده است علاوه بر جنبه هویتی رسمیت مذهب تشیع، جنبه حقوقی و سیاسی آن نیز بسیار مهم به حساب می‌آید و این مسئله یعنی رسمیت‌یافتن مذهب تشیع یکی از برجسته‌ترین و کاربردی‌ترین دستاوردهای رهبری شهید مزاری (ره) به حساب می‌آید.

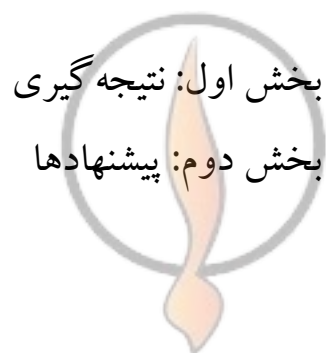
د) فرصت‌سازی

فرصت‌سازی یکی از دستاوردهای مهم رهبری شهید مزاری (ره) به حساب می‌آید امروزه به برکت آینده‌نگری و تیزهوشی شهید مزاری (ره) خیلی از فرصت‌های شغلی و به خصوص بعضی از مقام‌ها و پست‌های دولتی که قبلاً برای مردم هزاره امکان ورود به آن‌ها نبود امروزه مردم هزاره ولو با توجه با فشار افکار عمومی و فضای اجتماعی حاکم بر افغانستان که حداقل در شعار برابری فرصت‌ها را فریاد می‌زنند، وارد آن مشاغل و پست‌های دولتی شده‌اند مثل معاونت دوم ریاست جمهوری، تعدادی از وزارتخانه‌ها و والی و ریاست پلیس بعضی از ولایات افغانستان، تعداد نماینده‌های پارلمان و مخصوصاً انتخاب همه نمایندگان ولایت غزنی را می‌توان مرهون رهبری شهید مزاری (ره) دانست.

ه) ایجاد الگوی جدید رهبری

رویکرد شهید مزاری (ره) در مواجهه با بحران‌های سیاسی اجتماعی، یک الگوی جدیدی از رهبری را به نمایش گذاشت که این امر محصول شعور بالای سیاسی مردم و مدیریت و رهبری آگاهانه شهید مزاری (ره) می‌باشد شهید مزاری (ره) با استفاده از مشورت‌خواهی، ایجاد و تقویت خودباوری، تصمیم‌سازی و مشارکت برابر اقوام و... یک الگوی جدید رهبری را در افغانستان معرفی نمود.

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها



بخش اول: نتیجه‌گیری
بخش دوم: پیشنهادها

بنیاد اندیشه
تأسیس ۱۳۹۲

بخش اول: نتیجه‌گیری

در تاریخ کشور افغانستان مخصوصاً در میان شیعیان این سرزمین در هر دوره وزمانی رجالی ظهور کرده‌اند که هریک در مقطع خود برای مردم اسوه و الگو و عامل تحرک و تپش جامعه بوده‌اند. همچون دانشمند و مورخ بزرگ فیض محمد کاتب، ابراهیم‌خان گاوسوار و علامه شهید سیداسماعیل بلخی و در راستای همین رجال بزرگ، شخصیتی پا به عرصه وجود می‌گذارد که واقعا به حیث یک رهبر دلسوز، انقلابی، مقاوم، بادرایت و خردمند برای مردم خود هویت و شخصیت می‌دهد و در دل‌های آنان شعله‌های امید را بر می‌افروزد و به آنان درس عزت و سربلندی و مناعت طبع و علو همت و راه و رسم مبارزه و مقاومت را می‌آموزاند. او رهبر فرزانه، انقلابی آگاه حضرت حجت الاسلام و المسلمین استاد عبدالعلی مزاری(ره) است که در تاریخ ۱۳۷۳/۷/۲۲ به دست گروه عهد شکن و جنایتکار طالبان به شهادت رسید، قاطعیت، نستوهی، متانت، قناعت، پارسایی، تعهد، تدین، عشق به مردم، سعه‌ی صدر، مقاومت و پایمردی و ایمان و اراده‌ی مستحکم و خلل نا پذیر، مجموعه‌ی اوصاف است که از وجود برومند او یک رهبر فرزانه و مقتدر انقلابی ساخته بود.

