

# سبک رهبری شهید استاد عبدالعلی مزاری

عبدالقیوم آیتی

## چکیده



این مقاله با عنوان «سبک رهبری شهید استاد عبدالعلی مزاری» در پی بررسی علمی سبک رهبری شهید مزاری در نظریات سبک رهبری است. از این رو، نخست به خلاصه تئوری‌های مهم سبک رهبری از دیدگاه اندیشمندان غربی اشاره شده است. نتیجه این که سبک رهبری شهید مزاری، سبکی ایده‌آل و جامع بوده است که تلفیقی از سبک‌های رهبری غربی و رهبری اسلامی است. دستاوردهای سبک رهبری استاد شهید، عبارت است از: هویت‌یابی ملی، احیای هویت هزاره‌ها، رسمیت مذهب، فرصت‌سازی و ارائه الگوی جدید رهبری در افغانستان.

**واژگان کلیدی:** سبک، مدل، رهبری، هزاره و شهید مزاری.

## مقدمه

هدف اساسی در این نوشته، تبیین سبک رهبری استاد شهید است. بدیهی است که شخصیت‌های تاریخ‌ساز، در عرصه‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تأثیر بسزایی داشته‌اند و دارند. این‌گونه افراد، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحولات و دگرگونی‌های جامعه و اصلاح آن ایفا می‌کنند و نیز از پشتوانه گسترده مردمی برخوردارند. بدون تردید، یکی از این شخصیت‌های بزرگ افغانستان، شهید مزاری است. استاد شهید، آگاهی قشرهای محروم و عدالت‌خواه را به ارث گذاشت که از این دیدگاه، شهید مزاری به عنوان رهبر

توده‌های محروم، خود دارای خصلت‌های خاصی بود که موجب شد تا از او رهبری کارزماتیک و تمام‌عیار بسازد. در بسیاری از تئوری‌های موجود رهبری، به انسان‌ها ذاتاً توجه نمی‌شود؛ بلکه به انسان‌ها به خاطر میزان نقش سیاسی و اجتماعی که در جامعه ایفا کرده است، توجه می‌شود. همچنین در تئوری‌های موجود رهبری، دیدگاه کوتاه مدتی را به انسان القامی کند که حداکثر برد آن از نظر زمانی، از چندین سال فراتر نمی‌رود؛ ولی رهبری استاد شهید، به‌عنوان الگوی رهبری با افق وسیع و آینده روشن، نگرینسته می‌شود.

## ۱. مفهوم‌شناسی

**الف - سبک:** سبک در لغت به معنای گداختن فلز و به قالب ریختن و در فارسی به معنای ریخت و طرز و روش هم گویند (عمید، ۱۳۸۴: ۱۱۶۱). دو نوع سبک‌شناسی وجود دارد:

**الف. ایستا:** سبک هر طبقه اجتماعی جدا از تغییرات دائمی خود و مداخلات سبک‌های طبقات دیگر مورد توجه قرار می‌گیرد.

**ب. پویا:** 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. سبک هر فردی به شخصیت و طرز تفکر او مربوط است، مربوط به نوع تفسیر و تعبیر از تفکرها و نورم‌های اجتماعی او است، سبک یا شخصیت آدمی عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او (رضاییان، ۱۳۸۴: ۱۸۸).

**ب. رهبری:** برای رهبری نیز تعاریف متعددی بیان شده است که در اغلب آن‌ها، مفهوم نفوذ وجود دارد.

استاگدیل، در تعریف رهبری می‌نویسد: رهبری فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروهی یا اعضای سازمان است (استاگدیل، بی تا: ۸۰۴). برخی نیز معتقدند که رهبری یعنی «فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد». به عبارت دیگر، رهبری عبارت است از «تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک.» (رضاییان، ۱۳۸۴: ۴۲۳).

