تکاپوی
اندیشه‌ها

آسیب‌شناسی صندوق‌های قرض‌الحسنه

● محمدقاسم حلّاجیان



اشاره:

در مقاله‌ی گذشته، به آسیب‌شناسی هیأت امنا و هیأت مدیره پرداخته شد و آسیب‌های ذیل مورد بحث قرار گرفت:

- ناآگاهی نسبت به جایگاه فرهنگ قرض‌الحسنه.
- عدم توجه به اساسنامه مصوّب.
- فقدان تجربه مدیریتی موفق و طولانی.

در مقاله حاضر، پس از بررسی آسیب‌های دیگر به بیان راهکارهای مقابله با این آسیب‌ها اشاره خواهد شد.

الگوبرداری‌های نادرست از سیستم‌های مشابه

اعضای هیأت مدیره یا هیأت امنا در برخی موارد برای تدوین برنامه‌های بلندمدت خویش، افق دید

خود را بر روی سیستم‌های مشابه متمرکز ساخته و به تصور «شبیه‌سازی» مدل‌هایی از برنامه‌های مؤسسات اعتباری را برگزیده و با طرح‌ریزی سیستم‌هایی، همان مدل‌ها را به اجرا می‌گذارند! این آسیب بزرگ و جدی جز سرخوردگی و شکست برای صندوق‌ها، کارکرد دیگری ندارد!! الگوبرداری نادرست از سیستم‌های بزرگ مالی، یک دام گسترده برای نابودی صندوق‌ها تلقی می‌شود که به دلیل گستردگی آن، آرام آرام حیات صندوق‌ها را تهدید می‌کند.

ضعف اطلاعات و آگاهی‌های هیأت مدیره و هیأت امنا از شأن دینی سنت قرض حسن باعث می‌شود تا رویکردهای خطرناکی را در پیش گیرند. اعتقاد ما با توجه به نص آیات قرآنی این است که صندوق‌هایی که با لحاظ کردن همه‌ی موارد شرعی، سنت قرض‌الحسنه را به اجرا می‌گذارند، در واقع سیستمی کامل و جامع را جهت تربیت نفوس افراد جامعه و رفع نیاز واجدین شرایط در مورد غیر توسعه‌ایی محقق می‌سازند که قابل رقابت با ساختارهای کلان مالی رایج در کشور نیست زیرا این صندوق‌ها در مسیر ترویج احکام الهی و تبیین و اجرای دستور خداوند گام برمی‌دارند و نیازی به رنگ و لعاب سیستم‌های مالی بزرگ ندارند. از طرفی صندوق‌ها، تبلور عینی سیره‌ی نبوی و تجلی نص قرآن کریم محسوب می‌شوند و این جایگاه رفیع معنوی قابل مقایسه با ساختارهای متزلزل مادی نیست!

از سوی دیگر، بی‌اطلاعی از مقولات نظیر اقتصاد مبتنی بر احکام اسلامی و بلندپروازی مدیر عامل باعث می‌شود تا هیأت امنا و هیأت مدیره به سوی تحقق برنامه‌های الگوبرداری شده از مؤسسات مالی بزرگ، گرایش پیدا کنند. مشاهده اجرای طرح‌هایی نظیر رواج وام‌های جدولی و افزایش بهره‌های آنچنانی! در صندوق‌های تازه تأسیس و یا گرایش بعضی از صندوق‌های قدیمی برای اجرای سیستم وام‌های جدولی، جملگی حکایت از این آسیب بزرگ دارد.

