

ویژه هفته تأمین اجتماعی
تیرماه ۱۴۰۵



A T I Y E H O

ویژه هفته تأمین اجتماعی - تیرماه ۱۴۰۵

از بیمه‌های اجتماعی تاسازمان تأمین اجتماعی

روایت چند نسل از مدیران و کارکنان از نیم قرن خدمت‌رسانی



امانت نسل‌ها در مدار سرمایه‌گذاری

مهدی کرباسیان روایت می‌کند چگونه تأمین اجتماعی پس از جنگ، از سپرده‌گذاری منفعل فاصله گرفت و با تولد شستا، برای صیانت از سرمایه بیمه‌شدگان به آینده اندیشید

سر آغاز

تأمین اجتماعی و روایت نیم قرن ایستادن کنار مردم

فرشاد نوروزپور

مشاور مدیرعامل و مدیرکل روابط عمومی سازمان تأمین اجتماعی

تاریخ تأمین اجتماعی در ایران، چنان‌که پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد، تنها به شکل‌گیری نهادهای جدید اداری در دوران معاصر محدود نمی‌شود، بلکه ریشه‌های آن را باید در لایه‌های کهن‌تری از فرهنگ ایرانی، سنت‌های همیاری و فهم تاریخی جامعه از مسئولیت متقابل جست‌وجو کرد.

با این همه، تأمین اجتماعی در معنای نهادی و سازمان‌یافته امروز، حاصل مسیری طولانی از قانون‌گذاری، تجربه‌اندوزی، بازتعریف ساختارها و کوشش برای پاسخ‌گویی به نیازهای رو به گسترش جامعه ایرانی است؛ مسیری که در نیم‌قرن گذشته، بیش از هر زمان دیگر، با فراز و فرودهای اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی کشور در آمیخته و به یکی از ارکان اصلی ثبات اجتماعی بدل شده است.

در این مسیر، آنچه همواره به این نهاد معنا بخشیده، صرفاً انباشت ساز و کارها و مقررات نبوده، بلکه ایده‌های بنیادین بوده است؛ پاسداشت کرامت انسان در هنگامه بیماری، بیکاری، فرسودگی، از کار افتادگی و همه آن لحظه‌هایی که فرد، بیش از همیشه، به پشتوانه‌ای مطمئن نیاز دارد. هفته تأمین اجتماعی، فرصتی مغتنم است برای آنکه از سطح تقویم عبور کنیم و به حافظه زنده این نهاد نزدیک‌تر شویم؛ به تجربه‌ها، دغدغه‌ها، فرازها، رنج‌ها و امیدهایی که در طول سالیان، به دست مدیران، کارشناسان، کارکنان و همه اعضای خانواده بزرگ تأمین اجتماعی رقم خورده است. به همین مناسبت، در این ویژه‌نامه کوشیده‌ایم پای روایت‌ها و خاطرات این خانواده بنشینیم؛ از مدیران پیشین که هر یک در دوره‌ای از تاریخ این سازمان، سهمی در تثبیت، هدایت و صیانت از آن داشته‌اند، تا کارمندان امروز که در متن زندگی روزمره این نهاد، بار خدمت و مسئولیت را بر دوش می‌کشند.

آنچه در این صفحات پیش روی شماست، فقط مجموعه‌ای از گفت‌وگوها و یادمانده‌ها نیست؛ بازتاب بخشی از حافظه نهادی سازمانی است که با زندگی میلیون‌ها ایرانی گره خورده و در هر دوره، با چالش‌های زمانه خود روبه‌رو شده است. در پس هر نام، هر خاطره و هر روایت، تصویری از مسیری نهفته است که تأمین اجتماعی در ایران پیموده؛ مسیری که گاه با دشواری‌های ساختاری، گاه با تنگنای اقتصادی و گاه با ضرورت بازاندیشی در مأموریت‌ها و شیوه‌های خدمت‌رسانی همراه بوده است. با این حال، آنچه این نهاد را در گذر زمان پابرجا نگاه داشته، اتکالی آن به سرمایه‌ای انسانی بوده که در سکوت، بی‌هیاهو و دور از صحنه، چراغ خدمت را روشن نگه داشته‌اند. مدیرانی که در بزنگاه‌های تصمیم‌گیری، بار مسئولیت را پذیرفته‌اند و کارکنانی که در شعب، مراکز درمانی و بخش‌های مختلف، معنای عینی تعهد را به زندگی روزمره مردم پیوند زده‌اند، همگی بخشی از این روایت ماندگارند. این ویژه‌نامه ادای دینی است به همین حافظه زنده؛ به تجربه‌های جمعی که گذشته را به امروز پیوند می‌زند و افق فردا را روشن‌تر می‌سازد. حاصل این تلاش گروهی، مجلدی است که اکنون در دستان پرمهر شماست.

بعضی نهادها را نمی‌توان فقط با نام و نمودار و ردیف بودجه شناخت. بعضی نهادها از جنس حافظه جمعی‌اند؛ از جنس اضطراب نان، دلهره بیماری، امید بازنشستگی و رؤیای امنیت در سال‌هایی که توان آدمی رو به افول می‌رود. سازمان تأمین اجتماعی در ایران از همین تبار است؛ نهادی که در ظاهر با حساب و آیین‌نامه سر و کار دارد، اما در باطن، صندوق اعتماد میلیون‌ها کارگر و کارمند و بازنشسته است. روایت شکل‌گیری شستا در دل این سازمان، صرفاً داستان تأسیس یک بنگاه اقتصادی نیست؛ قصه لحظه‌ای است که تأمین اجتماعی فهمید اگر برای فردا ایندیشد، امروز را هم از دست خواهد داد. این، حکایت گذار از رخوت به تدبیر است؛ از پولی که در بانک می‌خوابید و زیر تیغ تورم آب می‌رفت، به اندیشه‌ای که می‌خواست دارایی مردم را از فرسایش نجات دهد و آن را به نیرویی برای بقا، ثبات و آینده تبدیل کند.

وقتی هویت سازمان محل نزاع شد

داستان شستا از جایی آغاز می‌شود که هنوز نامش بر زبان‌ها نیفتاده بود، اما ضرورتش در تار و پود سازمان احساس می‌شد. آن سال‌ها، ایران از دل جنگ بیرون آمده بود و کشور در تب بازسازی می‌سوخت. جاده‌ها، بنادر، کارخانه‌ها و شهرها باید دوباره جان می‌گرفتند، اما بازسازی فقط کار آجر و آهن نبود؛ نهادها هم باید خود را از نو می‌ساختند. سازمان تأمین اجتماعی یکی از مهم‌ترین این نهادها بود؛ سازمانی با تعهدات سنگین، منابع گسترده و مخاطبانی که زندگی شان مستقیم به دوام آن وابسته بود. در چنین فضایی، مسئله فقط این نبود که چه کسی بر صندلی مدیریت بنشیند؛ مسئله این بود که سازمان با چه نگاهی اداره شود و آینده خود را در چه افقی تعریف کند.

در درون دولت و پیرامون ساختار تصمیم‌گیری، دو تلقی روشن در برابر هم ایستاده بودند. یک تلقی، تأمین اجتماعی را نهادی درمان‌محور می‌دید؛ سازمانی که رسالت اصلی‌اش باید در بیمارستان، درمانگاه، خدمات پزشکی و تأمین نیازهای فوری بیمه‌شدگان معنا پیدا کند. تلقی دیگر، آن را یک نهاد بیمه‌ای و اقتصادی با تعهدات بین‌نسلی می‌فهمید؛ صندوقی که بقای آن نه فقط به حسن ارائه خدمات، بلکه به عقلانیت مالی، دوراندیشی و مدیریت دارایی‌ها وابسته است. این اختلاف، صرفاً اختلافی در سلیقه مدیریتی نبود. نزاعی بود بر سر ماهیت سازمان. اگر نگاه درمانی دست بالا پیدا می‌کرد، تأمین اجتماعی بیشتر در حد دستگاهی برای اداره خدمات روزمره فروکاسته می‌شد. اگر نگاه اقتصادی غلبه می‌یافت، سازمان به مثابه نهادی برای صیانت از آینده میلیون‌ها نفر بازتعریف می‌شد.

اهمیت ماجرا دقیقاً در همین جاست. برخی نهادها، اگر تعریف‌شان مبهم بماند، به تدریج در مصرف روزمره حل می‌شوند و از آینده خود غافل می‌مانند. تأمین اجتماعی نمی‌توانست چنین خطایی را تاج بیاورد، زیرا با یک صندوق عادی طرف نبودیم؛ با نهادی روبه‌رو بودیم که هر تصمیمش بر زندگی نسل‌های بعد سایه می‌انداخت. وقتی سخن از بیمه، بازنشستگی، مستمری، خدمات درمانی و امنیت شغلی است، دیگر نمی‌توان فقط با منطق امروز تصمیم گرفت.

هر ریاال این سازمان حامل تعهدی به فرداست. به همین دلیل بود که انتخاب مدیرعامل، از حد یک انتصاب اداری فراتر رفت و به ترجمان نوعی ترجیح فکری بدل شد؛ ترجیح نگاه اقتصادی بر رویکردی که سازمان را صرفاً از دریچه درمان می‌دید.

پول فراوان، اما افقی نامشخص

وقتی مدیریت جدید وارد سازمان شد، با نهادی مواجه بود که در ظاهر فقیر نبود. منابع مالی وجود داشت، درآمد‌ها برقرار بود و دفترها از اعداد تهی نبودند. اما آنچه کم بود، افق بود. پول بود، اما مسیر نداشت. دارایی‌ها در بانک می‌نشستند و سودی که از این سپرده‌ها به دست می‌آمد، در برابر تورم پرشتاب آن سال‌ها ناچیز بود. در سطح حسابداری، همه چیز آرام به نظر می‌رسید؛ ارقام ثبت می‌شدند، مانده‌ها پابرجا بودند و ظاهر ترازها آشفته نبود. اما در واقعیت اقتصادی، این پول هر روز بخشی از جان خود را از دست می‌داد. ارزش اسمی می‌ماند، ارزش واقعی می‌رفت. پولی که باید پشتوانه آینده باشد، در سکون فرسوده می‌شد.

مشکل دقیقاً همین‌جا بود. بسیاری اوقات، خطرهای بزرگ با سروصدای نمی‌آیند. بی‌آنکه بحرانی علنی رخ دهد، دارایی‌ها می‌توانند زیر فشار تورم تحلیل بروند و نهاد را از درون تهی کنند. برای سازمانی چون تأمین اجتماعی، این وضعیت صرفاً یک نارسایی مالی نبود؛ خطری تاریخی بود. زیرا منابع این سازمان نه دارایی مصرفی دولت بود و نه پولی سرگردان در اختیار مدیران. این منابع، دسترنج مردمانی بود که آینده خود را به صندوق سپرده بودند؛ کارگرانی که از حقوق اندک‌شان سهمی کنار گذاشته بودند تا روز بیماری، از کار افتادگی یا بازنشستگی بی‌پناه نمانند. در چنین شرایطی، رها کردن این دارایی‌ها در سودهای کم‌جان بانکی، به معنای پذیرفتن نوعی زوال آرام بود.

از همین‌جا ضرورت یک چرخش فکری خود را نشان داد. سازمان باید می‌فهمید که نگهداری صرف پول، مترادف حفظ آن نیست. در اقتصادی تورمی، صیانت از ارزش دارایی‌ها نیازمند تحرک است. سرمایه اگر از گردش بازماند، فرسوده می‌شود. پول اگر فقط در حساب‌ها خفته بماند، از قدرتش تهی خواهد شد. این همان لحظه‌ای بود که اندیشه سرمایه‌گذاری نه به‌عنوان یک گزینه تزئینی، بلکه به‌عنوان ضرورتی حیاتی وارد صحنه شد.

شستا در آینده، پاسخ نهادی به همین ضرورت شد؛ اینکه منابع تأمین اجتماعی باید از انفعال بیرون بیایند و در مدار ارزش‌آفرینی قرار گیرند.

سه‌جانبه‌گرایی؛

ترازوی تصمیم و بقا

اما تغییر مسیر سازمان در خلأ رخ نمی‌دهد. هر نهاد بزرگ، برای عبور از عادت‌های خود، به سازوکاری نیاز دارد که در آن منافع گوناگون بتوانند در

تعادل قرار گیرند. در تأمین اجتماعی، این نقش را ساختار سه‌جانبه‌گرایی ایفا می‌کرد؛ حضوری هم‌زمان از دولت، کارفرما و کارگر در شورای عالی. این ساختار، فقط یک آرایش تشریفاتی برای تقسیم صندلی‌ها نبود. در بهترین شکل خود، نوعی ترازوی نهادی بود که می‌توانست مانع بلعیده شدن منابع سازمان در مصلحت‌های کوتاه‌مدت شود.

سه‌جانبه‌گرایی از آن رو اهمیت داشت که تأمین اجتماعی همواره در معرض دو خطر بوده است: از یک سو، فشارهای سیاسی و بودجه‌ای که می‌توانست منابع آن را به چشم خزانه‌ای آماده مصرف ببیند؛ و از سوی دیگر، خواسته‌های فوری و روزمره‌ای که اگرچه مشروع‌اند، اما اگر بی‌محابا بر سازمان تحمیل شوند، توان آینده‌ساز آن را فرسوده می‌کنند. ساز و کار سه‌جانبه می‌توانست تعادلی ایجاد کند تا تصمیم اقتصادی، بدون گسستن از عدالت اجتماعی، مجال بروز پیدا کند. این ساختار به سازمان یادآوری می‌کرد که نه فقط به مطالبه‌های آنی کارفرما یا کارگر پاسخ دهد، بلکه باید میان امروز و فردا، میان رفاه جاری و پایداری آتی، پیوندی معقول برقرار کند.

در چنین زمینه‌ای، بحث سرمایه‌گذاری معنایی عمیق‌تر پیدا می‌کرد. دیگر موضوع این نبود که سازمان صرفاً دنبال سود بیشتر باشد. مسئله آن بود که چگونه می‌توان منافع نسل حاضر و نسل آینده را در یک مسیر متوازن حفظ کرد. سه‌جانبه‌گرایی، اگر درست عمل کند، دقیقاً برای همین است؛ برای آنکه تصمیمات بزرگ، اسیر یک صدای واحد نشوند و سازمان، در میانه کشاکش منافع، راهی به سوی دوام پیدا کند. شاید به همین دلیل بود که نگاه اقتصادی توانست در آن مقطع مجال رشد یابد؛ زیرا ساختار سازمان، دست کم امکان دفاع از آن را فراهم می‌کرد.

جسارت تصمیم در روزگار احتیاط

با این همه، درک ضرورت سرمایه‌گذاری یک چیز بود و عملی کردن آن چیز دیگر. در آن سال‌ها، بیرون آوردن منابع عظیم سازمان از سپرده‌گذاری بانکی و بردن آن‌ها به سمت فعالیت‌های مولد، فقط یک تصمیم اقتصادی نبود؛ یک ریسک مدیریتی تمام‌عیار بود. هر حرکتی در این مسیر می‌توانست منتقدان خود را داشته باشد. کسانی بودند که سکون را عقلانیت می‌پنداشتند و ترجیح می‌دادند سازمان در همان پناهگاه بی‌دردسر بانک‌ها باقی بماند؛ جایی که شاید ارزش دارایی‌ها آب می‌رفت، اما مسئولیت تصمیم‌گیری نیز کمتر به چشم می‌آمد. در برابر این نگاه، مدیری قرار داشت که می‌فهمید بی‌عملی، خود نوعی تصمیم است و چه بسا پرهزینه‌ترین تصمیم.

مشکل در اینجا فقط ارقام نبود. هر سرمایه‌گذاری، خواه‌ناخواه با امکان خطا، نوسان، بدفهمی و حمله همراه است. مدیری که منابع



مهدی کرباسیان، رئیس هیئت مدیره سازمان تأمین اجتماعی



شستا بر بستر چنین تجربه‌هایی معنا پیدا کرد؛ به‌عنوان نهادی که قرار بود این دارایی‌های پراکنده، مطالبات تبدیل شده و ظرفیت‌های نهفته را در قالبی منسجم سامان دهد.

زبان اقتصادی شرکای اجتماعی

سرانجام، از دل همه این کشمکش‌ها، تأمل‌ها، خطرپذیری‌ها و یادگیری‌ها، شستا متولد شد. اما تولد شستا را نباید صرفاً در ثبت یک شرکت یا آغاز یک فعالیت اقتصادی خلاصه کرد. شستا، در جوهر خود، بیان نهادی یک اندیشه بود؛ اینکه سازمان تأمین اجتماعی، اگر بخواهد در برابر تورم، فرسایش، فشار سیاسی و تعهدات رو به گسترش دوام بیاورد، باید بازوی اقتصادی خودش را داشته باشد. این شرکت قرار نبود زائده‌ای بر پیکر سازمان باشد؛ قرار بود ابزار بقا و استمرار آن باشد.