در این رساله هدف اساسی بررسی و تبیین سبک رهبری شهید مزاری(ره) می‌باشد که با استفاده از بحث رهبری که از اصول مدیریت می‌باشد صورت گرفته است.

مروری بر تئوری‌های رهبری

نظریات مهم رهبری همان‌طور که در فصل دوم به آن اشاره شد در اینجا نیز به صورت خلاصه و با نمایش جداول به ارائه آن می‌پردازم:

نظریات صفات ویژه رهبر

استاگدیل (۱۹۴۸)	مان (۱۹۵۶)	لرد، دی وادر، الیگر (۱۹۸۶)	کرک پاتریک (۱۹۹۱)
هوش، هوشیاری، بصیرت، مسئولیت پذیری، ابتکار، پایداری، اعتماد به نفس، برون گرایی.	هوش، مردانگی، اعتدال، تسلط، برونگرایی، محافظه کاری	هوش، مردانگی، تسلط	تحرک، انگیزش، درستی، اعتماد، توانایی و آگاهی، دانایی

نظریات رفتار رهبری

کرت لوین و همکاران در دانشگاه آیووا	محققان دانشگاه میشیگان	استاگدیل و همکاران در دانشگاه اوهایو	بلیک و موتن
نظریه سبکهای رهبری: استبدادی- مشارکتی و تفویضی	نظریه کارمند مدار و تولید مدار	نظریه ضابطه مند کردن روابط و ملاحظه و رعایت حال کارکنان	نظریه شبکه رهبری (شبکه مدیریتی)

نظریه اقتضایی و نظریات جدید رهبری

فیدلر	رابرت گرین لیف	جیمز مک گریگور، برنارد بس و برنز و هاوس	رابرت هاوس
نظریه اقتضایی	نظریه رهبری خدمتگزار	نظریه رهبری تحولی	نظریه رهبری کاریزماتیک
نظریه	نظریه رهبری	نظریه اسناد رهبری	نظریه جایگزین های رهبری

سبک های رهبری

نظریه کرت لوین	نظریه لیکرت	نظریه رابرت هاوس	نظریه هرسی بلانچارد
آمرانه-دموکراتیک- بی قید	استبدادی بهره‌کش- استبدادی خیرخواهانه- مشارکتی- دموکراتیک	آمرانه- حمایتی- مشارکتی- توفیق‌گرا	دستوری- تشویقی- مشارکتی- تفویضی

ویژگی های شخصیتی شهید مزاری

ویژگی های قاطعیت و	مرحوم حسین شفایی درباره این ویژگی رهبر شهید(ره)
--------------------	---

فردی	شجاعت	می‌گوید: «هرگاه تصمیم به کاری می‌گرفت، قاطعانه پشت آن می‌ایستاد و با دلاوری تمام آن را دنبال و تعقیب می‌کرد و از پیامدهای آن تردید و تشویش به دل راه نمی‌داد». ^۱
ویژگی‌های دینی	ساده‌زیستی	یوسف واعظی از یاران رهبر شهید(ره) در این باره می‌گوید: «در طول زندگی‌اش خیلی ساده زندگی کرد و ساده زندگی کردن از ویژگی خاص او بود. در همه‌ی مراحل زندگی از غذای ساده استفاده می‌کرد و لباس ساده می‌پوشید». ^۲
	تواضع	یوسف واعظی می‌گوید: «در سال شصت و چهار وقت اعزام نیرو یک شب در مرز بیرجند با هم بودیم، نان تمام شده بود. ایشان آستین را بالا زد و از آرد موجود خمیر کرد و بچه‌ها آتش روشن کردند. بهترین نان جبهه را پخت». ^۳
	دین‌مداری	رهبر شهید(ره) می‌گوید: «هدف ما تشکیل یک حکومت اسلامی، مردمی، فراگیر و مبتنی بر عدالت اجتماعی در افغانستان است». ^۴
ویژگی‌های دینی	حق‌مداری	رهبر شهید(ره) می‌گوید: «ما حقوق ملیت‌های محروم را می‌خواهیم و از آن دفاع می‌کنیم». ^۵
	توکل	مرحوم محقق افشار می‌گوید: «او در میدان مبارزه و جهاد با ایمان کامل و توکل به خداوند متعال قدم نهاد. او همیشه امداد غیبی را در کار جهادی‌اش می‌دید. او معتقد بود که خداوند به مؤمنین کمک می‌رساند». ^۶