البته در صندوق‌هایی که هیأت امنا و هیأت مدیره بنا به هر علّتی، خلع سلاح شده‌اند، مدیر عامل با فراغ بال، ابتکارات خویش را به اجرا می‌گذارد و در غیاب ناظران، الگوهایی غلط را پیاده می‌نماید. در صندوق‌هایی که هیأت امنا و هیأت مدیره حضور فیزیکی ندارند یا به دلیل بلندپروازی‌های بی‌مورد و یا به علت واگذاری همه امور به مدیره عامل، صندوق‌ها راه نادرستی را بر اثر اعمال مدیریت نامرتبط با این مؤسسات مالی کوچک ـ اما مؤثر ـ در پیش می‌گیرند، در صورتی که حضور مؤثر هیأت امنا و هیأت مدیره از وقوع خطرات این چنینی جلوگیری خواهد کرد.

ـ عدم توجه به برنامه‌ریزی کلان

تصور عمومی هیأت امنا و هیأت مدیره در اکثر صندوق‌ها، ارایه خدمات به نیازمندان است و آن‌ها با افزایش ذخیره مالی و عادی شدن روال ارایه تسهیلات، برای تداوم حضور منظم خود برنامه‌ریزی جامعی نداشته و نگاه جدّی به بحث نظارت بر صندوق‌ها ندارند. در این شرایط، پیشرفت‌های مؤثر در فعالیت‌های صندوق‌ها دیده نمی‌شود!

به عنوان مثال در یک دوره دهساله در اکثر صندوق‌ها از جهات گوناگون نظیر بافتِ فیزیکی، آگاهی کارکنان، کیفیت ارایه تسهیلات، نحوه فعالیت‌های فرهنگی و... کمترین تغییر و تحولی در فرآیند نگاه و عملکردشان دیده می‌شود و متأسفانه گاه نه تنها پیشرفتی حاصل نشده بلکه در برخی موارد، حتی پسرفت‌هایی هم قابل مشاهده است!

این حالت سکون در برنامه‌های صندوق‌ها در حال حاضر آسیب مهمی است. نفوذ این آسیب به حدی جدّی است که در یک تقسیم‌بندی اجمالی می‌توان آنرا جزء دومین یا سومین مورد از آسیب‌ها قرار داد. (اولین آسیب، عدم آگاهی یا اطلاعات و نگرش‌های نادرست از قرض‌الحسنه و کارکردهای آن در جامعه به ویژه مجریان فرهنگ قرض‌الحسنه است). «روزمرگی» صندوق‌ها در بلندمدت سبب دلسردی عوامل خیّر، هیأت امنا و هیأت مدیره و کارکنان می‌شود. علت اصلی این روزمرگی، عدم توجه به برنامه‌های کلان و عزم جدی مسؤولان مبنی بر پیشرفت امور است. آن‌ها، صرفاً به جوابگویی به نیازمندان به عنوان هدف نهایی توجه می‌کنند و به برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت برای این خدمات اعتقادی ندارند. در چنین حالتی، کوچکترین تحولی در ساختمان و زیباسازی بیرونی و داخلی آن اعمال نمی‌شود. سایر مسایل (افزایش اطلاعات مجریان و مخاطبان از فرهنگ قرض‌الحسنه، گسترش روحیه دینی کارکنان از طریق برنامه‌های مذهبی و معنوی، برگزاری جلسات منظم دعا و سخنرانی و احیاء شب‌های قدر و...) بدون برنامه‌ایی رها می‌شوند.

حالت سکون در برنامه‌های صندوق‌ها در حال حاضر آسیب مهمی است. نفوذ این آسیب به حدی جدّی است که در یک تقسیم‌بندی اجمالی می‌توان آنرا جزء دومین یا سومین مورد از آسیب‌ها قرار داد.