اهمیت شستا در این بود که دارایی‌ها را از پراکندگی، سکون و بی‌جهتی بیرون می‌آورد و به آن‌ها سازمان و منطق می‌بخشید. از این پس، منابع سازمان دیگر فقط در حساب‌ها نمی‌ماندند؛ می‌توانستند به سرمایه‌ای مولد بدل شوند، در فعالیت‌های اقتصادی نقش بگیرند و برای فردای بیمه‌شدگان پشتوانه بسازند. این همان لحظه‌ای بود که تأمین اجتماعی فهمید عدالت اجتماعی بدون عقلانیت اقتصادی، به‌آسانی فرسوده می‌شود. اگر منابع حفظ نشوند، اگر ارزششان کاسته شود، اگر بی‌حرکی جای تدبیر را بگیرد، هیچ وعده رفاهی پایداری نخواهد داشت.

شستا را باید محصول مسئولیت‌پذیری تاریخی دانست. این بازوی اقتصادی از دل این فهم برآمد که پول مردم، فقط پول نیست، امانت است؛ امانتی که باید نه فقط از دستبرد و هدررفت، بلکه از فرسایش خاموش نیز حفظ شود. اگر این امانت در سکون بماند، کم‌جان می‌شود؛ اگر بی‌محابا خرج شود، تهی می‌شود؛ و اگر با تدبیر به گردش درآید، می‌تواند نسل به نسل دوام بیاورد. روایت آن سال‌ها، در نهایت، روایت نهادی است که کوشید از روزمرگی بالاتر برود و آینده را به متن تصمیم‌های امروز بیاورد.

در همین بستر بود که سازمان به این فهم رسید که آینده فقط با داشتن دارایی ساخته نمی‌شود، با تسلط بر دارایی ساخته می‌شود. پولی که نتوان آن را به جریان انداخت، تفاوت چندانی با پول اذ دست‌رفته ندارد. بنابراین، جدیت در وصول مطالبات، نه یک امر حاشیه‌ای، بلکه بخشی از همان پروژه بزرگ نجات منابع از انفعال بود. شستا، اگر قرار بود بازوی اقتصادی سازمان باشد، باید بر زمینی واقعی بنا می‌شد؛ زمینی که در آن، منابع به‌طور مؤثر آزاد و قابل هدایت باشند.

تهارت؛ هنر ساختن راه تازه

در کنار وصول مطالبات، تجربه تهارت نیز جایگاهی ویژه در این دوره پیدا کرد. تهارت، در نگاه اول، شاید فقط یک روش فنی برای تسویه بدهی‌ها به نظر برسد؛ اما در عمل، نشانه نوعی خلافت نهادی بود. هنگامی که مسیرهای عادی دریافت نقدی منابع با کندی، بن‌بست یا فرسایش روبه‌رو می‌شد، تبدیل مطالبات به سهام و دارایی، راهی برای خروج از انسداد بود. این تصمیم، بیش از آنکه صرفاً یک ترفند مالی باشد، تغییر در منطق عمل سازمان بود. تهارت به تأمین اجتماعی آموخت که می‌توان از دل محدودیت، امکان ساخت، می‌توان به‌جای انتظار طولانی و کم‌ثمر، شکل دارایی را تغییر داد و از یک مطالبه فرسوده، سرمایه‌ای زنده بیرون کشید. این تجربه، سازمان را به جهان تازه‌ای وارد می‌کرد؛ جهانی که در آن، دارایی فقط رقم حساب نبود، موضوع مدیریت و راهبری هم بود. وقتی سازمان صاحب سهام و بنگاه می‌شود، دیگر ناچار است برای اداره، حفظ و بازدهی آن‌ها فکر کند. همین‌جا بود که ضرورت وجود یک بازوی اقتصادی مستقل و حرفه‌ای بیش از پیش آشکار شد.

تهارت در واقع پلی بود میان انفعال و تحرک. از یک طرف، سازمان را از معطلی فرساینده دور می‌کرد؛ از طرف دیگر، آن را به مدیریت دارایی‌های واقعی سوق می‌داد. این مسیر، اگرچه آسان نبود، اما افق تازه‌ای می‌گشود؛ اینکه تأمین اجتماعی می‌تواند به‌جای قربانی محدودیت‌ها بودن، از دل همان محدودیت‌ها شکل نوینی از توانمندی بسازد.

تعهدات رفاهی و الزامات سودآوری توازن ساخت؟ چگونه می‌شود از تجربه جهان آموخت، بی‌آنکه اسیر تقلید خام شد؟ این‌ها پرسش‌هایی نبودند که فقط با بخشنامه پاسخ بگیرند. سازمان نیاز داشت یاد بگیرد، مقایسه کند، تجربه بیندوزد و اندوخته فکری خود را به تصمیم عملی تبدیل کند.

نکته مهم این بود که این تلاش‌ها به تصمیم‌های کلان‌گره خوردند. وقتی نهادی شروع می‌کند به خواندن، پرسیدن، مقایسه کردن و مشورت گرفتن، آرام آرام از روزمرگی فاصله می‌گیرد. در چنین فضایی، سرمایه‌گذاری دیگر یک الهام لحظه‌ای نیست؛ به محصول یک فهم جمعی تبدیل می‌شود. شستا نیز از همین بستر نیرو گرفت. این شرکت فقط بر صفحه ثبت شرکت‌ها ظاهر نشد؛ بر شانه نوعی یادگیری نهادی ایستاد. به همین دلیل است که تولد آن را باید حاصل بلوغ سازمانی دانست، نه صرفاً نتیجه یک فرمان.

مطالبات انباشته، دارایی‌های آزاد شده

اما هیچ افق اقتصادی، بدون دسترسی واقعی به منابع، تحقق نمی‌یابد. سازمانی که پولش روی کاغذ وجود داشته باشد اما در عمل نتواند آن را وصول کند، حتی اگر بهترین نقشه‌ها را هم داشته باشد، در نهایت در مرز ناتوانی می‌ماند. به همین دلیل، یکی از محورهای اساسی آن دوره، پیگیری جدی مطالبات و تقویت ابزارهای قانونی برای بازپس‌گیری حقوق سازمان بود. این موضوع، در ظاهر شاید امری حقوقی یا اجرایی به نظر برسد، اما در حقیقت جزئی از معماری اقتصادی سازمان بود. تأمین اجتماعی باید می‌توانست آنچه را حقش بود، واقعاً در اختیار بگیرد. اگر بدهی‌ها معوق می‌ماند، اگر جرایم بازدارنده نبود، اگر منابع در پیچ‌وخم بی‌عملی اداری و چانه‌زنی‌های فرساینده متوقف می‌شد، سازمان نه قدرت سرمایه‌گذاری می‌یافت و نه توان برنامه‌ریزی بلندمدت. وصول مطالبات، به این معنا، پیش‌شرط فعال شدن هر بازوی اقتصادی بود. منابع باید از حاشیه ابهام بیرون می‌آمدند و به اختیار واقعی نهاد بازمی‌گشتند تا امکان حرکت پدید آید.

را از وضع را کد بیرون می‌آورد، باید آماده می‌بود که در باره هر انتخابش توضیح دهد؛ باید نقدها را تاب می‌آورد، تردیدها را پاسخ می‌داد و در برابر فضای بدبینانه‌ای که معمولاً با هر تغییر بزرگ همراه است، ایستادگی می‌کرد. شستا از دل چنین فضایی متولد شد؛ نه در آسایش اجماع کامل، بلکه در میانه احتیاط‌های ترس‌خورده و تصمیم‌های دشوار.

این‌جا است که تفاوت میان محافظه‌کاری و مسئولیت‌پذیری آشکار می‌شود. محافظه‌کاری ظاهراً امن است، چون از حرکت می‌هراسد؛ اما در بسیاری مواقع، هزینه‌های پنهان سنگین‌تری بر جا می‌گذارد. مسئولیت‌پذیری، برعکس، می‌پذیرد که برای حفظ منافع آینده باید به دل تصمیم رفت، هرچند حاشیه و پرسش و ریسک در پی داشته باشد. تأمین اجتماعی اگر می‌خواست صرفاً از حاشیه دور بماند، می‌توانست پولش را همان‌جا در حساب‌ها رها کند. اما اگر می‌خواست به تعهدات بین‌نسلی خود وفادار بماند، باید به سمت سرمایه‌گذاری می‌رفت. شستا، در همین معنا، صورت نهادی جسارتی بود که از دل درک مسئولیت برآمد.

نهاد یادگیرنده، پشتوانه تصمیم بزرگ

تحول واقعی فقط با تغییر مدیران رخ نمی‌دهد. هر سازمانی که بخواهد مسیر خود را عوض کند، نیازمند پشتوانه فکری، حافظه نهادی و بدنه کارشناسی توانمند است. یکی از نقاط قوت این دوره، توجه به همین جنبه بود. شکل‌گیری شورای مشورتی و نهادهای پژوهشی، خرید کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط، برگزاری نشست‌ها و سمینارها، ارتباط با مجامع بین‌المللی و آشنا شدن با تجربه‌های دیگر کشورها، همگی نشانه آن بود که سازمان می‌خواست فقط فرمان‌پذیر نباشد، بلکه اهل اندیشیدن نیز بشود.

این رویکرد، معنایی عمیق‌تر از یک برنامه‌داری داشت. تأمین اجتماعی با مسئله‌ای روبه‌رو بود که بدون دانش و تأمل، نمی‌شد از پس آن برآمد. چگونه باید منابع یک صندوق بزرگ اجتماعی را در اقتصاد متلاطم مدیریت کرد؟ چگونه می‌توان میان

وقتی رفاه از حاشیه به متن آمد

روایت محمد ستاری فر از سال‌های مدیریت، فقط شرح اداره یک سازمان نیست؛ بازخوانی نبردی فکری است بر سر اینکه رفاه، حق شهروندی است یا صورتی آبرومند از خیرات

در بعضی روایت‌ها، تاریخ از میان اسناد و بخشنامه‌ها بیرون نمی‌آید؛ از لحن آدمی بیرون می‌آید که سال‌ها در متن ماجرا ایستاده، تصمیم گرفته، مقاومت کرده و بعد، سال‌ها بعد، هنوز جزئیات صحنه‌ها را با همان گرمای نخستین به یاد می‌آورد. محمد ستاری فر از این دست روایان است؛ مدبری که وقتی از

تأمین اجتماعی حرف می‌زند، فقط درباره یک سازمان سخن نمی‌گوید، بلکه از میدان نبردی سخن می‌گوید که در آن، باید از شأن رفاه، از حق بودن امنیت اجتماعی، و از فاصله عمیق میان «نظام رفاهی» و «نگاه خیریه‌ای» دفاع می‌شد. در خاطرات او، تأمین اجتماعی نه یک نهاد بوروکراتیک سرد، که موجودی

زنده است؛ نهادی که بارها در آستانه بدفهمی، تضعیف، تصرف و تقلیل ایستاده و هر بار، با اتکا به فهمی حق محور از رفاه، کوشیده از خود و از مردمی که به آن تکیه دارند، دفاع کند. همین است که خاطرات او، بیش از آنکه فقط ثبت یک دوره مدیریتی باشند، سندی از کشمکش ایران معاصر بر سر معنای رفاهند.

◀ مردی در میانه میدان

محمد ستاری فر را نمی‌توان فقط با سمت‌هایش معرفی کرد، هر چند سمت‌هایش کم‌اهمیت نیستند: رئیس سازمان تأمین اجتماعی در سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۰، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۳. اما آنچه او را در این روایت مهم می‌کند، نه فقط جایگاه اداری، که نحوه نگاه او به مسئله رفاه است. در خاطراتش، بارها به این نکته برمی‌گردد که مشکل تأمین اجتماعی در ایران، پیش از آنکه کمبود پول یا ضعف اداره باشد، کم‌فهمی درباره خود موضوع بوده است.

او با لحنی که هم رنگ تجربه دارد و هم زخم سال‌های چالش، می‌گوید: «ما هنوز رفاه را درست نفهمیده بودیم. وقتی چیزی را نفهمی، قانونش را هم درست نمی‌نویسی، نهادش را هم درست نمی‌سازی، مدیرش را هم درست انتخاب نمی‌کنی.» در این چند جمله، هم شخصیت فکری ستاری فر آشکار می‌شود و هم استخوان‌بندی روایت او. برای او، تأمین اجتماعی پیش از آنکه یک پرونده اجرایی باشد، مسئله‌ای معرفتی است؛ آزمون برای این که جامعه تا چه اندازه کرامت انسان را به رسمیت می‌شناسد.

در پرتو او، یک ویژگی پررنگ است: اصرار بر اینکه رفاه باید از حاشیه به متن توسعه بیاید. او اهل گفتن جمله‌های بزرگ بدون پشتوانه نیست؛ اما وقتی از این موضوع حرف می‌زند، پیدا است که از موضوع باور سخن می‌گوید، نه مصلحت‌اندازی. همین باور است که بعدتر در خاطراتش از مقاومت‌ها، تنش‌ها و جلسات فرساینده، به ستون اصلی روایت بدل می‌شود.

◀ خاطره یک مقاومت دشوار

در میان خاطرات ستاری فر، یکی از فصل‌های مهم، ماجرای تصمیم برای ادغام وزارت کار و سازمان تأمین اجتماعی است؛ تصمیمی که او از آن نه به عنوان یک جابه‌جایی اداری ساده، که به عنوان خطری برای هویت نهادی تأمین اجتماعی یاد می‌کند.

لحنش در این بخش، لحن کسی است که هنوز وزن آن روزها را روی شانه‌هایش حس می‌کند.

او می‌گوید وقتی بحث ادغام پیش آمد، مسئله فقط یک تغییر تشکیلاتی نبود، پشت این تصمیم، نوعی نگاه به تأمین اجتماعی وجود داشت

که آن را نه یک نهاد مستقل با منطق بیمه‌ای و اجتماعی، بلکه بخشی تابع از ساختار دولت می‌دید. از نظر او، همین نگاه می‌توانست سازمان را از فلسفه اصلی خود دور کند و آن را در منطق روزمره و کوتاه‌مدت اداری حل کند. ستاری فر در بازگویی آن روزها، از جلسات پی‌درپی، گفت‌وگوهای سخت و تلاش برای قانع کردن تصمیم‌گیران یاد می‌کند. «من معتقد بودم اگر تأمین اجتماعی استقلال نهادی اش را از دست بدهد، کم‌کم منطقش هم از دست می‌رود.» این جمله، شاید چکیده همه آن مقاومت باشد. او از این می‌ترسد که سازمانی که باید حافظ حق نسل‌های مختلف باشد، به دستگاهی تبدیل شود که هر دولت با سلیقه خود در آن دست ببرد. در همین خاطره، شخصیت مدیریتی او نیز روشن می‌شود: اهل عقب‌نشینی سریع نیست، اما مقاومتش از جنس شعار هم نیست. می‌کوشد استدلال کند، گفت‌وگو بسازد و نشان دهد که تأمین اجتماعی اگر در ساختار دولت حل شود، از یک نهاد حق‌محور به یک ابزار اجرایی تنزل پیدا می‌کند.

◀ رفاه در آینه خاطره‌ها

اگر از ستاری فر بپرسید مسئله اصلی تأمین اجتماعی چه بود، پاسخ او از دل خاطراتش روشن است: نبرد بر سر این که رفاه حق است یا لطف. در اینجا او از سطح مدیریت روزمره فراتر می‌رود و به لایه‌ای عمیق‌تر می‌رسد؛ لایه‌ای که در آن، سازمان تأمین اجتماعی به نماد یک انتخاب بزرگ اجتماعی بدل می‌شود.

او بارها تأکید می‌کند که نگاه خیریه‌ای، هر چند ممکن است در ظاهر دلسوزانه باشد، نمی‌تواند جای نظام رفاه را بگیرد. «خیریه از موضع لطف عمل می‌کند، اما تأمین اجتماعی از موضع حق.» این جمله را می‌توان عصاره نگاه او دانست. از نظر ستاری فر، جامعه‌ای که رفاه را در حد کمک و ترحم پایین نگه می‌دارد، هیچ‌وقت نهادهای پایدار رفاهی نمی‌سازد، چون اساساً به آنها به عنوان حق شهروندی نگاه نمی‌کند.

خاطرات او در این بخش، فقط نظری نیستند. از فضای تصمیم‌گیری می‌گوید، از برخورد با کسانی که مسئله رفاه را در حد اعانه و حمایت مقطعی می‌دیدند، و از این که چگونه ناچار بود بارها توضیح دهد تأمین اجتماعی با نهادهای امدادی یکی نیست. برای او، این توضیح دادن‌ها خسته‌کننده بود، اما ضروری. چون هر بار که این مرز مخدوش می‌شد، کل فلسفه سازمان در معرض آسیب قرار می‌گرفت.

