



اصل «تفویض اختیار و مسؤلیت خواهی»

در سیره سیاسی امام علی علیه السلام

دکتر محمدعلی چلونگر^۱



چکیده:

از اصول مدیریت، تفویض و واگذاری اختیار و در مقابل آن مسؤلیت خواهی است. اداره مطلوب جامعه با مشخص کردن وظایف اشخاص و مدیران و پی گیری از آنان امکان پذیر است. در سیره سیاسی امیرالمؤمنین علیه السلام اصل «تفویض اختیار و مسؤلیت خواهی» به عنوان یک سنت پایدار وجود داشت و آن حضرت به کارگزارانش با تکیه بر این اصل اختیارات تفویض می کرد و در مقابل اختیارات واگذار شده نسبت به مسؤلیت خواهی از آنان با حساسیت شدید برخورد می کرد.

امام علی علیه السلام ضمن آن که خود به این اصل پایبند بود، کارگزارانش را هم توصیه به رعایت آن می کرد. سیره و رفتار علوی علیه السلام در این مورد الگویی برای بشریت و جامعه اسلامی است. این مقاله بر آن است تا به تبیین شاخص های رفتار علوی در زمینه اصل «تفویض اختیار و مسؤلیت خواهی» به منظور الگو پذیری کارگزاران و مدیران جامعه اسلامی بپردازد.

مسئولیت خواهی از کارگزاران در

مدیریت سیاسی امیرالمؤمنین علیه السلام

سیره سیاسی امام علی علیه السلام بر تقسیم امور بین اشخاص شایسته و لایق بود. امام علیه السلام پس از آنکه جایگاه فردی را مشخص می کرد کار را به او می سپرد و بعد از آن پی گیری می کرد. او با مسؤلیت خواهی خویش می خواست ریشه فساد را در میان مدیران و کارگزارانش قطع کند و اجازه نمی داد آنان از مسؤلیت و موقعیت شغلی خویش سوء استفاده کنند.

۱- واگذاری و تفویض اختیار باید با «اختبار» همراه باشد

اختبار به معنای «آزمودن»، امتحان، آزمایش، تجربه و ابتلاء» است.^۱ «اختبار» عملی را گویند که موجب ظهور چیزی شود.^۲ در اداره امور میزان مسؤلیت که به مدیر واگذار می گردد لازم است براساس تواناییهای او پس از آزمودن و تجربه کردن باشد.

در یک سازمان و تشکیلات کارآمد، اساس سپردن مسؤلیت، شناخت توانایی افراد بر اساس آزمودن و آزمایش آنان است، زیرا گوهر توانایی افراد در میدان آزمودنیها مشخص می گردد. امام علی علیه السلام می فرماید: «لَا يُعْرَفُ النَّاسُ إِلَّا بِالْاِخْتِبَارِ»^۳ افراد جز با آزمودن شناخته نشوند.

قبل از واگذاری مسؤلیت به مدیر، باید از وی امتحان و آزمایش لازم بعمل آورد و بعد از آن، از او به عنوان یک کارگزار استفاده

کرد. عدم آزمودن مدیر قبل از واگذاری اختیار، مفاسد و زیانهای بسیار زیادی برای جامعه اسلامی به همراه خواهد داشت و باید به شدت از این اقدام و روش خودداری نمود.

فردی که پیش از آزمودن و ظهور تواناییهایش، خود را در معرض مسؤلیتی قرار دهد به استقبال هلاکت و نابودی می رود و نه تنها خود،

بلکه آن مسؤلیت را به سوی تباهی می برد. امام علی علیه السلام شیوه انتخاب مدیر بدون اختبار را ستم به خود، مسؤلیت و جامعه و خیانت به تشکیلات و مردم می داند.^۴

آنان که امتحان خود را داده اند، شایسته اعتماد و پذیرش مسؤلیت امور هستند. در مدیریت معیارگرای امیرالمؤمنین واگذاری امور به افراد با میزان «اختبار» و امتحان است و نه براساس «رابطه بازی»، «قوم و خویشی»، «باندبازی» و امثال آنها. امام علی علیه السلام تاکید می ورزد که واگذاری مسؤلیت نباید براساس

۱- علی اکبر دهخدا: لغت نامه، جلد ۱، تهران،

انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۲، ص ۱۲۶۳

۲- علی السید الشریف علی بن محمد الجرجانی:

التعريفات، بیروت، دارالکتب العمليه، ۱۴۰۸ ق، ص

۱۴

۳- محمدباقر مجلسی: بحارالانوار، جلد ۷۸،

بیروت، دار احیاء التراث العربی، ۱۴۰۳ ق، ص ۱۰

۴- نهج البلاغه، تحقیق صبحی صالح، قم،

دارالهجره، بی تا، نامه ۵۳، ص ۴۳۵.