ـ افراط و تفریط در برخورد با مدیر عامل

این آسیب، ارتباط مستقیم با نوع نگاه اعضای هیأت مدیره دارد. براساس مفاد اساسنامه مدیر عامل، مجری سیاست‌های هیأت مدیره است. در این میان، برخی از اعضای هیأت مدیره صندوق‌ها، آنچنان دست مدیر عامل را در اعمال مدیریت می‌بندند که وی برای کوچکترین برنامه‌ای بایستی نظر موافق جملگی آن‌ها را جلب کند. نمونه کوچک و تأسف‌انگیزی که نگارنده شاهد آن بوده، سقف وام اعطایی توسط خودِ مدیرعامل است. در یکی از صندوق‌های قرض‌الحسنه که بیش از ۱۵ سال از شروع فعالیت آن می‌گذرد و تنها صندوق یک شهر ۹۰ هزار جمعیتی می‌باشد، مدیرعامل اجازه دارد تا سقف ۲۰ هزار تومان به مراجعان وام دهد! از این مقدار به بالا، تشریفات خاصی دارد که تشکیل جلسه هیأت مدیره، مهمترین آن است! آیا شایسته است دست مدیرعامل تا به این حدّ بسته باشد؟ در این میدان کوچک، جهت اعمال مدیریت جایگاه

خلّاقیت و ابتکار کجاست؟

از طرفی دیگر برخی از اعضای هیأت مدیره در بلند مدت، بخشی از اختیارات خویش را به مدیر عامل، تفویض می‌کنند که به تدریج به علت‌های مختلف نظیر حُسن اطمینان به مدیرعامل، عدم اختصاص وقت کافی برای شرکت در جلسات هفتگی یا ماهانه، ارزیابی اعضاء مبنی بر منطقی شدن روال ارایه خدمات بدون نظارت ایشان و...، تمام اختیارات به مدیر منتقل می‌شود. در این شرایط نه مفاد اساسنامه، جایگاهی برای بروز می‌یابند و نه کنترلی بر فعالیت شخص مسؤول صندوق‌ها اعمال می‌شود. از همین نقطه، خط انحرافی حرکت صندوق‌ها قابل پیش‌بینی خواهد بود زیرا کافیست مدیرعامل دست به تحولاتی برای همگامی با فعالیت مؤسسات مالی یا صندوق‌های بزرگ زده و پتانسیل مجموعه خویش را لحاظ ننماید، در این شرایط، انحراف صندوق‌ها از معیارهای شرعی و عرفی امری طبیعی تلقی می‌شود.

بنابراین نه اعتماد بیش از حدّ هیأت مدیره به مدیرعامل پیشنهاد می‌شود و نه تنگ کردن حوزه تصمیم‌گیری وی برای اعمال مدیریت حساب شده، به نظر می‌رسد با پیشرفت فعالیت صندوق‌ها و منطقی شدن روال ارایه تسهیلات مالی، نقش هیأت امنا و به ویژه هیأت مدیره، بیشتر احساس می‌شود، در صورتی که تصور عمومی، عکس حالت مطرح است! بر این اساس، هنوز هم صندوق‌هایی در جای جای کشور فعالیت می‌کنند که حدود ۶ سال انتخابات هیأت مدیره و مدیر عامل آن‌ها صورت نگرفته است!

ـ مقایسه نادرست کارکردها با صندوق‌های بزرگ

اینکه در مسیر حرکت به الگوهایی برتر، نظر داشته باشیم، سنتی پسندیده و عامل مهمی در پیشرفت تلقی می‌شود. اما این سنّت و سیره مطلوب برای خود برنامه‌ریزی و استراتژی شایسته‌ای طلب می‌کند. برخی از اعضای هیأت مدیره به محض منسوب شدن به عنوان توسعه‌ی همه جانبه، راه و منشِ صندوق‌های قرض‌الحسنه بزرگ را در پیش می‌گیرند، بدون آنکه به ملزومات و ابزار و به ویژه زمانبندی رسیدن به این هدف، عنایت داشته باشند!