در روایت ستاری فر، رفاه مفهومی است پیوسته با عزت انسان. او می‌گوید اگر جامعه نتواند برای بیماری، پیری، از کار افتادگی، بی‌کاری و ناتوانی مردم سازوکاری پایدار بسازد، یعنی هنوز کرامت انسان را در سطح نهادی به رسمیت نشناخته است. اینجا خاطره، تبدیل به تفسیر می‌شود؛ اما همچنان صدای خود او در متن باقی می‌ماند.

◀ تهران؛ اردیبهشت ۷۷

یکی از زنده‌ترین صحنه‌های خاطرات ستاری فر، به هفته اول اردیبهشت ۱۳۷۷ برمی‌گردد؛ جلسه‌ای که ظاهر قرار بود درباره تعرفه‌های درمان و پوشش کامل درمان در شورای عالی بیمه باشد. او این صحنه را چنان روایت می‌کند که خواننده حس

“

خاطرات ستاری فر نشان می‌دهد چگونه دفاع از تأمین اجتماعی در اصل دفاع از کرامت انسان و ایستادگی در برابر تقلیل رفاه به خیرات بوده است

می‌کند در آستانه همان اتاق ایستاده است؛ اتاقی پر از نام‌ها، ملاحظات، محاسبات و ذهنیت‌های متفاوت.

ستاری فر می‌گوید از همان ابتدا می‌دانست اگر بحث در سطح تعرفه و عدد بماند، مسئله اصلی حل نخواهد شد. برای او، آن جلسه باید از یک نشست فنی به مجالسی برای طرح یک مسئله بزرگ‌تر بدل می‌شد: نظام جامع رفاه. «من می‌خواستم بحث را از قیمت خدمت درمانی بیرون بکنم و به این برسانم که اصلاً چه تصویری از رفاه داریم.» همین یک جمله، نشان می‌دهد که او حتی در دل جزئی‌ترین مباحث اجرایی، چشم به افق بزرگ‌تری دوخته بود. در آن جلسه، چهره‌های مهمی حضور داشتند: دکتر رضا خاتمی، دکتر نجفی، عسکری آزاد، نمایندگان سازمان برنامه و بودجه، نمازی، قرباغان، باقریان، دکتر شعبه‌نژاد و دیگران. ستاری فر از این نام‌ها صرفاً فهرست نمی‌سازد؛ آنها را به عنوان حاملان نوعی نگاه معرفی می‌کند. هر کدام، به نوعی نماینده بخشی از ساختار تصمیم‌گیری ایران بودند؛ بخشی که یا رفاه هزینه می‌دید، یا آن را به سطح درمان تقلیل می‌داد، یا از درک نهادی آن فاصله داشت.

خاطره آن جلسه برای ستاری فر، خاطره یک چرخش است: لحظه‌ای که می‌کوشد بحثی ظاهراً جزئی را به نبردی مفهومی تبدیل کند. همین جاست که وجه پرتوهای متن قوت می‌گیرد؛ چون ما نه فقط با یک ایده، که با مردی روبه‌رو هستیم

که اصرار دارد از دل جلسات عادی، راهی به سوی تغییر پارادایم باز کند.

◀ روایت نگاه‌های متضاد

حسن خاطرات ستاری فر این است که در آنها، ساختارها بی‌چهره نمی‌مانند. او از آدم‌ها نام می‌برد، از منش‌ها و تفاوت‌های ذهنی‌ها می‌گوید و نشان می‌دهد که تاریخ یک نهاد، فقط تاریخ قانون‌ها و مصوبه‌ها نیست؛ تاریخ برخورد نگاه‌هاست.

در روایت او، حبیب‌الله عسکراولادی یکی از این چهره‌هاست؛ کسی که بیشتر با منطق حمایت و امداد به رفاه می‌نگریست. ستاری فر در گفت‌وگو با او، مدام می‌کوشید تفاوت میان «کمک به محروم» و «تأمین اجتماعی به مثابه حق همگانی» را روشن کند. او نه نگاه حمایتی را بی‌ارزش می‌دانست و نه اهل نفی شتاب‌زده بود، اما اصرار داشت که این دو نباید با هم خلط شوند.

در سوی دیگر، نام عزت‌الله سحابی در خاطرات او با نوعی احترام فکری می‌آید؛ چهره‌ای که توسعه ملی و عدالت اجتماعی را در افقی جدی‌تر می‌دید. همین تفاوت‌ها برای ستاری فر اهمیت داشت، چون باور داشت سرنوشت تأمین اجتماعی فقط در اتاق‌های اداری تعیین نمی‌شود؛ در ذهن آدم‌هایی متفاوت می‌فهمند.

او از سازمان برنامه و بودجه هم با نگاهی دوگانه یاد می‌کند؛ از یک‌سو آن را نهادی حیاتی برای پیشبرد هر نظام رفاهی می‌داند و از سوی دیگر، نقد تندی به منطق بودجه‌محور آن دارد. در بعضی لحظات، لحن او تلخ می‌شود: «بعضی صندلی‌ها فقط عدد می‌دیدند، نه انسان.» این جمله، اگرچه کوتاه است، اما عمق یک رنج مدیریتی را نشان می‌دهد؛ رنج مواجهه با تکنوکراسی‌ای که رفاه را در ردیف هزینه‌ها می‌نشاند و از دیدن پیامدهای انسانی تصمیم‌ها بازمی‌ماند.

◀ سازمان در میدان مناقشه

ستاری فر در مرور تاریخ تأمین اجتماعی، تصویری می‌سازد که به سادگی از ذهن پاک نمی‌شود. او می‌گوید: «برای کارگر، تأمین اجتماعی دوست بود؛ برای کارفرما، دشمن؛ و برای بخشی از روحانیت، حرام.» این جمله، هم طنینی روایی دارد و هم نیروی تحلیلی. در یک قاب کوتاه، چندین دهه سوءتفاهم، منازعه و دشواری را به تصویر می‌کشد. در خاطره‌های او، کارگر به درستی می‌فهمید که این نهاد می‌تواند پناه روز مبادا باشد. اما کارفرما اغلب حق بیمه را فقط هزینه می‌دید، باری اضافی بر دوش تولید. بخشی از نیروهای مذهبی هم، از آنجا که با منطق مدرن بیمه اجتماعی آشنا نبودند، نسبت به آن دچار تردید یا سوءبرداشت بودند.





شود. او در خاطراتش بارها به این نکته برمی‌گردد که مقاومت فقط مقاومت نهادها نبود؛ مقاومت ذهن‌ها بود. بخشی از ساختار اداری کشور، رفاه را امری بخشی و کم‌اهمیت می‌دید. بخشی از سیاست، ترجیح می‌داد آن را در حد ابزار توزیع منابع نگه دارد. و از همه مهم‌تر، جامعه و نخبگان هنوز به تمامی نپذیرفته بودند که رفاه یک حق است، نه لطف.

شاید به همین دلیل است که روایت ستاری فر، در پایان، فقط خاطره یک مدیر از سال‌های مسئولیتش نیست. بیشتر به هشدار آرام اما ماندگار می‌ماند. هشدار در باره اینکه اگر تأمین اجتماعی دوباره در دام نگاه‌های خیره‌ای بیفتد، اگر باز هم به جای نظام‌سازی، به مسکن‌های مقطعی دل بندیم، اگر باز هم انسان را در جدول هزینه‌ها گم کنیم، تاریخ همین سوءتفاهم‌ها تکرار خواهد شد.

اما در سوی دیگر، امید هم در صدای او هست. امید به اینکه جامعه روزی بفهمد رفاه، حق زیستن با کرامت است؛ حق نترسیدن از فردا؛ حق آنکه بیماری، پیری، بیکاری و از کارافتادگی، انسان را از متن زندگی بیرون نیندازد. در این معنا، خاطرات ستاری فر فقط رجعت به گذشته نیست؛ دعوتی است به بازفهم امروز.

اگر بخواهیم از این گزارش یک جمله نهایی بیرون بکشیم، شاید همان باشد که در سراسر حرف‌های او جاری است: تأمین اجتماعی، آزمون بلوغ یک جامعه است. جامعه‌ای که شهروندش را فقط هنگام کار نمی‌خواهد، بلکه در تمام فصل‌های زندگی برای او امنیت، حق و حرمت قائل است و ستاری فر، در تمام این سال‌ها، راوی همین آزمون بوده است؛ راوی نبردی که هنوز هم تمام نشده است.

اختلافی بر سر جان معنا بود. او می‌گوید: «اگر فقر زدایی به ساختار ختم نشود، فقط مسکن است.» این تعبیر، در زبان او بارها تکرار می‌شود، چون تجربه مدیریتیش به او نشان داده بود که جامعه با مسکن از دور باطل فقر بیرون نمی‌آید. ممکن است مدتی فشار کمتر شود، اما تا زمانی که بیمه، درمان، بازنشستگی و حمایت اجتماعی به صورت نهادی و پایدار طراحی نشوند، فقر دوباره از در دیگر بازمی‌گردد.

ستاری فر در همین زمینه، تأمین اجتماعی را به هوا تشبیه می‌کند: «هوایی که اقتصاد اجتماعی با آن نفس می‌کشد.» این تصویر، از زیباترین بخش‌های خاطرات اوست. هوا را تا وقتی هست، کمتر می‌بینیم، اما اگر کم یا آلوده شود، همه چیز مختل می‌شود. تأمین اجتماعی هم از نظر او چنین است: یک زیرساخت نادیدنی اما حیاتی. در همین نقطه، پرتو ستاری فر به اوج خود می‌رسد. مدیری که از دل جلسات و مناظرات اداری گذشته، اما در نهایت با واژگانی سخن می‌گوید که ریشه در یک فهم انسانی و اجتماعی عمیق دارد. او از نظامی دفاع می‌کند که قرار نیست فقط در روزهای بحران به کار آید، بلکه باید از پیش، برای جلوگیری از سقوط انسان به فقر و بی‌پناهی ساخته شده باشد.

«قانون، خاطره، هشدار»

سال ۱۳۸۳ و قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی، در روایت ستاری فر شبیه رسیدن به یکی از قلعه‌های دشوار این مسیر است؛ اما حتی در این نقطه نیز لحن او لحن پیروزی کامل نیست. بیشتر شبیه مدیری است که می‌داند قانون، اگر در ذهن‌ها جا نیفتد، ممکن است هر لحظه از معناتهی

سازمان حمله شد، مراکزی به آتش کشیده شد و حق بیمه، در فضای پرهیجان آن روزها، گاه به عنوان امری نامشروع تصویر می‌شد. برای او، این فقط یک خاطره تاریخی نیست؛ نمونه‌ای روشن از خطری است که همواره تأمین اجتماعی را تهدید کرده: ساده‌سازی مفاهیم پیچیده اجتماعی. وقتی جامعه از سطح شعار عبور نمی‌کند، نهادهایی که به فهم عمیق و طراحی پایدار نیاز دارند، به سادگی قربانی بدفهمی می‌شوند.

ستاری فر در این بخش، با لحنی محکم می‌گوید: «حق بیمه صدقه نیست. حق اجتماعی است.» این جمله در خاطرات او، فقط یک دفاع نظری نیست؛ نوعی خط‌کشی اخلاقی است. او می‌خواهد بگوید جامعه اگر امروز برای حق اجتماعی هزینه نکند، فردا ناچار است هزینه‌های بسیار گزاف‌تری برای درمان بحران‌ها بپردازد. از همین جاست که او تأمین اجتماعی را نه خرج اضافی، بلکه سپر پیشگیرانه جامعه می‌داند.

این بخش از خاطرات، اهمیت ویژه‌ای برای ویژه‌نامه‌ای از جنس یادمان و حافظه‌سازمانی دارد؛ چون نشان می‌دهد تأمین اجتماعی فقط در برابر کمبود منابع نجنبیده، بلکه بارها ناچار شده برای ابتدایی‌ترین مبانی مشروعیت خود بجنگد.

«فقر زدایی یا حق همگانی»

از دل همه این خاطره‌ها، یک دوگانه بزرگ سر برمی‌آورد: فقر زدایی یا نظام جامع رفاه. ستاری فر با حساسیتی آشکار، نسبت به سیاست‌هایی که رفاه را به توزیع پول، کمک مقطعی یا بسته‌های حمایتی تقلیل می‌دهند، هشدار می‌دهد. در خاطراتش پیدا است که این فقط یک اختلاف کارشناسی نبود؛

این وضعیت، کار مدیر سازمان را دوچندان دشوار می‌کرد. ستاری فر فقط مدیر منابع و فرایندها نبود؛ ناچار بود از موجودیت معنوی سازمان نیز دفاع کند. باید توضیح می‌داد که حق بیمه، نه گرفتن مال ناحق مردم، که نوعی سرمایه‌گذاری جمعی برای امنیت زندگی است. باید نشان می‌داد که اگر

66

«روایت مدیری که می‌کوشید میان عدد و انسان، بودجه و کرامت، امداد و حق اجتماعی، مرزهای فراموش شده را دوباره احیا کند»

جامعه امروز از این سازوکار شانه خالی کند، فردا هزینه‌های فقر، درمان، بی‌ثباتی و آسیب اجتماعی بسیار سنگین‌تر باز خواهد گشت.

در روایت او، تأمین اجتماعی از همان ابتدا تنها ماند؛ یا دست کم کمتر از آنچه باید فهمیده شد. شاید همین تنهایی نهادی است که به صدای او در خاطراتش، رنگی از دل‌سوزی و گاه حسرت می‌دهد.

«شعارها، علیه نهادها»

ستاری فر وقتی به سال‌های نخست پس از انقلاب برمی‌گردد، از تناقضی تلخ سخن می‌گوید. انقلاب از عدالت، محرومان و مستضعفان حرف می‌زد، اما در همان حال، یکی از مهم‌ترین نهادها حق محور اجتماعی را درست نمی‌فهمید. او از روزهایی یاد می‌کند که در برخی شهرها به شعب

روایت تولد دولت بنگاهدار

محمد شریفزادگان در گفت‌وگویی تاریخی، از مسیر بزرگ شدن دولت در اقتصاد ایران می‌گوید و توضیح می‌دهد چرا شستا را نباید با مالکیت دولتی اشتباه گرفت



دولت نیست. منابع آن از حق بیمه میلیون‌ها کارگر و بیمه‌شده تأمین شده و دولت فقط نقش حاکمیتی و نظارتی دارد. در اوایل دهه ۱۳۶۰، تورم شدید، ارزش واقعی منابع صندوق را تهدید می‌کرد. نگرانی اصلی این بود که اگر این منابع را کد بماند، سرمایه‌نسل‌های آینده بیمه‌شدگان آب خواهد رفت. در چنین شرایطی، شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی شکل گرفت؛ نه برای آنکه دولت یک بنگاهدار تازه به اقتصاد اضافه کند، بلکه برای آنکه از ارزش دارایی‌های بیمه‌شدگان صیانت شود. شریفزادگان می‌گوید: «فلسفه شستا حفظ قدرت خرید منابع مردم بود، نه تکرار بنگاهداری دولتی.» در سال‌های بعد، با افزایش بدهی‌های دولت به سازمان، مجلس دولت را مکلف کرد بخشی از این بدهی را از طریق واگذاری کارخانه‌ها و شرکت‌ها تسویه کند. اینجا بود که دارایی‌های اقتصادی بیشتری به تأمین اجتماعی منتقل شد. اما به گفته او، در دوره‌های بعد تلاش شد این انتقال‌ها بر مبنای توجیه اقتصادی باشد و «هیچ بنگاه زیان‌دهی» تحویل گرفته نشود. دلیل هم روشن بود: این دارایی‌ها متعلق به دولت نبود، بلکه سرمایه بین نسلی مردم به شمار می‌رفت و مدیران سازمان فقط امانت‌دار آن بودند.

لزوم اصلاح بدون مداخله

شریفزادگان معتقد است رمز موفقیت هر نوع اصلاح در این حوزه، حفظ مرز میان مدیریت حرفه‌ای و مداخله سیاسی است. به گفته او، تجربه نشان داده هر جا بنگاه‌ها با منطق اقتصادی، هیأت‌مدیره‌های متخصص و دور از سهم‌خواهی اداره شده‌اند، امکان سودآوری و صیانت از منافع بیمه‌شدگان فراهم بوده است. او می‌گوید: «تأمین اجتماعی محل تقسیم مناصب سیاسی نیست؛ اینجا باید با منطق اقتصادی اداره شود.»