يَتَعَرَّضُونَ لِقَرَأَاتِ الْوَلَاةِ بِتَصْغِيهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ»^۱ پس در انتخاب کارگزاران به هوشیاری و خوشبینی و دلباختگی و خوش گمانی خود اکتفا مکن، زیرا مردان زرنگ، جلب نظر و خوشبینی حکمرانان و زمامداران را به وسیله ظاهر سازی و خوش خدمتی خوب شناسائی می کنند.

پافشاری امام علی علیه السلام بر اصل «اختبار» و آزمایش در واگذاری مسؤولیتها، تاکید بر اصل شایسته سالاری و رعایت اهلیت در مدیریتها است.

۲- تفویض اختیار باید با مراقبت همراه باشد

دقت در واگذاری مسؤولیتها براساس اصل «اختبار» و آزمایش، شرط نخست در مدیریت صحیح است ولی شرط کافی نیست و لازم است در طول مسؤولیت نظارت و مراقبت دائم بر عملکرد کارگزاران و مدیران وجود داشته باشد.

سیره امیرالمؤمنین علیه السلام چنین بود که کارگزاران خود را مراقبت می کرد. زیرا سلامت هر نظام در مراقبت کامل بر عملکرد مدیران و مسؤولان آن نظام است. این سخن به معنی بی اعتمادی به کارگزاران و مدیران نیست بلکه بدین معنی است که آدمی نیازمند مراقبت

است. بخشش و میل شخصی باشد. بدیهی است که اختبار و آزمودن باید در باره همه آن اموری صورت گیرد که مدیران و کارگزاران به وسیله آنها، کارهای خود را در جامعه انجام خواهند داد. امیرالمؤمنین اطمینان به افراد، قبل از آزمایش و آزمودن را دلیل عجز و ناتوانی می داند: «الطَّمَأِينَةُ إِلَى كُلِّ أَحَدٍ قَبْلَ الْاِخْتِبَارِ لَهُ عَجْزٌ»^۲.

امام علی علیه السلام جهت رعایت این اصل مهم به مالک اشتر می نویسد: «ثُمَّ أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اِخْتِبَارًا وَلَا تَوَلَّهِمْ مُحَابَاةً وَ اَثَرَةً. فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شَعْبِ الْجَوْرِ وَ الْخِيَانَةِ»^۳ پس دقت کن در بکارگیری کارگزارانت، و با توجه به آزمایشی که از آنان داری و شناختی که پیدا کرده ای آنان را به کارگیر، و به میل خود و چشم بسته و دل خواه مسؤولیت به آنان مسپار، زیرا که این روش از شاخ و برگهای ستم و خیانت است.

امام علی علیه السلام در ادامه خطبه می آموزد که لازمه سپردن امور و مسؤولیتها، آزمایش و آزمودن افراد است و در این کار به هیچ وجه نباید فرد به فراست و هوشیاری خود اعتماد کند و ضوابط را زیر پا قرار دهد یا دچار سهل انگاری یا خوش گمانی شود و با خوش خدمتی افراد و تظاهر به داشتن توانایی لازم، بدون بررسی و آزمایش آنان را به کار گمارد.

«ثُمَّ لَا يَكُنْ اِخْتِبَارَكَ إِثَابُهُمْ عَلَى فِرَاسَتِكَ وَ اِسْتِغْنَاكَ وَ حَسَنِ الظَّنِّ بِسُوءِكَ، فَإِنَّ الرِّجَالَ

۱- همان، ص ۳۳۷

۲- همان، حکمت ۳۸۴، ص ۵۴۴.

۳- نامه ۵۳، ص ۲۳۵

۴- نامه ۲۰، ص ۴۳۵

نداشتند مگر افرادی که دارای توان و لیاقت و تقوای زیاد بودند.