۱- هفته نامه وحدت، ش ۱۹۶، ص ۷.

۲- حمزه، واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، کمیسیون فرهنگی هفته نامه وحدت، سال ۱۳۷۸، ص ۹۵.

۳- حمزه واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، همان، ص ۹۵.

۴- خبر نامه وحدت، ش ۷۳.

۵- همان.

۶- هفته نامه وحدت، ش ۱۹۶: ۲.

اخلاص و صداقت	سرور دانش می‌گوید: «مهم‌ترین برجستگی در شخصیت ایشان، عشق و خلوص نسبت به هدف و ایمان تزلزل ناپذیر به آرمان‌ها است. ^۱	
آینده‌نگری	رهبر شهید(ره) می‌گوید: «ما سیستم فدرالی را که در آن حقوق همه‌ی مردم افغانستان رعایت شده و سیستم انحصار قدرت را در هم می‌شکند، مناسب‌ترین ساختار سیاسی برای آینده سیاسی افغانستان می‌دانیم». ^۲	
ویژگی‌های اجتماعی	استقامت و پایداری	زندگی او چه در دوران مبارزه و جهاد علیه اشغال گران و چه در دوران مقاومت در برابر زیادی خواهان برای تثبیت حقوق مردم.
دقت در مصرف بیت المال	رهبر شهید(ره) می‌گوید: «امکانات که در اختیارم است، مربوط به حزب است و به عنوان امانت در دست من است و باید در جهت مصالح حزب و مردم مصرف کنم نه این‌که برای مصالح شخصی خود». ^۳	

شهید استاد عبدالعلی مزاری(ره) به راستی آنچنان از قدرت رهبری و جاذبه خاصی برخوردار بود که مردم مظلوم و محروم افغانستان بخصوص شیعیان افغانستان که درد سالها رنج و مظلومیت و آوارگی را به دوش کشیده بودند با ندای استاد شهید، پا به پای او و در جهت برقراری حق و عدالت ایستادند. به راستی می‌توان گفت که رهبری شهید مزاری(ره) رهبری بر دلها بود زیرا صفات و خصوصیات ویژه و شخصیت کاریزماتیک که در ایشان وجود داشت از شهید مزاری(ره) رهبری فرهمند ساخت، شاهد کوچکی از این مدعا برخورد شهید مزاری(ره) با صادق سیاه و همچنین تشییع جنازه باشکوه رهبر شهید که در طول تاریخ افغانستان بی‌نظیر بوده، می‌باشد.

به طور کلی می‌توان گفت که هر کدام از مدل‌های رهبری، اعم از سنتی، رفتاری و اقتضایی فقط یک بعد یا ابعادی از رهبری شهید مزاری(ره) را در بر می‌گیرند و از بیان تمام

۱- حمزه، واعظی، زنده تر از تو کسی نیست، همان، ص ۱۶۳.

۲- فریاد عدالت، مجموعه مصاحبه‌های استاد مزاری، به کوشش عبدالغفار لعلی، موسسه فرهنگی تحقیقاتی و آموزشی شهید سجادی، قم، سال ۱۳۷۳، ص ۱۱۳.