او برای توضیح این نگاه، خاطره‌ای نقل می‌کند: «در دوره مسئولیت، آقای سیدمحمد خاتمی فهرستی از چند مدیر پیشنهادی ارائه کردند تا در صورت صلاح دید از آنها استفاده شود. بررسی کارشناسی انجام شد و فقط یک نفر واجد شرایط بود. همان یک نفر انتخاب شد و هیچ فشاری هم برای بقیه وارد نشد.» از نظر او، این تجربه نشان می‌دهد که اگر اراده‌ای برای صیانت از استقلال مدیریت وجود داشته باشد، می‌توان در برابر فشارهای بیرونی ایستاد. در جمع‌بندی این روایت، او بر یک تفکیک روشن پای می‌فشارد: دولت نباید بنگاهدار باشد و خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی، در اصل، ضرورتی انکارناپذیر است. اما این منطق رانمی‌توان بی‌تأمل به دارایی‌های متعلق به صندوق‌های بیمه‌ای تعمیم داد. مقصد نهایی، به گفته او، باید حرکت تدریجی از بنگاهداری به سمت مدیریت حرفه‌ای سهام باشد؛ الگویی که در آن صندوق‌ها مالک‌اند، اما اداره بنگاه‌ها به بخش خصوصی توانمند سپرده می‌شود. با این حال، تازمانی که بخش خصوصی واقعی، قانونمند و پاسخ‌گو شکل نگرفته، هر واگذاری شتاب‌زده می‌تواند به فروش دارایی‌های مردم بدل شود، نه اصلاح ساختار. اینجا است که اقتصاد، از زبان اعداد فاصله می‌گیرد و به مسئله‌ای اخلاقی و اجتماعی بدل می‌شود: امانتی که نباید به بهای تصمیم‌های کوتاه‌مدت از دست برود.

گذار، بخشی از این بنگاه‌ها دوباره به بخش خصوصی بازگردند، اما در عمل چنین اتفاقی رخ نداد.» به این ترتیب، دولت نه فقط تنظیم‌گر اقتصاد، بلکه مالک و مدیر بخش بزرگی از آن شد. این روند با آغاز جنگ نیز شتاب گرفت. اقتصاد جنگی، به‌طور طبیعی دولت را به مرکز تأمین، توزیع و کنترل منابع می‌کشاند. در آن سال‌ها، اقتضای زمانه این بود که دولت برای پاسخ‌گویی به نیازهای فوری جامعه، در بازار و تولید مداخله مستقیم‌تری داشته باشد.

اما مسئله آن بود که این مداخله، پس از پایان وضعیت اضطراری نیز به سادگی عقب‌نشست. اصل ۴۴ قانون اساسی هم در قرائت نخست خود، سهم گسترده‌ای برای بخش دولتی تعریف می‌کرد و همین امر، در کنار فضای عدالت‌خواهانه و گرایش‌های چپ‌گرای آن دوران، به تقویت اقتصاد دولتی انجامید. نتیجه، اقتصادی بود که در آن مرز میان دولت، نهادهای عمومی و بخش خصوصی، روز به روز مبهم‌تر شد. از نگاه منتقدان این ساختار، مشکل اصلی فقط در مالکیت دولتی خلاصه نمی‌شود، بلکه در تضعیف منطق رقابت، مسئولیت‌پذیری و بهره‌وری است. بنگاه‌ای که در فضای رقابتی فعالیت می‌کند، ناگزیر است هزینه‌ها را کنترل کند، بهره‌وری را بالا ببرد و با نیاز بازار هماهنگ شود. اما در ساختارهای دولتی، این اجبار همیشه وجود ندارد. به همین دلیل، بسیاری از بنگاه‌هایی که از دست کارآفرینان خارج شدند و به ساختارهای دولتی یا شبه‌دولتی سپرده شدند، نه تنها کارآمدتر نشدند، بلکه بخشی از توان رقابتی خود را نیز از دست دادند.

شستا؛ امانت مردم، نه دولت

با این همه، شریفزادگان بر یک نکته اساسی دست می‌گذارد: نباید همه بنگاه‌ها را در یک کفه گذاشت. به‌ویژه بنگاه‌های متعلق به سازمان تأمین اجتماعی، از حیث ماهیت و منبع مالکیت، بنگاه‌های دولتی تفاوت بنیادین دارند. او می‌گوید: «تأمین اجتماعی اساساً

کامل یکدست نشده بود. در کنار صنایع و بنگاه‌های دولتی، بخش خصوصی نیز به تدریج سهم مهمی در تولید و اشتغال پیدا کرده بود. کارآفرینان، در حوزه‌های مختلف، واحدهای تولیدی رقابتی و سودآور ایجاد کرده بودند و به نظر می‌رسید نوعی تعادل نسبی میان دولت و بخش خصوصی در حال شکل‌گیری است؛ تعادلی که می‌توانست مبنای



به باور وزیر اسبق رفاه، شستا نه یک بازوی اقتصادی دولت، که امانت‌دار سرمایه بین نسلی کارگران و بیمه‌شدگانی است که سال‌ها حق بیمه پرداخته‌اند

رشد صنعتی متوازن‌تری شود. اما این تعادل، در آستانه تحولات سیاسی سال ۱۳۵۷، دوام نیاورد و اقتصاد ایران وارد مرحله‌ای شد که در آن، دولت بیش از همیشه به مرکز ثقل مالکیت و مدیریت اقتصادی بدل شد.

انقلاب، جنگ، گسترش سایه دولت

پس از انقلاب، فضای سیاسی و اجتماعی کشور به گونه‌ای رقم خورد که گسترش مالکیت دولتی به یکی از گرایش‌های غالب تبدیل شد. مصادره بنگاه‌ها، خروج بخشی از مالکان، و انتقال کارخانه‌ها و دارایی‌ها به نهادهای عمومی و دولتی، اقتصاد ایران را وارد مرحله تازه‌ای کرد. آنچه در آغاز می‌توانست تصمیمی موقت و برخاسته از شرایط انقلابی باشد، به ساختاری پایدار تبدیل شد. شریفزادگان در این باره تصریح می‌کند: «می‌شد بعد از یک دوره

در اقتصاد ایران، بعضی روایت‌ها رانمی‌توان فقط در جدول‌های بودجه و گزارش‌های رسمی جست‌وجو کرد؛ باید آنها را در سرگذشت کارخانه‌ها، در تغییر دست‌های مالکیت، و در لحظه‌ای دید که دولت از ناظر بازار، به بزرگ‌ترین بازیگر آن بدل شد. قصه بنگاهداری دولتی در ایران، فقط داستان اقتصاد نیست؛ داستان تغییر نسبت دولت با جامعه، با کارآفرینی و با مفهوم توسعه است. محمد شریفزادگان، وزیر اسبق تعاون، کار و رفاه اجتماعی، در این گفت‌وگو از ریشه‌های تاریخی این چرخش می‌گوید؛ از دورانی که دولت برای ساختن، وارد میدان شد و از سال‌هایی که همین ورود، از ضرورت به عادت و از عادت به سلطه بدل شد. روایت او، هم به سرچشمه‌های اقتصاد دولتی می‌رسد و هم بر یک تفکیک مهم تأکید می‌گذارد: تفاوت میان بنگاه‌های دولتی و دارایی‌های متعلق به صندوق‌های بیمه‌ای، به‌ویژه سازمان تأمین اجتماعی؛ تفاوتی که در بسیاری از سیاست‌گذاری‌های امروز، یا دیده نشده یا عمداً نادیده مانده است.

ورود نهاد دولت به بازار اقتصاد

برای فهم این مسیر، باید به دوره شکل‌گیری دولت مدرن در ایران بازگشت. در آن سال‌ها، توسعه اقتصادی بیشتر از آنکه از دل بازار و ابتکار بخش خصوصی بجوشد، از بالا و با اراده دولت تعریف می‌شد. نگاه غالب این بود که جامعه هنوز توان سازمان‌دهی پروژه‌های بزرگ را ندارد و این دولت است که باید راه‌آهن بسازد، کارخانه برپا کند و صنعت را از زمین بلند کند. در چنین فضایی، ورود دولت به برخی حوزه‌ها، به‌ویژه صنایع مادر، قابل درک بود. شریفزادگان می‌گوید: «در آن مقطع، حضور دولت در بعضی پروژه‌های بزرگ صنعتی اجتناب‌ناپذیر بود، چون بخش خصوصی توان مالی و سازمانی لازم را نداشت.» اما به گفته او، مسئله از جایی آغاز شد که این حضور محدود، کم‌کم به الگوی مسلط بدل شد. دولت که قرار بود راه را هموار کند، خود در متن میدان ایستاد و به تدریج مرز میان سیاست‌گذاری و تصدی‌گری راز میان برد. در این حال، اقتصاد ایران تا پیش از انقلاب، به‌طور



قصه تولد صدای رسانه‌ای سازمان

ابراهیم رستمیان مقدم از مسیری می‌گوید که از روزنامه‌نگاری آغاز شد و به ایجاد موسسه و شکل‌گیری نشریه آتیه رسید



نتواند خود را روایت کند، دیر یا زود در سوء تفاهم و بی‌اعتمادی گرفتار می‌شود. خودش در اشاره به این وضعیت، جمله‌ای دارد که به خوبی حال و هوای آن روزها را توضیح می‌دهد: «تأمین اجتماعی کار می‌کرد، اما حرف نمی‌زد». در همین یک جمله، هم بزرگی سازمان نهفته است و هم تنهایی آن. از نگاه او، این نهاد بیش از هر چیز به پلی ارتباطی نیاز داشت؛ پلی که میان ستاد و شعب، میان مدیران و کارکنان، و میان سازمان و مردم کشیده شود.

تولد مؤسسه آتیه

ایده تأسیس نشریه «آتیه» از همین نیاز زاده شد. نخستین شماره آن در تیرماه ۱۳۷۲ منتشر شد و قرار بود چیزی فراتر از یک بولتن اداری باشد. آتیه باید سکوت سنگین سازمان را می‌شکست و زبان رسمی آن را به بیانی روشن، انسانی و اجتماعی تبدیل می‌کرد. در این مسیر، نقش مدیرانی چون ستاری فر و کرباسیان نیز مهم بود، اما آنچه به این نشریه جان می‌داد، فهم رسانه‌ای کسانی مانند رستمیان مقدم بود.

او به درستی می‌دانست که رسانه سازمانی، اگر به ستایش نامه مدیران تقلیل پیدا کند، خیلی زود اعتبارش را از دست می‌دهد. از همین رو، بر حرفه‌ای بودن، صداقت و بازتاب مسائل واقعی سازمان تأکید داشت. چنان که خود می‌گفت: «اگر نشریه فقط تعریف کند، کسی آن را باور نمی‌کند». این نگاه، به آتیه هویتی متفاوت داد؛ هویتی که می‌خواست هم وفادار به سازمان باشد و هم برای مخاطب، قابل اعتماد.

نبرد با سکوت

راه‌اندازی رسانه در دل بوروکراسی، آسان نبود. برخی مدیران از شفافیت هراس داشتند، برخی رسانه را مزاحم می‌دیدند و برخی نیز به سکوت اداری خو گرفته بودند. اما رستمیان مقدم و همکارانش، با صبر و درایت، نشان دادند که رسانه می‌تواند ابزار اصلاح باشد، نه عامل تنش. تجربه او در مطبوعات، در این مرحله بسیار به کار آمد. او می‌دانست چگونه باید میان نقد و ملاحظه، میان روشنگری و مسئولیت‌پذیری، توازن برقرار کرد. آتیه به تدریج توانست جای خود را باز کند. کارکنان در شعب، وقتی مشکلات و تلاش‌هایشان دیده می‌شد، احساس می‌کردند صدایی دارند. بیمه‌شدگان و مخاطبان نیز با چهره‌ای انسانی‌تر از سازمان روبه‌رو می‌شدند. به این ترتیب، تأمین اجتماعی آرام‌آرام از یک نهاد خاموش، به نهادی دارای صدا بدل شد.

میراثی از جنس روایت

سرگذشت ابراهیم رستمیان مقدم، فقط زندگی نامه یک مدیر نیست؛ روایت مردی است که از دل بستگی نوجوانی به کتاب و نشریه، به جهان حرفه‌ای مطبوعات رسید و سپس همان جوهره را به سازمان آورد. او دریافت که نهادها بزرگ، تنها با ساختار و بودجه و مقررات زنده نمی‌مانند؛ باید بتوانند با جامعه حرف بزنند، خود را توضیح دهند و اعتماد بسازند. میراث او برای تأمین اجتماعی، در همین نقطه معنا پیدا می‌کند: بخشیدن صدا به نهادی که میلیون‌ها نفر با آن سر و کار داشته‌اند. او کلمه را از تحریریه به سازمان آورد و نشان داد که واژه، فقط برای خبر نوشتن نیست؛ برای ساختن پیوند، برای انسانی‌تر کردن نهادها و برای ماندگار کردن حافظه جمعی نیز هست. از همین رو، نام ابراهیم رستمیان مقدم در تاریخ تأمین اجتماعی، نه فقط کنار یک سمت اداری، بلکه در کنار تلاشی ماندگار برای آفریدن زبان مشترک میان سازمان و جامعه باقی خواهد ماند.

همین فضا بود که تیترا «پایان یک قرن سانسور» معنایی فراتر از یک عبارت روزنامه‌ای یافت و به نشانه امید و التهاب یک دوران بدل شد. برای رستمیان مقدم، این سال‌ها فقط تجربه حرفه‌ای نبود؛ دوره‌ای بود که در آن فهمید روزنامه‌نگاری، در لحظه‌های بزرگ، هم مسئولیت است و هم آزمون.

وداع با تحریریه

پس از انقلاب، فضای مطبوعات به سرعت دگرگون شد، ساختارها تغییر کرد و بخشی از نیروهای قدیمی کیهان در تیر ۱۳۵۸ باز خرید شدند. رستمیان مقدم نیز از آن مجموعه جدا شد؛ جدایی‌ای که برای او صرفاً پایان یک شغل نبود، بلکه نوعی گسست عاطفی و حرفه‌ای به شمار می‌رفت. خودش بعدها این وضعیت را در یک جمله کوتاه و مؤثر خلاصه کرد: «از کیهان که بیرون آمدم، انگار بخشی از زندگی‌ام پشت آن در ماند». یک سال بیکاری و بلاتکلیفی، برای هر جوانی دوره‌ای دشوار است، اما همین توقف، او را به تأملی تازه رساند. او دریافت که تجربه رسانه، فقط در تحریریه معنا ندارد و می‌تواند در عرصه‌ای دیگر، یعنی در روابط عمومی و ارتباط سازمانی، ادامه پیدا کند.

تأمین اجتماعی و خلأ صدا

مهم‌ترین فصل زندگی حرفه‌ای او، ورود به سازمان تأمین اجتماعی بود؛ نهادی عظیم، پرمخاطب و مؤثر در زندگی میلیون‌ها نفر، اما در آن سال‌ها تا حد زیادی بی‌زبان. سازمان کار می‌کرد، حق بیمه می‌گرفت، مستمری می‌پرداخت و خدمات ارائه می‌داد، اما زبان روشنی برای سخن گفتن با مردم، کارفرمایان و حتی بدنه درونی خود نداشت. رستمیان مقدم این خلأ را زودتر از بسیاری دید. او باور داشت نهادی که

مدرسه‌ای به نام کیهان

نقطه عطف مهم زندگی او، ورود به مؤسسه کیهان بود؛ جایی که برای بسیاری از روزنامه‌نگاران آن نسل، صرفاً محل کار نبود، بلکه مدرسه‌ای بزرگ برای آموختن حرفه، شناخت جامعه و لمس مناسبات قدرت بود. رستمیان مقدم کار را از کارآموزی و کارگاه عملی آغاز کرد و به تدریج در سرویس‌هایی چون شهرستان‌ها جا افتاد. این تجربه، از او فقط یک نویسنده نساخت؛ به او آموخت خبر چگونه شکل می‌گیرد، قدرت چگونه بر روایت سایه می‌اندازد و روزنامه‌نگار چگونه باید میان مسئولیت حرفه‌ای و فشارهای بیرونی راه خود را پیدا کند. او بعدها درباره آن سال‌ها گفته بود: «کیهان برای ما فقط روزنامه نبود؛ دانشگاهی بود که آدم در آن هم کار یاد می‌گرفت، هم جامعه را می‌شناخت». این جمله، خلاصه نسبت او با آن دوران است. کیهان برای او محل تمرین سرعت و دقت بود، اما بیش از آن، جایی بود که در آن فهمید کلمه، اگر درست به کار گرفته شود، می‌تواند در متن جامعه اثر بگذارد.