## ۲. نظریات سبک رهبری

این سبک‌ها، در مورد الگوهای رفتاری رهبران بحث می‌کنند. تحقیقات مربوط به کارها، اعمال و رفتارهای رهبران به رویکردهای ابزاری تمایل دارند و روی آن‌چه رهبران انجام می‌دهند تمرکز می‌کنند. مشخص کردن پیامدهای رفتارهای رهبران هدف تحقیقاتی چالش برانگیزی است؛ زیرا که شامل برخی دشواری‌های ذاتی در 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 تأکید رهبران در قالب الگوهای رفتاری ترسیم می‌شوند که بر اساس آن می‌توان ترجیحات زیربنایی رهبران یا سبک آن‌ها را مشخص کرد (توکلی و بهشتی

”

در باره سبک رهبری شهید مزاری نمی‌توان گفت که وی از یک سبک مشخص همواره در رهبری جامعه هزاره افغانستان استفاده می‌کرد؛ بلکه ایشان تلفیقی از این سبک‌ها را در رهبری جامعه با توجه به اقتضائات و موقعیت‌های موجود به کار می‌بردند.

“

پور، ۱۳۹۰: ۴۲۳). در این جا، به خلاصه سبک‌های رهبری از دیدگاه نظریه‌پردازان آن، اشاره می‌شود.

نظریات سبک رهبری  
الف. کرت لوین

رهبر مقتدر یا آمرانه که همه تصمیمات را شخصاً می‌گیرد و به دیگران دستور می‌دهد که فقط تصمیماتش را اجرا کنند (کوئن، ۱۳۸۸: ۱۳۴).

رهبر دموکراتیک که اندیشه و پیشنهادهای اعضا را برای رسیدن به اهداف گروه و سازمان، مبنای تصمیمات خود قرار می‌دهد (همان: ۱۳۴).

رهبر بی‌مسئولیت که معمولاً دنبال منافع خاصی است، اداره سازمان به بهترین نحو ممکن برای او اولویت ندارد (همان: ۱۳۴).

## ب. لیکرت

**سبک اول:** به زیر دستان اعتماد ندارد؛ زیرا آنان به ندرت در جنبه‌های فرایند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند.

**سبک دوم:** اعتماد به زیردستانش دارد، تصمیم‌گیری و تعیین هدف‌های عالی سازمان از بالا گرفته می‌شود؛ اما بسیاری از تصمیمات قالبی را افراد سطوح پایین‌تر می‌گیرند.

**سبک سوم:** اعتماد قابل توجه به زیردستان دارد؛ اما نه به صورت کامل. خط مشی عمومی و تصمیمات کلی از بالا است؛ ولی به طبقات پایین اجازه می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌های خاصی سهیم باشند.

**سبک چهارم:** کاملاً به زیردستان اعتماد و اطمینان دارد. تصمیم‌گیری به صورت وسیع، ضمن آن‌که از تمامی خاص برخوردار است، در کل سازمان پراکنده است (قاسمی،

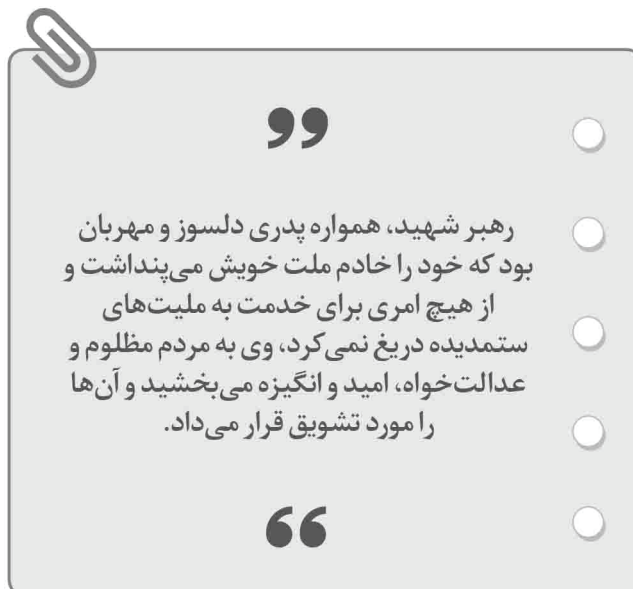
دارند. از این-رو، سبک تفویضی بیش‌ترین احتمال موفقیت را دارد (همان: ۴۰۳).