۳- همان.

ابعاد شخصیتی ایشان در حوزه رهبری ناتوان هستند چرا که مدل‌های رهبری معمولاً در بستر وجودی مادی، تفسیر شده، رهبرانی را مورد بررسی قرار داده که از اندیشه‌های خالص دینی برخوردار نبوده، یا در آن مدل‌ها از جنبه‌های دینی رهبران غفلت شده، فقط به ابعاد مادی توجه گردیده است. اگر کسی بخواهد در مورد سبک رهبری رهبرانی همچون شهید مزاری (ره) مطالعه کند، لازم است به اندیشه دینی و به تعبیری ابعاد معنوی فرامادی آن‌ها نیز توجه کند و اساس این نوع رهبران را باید در بستر دینی و معنوی بررسی کرد.

رهبر شهید با توجه به دارا بودن منابع قدرتی همچون قدرت شخصیت، قدرت بصیرت، قدرت مرجعیت و قدرت تخصصی و از طرفی چون خود عالم دین و از متن اسلام و دیانت بوده و خصایص و ویژگی‌های کم نظیری که در او سراغ داریم، رهبری خود را مرهون آموزه‌های ناب اسلامی است و به همین جهت می‌توان رهبری شهید مزاری (ره) را برگرفته از رهبری اسلامی دانست؛ زیرا سبکی که شهید مزاری (ره) در رهبری جامعه شیعیان افغانستان داشتند برگرفته از تقوا، عدالت، اطاعت از خدا و سعه صدر و... بود که در طول حیات شهید مزاری (ره) تبلور داشته است و باعث نفوذ بی‌بدیلی در دل‌های مردم محروم و مظلوم شد که با گذشت سال‌ها از شهادت این بزرگ مرد باز هم در سرتاسر دنیا هر ساله مردم عدالتخواه در سالگرد شهادتش به سوگ نشسته و از ادامه راه او سخن به میان می‌آورند و در طلب رسیدن به آرمان‌های بزرگش می‌کوشند.

بعد از آن که ثابت کردیم که تمام ویژگی‌های یک رهبر کارزماتیک، طبق نظر واران بنیس امریکایی در وجود شهید مزاری (ره) جمع شده بود و ایشان جامع تمام آن ویژگی‌ها بودند، به این نتیجه رسیدیم که می‌توان سبک رهبری شهید مزاری (ره) را تلفیقی از سبک‌های موجود در نظریات مدیریت غربی و رهبری اسلامی دانست و همواره مدیریت و رهبری شهید مزاری (ره) در سطوح مختلف به عنوان یک الگو پیش روی رهبران جوامع محروم و مظلوم تاریخ خواهد بود و در انتها به مهمترین دستاوردهای رهبری شهید مزاری (ره) اشاره کردیم که عبارتند از هویت‌یابی ملی، احیای هویت هزاره‌ها، رسمی‌شدن مذهب تشیع، فرصت‌سازی، الگوی جدید رهبری در افغانستان.

بخش دوم: پیشنهادات

باید گفت که این اثر ناقص و بسیار ناچیز و به عنوان درآمد و سرآغازی در بررسی‌های علمی و محققانه بیشتر در حیطه‌ی سبک رهبری شهید مزاری (ره) است و بدیهی است که

رهبری شهید مزاری (ره) بسیار گسترده‌تر و ژرفای آن عمیق‌تر از آن چیزی است که در این اثر ناچیز گرد آمده است؛ لذا امیدوارم صاحبان فضل و دانش و دوست‌داران خط آن رهبر بزرگ و فرزانه رسالت خویش را در تبیین ابعاد مختلف رهبری شهید مزاری (ره) با خلق آثار ارزنده انجام دهند.