در متن روزهای انقلاب

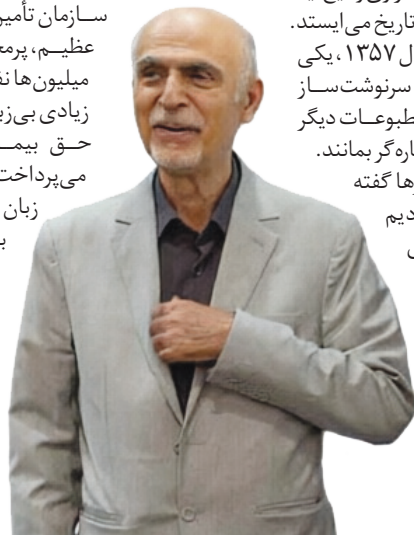
دهه پنجاه برای مطبوعات ایران، دهه التهاب بود. تحولات سیاسی، روزنامه‌ها را به کانون تنش و انتظار بدل کرده بود. رستمیان مقدم در متن همین سال‌ها رشد کرد و از نزدیک دید که روزنامه‌نگار در برهه‌های حساس، فقط راوی وقایع نیست، بلکه به گونه‌ای در دل تاریخ می‌ایستد. اعتصاب کیهان در سال ۱۳۵۷، یکی از همین لحظه‌های سرنوشت‌ساز بود؛ لحظه‌ای که مطبوعات دیگر نمی‌توانستند فقط نظاره‌گر بمانند. او در بازخوانی آن روزها گفته بود: «حس می‌کردیم تاریخ دارد از جلوی چشم‌مان رد می‌شود و ما فقط تماشاگرش نیستیم.»

در تاریخ نهادها بزرگ، همیشه نام‌هایی هست که نمی‌توان آن‌ها را تنها با عنوان اداری شان شناخت. اثر بعضی آدم‌ها از مرز حکم و سمت فراتر می‌رود و به لایه‌های عمیق‌تر می‌رسد؛ به روح یک سازمان، به زبان پنهان آن، به شیوه‌ای که با جامعه سخن می‌گوید یا از سخن گفتن بازمی‌ماند. ابراهیم رستمیان مقدم از همین شمار است؛ مردی که تأمین اجتماعی را فقط در پرونده‌ها و بخشنامه‌ها خلاصه نمی‌کرد، بلکه آن را نهادی زنده می‌دید که باید با مردم حرف بزند، باید شنیده شود و باید بتواند خود را روایت کند. او جایی به سادگی و روشنی گفته بود: «سازمانی به این بزرگی، اگر زبان نداشته باشد، در چشم مردم گم می‌شود». همین یک جمله، شاید فشرده‌ترین تعریف از مسیری باشد که او از مطبوعات آغاز کرد و به روابط عمومی و بنیان‌گذاری یک رسانه سازمانی رساند.

کودکی در روشنای واژه

ابراهیم رستمیان مقدم در شهریور ۱۳۳۰ به دنیا آمد؛ در دورانی که جامعه ایرانی میان سنت و تجدد در رفت‌وآمد بود. کودکی و نوجوانی او نیز در همین میانه شکل گرفت؛ در فضایی که هم نظم سنتی خانواده حضور داشت و هم جاذبه مدرسه، کتاب و مطبوعات. از کودکی در دبستان و دبیرستان، مسیر تحصیل را پیمود، اما آنچه در همان سال‌ها در وجودش بیدار شد، فقط میل به درس خواندن نبود، بلکه دل‌بستگی عمیقی به کلمه، ادبیات و جهان معنا بود.

در این میان، دایی‌اش مهدی نخعی نقشی مهم داشت. او با آوردن روزنامه‌ها و مجلات روشنفکری به خانه، بی‌آنکه شاید بداند، پنجره‌ای تازه به روی ذهن نوجوان ابراهیم گشود. رستمیان مقدم بعدها با لحنی ساده اما پر معنا از آن روزها یاد می‌کرد: «روزنامه و مجله برای من فقط کاغذ چاپ‌شده نبود؛ حس می‌کردم پنجره‌ای است که آدم را به دنیای بزرگ‌تری وصل می‌کند.» در دبیرستان نیز علاقه‌اش به ادبیات، انشا، داستان، شعر و سینما پررنگ‌تر شد و معلمانی چون حسن قیومی و علی پاشایی، با توجه و تشویق خود، این گرایش را استوارتر کردند.





فعالیت‌های سازمان بیمه‌های اجتماعی در نیم قرن پیش

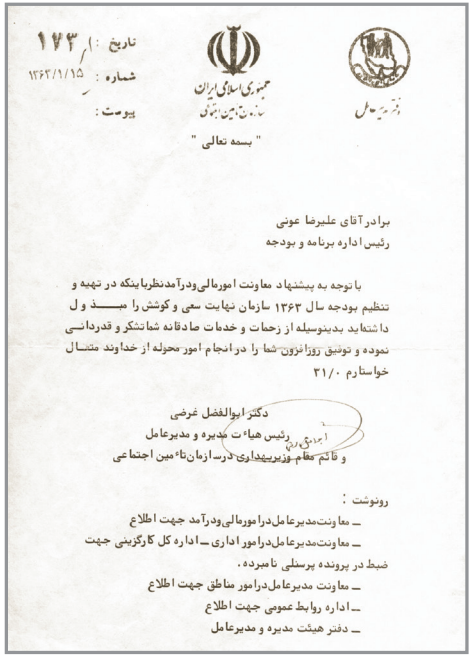
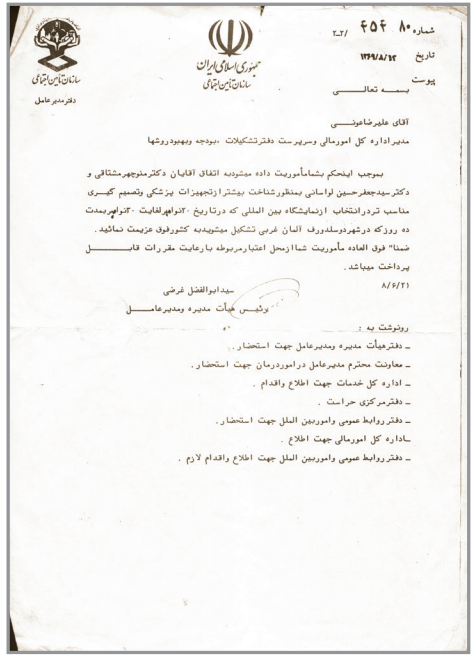
مجموعه عکس‌های پیش رو؛ آرشپوی است از فعالیت‌ها
و عملکرد سازمان بیمه‌های اجتماعی (سازمان
تأمین اجتماعی فعلی) در سال‌های ۱۳۵۱ الی ۱۳۵۵





مسیر بایگانی ارومیه به سوی قلب ستاد مرکزی

علیرضا عونی در روایتی از ۳۸ سال خدمت، چهار عصر تأمین اجتماعی را بازمی‌خواند؛ از بایگانی ارومیه تا ستاد مرکزی، از درمان کارگری تا چالش‌های مالی سازمان



وضعیت درمان، بار دیگر ضرورت بازنگری را پیش کشید. تصویب قانون الزام در سال ۱۳۶۷، راه را برای بازگشت جدی تر سازمان به عرصه درمان گشود. برای عونی، این مأموریت رنگی شخصی نیز داشت؛ بازگشتی به حوزه‌ای که سال‌ها پیش با دل‌بستگی در آن رشد کرده بود. او در تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی این قانون، نقشی مهم بر عهده گرفت و بخش بزرگی از چارچوب‌های مالی و اجرایی آن را تنظیم کرد. این مرحله از کار او، یکی از حساس‌ترین فصل‌های خدمتش بود. درمان، فقط یک بخش هزینه‌بر نبود؛ vitrin انسانی سازمان بود، جایی که بیمه‌شده بیش از هر نقطه دیگر، با چهره واقعی تأمین اجتماعی روبه‌رو می‌شد. عونی کوشید ساختاری بنویسد که سازمان را در این میدان توانمند کند، هرچند بعدها خود با نگاهی نقادانه اذعان داشت که استقلال بیش از حد این بخش، مشکلات تازه‌ای نیز آفرید.

میراث یک عمر خدمت

در دهه‌های بعد، با تغییر مدیران، گسترش هزینه‌های درمان و شکل‌گیری طرح‌هایی چون بیمارستان میلاد، سازمان وارد عصر تازه‌ای شد؛ عصری که در آن، مسئله تنها توسعه نبود، بلکه پایداری مالی و چگونگی اداره بهینه منابع نیز اهمیتی حیاتی یافت. عونی در این سال‌ها، چه در مقام مدیر بودجه و چه مشاور، از نزدیک شاهد این چالش‌ها بود و کوشید میان منطق مالی و ضرورت‌های اجتماعی، تعادل برقرار بماند. وقتی در اسفند ۱۳۸۷ بازنشسته شد، سی‌وهشت سال از نخستین روز ورودش گذشته بود؛ سی‌وهشت سال عبور از چهار دوره متمایز: انضباط بیمه‌های اجتماعی، تلاطم انقلاب، بازسازی ستادی و کشاکش‌های درمان. حاصل این مسیر، فقط چند سمت اداری یا چند سطر در احکام کارگزینی نبود. میراث او، در نوعی اخلاق کاری نهفته است؛ در این باور که سازمان‌های بزرگ را بیش از هر چیز، وجدان حرفه‌ای، حافظه تاریخی و دلسوزی کارکنان‌شان زنده نگه می‌دارد. روایت علیرضا عونی، در نهایت روایت یک فرد تنها نیست؛ یادآوری این حقیقت است که تأمین اجتماعی با همه عظمت امروز خود، بر دوش نسل‌هایی ساخته شده که بی‌صدا کار کردند، خطاها را دیدند، آشوب‌ها را از سر گذراندند و باز هم ایستادند. چنین روایت‌هایی، گذشته یک سازمان را فقط بازگو نمی‌کنند؛ به آن‌شان، معنا و تداوم می‌بخشند.

به صورت جلسه کردن جابه‌جایی وسایل، خود به نوعی مقاومت بدل شده بود. نیروهای قدیمی زیر سایه سوءظن قرار داشتند، صورت‌های مالی نظم سابق را از دست داده بود و سازمان، در میانه شور انقلابی، طعم خلأ مدیریتی را می‌چشید.

سال‌های شورایی و بازسازی

پس از انقلاب، تأمین اجتماعی وارد دوره‌ای شد که در آن، شوراها، انجمن‌ها و تغییرات پیاپی مدیران، فضای تازه‌ای ساخته بودند. در این میان، تخصص همیشه معیار نخست نبود و گاه شور انقلابی، جای تجربه فنی را می‌گرفت. عونی که در بدنه مالی سازمان رشد کرده بود، این دگرگونی را از نزدیک دید؛ دگرگونی‌ای که اگرچه با آرمان‌خواهی همراه بود، اما در عمل، خروج بسیاری از نیروهای باتجربه و ضعف در انضباط مالی را نیز در پی داشت. با این همه، او از میدان کنار نرفت. در تقسیم مدیریت تازه تهران، مسئولیت امور مالی منطقه ۲ به او سپرده شد و این آغاز تثبیت جایگاهش در ساختار حرفه‌ای سازمان بود. از آن پس، نگاه او دیگر فقط معطوف به یک شعبه یا یک بیمارستان نبود؛ به تدریج با تصویری کلان از دخل و خرج، منابع و تعهدات سازمان روبه‌رو شد. همین تجربه، زمینه انتقالش به ستاد مرکزی را فراهم کرد.

ورود به قلب تصمیم‌سازی

در سال ۱۳۶۱، عونی به ستاد مرکزی فراخوانده شد و در بخش مالی و بودجه مستقر شد؛ جایی که تصمیم‌ها دیگر در مقیاس ملی معنا پیدا می‌کرد. برای کسی که از بایگانی و بیمارستان و شعبه گذشته بود، این مرحله فقط یک ارتقای اداری نبود؛ رسیدن به نقطه‌ای بود که می‌توانست تجربه میدانی خود را در معماری مالی کل سازمان به کار گیرد. او در اداره برنامه و بودجه، با مسئله‌ای بزرگ‌تر از روزمرگی شعب روبه‌رو شد؛ چگونه می‌توان میان درآمدهای حق بیمه و تعهدات فزاینده یک نهاد اجتماعی تعادل برقرار کرد؟ این دوره، زمان بازگرداندن انضباط به سازمانی بود که از آشوب سال‌های پیشین بیرون می‌آمد. عونی در ستاد، نه فقط مجری دستورها، بلکه بخشی از حافظه تخصصی سازمان شد؛ حافظه‌ای که می‌دانست هر رقم بودجه، در نهایت به زندگی بیمه‌شده‌ای در دورترین نقطه کشور گره می‌خورد.

بازگشت به ریشه درمان

اواخر دهه شصت، نارضایتی بیمه‌شدگان از

بیمارستان می‌آمد. او در همین فضا به ظرایف حسابداری مسلط شد و روح انضباط مالی را در محیط درمان آموخت. کشف یک تخلف در خرید قند و بازگرداندن پول سازمان، از همان سال‌ها نشان داد که برای او، دقت مالی فقط مهارت اداری نیست، بلکه نوعی امانت‌داری است.

وداعی ناخواسته با درمان

سال ۱۳۵۴، با تصویب قانون تأمین اجتماعی، یکی از مهم‌ترین دگرگونی‌های سازمان رخ داد. بخش درمان از سازمان جدا و به وزارت بهداشت سپرده شد. این تغییر برای بسیاری از کارکنان، به‌ویژه آنان که در فضای بیمارستانی رشد کرده بودند، صرفاً یک جابه‌جایی اداری نبود؛ نوعی گسست عاطفی و حرفه‌ای بود. عونی نیز ناچار شد بیمارستان کاشانی را ترک کند و به شعبه ۱۱ نازی آباد برود؛ جایی که سازمان را این بار از زاویه درآمد، آمار و حساسی کارگاهی تجربه کرد. نازی آباد در آن سال‌ها قلب پندیده جنوب کارگری تهران بود. شعبه، محل تلاقی کارفرما، بیمه‌پرداز، کارگر و دولت بود و سازمان در این میدان، باید هم نظم مالی را حفظ می‌کرد و هم دامنه پوشش خود را گسترش می‌داد. عونی در همین دوره، با چهره دشوارتر و خشن‌تر کار اداری روبه‌رو شد. اعتراض به استفاده شخصی از خودروی دولتی، برای او هزینه داشت و حتی به تنزل جایگاهش انجامید، اما این حادثه نشان داد که او سازمان را ملک شخصی هیچ کس نمی‌دانست و به حرمت اموال عمومی، سخت پایبند بود.

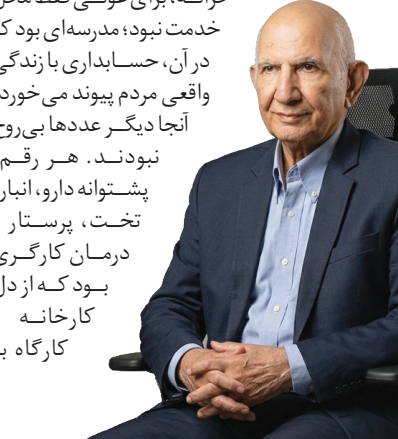
روزگار تغییر و اضطراب

در میانه دهه پنجاه، ساختار سازمان هم‌زمان درگیر تمرکز مالی، افزایش نرخ حق بیمه و برنامه‌های ناتمام مکانیزاسیون بود. حساب‌های متمرکز، بخشی از نظارت دقیق شعب را تضعیف کرده بود و طرح‌های فنی نیز آن گونه که وعده داده شده بود، به نتیجه نرسید. در ظاهر، سازمان به سوی نوسازی می‌رفت، اما در باطن، نشانه‌های آشفته‌گی آرام آرام خود را نشان می‌داد. با رسیدن به سال ۱۳۵۷، آن آشفته‌گی دیگر پنهان نماند. اعتصاب‌ها، بی‌ثباتی اداری و فروپاشی اقتدار پیشین، سازمان را نیز همچون بسیاری از نهادهای کشور دربر گرفت. مدیران کنار رفتند، شوراها شکل گرفتند و ساختار قدیم در زمانی کوتاه فروریخت. عونی از آن روزها با تلخی و دقت یاد می‌کند؛ روزهایی که حتی حفظ اموال اداری و الزام

تاریخ نهادهای بزرگ را همیشه نمی‌توان در گزارش‌های رسمی و جدول‌های مالی یافت. بعضی سازمان‌ها در حافظه آدم‌هایی زنده می‌مانند که سالیان دراز، نبض آن‌ها را از نزدیک لمس کرده‌اند؛ آدم‌هایی که از اتاق‌های کوچک و پرورده‌های خاک خورده آغاز می‌کنند و سرانجام به جایی می‌رسند که باید برای سرنوشت یک مجموعه عظیم تصمیم بگیرند. سازمان تأمین اجتماعی از همین جنس است؛ نهادهای که برای چند نسل از ایرانیان، فقط یک دستگاه اداری نبوده، بلکه پشتوانه رنج کار، تکیه‌گاه روز بیماری و خاطره‌ای ماندگار از امنیت و اعتماد بوده است. روایت علیرضا عونی نیز از همین منظر اهمیت می‌یابد؛ روایتی که در آن، سرگذشت یک کارمند قدیمی با تاریخ پرفرازونشیب یکی از بزرگ‌ترین نهادهای اجتماعی کشور درهم می‌آمیزد.