از ویژگیهای مهم حکومتی امیرالمؤمنین این بود که خبرگیران (عیون) را علیه سیستم حکومتی و کارگزاران خود و به نفع مردم به کار می‌گرفت^۱، به طوری که هر کارگزار و مدیر می‌دانست که با کوچکترین تخلف مورد خشم و غضب رهبر جامعه اسلامی قرار خواهد گرفت. حضرت علی علیه السلام در نامه خود به مالک اشتر مراقبت و بازرسی از کارگزار را توصیه اکیا. می‌کند و معتقد است که چنین بازرسی و نظارت موجب حفظ سلامت نظام و کارگزارانش خواهد بود و فوایدی برای جامعه اسلامی به همراه خواهد داشت. امام می‌نویسد:

«ثُمَّ تَقْفُدْ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السَّرِّ لَأَمُورِهِمْ حُدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَةِ»^۲ پس تمام کارهای کارگزاران را زیر نظر بگیر و بازرسانی مخفی از کسانی که اهل صدق و وفا هستند بر آنان بگمار، زیر نظر داشتن امور کارگزاران به صورت پنهان و

دائمی است و گذشته از مراقبت درونی باید احساس کند که مراقبتی هم از بیرون وجود دارد و چنان نیست که هرگونه خواست می‌تواند عمل کند.

امام علیه السلام معتقد است که در مجموعه نظام سیاسی باید کنترل دقیق به صورت آشکار و نهان انجام گیرد و میزان و کیفیت کار عناصر و افراد مورد ارزیابی قرار گرفته و کار مردم به بهترین صورت و در اسرع وقت مورد رسیدگی واقع شود، چون: «کوشش در آنچه اصلاح عامه مردم است از کمال سعادت است»^۱.

امیرالمؤمنین یکی از خصوصیات مهم دولت را «آگاهی و بیداردلی برای محافظت از کارها»^۲ می‌داند، تا کار ناشایست، خلاف قانون و خلاف منافع جامعه اسلامی، در سطح نظام سیاسی انجام نگیرد. گاهی گزارش‌های غلط، غرور قدرت یا تملق‌گویی و چاپلوسی اطرافیان، موجب می‌شود که کارگزاران تصور کنند تمام کارها، بطور عالی و به شایسته در حال انجام است و از واقعیت آنچه می‌گذرد غافل می‌شوند. به همین دلیل امام علیه السلام بر تمام کارگزاران حکومت خود از خویش تا بیگانه و تا افراد لایق و باتقوا، ناظر و جاسوس مخفی می‌گماشت و باز بر این بازرس و جاسوس مخفی، جاسوسان دیگری می‌گماشت تا بدانند اجزای سیستم چگونه کار می‌کنند. چنان در محاسبه و نظارت بر اعمال آنان سخت می‌گرفت که اغلب افراد توان تحمل آن را

۱- عبدالکریم بن محمد یحیی قزوینی، بقا و زوال دولت، به کوشش رسول جعفریان، قم، کتابخانه آیه‌الله نجفی، ۱۳۷۱، ص ۵۷

۲- همان، ص ۵۷

۳- ری احمد بن ابی یعقوب، تاریخ یعقوبی، جلد ۲، بیروت، دار صادر، بی تا، ص ۲۱۴.

۴- نهج البلاغه، صبحی صالح نامه ۵۳، ص ۴۳۵.

نرساندن به دیگران و پرهیز از هرگونه شرارتی تاکید کرده‌ام، و من نزد شما و پیمانی که با شما دارم از آزار رساندن سپاهیان به مردم بیزارم، مگر آنکه گرسنگی سربازی را ناچار گرداند و برای رفع گرسنگی چاره‌ای جز آن نداشته باشد. پس کسی را که دست به ستمکاری زند کیفر کنید و دست افراد سبک مغز را از زیان رساندن به لشکریان و زحمت دادن به آنها، جز در آنچه استثناء کردم باز دارید. من پشت سر سپاه در حرکت، شکایت‌های خود را به من رسانید و در اموری که لشکریان بر شما چیره شده‌اند که قدرت دفع آن را جز به کمک خدا و من ندارید به من مراجعه کنید که با کمک خداوند آن را برطرف خواهم کرد»^۲.

مراقبت امام بر کارگزارانش تا حدی بود که حتی شرکت کارگزارانش در یک میهمانی اشرافی از دید او مخفی نمی‌ماند^۳.

در نامه خود به یکی از کارگزارانش یعنی مُصَقَّلَةُ بن هُبَيْرَةَ در سال ۳۸ هـ ق می‌نویسد «از تو خبری رسیده است که اگر چنان کرده باشی، پروردگار خود را به خشم آورده، امام خود را

مخفی، آنان را وادار به امانتداری و مدارا با مردم می‌نماید.