### جدول نظریات سبک‌های رهبری ۳. سبک رهبری استاد مزاری در میان سبک‌های رهبری موجود

در باره سبک رهبری شهید مزاری نمی‌توان گفت که وی از یک سبک مشخص همواره در رهبری جامعه هزاره افغانستان استفاده می‌کرد؛ بلکه ایشان تلفیقی از این سبک‌ها را در رهبری جامعه با توجه به اقتضائات و موقعیت‌های موجود به کار می‌بردند. مثلاً رهبر شهید در برخی موارد از سبک آمرانه یا دستوری استفاده می‌کردند، شهید مزاری یکی از فرماندهان بزرگ جنگ علیه دشمن فاشیست به‌شمار می‌رفت، فرمان‌های زیادی هم برای فرماندهان زیردست جهت دفاع همه‌جانبه (جان و مال و ناموس) مردم، صادر کرد که اوج این‌گونه دستور برای دفاع و مقاومت را در غرب کابل انجام داد. به عنوان نمونه در آن‌جا که شهید مزاری از همه مردم می‌خواهد که برای دفاع از هویت خویش به دفاع بیاخیزند، این‌گونه می‌فرماید: «این رسالت همه برادران به خصوص آن‌هایی که در خارج زندگی می‌کنند، است که از هویت مردم خود دفاع کنند و تبلیغات کنند.» (ضیایی، ۱۳۸۸: ۶۹). نمونه دیگر آن دستور رهبر شهید به برخی از زبده‌ترین نیروهای نظامی خود برای مقابله با پیشروی‌های گروه طالبان در شهر غزنی است (همان: ۲۹).

رهبر شهید، همواره پدری دلسوز و مهربان بود که خود را خادم ملت خویش می‌پنداشت و از هیچ امری برای خدمت به ملیت‌های ستمدیده دریغ نمی‌کرد، وی به مردم مظلوم و عدالت‌خواه، امید و انگیزه می‌بخشید و آن‌ها را مورد تشویق قرار می‌داد، به‌ویژه قشر جوان را که به تحصیل و رسیدن به کمال راهنمایی می‌کرد و حتی برای آن‌ها در حد توان تلاش می‌کرد تا بتواند بورسیه تحصیلی در خارج از کشور را تهیه کند. 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 اعطا می‌کرد.

شهید مزاری هیچگاه بدون بررسی دقیق شرایط و امکانات دست به عملی نمی‌زد و همواره با مشاوران و فرماندهان جنگی و نیز، با مردم عادی جلسه مشورتی برگزار می‌کرد تا در رابطه با تغییر و تحولات موجود به نتیجه واحد رسیده و اقدامات لازم را به انجام رساند. به عنوان مثال در سال ۱۳۷۲ وقتی محمود مستیری،



(۱۳۸۲: ۳۱۶).

### ج. رابرت هاوس

رهبری آمرانه: رفتار رهبر، تعیین‌کننده همه امور است.  
**رهبری حمایتی:** رفتار رهبر، با پیروان دوستانه و برای آنان حرمت قائل است و در حمایت آنان کوشا است.  
**رهبری مشارکتی:** تصمیمات با مشارکت پیروان انجام می‌گیرد.

**رهبری توفیق‌گرا:** رهبر هدف‌های سازمان را برای زیردستان مشخص کرده و به آنان اعتماد می‌دهد تا به هدف‌های مذکور نائل گردند.

### د. هرسی بلانچارد

**سبک دستوری:** این سبک برای پیروانی که آمادگی پایین دارند. این سبک شامل رهنمودهای خاص به افراد است در مورد این‌که چه کاری را چگونه انجام دهند (رضاییان، ۱۳۹۵: ۴۰۱).