آغاز از غبار پرونده‌ها

علیرضا عونی در نهم خرداد ۱۳۴۹، در روزگاری که سازمان هنوز «بیمه‌های اجتماعی» نام داشت، وارد این مجموعه شد. جوانی بود اهل ارومیه، دانشجوی آمار، با ذهنی دقیق و سودای پیشرفت؛ اما نخستین تصویرش از سازمان، نه شکوه یک نهاد ملی، که بایگانی شعبه‌ای تازه تأسیس بود. پرونده‌های کاهی، دفاتر قطور، دستگاه کپی و نظم خشک اداری، نخستین ایستگاه او شدند. برای جوانی که به حساب و آمار دل بسته بود، این آغاز چندان دلخواه نبود، اما همان‌جا نخستین درس را آموخت: در سازمان‌های بزرگ، راه فهمیدن از پایین‌ترین پله‌ها می‌گذرد. چندی بعد، با انتقال به تهران، فصل تازه‌ای در زندگی حرفه‌ای او آغاز شد. بیمارستان آیت‌الله کاشانی در





ویژه هفته تأمین اجتماعی

تیرماه ۱۴۰۵

سازمان تأمین اجتماعی

SOCIAL SECURITY ORGANIZATION

تأمین اجتماعی؛ پیوند قانون و زندگی

محمد اسماعیل زاده با بیش از دو دهه حضور در سازمان تأمین اجتماعی، روایتی چندلایه از دانش خاص این نهاد، سوءبرداشت‌های عمومی و معنای واقعی خدمت ارائه می‌دهد

سازمان تأمین اجتماعی در ایران، فراتر از نهادی اداری برای دریافت حق بیمه و پرداخت مستمری، یکی از ستون‌های اصلی امنیت اقتصادی و اجتماعی کشور است؛ ساختاری گسترده و پیچیده که با زندگی شاغلان، کارگران، کارفرمایان، بازنشستگان و خانواده‌های آنان پیوندی مستقیم دارد. این سازمان، هم آینده معیشتی و درمانی میلیون‌ها نفر را سامان می‌دهد و هم به سبب دامنه وسیع مأموریت‌هایش، پیوسته در معرض قضاوت عمومی، انتظارات فراینده و برداشت‌های نادرست قرار می‌گیرد. از این منظر، نیروی انسانی تأمین اجتماعی تنها مجری مقررات نیست، بلکه در نقطه تلاقی قانون، معیشت، درمان و مطالبه‌های اجتماعی ایستاده است.

محمد اسماعیل زاده، مشاور و مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی در امور پیگیری و برنامه‌ریزی، از مدیرانی است که این نهاد را از درون لایه‌های اجرایی آن شناخته است. او از سال ۱۳۸۰، پس از قبولی در آزمون استخدامی، فعالیت خود را در شعبه ۱۰ و از جایگاه کارشناس درآمد آغاز کرد و سپس در مسئولیت‌هایی چون امور پیمانکاران، مطالبات، حسابرسی داخلی، دفتر مدیرعامل، اداره کل وصول، دبیرخانه هیأت‌های تشخیص مطالبات و سرانجام مشاورت مدیرعامل ادامه مسیر داد. همین تجربه متنوع، روایت او را از تأمین اجتماعی به نگاهی معتبر درباره نهادی بدل می‌کند که هم نیازمند فهم دقیق است و هم اداره‌ای مسئولانه.

دانش نانوشته تجربه و میدان

اسماعیل زاده، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های تأمین اجتماعی را «دانش خاص» می‌داند؛ دانشی که به تعبیر او، در دانشگاه‌های متعارف تدریس نمی‌شود و بیش از هر چیز، در میدان تجربه، درک نهادی و تماس مستمر با واقعیت‌های جامعه آموخته می‌شود. از نگاه او، تأمین اجتماعی صرفاً یک صندوق بیمه‌ای نیست، بلکه نهادی است با ابعاد اجتماعی، اقتصادی، درمانی و حتی تقنینی؛ سازمانی که هم با کارگاه و کارخانه و شرکت در ارتباط است، هم با نیروی کار، هم با بازنشسته و مستمری‌بگیر، و هم با

نهادهای سیاست‌گذار و قانون‌گذار. همین گستره ارتباطی، به سازمان چهره‌ای منحصر به فرد می‌دهد. کارکنان تأمین اجتماعی، به‌ویژه در سطوح اجرایی و عملیاتی، ناگزیرند درکی چندوجهی از جامعه داشته باشند؛ از مناسبات کار و تولید تا مسائل درمانی، از ضوابط حقوقی و بیمه‌ای تا پیچیدگی‌های معیشتی مردم. به همین دلیل، کار در این نهاد صرفاً یک اشتغال اداری نیست، بلکه نوعی تربیت حرفه‌ای در دل تجربه است؛ چیزی شبیه یک دانشگاه میدانی که درس‌هایش در تماس با واقعیت‌های فشرده زندگی اجتماعی آموخته می‌شود. از همین روست که اسماعیل زاده، انگیزه کار در تأمین اجتماعی را در همین وسعت ارتباط و امکان اثرگذاری می‌بیند؛ در این که فرد می‌تواند در نقطه تلاقی قانون و زندگی مردم، نقشی واقعی ایفا کند.

میان مردم، میان انتظارات و قانون

گستره پوشش سازمان تأمین اجتماعی، که بیش از نیمی از جمعیت کشور را در بر می‌گیرد، طبیعتاً حجم عظیمی از مراجعه، مطالبه و ارتباط مستقیم با مردم را نیز پدید می‌آورد. این ارتباط، به تعبیر اسماعیل زاده، هم فرصت است و هم چالش. فرصت از آن رو که کارمند سازمان، هر روز می‌تواند با یک راهنمایی درست، یک خدمت قانونی یا یک تصمیم دقیق، گرهی از کار یک خانواده بگشاید؛ و چالش از آن رو که بسیاری از خواسته‌ها، با وجود فوریت یا اصرار، الزاماً با قانون و مقررات سازگار نیست و پاسخ منفی به آنها گاه به دلخوری، گلایه و حتی قضاوت ناعادلانه منجر می‌شود.

باین حال، در دل همین مواجهه دشوار، معنای اصلی خدمت پدیدار می‌شود. از برقراری مستمری برای خانواده‌ای که نان آور خود را از دست داده تا حمایت قانونی از بیماری که توان تأمین هزینه‌های درمان را ندارد، یا همراهی با فردی که در پی بیکاری، منبع اصلی درآمد خانوار را از دست داده است، همه اینها به کار در تأمین اجتماعی وجهی فراتر از کارمندی می‌دهد. اسماعیل زاده به درستی بر این نکته تأکید می‌کند که بخش بزرگی از مراجعان این سازمان،

از اقسار زحمتکش جامعه‌اند؛ کارگران، شاغلان و بازنشستگانی که زندگی‌شان بیش از هر چیز با امنیت حداقلی، استمرار درآمد و دسترسی به درمان گره خورده است. در نتیجه، کیفیت خدمت در این نهاد فقط یک مسئله اداری نیست؛ نسبتی مستقیم با آرامش اجتماعی و کرامت زندگی مردم دارد.

روایت‌های پنهان پشت پرده

کار در سازمانی با این حجم تنوع اجتماعی، فقط انبوهی از پرونده‌ها و مقررات تولید نمی‌کند؛ خاطره هم می‌سازد. خاطره‌هایی که گاه طنزآمیزند، گاه تلخ، و گاه عمیقاً معنا دار. اسماعیل زاده یکی از همین خاطرات را از دوران فعالیت خود در شعبه ۱۰ تهران نقل می‌کند؛ مراجعه‌کننده‌ای که با اصرار، نشانی «داروخانه» را می‌خواست، حال آنکه همکاران فنی، او را برای ثبت نامه به «دبیرخانه» ارجاع داده بودند و این شباهت لفظی، سوءتفاهمی با مزه و البته فرساینده ساخته بود. این خاطره، در ظاهر ساده است، اما در لایه‌های عمیق‌تر، از ماهیت کار در تأمین اجتماعی پرده برمی‌دارد؛ سازمانی که هر روز با انبوهی از تفاوت‌های زبانی، ذهنی، اجتماعی و ادراکی مردم مواجه است و کارکنانش باید در کنار تخصص، حوصله، توضیح و مدارا نیز داشته باشند.

شاید همین ویژگی است که تأمین اجتماعی را از بسیاری نهاد‌های مشابه متمایز می‌کند. اینجا فقط با یک گروه خاص یا یک طبقه اجتماعی محدود سروکار نیست؛ با همه سطوح تحصیلی، همه موقعیت‌های اقتصادی، همه خلق‌و‌خوها و همه انتظارات مواجه می‌شود. از همین جاست که هر روز کاری، علاوه بر مسئولیت، حامل تجربه‌ای تازه نیز می‌شود. در واقع، اشتغال در چنین سازمانی، نوعی زیستن مستمر در دل جامعه است؛ جامعه‌ای که با همه تفاوت‌ها، تناقض‌ها، رنج‌ها و امیدهایش، هر روز پشت پیشخوان‌های تأمین اجتماعی حاضر می‌شود.

روایت یک سوءبرداشت فراگیر

بخش مهمی از روایت اسماعیل زاده، معطوف به اصلاح یک تصور عمومی است؛ اینکه

تأمین اجتماعی، سازمانی «پولدار» یا نهادی متکی به بودجه عمومی کشور است. او این نگاه را نادرست و حتی آسیب‌زای می‌داند. از منظر او، تأمین اجتماعی نهادی درآمد-هزینه‌ای و صندوقی بین‌نسلی است که بر پایه حق بیمه اداره می‌شود، نه بر مبنای اتکالی مستقیم به بودجه عمومی. منابع این سازمان، حق الناس است و بهره‌مندی از آن نیز باید در نسبت با مشارکت بیمه‌ای و چهارچوب قانون تعریف شود. از همین رو، هر انتظاری از این سازمان، الزاماً مشروع یا ممکن نیست، حتی اگر در افکار عمومی با رنگ حمایت اجتماعی صورت‌بندی شده باشد.

او همچنین بر سوءبرداشت دیگری دست می‌گذارد: تصور اینکه تأمین اجتماعی نهادی صرفاً حمایتی است. در حالی که به گفته او، منطق این سازمان مشارکتی است؛ هر فرد به اندازه مشارکت واقعی خود، از مزایا بهره‌مند می‌شود. این نکته به‌ویژه در موضوع مستمری اهمیت دارد؛ جایی که بیمه‌پردازی غیرواقعی یا حداقلی در سال‌های اشتغال، در نهایت به مستمری ناکافی منجر می‌شود و بعد، همین ناراضی‌بانی به حساب سازمان نوشته می‌شود. در عین حال، اسماعیل زاده یادآور می‌شود که با وجود فشار تورم، افزایش هزینه‌ها و تکالیف سنگین، سازمان تأمین اجتماعی توانسته بدون اتکا به بودجه عمومی، تعهدات گسترده خود را در حوزه مستمری، درمان و خدمات کوتاه‌مدت استمرار دهد و معیشت میلیون‌ها بازنشسته و مستمری‌بگیر را بی‌وقفه پوشش دهد.

در این روایت، تأمین اجتماعی؛ نه یک خزانه بی‌انتهاست و نه یک نهاد خیریه، بلکه ستون بزرگی از امنیت اجتماعی کشور است که پایداری‌اش، بیش از هر چیز، به فهم درست مأموریت آن وابسته است.





مددکاری اجتماعی در مرز رنج بیماران

سحر صدوق شهپیرزادی، مددکار اجتماعی بیمارستان زکریای رازی قزوین، از ۲۴ سال خدمت در مسیری می گوید که درمان را با حمایت، شنیدن و پاسداری از کرامت انسان کامل می کند

مددکاری اجتماعی در بیمارستان، از آن حرفه‌هایی است که اگرچه کمتر از دیگر بخش‌های درمانی دیده می شود، اما در لحظه‌های حساس و سرنوشت‌ساز، نقشی تعیین کننده در زندگی بیماران و خانواده‌های آنان دارد. در فضای بیمارستان، بسیاری از نگاه‌ها متوجه تشخیص، درمان، جراحی، دارو و مراقبت‌های بالینی است، اما در کنار این منظومه حیاتی، نیاز دیگری نیز وجود دارد که کمتر به چشم می آید؛ نیاز به فهم رنجی که در پرونده‌های پزشکی ثبت نمی شود. اینجاست که مددکار اجتماعی وارد می شود؛ کسی که نه برای درمان جسم، بلکه برای شناسایی موانع اجتماعی، اقتصادی، خانوادگی و روانی در کنار بیمار می ایستد و می کوشد راهی برای عبور از آنها بیابد.

سحر صدوق شهپیرزادی، مددکار اجتماعی و کارشناس روان شناسی بالینی شاغل در بیمارستان زکریای رازی استان قزوین، از جمله نیروهایی است که این مسئولیت را با تجربه‌ای طولانی و نگاهی عمیق بر دوش کشیده است. او با ۲۴ سال سابقه در حوزه روان شناسی و مددکاری، اکنون به عنوان مددکار اجتماعی بیمارستان و مسئول حمایت از حقوق گیرندگان خدمت فعالیت می کند. به گفته او، مسئولیت اصلی اش شناسایی نیازهای اجتماعی، اقتصادی و روانی بیماران، کارگران و مراجعان و نیز تبیین مسیرهای حمایتی و قانونی برای رفع موانع دسترسی آنان به خدمات درمانی است. این تعریف، در

ظاهر شاید ساده و اداری به نظر برسد، اما در واقع با پیچیده‌ترین وجوه زندگی انسان‌ها سر و کار دارد؛ یا تنگنا، اضطراب، درماندگی، امید و گاه با واپسین روزنه‌های نجات.



«میان قانون، محدودیت و ضرورت انسان»

اما مددکاری اجتماعی، فقط عرصه نیت خیر و همدلی نیست؛ حوزه‌ای است که در آن، احساس مسئولیت باید با شناخت قانون، محدودیت ساختاری و ظرفیت‌های

واقعی سازمان همراه شود. صدوق شهپیرزادی بزرگ‌ترین چالش حرفه خود را همین نقطه تلاقی می داند؛ جایی که نیازهای فوری و گاه دردناک انسانی، با چهارچوب‌های قانونی و اجرایی روبه‌رو می شود. به گفته او، بسیاری از مراجعان، به ویژه کارگران و بیماران آسیب پذیر، در شرایطی به بیمارستان می رسند که مسئله آنان فراتر از پروتکل‌های معمول است و درست در همین لحظه، مددکار باید بکوشد راهی جایگزین، قانونی و عملی برای کمک بیابد.

این کار، نیازمند مهارتی است که نه در بخشنامه‌ها خلاصه می شود و نه تنها با تجربه اداری به دست می آید. مددکار باید بتواند میان ضرورت انسانی و حفظ ساختار سازمانی تعادل برقرار کند. در کنار این، او هر روز با روایت‌های دشوار زندگی مردم روبه‌رو است؛ روایت‌هایی از فقر، فرسودگی روانی، بحران خانوادگی، خشونت، ناامیدی و تنهایی. شنیدن مکرر این دردها، خود فشاری سنگین بر روح و روان مددکار وارد می کند. با این حال، او بر این باور است که وظیفه مددکار اجتماعی، فقط شنیدن رنج نیست؛ تبدیل این شنیدن به مداخله‌ای هدفمند و گره‌گشاست.

«شتاب خدمات و سنگینی واقعیت اجتماعی»

او در توصیف تحولات سال‌های اخیر، به گذار از فرایندهای کاغذی به سیستم‌های دیجیتال اشاره می کند؛ تغییری که سرعت دسترسی به اطلاعات و روند پاسخ‌گویی را افزایش داده و بسیاری از مسیرهای اداری را کوتاه‌تر کرده است. با این حال، از نظر او، فناوری به خودی خود پایان مشکلات نیست. بخشی از مراجعان، به ویژه سالمندان و بازنشستگان، در سازگاری با این فضای تازه دچار دشواری می شوند و همین مسئله ایجاب می کند که برای آنان تدابیری مکمل در نظر گرفته شود. او تأکید می کند که در بیمارستان‌های

تأمین اجتماعی، اراده‌ای جدی برای کاهش این دشواری‌ها و بهبود مداوم فضای خدمت وجود دارد.

با این همه، هم‌زمان با افزایش سرعت خدمات، حجم مراجعان و پیچیدگی مسائل اجتماعی نیز بیشتر شده است.