از طرف دیگر، اقتضای صندوق‌های کوچک ایجاب می‌کند که با حفظ ساختار به تدریج به توسعه همه جانبه فعالیت‌ها و برنامه‌ها اقدام نمایند و به این نکته نیز توجه داشته باشند که افزایش کمّی و کیفی ارایه تسهیلات مالی به مخاطبان نیازمند، خود هدفی بزرگ بوده و بویژه در شهرهای کوچک، نیازی به الگوبرداری از صندوق‌های بزرگ و فعال در شهرهای بزرگ و مراکز استان‌ها نیست.

ـ عدم رایزنی با مسؤولان سایر صندوق‌ها

به دلیل فقدان مرکزی برای رسیدگی به امور صندوق‌ها، هیچگونه گردهمایی، سمینار یا همایشی برای رایزنی مسؤولان صندوق‌ها و آشنایی ایشان با برنامه‌ها و عملکرد یکدیگر و نقد و ارزیابی توانمندی‌های همدیگر برگزار نمی‌شود. قطع ارتباط صندوق‌ها در بسیاری از نقاط کشور، تکروی‌های زیادی را سبب شده و در این بستر،

بسیاری از تجربیات قابل تأمل صندوق‌ها به یکدیگر منتقل نشود.

هیأت امنا و هیأت مدیره صندوق‌ها نیز علیرغم آگاهی از ثمرات چنین نشست‌هایی به دلیل اشتغالات فراوان و هزینه برگزاری این جلسات، در عمل، صورت مسأله را پاک می‌کنند! این مشکل همانطور که گفتیم آفات چندی را به همراه می‌آورد که فقدان رقابت سالم و برقراری سکون کامل در فعالیت‌ها از آن جمله‌اند. هیأت امنا و هیأت مدیره می‌توانند ـ و باید ـ با برنامه‌ریزی زمانبندی شده و رایزنی منظم با صندوق‌های فعال در شهرهای نزدیک حوزه فعالیت خود، هر سه یا شش ماه یکبار به میزبان یک صندوق، جلسات هماهنگی را با هدف انتقال تجربیات به یکدیگر برقرار ساخته و حتی حمایت‌های مالی از همدیگر را در مواقع بحرانی سامان دهند.

ـ عدم توجه به تنوع صنفی در انتخاب هیأت مدیره

هیأت امنا که مهمترین وظیفه‌ی آن برگزاری انتخابات هیأت مدیره است در هنگام عضوگیری به تنوع و گستردگی اعضاء وسواس لازم را به خرج نمی‌دهند. همانطور که در آسیب‌شناسی عوامل خیّر گفتیم چنین رویکردی آسیب‌هایی را متوجه صندوق‌ها می‌کند. در صورتی که هیأت مدیره متعلق به صنوفی مختلف باشند و تنوع مهارت‌ها را شاهد باشیم، توفیق ایشان در اداره صندوق‌ها بیشتر خواهد بود زیرا آن‌ها با اتکا به دیپلماسی خویش همه‌ی طیف‌ها را به صندوق‌ها می‌کشانند و در بحران‌های مقطعی به کمک صندوق‌ها می‌شتابند. هم اکنون با هیأت مدیره‌هایی روبه‌رو هستیم که صرفاً از یک یا حداکثر دو صنف تشکیل شده‌اند و این نوع حرکت، قطعاً به رکود و سکون فعالیت صندوق‌ها می‌افزاید.

ـ عدم توجه به اصل اطلاع‌رسانی

ترکیب سنی هیأت مدیره و تعلق آن‌ها به زمان گذشته از یکطرف و اعتقاد به انجام امور خیر بصورت پنهانی و دور از چشم دیگران سبب شده تا بسیاری از مردم و بویژه افراد نیکوکار کوچکترین اطلاعی از بیلان کاری صندوق‌ها نداشته باشند. این معضل، آفت‌های مهمی نظیر فراموش شدن رسالت فرهنگ قرض‌الحسنه در سطح جامعه، عدم پیشرفت صندوق‌ها با توجه به فعالیت آن‌ها در گمنامی، ناآشنایی مردم از مشکلات و تنگناهای صندوق‌ها و... را به همراه می‌آورد. در کنار توجه به جوانگرایی اعضای هیأت مدیره و برگزاری همایش‌های سالیانه برای تجلیل از افراد نیکوکار، می‌توان با تدوین بیلان سالیانه و ارایه آماری از تعداد و مقدار تسهیلات اعطایی، اطلاعات عمومی مردم را از فرآیند فعالیت‌های صندوق‌های قرض‌الحسنه بالا برد و ذهنیت ایشان را نسبت به حضور در کنار صندوق‌ها ترغیب کرد.