**سبک تشویقی یا استدلالی:** برای پیروانی که آمادگی پایین یا متوسطی دارند. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به منظور شور و شوق در افراد است (همان: ۴۰۱).

**سبک مشارکتی:** برای پیروانی که آمادگی متوسط تا بالا دارند. از آن‌جا که افراد توانمندند. این سبک که رهبر در آن بر ارتباط دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تأکید دارد، تأثیرگذارترین سبک است.

**سبک تفویضی:** برای پیروانی که آمادگی بالا دارند، است. در این مرحله، پیروان به حمایت و هدایت نیاز کمی



”

رهبر شهید، رهبری خود را مرهون آموزه‌های اسلامی است و به همین جهت می‌توان رهبری شهید مزاری را برگرفته از رهبری اسلامی دانست؛ زیرا سبکی که استاد شهید در رهبری قوم هزاره افغانستان داشت، برگرفته از تقوا، عدالت، اطاعت از خدا، سعه صدر و... بود که در شخصیتش عجین شده بود و موجب نفوذ گسترده در دل‌های محرومان و مظلومان کشور شد.

“

برای دستیابی به اهداف بلندش تلاش می‌ورزند. بنابراین، می‌توان سبک رهبری استاد مزاری را تلفیقی از سبک‌های موجود در نظریات رهبری غربی و رهبری اسلامی دانست و همواره رهبری شهید مزاری در سطوح مختلف به عنوان یک الگوی پیش روی رهبران جوامع محروم و مظلوم تاریخ، ماندگار خواهد بود.

#### ۴. نتایج سبک رهبری استاد مزاری

با توجه به بررسی سبک رهبری شهید مزاری و ارائه یک سبک جامع برای رهبری ایشان، دستاوردهای این نوع سبک رهبری در جامعه چه بوده است؟ در این بخش به مهم‌ترین دستاوردهای رهبری شهید، پرداخته می‌شود.

#### الف. هویت‌یابی ملی

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای سبک رهبری شهید مزاری 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 می‌شود. رهبری شهید مزاری موجب گردید که طی سه سال مقاومت غرب کابل، تاریخ گذشته مردم هزاره مورد ارزیابی قرار دهد و به عقب‌ماندگی فرهنگی، مدیریتی، ساختار اجتماعی و فقدان آگاهی سیاسی مربوطه را بازنمایی کرده و راه‌های برون رفت از آن‌ها را معرفی کند.

نماینده سازمان ملل در امور افغانستان به کابل آمد، خواهان دیدار با شهید مزاری شد، از هر قشری که در اطرافش بود، برای مشورت دعوت کرد. شهید مزاری 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 (رویش، ۱۳۹۱: ۱۶۰). در واقع سبک مشارکتی در رهبری شهید مزاری این‌گونه 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 ندارد، استاد شهید نیز از این قاعده مستثنی نبود و برای سرعت و دقت در انجام وظایف با صلاحدید و مشورت دیگران به انتخاب افراد جهت انجام امور می‌پرداخت. به‌عنوان مثال هنگامی که نماینده سازمان ملل در افغانستان از شهید مزاری یک نماینده می‌طلبید، ایشان آقای خلیلی را به عنوان نماینده خود و حزب وحدت معرفی می‌کند (رضایی، ۱۳۸۸: ۲۹۲).