شمار سالمندان رو به افزایش است و این گروه، طبیعتاً با نیازها، حساسیت‌ها و انتظارات متفاوتی به مراکز درمانی مراجعه می کنند. از سوی دیگر، فشار کاری ناشی از تراکم مراجعان، بر مسئولیت مددکاران نیز افزوده است.

در چنین شرایطی، کیفیت خدمت بیش از پیش به مهارت ارتباطی، صبوری، دقت و توان روحی نیروهای انسانی وابسته می شود. او معتقد است که در این فضای فشرده، حفظ شأن بیمار و کیفیت ارتباط انسانی، بخشی جدایی ناپذیر از مأموریت حرفه‌ای مددکار است.

«از شنیدن رنج تا بازگرداندن امید»

در نگاه صدوق شهپیرزادی، روبه‌رو شدن با بیمار و مراجعه کننده، صرفاً یک تعامل اداری نیست؛ یک مواجهه انسانی تمام‌عیار است. بسیاری از مراجعان، هنگام ورود به بیمارستان، نه فقط از درد جسم، بلکه از فشار مالی، اضطراب روانی و آشفتگی خانوادگی نیز رنج می برند. از همین رو، مددکار اجتماعی باید فراتر از یک پاسخ‌گوی ساده عمل کند؛ باید شنونده‌ای فعال، همراهی امین و تسهیل‌گری کارآمد باشد تا اعتماد فرد به نظام درمان و حمایت اجتماعی حفظ شود.

او با گروه‌های آسیب‌پذیر متعددی روبه‌رو بوده است؛ از افرادی با افکار یا اقدام به خودکشی گرفته تا سالمندان، کودکان آزار دیده، بیماران صعب‌العلاج و مادرانی که زیر فشار بحران‌های روحی و اقتصادی، در آستانه تصمیم‌های جبران ناپذیر قرار گرفته‌اند. نتیجه مداخله مددکار، به تعبیر او، باید در همان عبارت پایانی فرم ارزیابی متجلی شود: «دستیابی موفق به اهداف مداخله.»



مددکاری اجتماعی در بیمارستان،

ایستادن در مرز رنج و امید است؛ جایی

که شنیدن، همراهی و مداخله به موقع،

گاه سرنوشت یک زندگی را دگرگون

می کند

در میان خاطرات فراوانش، دو روایت برای او جایگاهی ویژه دارد. در یکی، دختر جوانی که پس از مرگ مادر و خواهرش به ناامیدی و افکار خودکشی رسیده و ترک تحصیل کرده بود، با چند جلسه مشاوره، بار دیگر به زندگی امیدوار شد و اکنون دانشجوی روان‌شناسی است. در دیگری، مادری که تصمیم داشت نوزادش را پس از تولد به بهزیستی بسپارد، در واپسین لحظات، با گفت‌وگو و مداخله پیگیرانه، از تصمیم خود بازگشت و امروز همراه همسرش، زندگی آرام‌تری را با فرزندشان تجربه می کند.

برای او، این لحظه‌ها معنای واقعی کار است؛ همان برق امید در چشمان مراجعان که نشان می دهد گاهی یک مداخله به موقع، می تواند زندگی را از مرز فروپاشی به سوی امکان، دلپستگی و ادامه بازگرداند. از همین منظر است که او تأمین اجتماعی را باید تکیه‌گاهی امن در ذهن مردم می داند؛ نهاده‌ای که در روزهای سخت، فقط خدمات ارائه نمی دهد، بلکه به امنیت زندگی بیمه‌شدگان معنا می بخشد.

۳۰ سال در متن اعتماد عمومی

غلامحسین عابدی‌روش، مدیر بازنشسته تأمین اجتماعی، از سه دهه حضور در سازمانی می‌گوید که در آن تخصص، مسئولیت اجتماعی و شرافت خدمت، درهم تنیده و جدایی‌ناپذیرند

فهم مفاهیم اکچوئری، همه بخشی از این منظومه مهارتی است.

از نگاه او، همین چندمهارتی بودن سبب می‌شود کارکنان سازمان در مقایسه با بسیاری از نهادهای دیگر، ظرفیت بیشتری برای برقراری تعامل سازنده با ذی‌نفعان داشته باشند. آنها فقط پاسخ‌دهنده به یک درخواست نیستند؛ باید بتوانند مسئله را در زمینه وسیع‌تر آن بفهمند. این ویژگی، اگرچه بار مسئولیت را سنگین‌تر می‌کند، اما در عوض، کیفیت حرفه‌ای نیروی انسانی سازمان را نیز ارتقا می‌بخشد و به آن هویتی متمایز می‌دهد.

از کاغذ و قلم تا هوشمندسازی

عابدی‌روش بخشی از تجربه خود را به تحولات فناورانه در سازمان اختصاص می‌دهد؛ تحولی که به گفته او، سیمای کار در تأمین اجتماعی را به تدریج دگرگون کرده است. در سال‌های آغازین خدمت، دریافت لیست‌های حق بیمه، ثبت اطلاعات و انجام محاسبات، عمدتاً به صورت دستی انجام می‌شد؛ فرایندی سنگین، زمان‌بر و نیازمند دقت فراوان. با ورود فناوری، این مسیر آرام‌آرام تغییر کرد و بسیاری از کارکردها به بسترهای رایانه‌ای منتقل شد. امروز نیز سازمان در مسیر حرکت به سوی هوشمندسازی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های نوین قرار گرفته است.

او این گذار را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌داند، اما در عین حال، با نگاهی واقع‌بینانه از هزینه‌ها و مقاومت‌های آن نیز سخن می‌گوید. به اعتقاد او، بخشی از داده‌ها و اطلاعات هنوز به یکپارچگی مطلوب نرسیده و در برخی حوزه‌ها، فرایندها همچنان با نوعی جزیره‌ای بودن مواجه‌اند. با این همه، مسیر کلی را روبه‌پیش می‌بیند و معتقد است اقدام‌های سال‌های اخیر، بستر مناسبی برای ارتقای خدمات فراهم کرده است. از منظر او، اگر این روند با انسجام بیشتر ادامه یابد، می‌توان امید داشت که سازمان در ارائه خدمات متنوع خود، از بیمه و مستمري تا درمان و حمایت‌های گوناگون، کارآمدتر و دقیق‌تر عمل کند. آنچه عابدی‌روش از سه دهه خدمت با خود به همراه آورده، بیش از هر چیز بر یک واژه استوار است: شرافت. مردمی

که سال‌ها کار کرده‌اند، بیمه پرداخته‌اند و آینده خود را به سازوکار این نهاد سپرده‌اند، از نگاه او شایسته خدمتی‌اند که نه فقط دقیق و قانونمند، بلکه همراه با حرمت و شأن انسانی باشد. تأمین اجتماعی، در این معنا، فقط یک سازمان خدماتی نیست؛ امانت‌دار اعتماد

کسانی است که با کار شرافتمندانه خود، پایه‌های آن را استوار کرده‌اند. شاید از همین روست که در روایت این مدیر بازنشسته، خدمت در تأمین اجتماعی سرانجام به تعبیری روشن فروکاسته می‌شود: پاسداری از کرامت انسان کار و وفاداری به حقی که سال‌ها با رنج و شرافت اند و خسته شده است.



تأمین اجتماعی است؛ جایی که حل مسئله، غالباً نه در پشت درهای بسته، که در متن شنیدن و شنیدن شکل می‌گیرد.

یکی از خاطرات برجسته او به دوران ریاستش در شعبه ۱۸ تهران بازمی‌گردد؛ روزی که در میان طبقات شعبه قدم می‌زد تا مشکلات مراجعان را از نزدیک ببیند. در همان هنگام، با مراجعه‌کننده‌ای روبه‌رو شد که از توقف روند بازنشستگی خود به دلیل تأیید نشدن اشتغال از سوی بازرسان گلایه داشت. بررسی سوابق نشان داد حق بیمه او به درستی و کامل پرداخت شده است. با تشکیل فوری کمیته مربوط و پیگیری در همان لحظه، مسیر رسیدگی هموار شد و اندکی بعد، حکم بازنشستگی فرد صادر شد. برای او، این خاطره فقط یک پرونده اداری نبود؛ نمونه‌ای بود از اینکه چگونه حضور مسئولانه و تصمیم‌بهنگام می‌تواند گرهی واقعی از زندگی یک انسان بگشاید.

جایی که یک مهارت کافی نیست

یکی از نکات محوری در سخنان عابدی‌روش، تأکید بر ماهیت چندمهارتی نیروی کار در تأمین اجتماعی است. او معتقد است کمتر سازمانی را می‌توان یافت که تا این اندازه از کارکنان خود انتظار ترکیب مهارت‌ها و دانش‌های متنوع را داشته باشد. در بسیاری از دستگاه‌ها، نیروی انسانی در محدوده‌ای نسبتاً مشخص از تخصص عمل می‌کند؛ اما در تأمین اجتماعی، گستردگی جامعه هدف و تنوع شرکای اجتماعی ایجاب می‌کند که کارمند، هم‌زمان

از چندین منظر به مسئله بنگرد. آشنایی با قوانین بیمه‌ای، درک اجتماعی از وضعیت ذی‌نفعان، تسلط بر محاسبات، شناخت منطق اقتصادی و در برخی حوزه‌ها حتی

داشته باشد. در چنین سازمانی، انگیزه کاری زمانی پایدار می‌ماند که فرد بداند هر اقدام او، در زنجیره‌ای بزرگ‌تر از اعتماد عمومی معنا پیدا می‌کند.

بختگی در گذار از دشواری‌ها

روایت عابدی‌روش از سال‌های خدمت، تصویری بی‌تعارف از دشواری‌ها نیز در خود دارد. او

“

تأمین اجتماعی عرصه پیوند تخصص، مسئولیت اجتماعی و شرافت خدمت است؛ جایی که هر تجربه شغلی، به فهمی عمیق‌تر از انسان و جامعه می‌انجامد

تأمین اجتماعی را سازمانی می‌داند که در آن، جذابیت و چالش همواره در کنار هم حرکت کرده‌اند. مواجهه مداوم با کارفرمایان، بیمه‌شدگان، بازنشستگان، فعالان اقتصادی و شرکای اجتماعی، کار را از حالت اداری صرف خارج می‌کند و به میدان دائمی گفت‌وگو، اقناع، تشخیص و تصمیم بدل می‌سازد. این پیچیدگی، اگرچه فرساینده است، اما در عین حال ظرفیتی بزرگ برای یادگیری و بختگی نیز فراهم می‌کند.

به باور او، یکی از ارزشمندترین تجربه‌های این سال‌ها، آشنایی نزدیک با کارآفرینان و شاغلان حوزه‌های مختلف کسب‌وکار بوده است؛ مواجهه‌ای که هم درک او را از مناسبات تولید و اشتغال افزایش داده و هم انگیزه‌اش را برای آموختن و خدمت‌دادن بیشتر کرده است. در کنار این، جلسات مشترک با شرکای اجتماعی نیز از نظر او، صرفاً محل طرح مطالبه و اختلاف نبوده، بلکه بستری برای رسیدن به فهم مشترک و یافتن راه‌حل نیز فراهم می‌کرده است. همین ظرفیت گفت‌وگو، بخشی از جذابیت مغفول‌مانده کار در

تأمین اجتماعی از معدود نهادهایی است که در آن، کارمند تنها مجری مقررات نیست، بلکه باید هم‌زمان قانون، محاسبه، تولید، بازار کار و مطالبات اجتماعی را بشناسد. همین پیوند دانش تخصصی و فهم انسانی، به کار در این سازمان معنایی فراتر از یک شغل می‌دهد؛ زیرا هر تصمیم با زندگی و امنیت مردم گره خورده است. غلامحسین عابدی‌روش، مدیر بازنشسته سازمان، این مسیر را از سال ۱۳۷۴ با کارشناسی درآمد آغاز کرد و پس از تجربه مسئولیت‌های گوناگون، به ریاست شعبه رسید. کارنامه او، فراتر از سلسله‌مراتب اداری، روایتی از تعهد، یادگیری مداوم و شناخت عمیق جامعه در بستر خدمت است.

سازمانی به وسعت زندگی مردم

عابدی‌روش از تأمین اجتماعی به عنوان نهادی یاد می‌کند که نسبت آن با جامعه، نسبتی زنده و روزمره است. منابع این سازمان از دل مشارکت اجتماعی فراهم می‌شود و خدمات آن، به گستره‌ای بزرگ از مردم بازمی‌گردد؛ همین پیوند مستقیم میان دریافت و ارائه، میان بیمه‌پردازی و حمایت، به کار در این نهاد معنایی ممتاز می‌دهد. از نظر او، یکی از مهم‌ترین انگیزه‌های ماندگاری در تأمین اجتماعی، همین حس مشارکت در سازوکاری است که آثار آن به زندگی بخش بزرگی از جمعیت کشور می‌رسد. وقتی کارمند سازمان درمی‌یابد که نتیجه دقت او در یک محاسبه، یک ثبت، یک رسیدگی یا یک تصمیم، در نهایت بر امنیت خاطر خانواده‌ای اثر می‌گذارد، وظیفه اداری از سطح روزمرگی فراتر می‌رود و رنگ مسئولیت اجتماعی به خود می‌گیرد.

او این ویژگی را فقط یک احساس شخصی نمی‌داند، بلکه آن را برخاسته از ماهیت خود سازمان می‌بیند. تأمین اجتماعی با دهه‌ها خدمت قانونی، از حوزه بیمه و بازنشستگی تا درمان و حمایت‌های کوتاه‌مدت، نهادی است که دامنه اثرش محدود به یک خدمت یا یک گروه خاص نیست. از همین رو، نیروی انسانی آن نیز ناگزیر است افق دیدی وسیع‌تر از شرح وظایف معمول



پزشک اورژانس و آئینه اعتماد درمان

روایت هاجر کسائیان از بیش از دودهه حضور در درمان تأمین اجتماعی؛ از روزگار کمبودها تا ارتقای خدمات، با این باور ماندگار که بیمار باید همواره عزیز شمرده شود

«همیشه از ابتدای خدمت تاکنون به بیمار به عنوان خانواده خودم نگاه کرده‌ام.» در این جمله، هم اخلاق پزشکی نهفته است و هم معنای خدمت در درمان تأمین اجتماعی. وقتی پزشک، بیمار را در جایگاه یکی از نزدیکان خود ببیند، نوع تصمیم‌گیری، دقت در رسیدگی، شیوه سخن گفتن و میزان مسئولیت‌پذیری، همه رنگ دیگری می‌گیرد. این نگرش، از نظر کسائیان، باعث شده است که در تمام سال‌های خدمت، درمان بیماران را نه صرفاً یک وظیفه شغلی، بلکه امری توأم با تعهد وجدانی و انسانی بدانند. در چنین نگاهی، درمان فقط به معنای مقابله با بیماری نیست؛ تلاشی است برای حفظ کرامت انسانی کسی که در لحظه‌ای از ضعف و نیاز، به پزشک و مرکز درمانی پناه آورده است. به‌ویژه در مراکز درمانی تأمین اجتماعی که بخش بزرگی از مراجعان آن را کارگران، بازنشستگان و خانواده‌های آنان تشکیل می‌دهند، این حساسیت اهمیت مضاعف دارد. مردم به این مراکز فقط برای دریافت یک خدمت پزشکی مراجعه نمی‌کنند؛ آنها انتظار دارند شأن محفوف بماند، حرف‌شان شنیده شود و با آنان چنان رفتار شود که احساس نکنند در ازدحام مراجعات، به عددی بی‌نام تبدیل شده‌اند. کسائیان این تعهد را با زبانی ساده اما استوار بیان می‌کند: باید چنان خدمت کرد که هم وجدان آسوده بماند و هم انسان در پیشگاه خدا شرمند نیابد. همین جمله، عصاره نوعی پزشکی است که میان مهارت حرفه‌ای و مسئولیت اخلاقی، فاصله‌ای قائل نیست.

«لبخند در اوج فرسودگی»
اورژانس، چنان که خود او می‌گوید، سرشار از خطرات تلخ و شیرین است؛ از نجات جان بیماران تا همدردی با خانواده‌هایی که در سخت‌ترین لحظات زندگی خود ایستاده‌اند. اما در میان این همه، بعضی صحنه‌ها به دلیل سادگی و صداقت‌شان، ماندگارتر می‌شوند. یکی از خاطرات شیرین او مربوط به بانوی سالمندی است که در یکی از ویزیت‌های اخیر، با لهجه شیرین سمنانی از پزشک خواسته بود برایش «اورانیوم» بنویسد.