بنیاد اندیشه

تأسیس ۱۳۹۲

فهرست منابع

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. ابن بابویه، محمد بن علی، من لا يحضره الفقيه، قم، چاپ: دوم، ۱۴۱۳ ق.
۴. احمدزاده بیانی، احمد؛ روان‌شناسی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۲، چاپ دوم
۵. احمدی، مسعود، مدیریت اسلامی، تهران، موسسه نشر، ۱۳۸۳ چاپ اول.
۶. اصفهانی، راغب، مفردات الفاظ قرآن کریم، ناشر ذوی القربی، چاپ پنجم، سال ۱۳۸۴.
۷. افجه‌ای سید علی اکبر، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ مهر، سال ۱۳۸۵، نوبت پنجم
۸. ایمان، محمد تقی، مبانی پارادایمی روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵
۹. بلخی، اسماعیل، دیوان بلخی، تهران، انتشارات سید جمال الدین حسینی، ۱۳۶۸
۱۰. ترجمه دکتر علی پارسایان و سید محمد اعرابی، کتاب مدیریت، چاپ نیل - چاپ سوم
۱۱. توکلی، غلامرضا و بهنام بهشتی پور، دانشنامه رهبری، چاپ غزال، چاپ اول. بی تا.
۱۲. جمالی، سعید، راهنمایی طلایی، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران پویندگان دانشگاه، ۱۳۸۷
۱۳. حلیمی، علی، «شیعیان افغانستان، فرصتها و تهدیدها»، فصلنامه سخن صبا، سال دوم، شماره سوم،
۱۴. خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۶،
۱۵. دانایی فرد، حسن، مهدی الوانی و عادل آذر؛ روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، تهران: صفار، اشراقی، ۱۳۸۳
۱۶. دشتی، محمد، امام علی و مسائل سیاسی، باب العلم، استفاده از نرم افزار.

۱۷. دکتر موسی خانی و علی محمد نیا فرهنگ مدیریت-سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان ۱۳۸۵.

۱۸. دولت آبادی، بصیراحمد، هزاره‌ها از قتل عام تا احیای هویت، قم، ابتکار دانش، ۱۳۸۵

۱۹. دیویس، کیت. نیواستورم، جان، رفتار سازمانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه دکتر محمد علی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، بی تا.

۲۰. رابینز، استفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۰

۲۱. رحیمی، محمد عیسی، سوگنامه خورشید، (مجموعه سخنرانی‌های استاد محقق)، تهران، موسسه راه فردای افغانستان، سال ۱۳۸۸

۲۲. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ دوازدهم، سال ۱۳۸۷.

۲۳. رضاییان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سال ۸۴، نوبت ششم.

۲۴. ساعتچی، محمود؛ روان‌شناسی بهره‌وری، تهران، ویرایش، ۱۳۷۷، چاپ دوم

۲۵. سید جوادین، سید رضا، مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم، سال ۱۳۸۸.

۲۶. شرمهون، جان آر؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۸

۲۷. شفیعی عباس، سبک رهبری امام خمینی (ره)، چاپ سبوحان، سال ۱۳۸۹، نوبت دوم و

۲۸. شفیعی، عباس و دیگران؛ رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵.

۲۹. شیخ حر عاملی، محمد بن حسن، وسائل الشیعه، قم، چاپ: اول، ۱۴۰۹ ق.

۳۰. ضیایی، رضا، چراغ راه، ناشر بنیاد رهبر شهید بابه مزاری نمایندگی اروپا، زمستان ۱۳۸۸

۳۱. عاملی، حشمت الله، مبانی علم سیاست، انتشارات ابن سینا، سال ۱۳۵۱ ۳ عمید، حسن، فرهنگ عمید، تهران، انتشارات امیر کبیر، چاپ بیست و هشتم، سال ۱۳۸۴.