ـ عدم توجه به فرهنگ و آداب شور و مشورت

حضور هیأت مؤسس در بین اعضای هیأت امنا و یا هیأت مدیره در کنار محاسنی که دارد، آسیب‌هایی را می‌تواند به همراه بیاورد که ناشی از دغدغه‌ی

به دلیل فقدان مرکزی برای رسیدگی به امور صندوق‌ها، هیچگونه گردهمایی، سمینار یا همایشی برای رایزنی مسؤولان صندوق‌ها و آشنایی ایشان با برنامه‌ها و عملکرد یکدیگر و نقد و ارزیابی توانمندی‌های همدیگر برگزار نمی‌شود. قطع ارتباط صندوق‌ها در بسیاری از نقاط کشور تکروی‌های زیادی را سبب شده و در این بستر، بسیاری از تجربیات قابل تأمل صندوق‌ها به یکدیگر منتقل نشود.

ایشان برای تقویت فعالیت‌های صندوق است اما از سوی دیگر، قیمت و ارزش این دغدغه‌ی ارزشمند را تمامی اعضاء هیأت امنا یا هیأت مدیره می‌پردازند! به عنوان مثال در جمع ۵ تا ۷ نفره هیأت مدیره، کافیست یکی از اعضای هیأت مؤسس با مشخصات فوق وجود و حضور داشته باشد و با هرگونه طرح نو یا رهیافت کارساز و اصلاحی برای فعال‌تر کردن روند ارایه خدمات به نیازمندان به دلیل اعتقاد به آن دغدغه، مخالفت ورزد. در این شرایط سایر اعضاء یا تن به خواستِ وی می‌دهند و یا در درازمدت به دلیل عدم توفیق در جا انداختن فرهنگ شور و مشورت و احترام به عقل و رأی جمعی در ذهن و رفتار همان یک فرد، کناره‌گیری می‌کنند.

بررسی سابقه و علل کناره‌گیری برخی از اعضاء جوان هیأت مدیره صندوق‌ها نشان می‌دهد که این آفت، باعث و بانی عقب‌نشینی ایشان بوده است.

جالب‌تر از همه اینکه چنین افرادی به عنوان مؤسس، حساسیت خویش را برای تداوم حیات صندوق‌ها آنچنان مهم می‌دانند که حق رأی سایر افراد هیأت مدیره در نظرشان نمی‌آید! اتفاقاً یکی از عوامل عدم اشتیاق افراد باتجربه و واجد حُسن شهرت و در عین حال جوان برای حضور در این صندوق‌ها، رویکرد کاملاً سنتی برخی از اعضای قدیمی به عنوان هیأت مدیره است که راه هرگونه اصلاح و پیشرفت را سدّ می‌کنند.

تقابل دو نسل گذشته و امروزین و اعتقاد به استمرار خدمات و ارایه تسهیلات به شکل قدیمی بدون عنایت به هرگونه پیشرفت و نوگرایی در نسل قبل و التزام به برنامه‌ریزی بلندمدت و ارتقاء سطح دیپلماسی هیأت مدیره برای رایزنی با صندوق‌های مختلف با هدف افزایش موجودی یا همگامی سایر افراد نیکوکار و مؤسسات با این صندوق‌ها در نسل جدید، چندیست که در صندوق‌های کوچک و بزرگ قرض‌الحسنه آغاز شده و در سال‌های آینده، ما قطعاً شاهد تحولاتی نوین در کارکرد این مؤسسات خواهیم بود. البته منظور ما از تغییرات در کارکردها، الگوبرداری از مؤسسات مشابه مالی نیست بلکه تعریف صحیح از نوع، کمیّت و کیفیت ارایه تسهیلات با توجه به اولویت‌هایی است که همه‌ی اعضای هیأت مدیره بر سر آن توافق دارند.