امیرالمؤمنین علیه السلام علاوه بر نظارت شدید خویش به عنوان رهبر جامعه و حکومت مرکزی بر کارگزاران مناطق، مردم را نیز علناً به عنوان ناظر بر کارکرد آنان معرفی کرده و خطاب به مردم هر منطقه می‌فرمود: اگر حاکم شما خلافی مرتکب شد او را اطاعت نکرده و مراتب را گزارش دهید. بعد از جنگ جمل، امام علیه السلام، خطاب به مردم بصره فرمود: «عبدالله بن عباس را جانشین خود بر شما قرار دادم، سخن او را بشنوید و فرمان او را تا هنگامی که از فرمانهای خدا و رسول صلی الله علیه و آله و سلم پیروی می‌کند، اطاعت کنید و اگر میان شما بدعتی پدید آورد یا از حق منحرف شد، بدانید او را از فرماندهی بر شما کنار خواهم زد»^۱

امیرالمؤمنین علیه السلام، مردم را بهترین بازرس و ناظر بر نظام سیاسی دانسته و آنان را مورد تشویق قرار داده و حتی تاکید می‌کرد که نخبگان و کارگزاران نظام را در هر سطحی زیر نظر داشته و مورد پرسش قرار دهند و کوچک‌ترین تخلفی را کیفر داده و آن را جهت عزل آنان گزارش نمایند. امام علیه السلام خطاب به گردآوران خراج و حکامی که لشکریان از حوزه آنان می‌گذشتند نوشت: «همانا من سپاهیان فرستادم که به خواست خدا بر شما خواهند گذشت و آنچه خدا بر آنان واجب کرده به ایشان سفارش کردم و بر آزار

۱- الشیخ المفید، الجمل، تحقیق السید علی میرشریفی، قم، مکتب اعلام الاسلامی، ۱۳۷۱، ص ۴۲۰

۲- نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، قم، نشر مشرقین، ۱۳۷۹، نامه ۶۰، ص ۵۹۹.

۳- همان، ترجمه دشتی، نامه ۴۵، ص ۵۵۳.

کرده و مورد انتقاد قرار می‌داد و تمام اینها برای جلوگیری از سهل‌انگاری و تخلف در نظام سیاسی بود. امام در نامه خود به عثمان بن حنیف والی بصره پس از یادآوری آنچه در مهمانی اتفاق افتاد، از او حسابرسی می‌کند که بنگر، آیا آنچه در میهمانی خورده حلال بوده یا شبهه ناک؟^۱

امام در نامه‌های خود فرمان می‌داد که عملکرد کارگزاران حسابرسی شود و در این کار هیچ کس از نظر نمی‌افتاد و هیچ کس از حسابرسی فراموش نمی‌شد.

در بعضی از نامه‌های امیرالمؤمنین عبارت: «ارْفَعِ أَسْمَى حَسَابِكَ» (حسابت را برای من برافراشته) نشان‌دهنده عکسایت‌گر روش امام علیه السلام در حسابرسی دقیق از کارگزارانش است. در نامه خورد به یکی از فرماندارانش در سال ۴۰ هجری پس از یادآوری گزارشهایی که در مورد او به امام علیه السلام رسیده می‌فرماید: «به من خبر رسیده که کشت زمینها را برداشته و آنچه را که می‌توانستی گرفته و آنچه که در اختیار داشتی به خیانت خورده‌ای، پس هر چه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است»^۲

این شدت عمل و قاطعیت امام در

نافرمانی و در امانت خود خیانت کرده‌ای»^۱.
در نامه‌ای به مصلحه بن هیره شیبانی فرماندار اردشیر خُزّه از شهرهای فارس در سال ۳۸ هجری می‌نویسد: «گزارشی از تو به من دادند اگر چنان کرده باشی، خدای خود را به خشم آورده‌ای و امام خویش را نافرمانی کرده‌ای...»^۲.

این موارد و موارد مشابه آن نشان دهنده آن است که مراقبت و نظارت بر کارگزاران از اهم مسائل مدیریت علوی علیه السلام بوده است.

۳- واگذاری اختیار باید با «حسابرسی» و «حساب‌خواهی» همراه باشد.