۳۲. فرحناک، علیرضا، موضوع شناسی در فقه، قم: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، ۱۳۹۰.
۳۳. قوچانی، محمود، فرمانحکومتی پیرامون مدیریت، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.
۳۴. کرمی، رضا علی، روش‌های مطالعه و تحقیق، قم: قلمگاه، اول، ۱۳۸۸، ص ۴۲ و ۴۳.
۳۵. کمالیان، سید وحید و اسماعیلی، حمیدرضا، رهبری فرهمند در سازمانها، انتشارات سمت، چاپ اول، سال ۱۳۹۰.
۳۶. کوئن، بروس؛ مبانی جامعه‌شناسی، ترجمه غلامعباس توسلی و رضا فاضل، تهران، سمت، ۱۳۸۸، چاپ بیست و دوم.
۳۷. کریستنسن، یان و واگنر، هاگ و هالیدی، سباستین؛ روان‌شناسی عمومی، ترجمه ابوالقاسم بشیری و دیگران، قم، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ۱۳۸۵، چاپ اول.
۳۸. گریفین و مورهد؛ رفتار سازمانی، مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، مروارید، ۱۳۸۶.
۳۹. لعلی، عبدالغفار، فریاد عدالت، مجموعه مصاحبه‌های استاد مزاری، موسسه فرهنگی تحقیقاتی و آموزشی شهید سجادی، قم، سال ۱۳۷۳.
۴۰. المتقی الهندی، علاءالدین، کنز العمال فی احادیث الاقوال والافعال، بیروت، مؤسسه الرساله، ۱۴۰۹ق،
۴۱. مجلسی، محمد باقر بن محمد تقی، بحار الأنوار (ط - بیروت)، بیروت، چاپ دوم، ۱۴۰۳ق.
۴۲. مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، احیای هویت (مجموعه سخنرانی‌های رهبر شهید)، انتشارات سراج، سال ۱۳۷۴ش.
۴۳. مطهری، مرتضی، امامت و رهبری، انتشارات صدرا، قم، چاپ پانزدهم، سال ۱۳۷۳.
۴۴. موریس دوورژه، روش‌های علوم اجتماعی، ترجمه خسرو اسدی، تهران: انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۲.
۴۵. نهج الفصاحه، به اهتمام غلام حسین مجیدی، قم، انصاریان، ۱۳۸۵.
۴۶. واعظی، حمزه، زنده‌تر از تو کسی نیست، کمیسیون فرهنگی هفته نامه وحدت، سال ۱۳۷۸.

۴۷. والری اندرسن، تحقیق در منابع مدیریت منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و سعیده

امیدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۷.

۴۸. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت ایچ؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کیبیری،

انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد)، ۱۳۷۵، چاپ پنجم.

مقالات:

۱. سخن صبا، فصل نامه علمی، فرهنگی و اجتماعی، سال دوم، شماره پنجم، زمستان

۱۳۹۰.

۲. مجله سراج، نشریه مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، سال ۱۳۷۶، سال سوم.

۳. مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، احیای هویت، چاپخانه نمونه، زمستان ۱۳۷۴،

چاپ اول.

۴. مرکز فرهنگی نویسندگان افغانستان، زندگینامه شهید مزاری (ره) و یارانش، قم،

گردآورنده، ۱۳۷۴.

۵. منشور برادری، بنیاد رهبر شهید مزاری، سال ۱۳۷۹.

۶. هفته نامه وحدت، ش ۱۹۶: ۲.

۷. یاد یار مهربان، ویژه نامه پانزدهمین سالگرد رهبر شهید، اصفهان، سال ۱۳۸۸.

۸. یادواره اربعین استاد شهید، ۱۳۷۴/۱/۳۱.

وب سایتها:

وب سایت مردم هزاره (www. mardomhazara. mihanblog. com).

مقاله نظریه‌های رهبری نوشته خانم طیبیه خلج در سایت پژوه. (www. pajoohe. com)

مقاله تئوری‌های رهبری، نوشته محمد حسین اسدی در سایت (<http://۱۳۳۲۰۱۰. blogfa. com>).

(com).

مقاله تئوری‌های رهبری نوشته مریم کیقبادی و فرشته تازیکی از سایت <http://www. modiryar. com>

modiryar. com