- قطع ارتباط با اعضاء و خیّرین

اشتغالات فراوان هیأت امنا و هیأت مدیره در امور اجتماعی و اقتصادی در درازمدت و به ویژه پس از آنکه روال ارایه خدمات در نگاه ایشان «منطقی و معمولی» جلوه کرد، سبب می‌شود تا ایشان با کناره‌گیری تدریجی از فعالیت‌های صندوق، از انتظارات و نیازهای مخاطبان فاصله گرفته و با افراد نیکوکار و خیّر نیز ارتباطشان را قطع کنند. این گسستگی هم آفت بزرگی است که برسکون فعالیت‌های صندوق‌ها می‌افزاید زیرا در این شرایط، ثابت بودن نقدینگی به سان تهدیدی بزرگ در ذهن هیأت مدیره و مدیرعامل تلقی می‌شود. تهدیدی که موجودیت این مؤسسات را هدف قرار داده است.

□ راهکارهای مقابله با آسیب‌های مرتبط با هیأت امنا و هیأت مدیره

هرچند انگیزه‌ی بالا و تیزبینی و تعهد کارگزاران و مجریان صندوق‌ها، بزرگترین و مؤثرترین رهیافت برای از بین بردن آفت‌ها و آسیب‌های احتمالی به حساب می‌آید، با این وجود افزایش فعالیت‌های فرهنگی و اتخاذ روش‌های پیشگیرانه خواهد توانست، قدرت برخورد با موانع و آسیب‌های پیش رو را افزایش دهد.

بخشی از این راهکارها عبارتند از:

- برگزاری منظم جلسات مذهبی و سخنرانی و نیز نشست‌های توجیحی با هدف ارتقای سطح آگاهی‌های کارگزاران از جایگاه فرهنگ قرض‌الحسنه
- تجلیل از اعضای موفق هیأت امنا و هیأت مدیره به مناسبت‌های مختلف
- تشریح مفاد اساسنامه برای اعضاء
- التزام همه کارگزاران و مجریان برای تحقق مفاد اساسنامه
- ترتیب دادن جلسات بازدید از صندوق‌های بزرگ و موفق قرض‌الحسنه
- هدف‌گذاری برنامه‌ها و زمانبندی تحقق آن‌ها و ملزم کردن هیأت امنا و هیأت مدیره برای تدوین برنامه‌ها در ابتدای هر سال
- زمینه‌سازی برای حضور فیزیکی بیشتر اعضا یا دریافت نظرات و پیشنهادات هیأت امنا و هیأت مدیره توسط مدیرعامل
- ملزم ساختن هیأت امنا برای برگزاری به هنگام انتخابات
- توجه به اصل جوانگرایی در انتخاب هیأت مدیره و مدیرعامل
- رایزنی با مسؤولان سایر صندوق‌های قرض‌الحسنه و میزبانی اولین جلسات هماهنگی صندوق‌های فعال و موفق محلات، مناطق و شهرهای اطراف
- پرهیز از انتخاب افرادی که فاقد انگیزه و وقت کافی برای حضور در صندوق‌ها به عنوان مدیرعامل یا هیأت مدیره
- میانه‌روی در اعطای مسؤولیت و تفویض اختیارات به مدیر عامل
- در نظر گرفتن هزینه‌هایی ثابت برای اطلاع‌رسانی و انجام تبلیغات پیرامون کارکرد صندوق‌ها ■