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 را فرا می‌گیرند و از بیان تمام ابعاد شخصیتی ایشان در حوزه رهبری ناتوان هستند؛ زیرا که مدل‌های رهبری معمولاً در بستر وجودی مادی، تفسیر شده‌اند و رهبرانی را مورد بررسی قرار داده‌اند که از اندیشه‌های خالص دینی برخوردار نبوده‌اند، یا در آن مدل‌ها از جنبه‌های دینی رهبران غفلت شده است، فقط به ابعاد مادی توجه گردیده است. اگر کسی بخواهد در مورد سبک رهبری رهبرانی همانند شهید مزاری 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، رهبری خود را مرهون آموزه‌های اسلامی است و به همین جهت می‌توان رهبری شهید مزاری را برگرفته از رهبری اسلامی دانست؛ زیرا سبکی که استاد شهید در رهبری قوم هزاره افغانستان داشت، برگرفته از تقوا، عدالت، اطاعت از خدا، سعه صدر و... بود که در شخصیتش عجین شده بود و موجب نفوذ گسترده در دل‌های محرومان و مظلومان کشور شد که با گذشت سال‌ها از شهادت این بزرگ‌مرد باز هم در سراسر دنیا همه ساله مردم عدالت‌خواه در سالگرد شهادتش به سوگ نشسته و از ادامه راه او سخن به میان می‌آورند و

## د. فرصت‌سازی

فرصت‌سازی یکی از دستاوردهای مهم رهبری استاد شهید است که اکنون به برکت آینده‌نگری و تیزهوشی شهید مزاری بسیاری از پست‌های دولتی که قبلاً برای هزاره‌ها میسر نبودند؛ اما حالا برای مردم ما، 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 ریاست‌ها، نماینده‌های پارلمان و... را می‌توان مرهون رهبری شهید مزاری دانست.

## ه. ارائه الگوی جدید رهبری

رویکرد شهید مزاری در مواجهه با بحران‌های سیاسی اجتماعی، ارائه الگوی جدیدی از رهبری را به نمایش گذاشت که این امر محصول شعور بالای سیاسی مردم و رهبری آگاهانه شهید مزاری است که با استفاده از مشورت‌خواهی، ایجاد و تقویت خودباوری، تصمیم‌سازی و مشارکت برابر اقوام و... یک الگوی جدید رهبری را در افغانستان ترسیم کرد.

### منابع:

۱. استاگدیل، رالف. م. (بی‌تا). کتاب مدیریت (چاپ سوم). ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: نیل.
۲. توکلی، غلام‌رضا و بهشتی‌پور، بهنام (۱۳۹۰). دانشنامه رهبری. تهران: انتشارات رسا.
۳. رضاییان، علی (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
۴. رضاییان، علی (۱۳۸۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. قم: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۵. رویش، عزیز (۱۳۹۱). بگذار نفس بکشم. کابل: انتشارات تاک.
۶. ضیایی، رضا (۱۳۸۸). چراغ راه. بنیاد رهبر شهید بابه مزاری نمایندگی اروپا.
۷. عمید، حسن (۱۳۸۴). فرهنگ عمید (چاپ ۲۸). تهران: امیرکبیر.
۸. قاسمی، بهروز (۱۳۸۲). تئوری‌های رفتار سازمانی (چاپ اول). تهران: انتشارات هیات.
۹. کوئن، بروس (۱۳۸۸). مبانی جامعه‌شناسی (چاپ بیست و دوم). ترجمه: غلام‌عباس توسلی و رضا فاضل. تهران: سمت.

”

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای سبک رهبری شهید مزاری 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 می‌شود.

“

## ب. احیای هویت هزاره‌ها

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

## ج. رسمیت مذهب

شهید مزاری با اعلام این راهبردی که: ما در افغانستان سه چیز می‌خواهیم: یکی رسمیت مذهب ما و دیگر این که تشکیلات گذشته ظالمانه بود باید تغییر کند و سوم این که مردم ما در تصمیم‌گیری سهیم باشند. تلاش‌های بسیار گسترده‌ای را برای رسمیت مذهب تشیع، انجام داد که سرانجام در قانون اساسی جدید افغانستان، تشیع نیز جزء دو مذهب رسمی افغانستان گردید. در ماده ۱۳۱ 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 رسمیت مذهب تشیع، یکی از برجسته‌ترین دستاوردهای رهبری شهید مزاری به شمار می‌رود.