برای کارآمد کردن مدیریت لازم است نظارت و بازرسی، همراه حسابرسی و حساب‌خواهی دقیق باشد. زیرا نظارت و بازرسی بدون حسابرسی و محاسبه نمی‌تواند نتایج مثبت مورد نظر را داشته باشد. سیره امیرالمؤمنین علیه السلام آن بود که در کنار آزمایش و اختبار و بعد از بازرسی و نظارت عملکرد کارگزاران، آنان را مورد محاسبه و حسابرسی قرار می‌داد. امام علیه السلام در جهت مبارزه با متخلف و حفظ سلامتی سیستم از هیچ گونه کوششی فروگذار نکرده و به کوچکترین تخلفی در بین کارگزاران و سیستم اداری با دیده اغماض نمی‌نگریست. امام علی علیه السلام مرتباً طی نامه‌هایی، رهنمودهای لازم را به کارگزاران خود ارائه می‌فرمود تا دچار لغزش و خطا نشوند و گاهی آنها را حساب‌خواهی

۱- همان، نامه ۴۰، ص ۵۶۴

۲- همان، نامه ۴۳، ص ۵۵۱

۳- همان، نامه ۴۰، ص ۵۴۷

رسیده است از حوزه مأموریت خود دینار یا درهمی یا چیزی جز آنها ر بوده باشم، پس هر برده‌ای که دارم آزاد و گناهان ربیعه و مضر بر من است و باید بدانی که برکنار شدن از کار بر من گواراتر است تا متهم شدن»^۳.

آن حضرت پس از این که به مالک اشتر سفارش می‌کند کارکنان خود را از نظر مادی تأمین کن تا هیچ بهانه‌ای برای دزدی و خیانت نداشته باشند می‌نویسد: «از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش خبرگیران تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار، و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی به گردنکش بیفکن»^۴.

عبدالله بن عباس پس عموی حضرت علی علیه السلام و پیامبر صلی الله علیه و آله و از یاران نزدیک حضرت و بزرگان و معتمدین زمان محسوب می‌شد. وی که حاکم یکی از ولایات بود بر طبق نقل بعضی مورخان مرتکب خلافی شد، حضرت علی علیه السلام نامه مفصلی به وی نوشت و در پایان تأکید فرمود که: «پس از خدا بترس و اموال آنان را بازگردان و اگر چنین نکنی و خدا

حسابرسی را همه می‌دانستند و به این نکته نیز آگاه بودند که امیرالمؤمنین در این گونه موارد به هیچ وجه انعطاف پذیر نیست و آنچه می‌گوید، عمل می‌کند. حضرت علی علیه السلام طی نامه‌ای به «اشعث» حاکم آذربایجان، وی را به تندی مورد خطاب قرار داده و حکومت را نه نان خورش وی، که امانتی برگردن او می‌داند و یادآوری می‌کند که وظیفه تو حفظ امانت است و حق نداری بدون قانون یا بدون دستور دست به کاری بزنی^۱. امام در نامه‌ای دیگر خطاب به مَصْقَلَه حاکم «اردشیر خُزّه» (فیروزآباد) بعد از یادآوری گزارشی که در مورد او رسیده مبنی بر این که اموال مسلمانان را همانند گردو میان بستگانش و گروههای با نفوذ و شاعران دروغگو که به نزد او می‌آیند و درخواست می‌کنند، پخش می‌کند، می‌نویسد: «به خدایی سوگند که دانه را شکافت و جان را آفرید دقیقاً این گزارش را بازرسی خواهم کرد و اگر آن را درست یافتم، البته خویش را نزد من زبون خواهی یافت»^۲.

مَصْقَلَه که می‌دانست در نظام سیاسی امام علی علیه السلام همه کارگزاران حسابرسی دقیق خواهند شد و در مقابل اقدامات خود مسؤول بوده و باید آماده پاسخ‌گویی باشند، در پاسخ امیرالمؤمنین علیه السلام نوشت «... تحقیق نمایید، اگر درست بود پس در برکناری من پس از مجازات تعجیل کنید. اگر من از روزی که به کار گماشته شده‌ام تا هنگامی که نامه امیرالمؤمنین علیه السلام به من

۱- همان، نامه ۵، ص ۴۸۵.

۲- یعقوبی: تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۱.

۳- همان، ص ۲۰۲.

۴- نهج البلاغه، ترجمه دشتی، نامه ۵۳، ص ۵۷۹.