«پیوند دانش، مسئولیت و حرمت بیمار زاده می‌شود؛ جایی میان فوریت درمان، اضطراب خانواده‌ها و امید به بهبود»

شگفتی نخستین، جای خود را به لبخند داد، وقتی معلوم شد مقصود بیمار، آمپول نوروبیون بوده است. این لحظه، در ظاهر ساده و طنزآمیز، یادآور همان پیوند زنده و انسانی‌ای است که در دل درمان جریان دارد. در کنار آن، خاطره‌ای دیگر نیز برای او مانده است: بیماری سالمند که پس از چند نوبت درمان، با حالی بهتر و لبخندی روشن بازگشت و گفت شاید داروها او را درمان کرده باشند، اما این برخورد مهربانانه بوده که نگذاشته امیدش را از دست بدهد. برای پزشکی که سال‌ها در شتاب و فرسودگی اورژانس زیسته، چنین جمله‌ای کم‌ارزش‌تر از هیچ موفقیت بالینی نیست. در پایان، آنچه روایت هاجر کسائیان را متمایز می‌کند، صرفاً شرح دشواری‌های یک پزشک اورژانس نیست؛ این روایت، تصویری روشن از درمان تأمین اجتماعی در آئینه تجربه است: نهادی که در کنار گستردگی خدمات و بار سنگین مسئولیت، هنوز می‌تواند بر محور اعتماد، حرمت بیمار و اراده برای بهتر شدن تعریف شود.

است بیماران امروز، همان بیماران دودهه پیش نیستند. سطح آگاهی عمومی افزایش یافته، مردم از حقوق خود بیشتر می‌دانند، قوانین و مقررات را بهتر می‌شناسند و از طریق رسانه‌ها و فضای مجازی، خدمات سازمان‌ها را با یکدیگر می‌سنجند. همین شناخت بیشتر، خواه‌ناخواه سطح انتظار را نیز بالاتر برده است. بیمه‌شده امروز، فقط دریافت‌کننده منفعل خدمت نیست؛ مقایسه می‌کند، مطالبه دارد، پرسش می‌پرسد و می‌خواهد بدانند در قبال حق بیمه‌ای که پرداخته، چه کیفیتی از درمان دریافت می‌کند. از نگاه او، این تحول امری طبیعی است و حتی می‌تواند به بهبود خدمات کمک کند، به شرط آنکه با آموزش و آگاهی بخشی همراه باشد. آشنایی بیمه‌شدگان با قوانین و مقررات سازمان، شناخت بهتر از حقوق گیرندگان خدمت و نیز تسلط بیشتر بر سامانه‌های الکترونیکی، بخشی از پیش‌نیازهای یک رابطه کارآمدتر میان مردم و بخش درمان است. در کنار این، خود کادر درمان نیز نیازمند آموزش مداوم‌اند؛ نه فقط برای به‌روز ماندن در دانش علمی، بلکه برای نحوه مواجهه با بیماران در شرایطی که حجم کار، پیچیدگی بیماری‌ها، تغییر سبک زندگی و حتی تجربه اپیدمی‌های جهانی، فشار مضاعفی بر نظام درمان وارد کرده است. کسائیان با تکیه بر تجربه سال‌های طولانی حضور در مراکز درمانی تأمین اجتماعی، به این نکته اشاره می‌کند که رفتار بیماران نیز متأثر از عوامل متعددی است: از نوع بیماری و امید به درمان گرفته تا هزینه‌های درمانی و نگرانی‌های خانوادگی. از این رو، درمان موفق فقط به نسخه و اقدام بالینی محدود نمی‌شود؛ فهم وضعیت روحی بیمار و مهارت برخورد با او نیز بخشی از فرایند درمان است.

«بیمار: در حرمت خویشاوندی»
شاید مرکزی‌ترین جمله در روایت این پزشک، همان باشد که نگاه حرفه‌ای او را خلاصه می‌کند:

سازوکارهایش به پختگی امروز نرسیده بود. یکی از مهم‌ترین مشکلات، نبود تریاژ در اورژانس بود؛ همان حلقه تعیین‌کننده‌ای که باید بیماران را بر اساس شدت نیاز و فوریت، سامان دهد و از آشفتگی در پذیرش و رسیدگی جلوگیری کند. در غیاب چنین ساختاری، هم کادر درمان زیر فشار بیشتری قرار می‌گرفت و هم بیماران و همراهان، گاه با سردرگمی و نارضایتی روبه‌رو می‌شدند. او این دوره را با صراحت روایت می‌کند، اما روایتش صرفاً فهرست کردن دشواری‌ها نیست. تأکید اصلی او بر این است که آن نارسایی‌ها به مرور و با تلاش مسئولان وقت برطرف شد. امروز اورژانس بیمارستان شفا، سمنان، با وجود تریاژ فعال، نظم و هماهنگی بیشتری دارد و در مقایسه با دودهه پیش، دگرگونی‌های مثبت فراوانی را تجربه کرده است. کمبود نیروی پزشک و پرستار که زمانی از چالش‌های جدی این بخش بود، تا حد زیادی جبران شده و کیفیت پاسخگویی شکل منسجم‌تری یافته است. این مقایسه، در واقع فقط توصیف گذشته و حال نیست؛ تصویری است از روندی که درمان تأمین اجتماعی در آن، از مرحله رفع کمبودهای ابتدایی به سوی تثبیت استانداردها و ارتقای خدمات حرکت کرده است. هم‌زمان با بهبودهای داخلی، افزایش جمعیت بیمه‌شدگان بار تازه‌ای بر بیمارستان شفا نهاده است؛ به‌ویژه آنکه این مرکز، تنها بیمارستان تأمین اجتماعی استان سمنان است. از این رو، نوسازی فضا، استانداردسازی هتلینگ، بازسازی بخش‌ها و به‌روزرسانی تجهیزات، ضرورتی جدی است که با اهتمام مدیریت درمان استان دنبال می‌شود.

«افزایش آگاهی، افزایش انتظار»
یکی از نکات مهم در روایت کسائیان، توجه او به دگرگونی‌های سیمای مراجعه‌کنندگان است. او معتقد

در هر بیمارستان، اورژانس محل ظهور بی‌واسطه حقیقت درمان است؛ جایی که بیماری مهلت مقدمه‌چینی نمی‌دهد، اضطراب در نگاه همراهان خانه می‌کند و تصمیم، باید پیش از فرسوده شدن امید گرفته شود. اینجامیدان آزمون هم‌زمان دانش، انضباط، اخلاقی حرفه‌ای و استقامت نیروی انسانی است؛ همان نقطه‌ای که عیار واقعی یک مرکز درمانی آشکار می‌شود. هاجر کسائیان، پزشک اورژانس بیمارستان شفا، سمنان، بیش از دودهه از عمر حرفه‌ای خود را در همین آستانه پر فشار و تعیین‌کننده گذرانده است؛ پزشکی که روایتش از درمان تأمین اجتماعی، نه گزارشی از دوردست که حاصل حضوری مداوم در متن رنج، انتظار و مسئولیت است. او که در سال ۱۳۸۰ از دانشگاه علوم پزشکی سمنان فارغ‌التحصیل شد، پس از پایان طرح ورود به سازمان تأمین اجتماعی، از مهر ۱۳۸۳ در شفا به خدمت پرداخت، مدتی در درمانگاه مهدی شهر مسئولیت گرفت و بار دیگر به اورژانس بازگشت؛ به جایی که ضربان درمان، عربان‌تر از هر کجای دیگر شنیده می‌شود.

«از روزگار کمبود تا قوام خدمت»
کسائیان از نخستین سال‌های حضورش در بیمارستان شفا، تصویری به یاد می‌آورد که با امروز تفاوت بسیار دارد. بیمارستان در آن سال‌ها مرکزی نسبتاً تازه تأسیس بود و هنوز بسیاری از



۲۵ سال در خط پرستاری تأمین اجتماعی

روایت یک مدیر پرستاری از سال‌های ماندن در بخش‌های حساس درمان، از کنترل عفونت تا مدیریت نیروی انسانی؛ مسیری که در آن، استانداردها، همدلی و شأن بیمار به هم می‌رسند

خانواده در مدار درمان

در روایت یاسمن، یکی از مهم‌ترین دگرگونی‌های نظام سلامت، تغییر نگاه از «بیمارمحوری صرف» به مشارکت خانواده در فرآیند درمان است. در گذشته، مرکز ثقل اقدامات درمانی خود بیمار بود؛ اما امروز خانواده نیز به عنوان عضوی از گروه درمانی شناخته می‌شود. این تغییر، تنها یک اصطلاح مدیریتی نیست؛ نشانه بلوغ نظام سلامت است. خانواده آگاه، در کنار تیم درمان، می‌تواند به تداوم مراقبت، تصمیم‌گیری بهتر و کاهش اضطراب بیمار کمک کند.

او هم‌زمان به تحول چشمگیر امکانات درمانی نیز اشاره می‌کند. تجهیزات دستی جای خود را به ابزارهای هوشمند و مدرن داده‌اند، پرونده‌ها در مسیر الکترونیکی شدن قرار گرفته‌اند، نسخه‌نویسی الکترونیک گسترش یافته و پزشکی بیش از پیش بر شواهد و پژوهش استوار شده است. بسیاری از پزشکان اکنون با رتبه‌های علمی بالاتر و مهارت‌های تخصصی‌تر فعالیت می‌کنند و همین مسئله، دقت تشخیص و درمان را ارتقا داده است. اما این پیشرفت، روی دیگری هم دارد: پرستاران باید پایه‌پای این تحول حرکت کنند. مراقبت پرستاری دیگر نمی‌تواند با دانش سال‌های دور اداره شود؛ باید با سرعت علم، با فناوری و با پیچیدگی اعمال نوین جراحی و درمانی هماهنگ شود.

در همین فضا، مهارت ارتباطی نیز اهمیت تازه‌ای پیدا می‌کند. مراجعه‌کنندگان امروز آگاه‌تر، دقیق‌تر و مطالبه‌گراتر از گذشته‌اند. این آگاهی، اگرچه حق طبیعی آنان است، اما انتظارات را نیز بالا برده است. از این رو، بیمارستان تنها به مهارت فنی نیاز ندارد؛ به زبان احترام، صبوری و گفت‌وگو نیز نیازمند است.

انسانیت تعیین‌کننده است

یاسمن با صراحت می‌گوید که در شلوغ‌ترین لحظات هم باید حساب فشار کار را از کیفیت برخورد با بیمار جدا کرد. تجربه او نشان داده که حفظ کرامت انسانی، برخورد محترمانه و همدلانه، می‌تواند بخش بزرگی از ناراحتی‌ها و شکایت‌ها را پیش از آنکه شکل بگیرند، فروبنداند. این نگاه، در بیمارستان‌های سازمان تأمین اجتماعی اهمیتی ویژه دارد؛ جایی که حجم مراجعان بالاست و بخش بزرگی از آنان را کارگران و بازنشستگانی تشکیل می‌دهند که سال‌ها برای این کشور و اقتصاد آن زحمت کشیده‌اند و اکنون انتظار دارند خدمات سلامت را با عزت و عدالت دریافت کنند. او خدمت در این سازمان را افتخار می‌داند، نه فقط از آن رو که دامنه پوشش آن گسترده است، بلکه چون میان مردم و تأمین اجتماعی، نوعی پیوند ذهنی و عاطفی شکل گرفته است. بسیاری از مردم، حتی بیرون از جامعه بیمه‌شدگان، آگاهانه بیمارستان‌های تأمین اجتماعی را انتخاب می‌کنند؛ انتخابی که ریشه در اعتماد به کیفیت خدمت و احساس عدالت در دریافت درمان دارد. همین اعتماد، سرمایه‌ای است که باید هر روز با کار حرفه‌ای و برخورد انسانی حفظ شود.



میان کمبودها و کیفیت

یاسمن امروز در جایگاه مدیر خدمات پرستاری و مامایی، با مسئله‌ای روبه‌روست که تقریباً در همه مراکز درمانی کشور شناخته شده است: محدودیت منابع انسانی و تجهیزاتی در برابر حجم بالای کار. اما آنچه در تجربه او اهمیت می‌یابد، صرفاً توصیف کمبودها نیست؛ بلکه شیوه مواجهه با آنهاست. او باید تعادلی برقرار کند میان رعایت استانداردهای اعتباربخشی، حفظ کیفیت مراقبت، ایمنی بیمار و جلوگیری از بی‌انگیزگی و فرسودگی پرسنل. این تعادل، فقط با دستور اداری ساخته نمی‌شود؛ به فهم نیروها، شناخت انگیزه‌ها و طراحی سازوکارهای منصفانه نیاز دارد.

او در این مسیر، از مشوق‌های مبتنی بر عملکرد استفاده کرده است؛ از پیوند اضافه‌کار با رضایت بیماران، رضایت پزشکان، نظر مسئولان، خلایق و نوآوری، تا تنظیم برخی مزایا متناسب با حجم واقعی کار. این رویکرد، بیش از آنکه یک تمهید مدیریتی ساده باشد، تلاشی است برای دیده‌شدن زحمت پرستاران و کارکنان اتاق عمل و برای آنکه احساس کنند کیفیت کارشان در ارزیابی نهایی بی‌اثر نیست. در واقع، بیمارستان فقط با تجهیزات اداره نمی‌شود؛ با انگیزه نیروی انسانی اداره می‌شود. هر جا که این سرمایه انسانی حفظ شود، کیفیت خدمت نیز پایدارتر می‌ماند.

از نگاه او، پرستار امروز فقط با خستگی جسمی مواجه نیست. تکنولوژی، سامانه‌ها، مستندسازی الکترونیک، ثبت‌های مداوم و پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری، وزن ذهنی و فکری کار را به مراتب سنگین‌تر کرده‌اند. اگر روزگاری بار اصلی این حرفه بر شانه‌ها و پاها بود، اکنون بر ذهن، تمرکز و سرعت تصمیم‌گیری نیز هست. همین تغییر، ضرورت آموزش مداوم و مدیریت هوشمندانه منابع انسانی را دوچندان کرده است.

آزمون استخدامی وارد سازمان شد؛ پس از آنکه دو سال طرح خود را در بخش‌های آی‌سی‌یو، جراحی و جراحی مغز و اعصاب یکی از بیمارستان‌های بزرگ دانشگاهی کرمان گذرانده بود. سال‌های بعد، تجربه او در حوزه‌های گوناگون درمانی، از سوپروایزری کنترل عفونت تا بهداشت محیط، کمیته‌های بیمارستانی، اعتباربخشی و ارزیابی، به تصویری کامل‌تر از یک پرستار مدیر انجامید؛ مدیری که از درون میدان برخاسته است.

نبرد آرام با عادت‌ها

اگر از بیرون به بیمارستان نگریسته شود، ممکن است بسیاری از دشواری‌های هادر دستگاه‌ها، کمبودها یا ازدحام خلاصه شود؛ اما از نگاه یاسمن، یکی از سخت‌ترین چالش‌ها جایی رخ می‌دهد که باید عادت‌های نادرست تغییر کند. او سال‌ها در حوزه کنترل عفونت کار کرده و از نزدیک دیده است که رعایت نکردن استانداردهای بهداشتی، چگونه می‌تواند کیفیت درمان و ایمنی بیمار و کارکنان را تهدید کند. به باور او، مشکل فقط ناآگاهی نیست؛ گاه مسئله، مقاومت در برابر تغییر است. جا انداختن بهداشت دست، آلودگی زردایی درست ابزار، پاک‌سازی دقیق محیط و پایبندی روزمره به پروتکل‌ها، کاری نیست که تنها با ابلاغ و دستور پیش برود.

تجربه او نشان داده که اصلاح رفتار در بیمارستان، نیازمند مدیریتی ظریف و صبورانه است. کادر درمان باید احساس کنند رعایت این ضوابط، نظارتی از بالا برای کنترل آنان نیست، بلکه تضمینی برای سلامت خودشان، بیماران و کل مجموعه است. همین تبدیل استاندارد به عادت روزانه، از نگاه او، یکی از دشوارترین تجربه‌های زیسته حرفه‌ای بوده است. شاید همین جا بتوان اهمیت مدیرانی را دید که علاوه بر دانش بالینی، زبان اقناع و حوصله تغییر نیز بلدند. سازمان تأمین اجتماعی در سال‌های اخیر، با اتکا به نظام‌های اعتباربخشی، حاکمیت بالینی و ارزیابی‌های منظم، کوشیده همین فرهنگ استانداردها را تقویت کند؛ تلاشی که در متن روایت یاسمن، چهره‌ای عینی و عملی پیدا می‌کند.

در بیمارستان، بسیاری چیزها پیش از آنکه دیده شوند، حس می‌شوند؛ اضطراب در راهروها، شتاب در اتاق‌های اورژانس، امید در چشم همراهان و خستگی در چهره آنان که باید در میانه همه این احوال، ایستاده بمانند. در چنین جهانی، واژه «پرستار» فقط نام یک شغل نیست؛ نام حضوری است که بیمارستان را از مجموعه‌ای از تخت و

66

**پرستاری در مراکز درمانی
تأمین اجتماعی، پیوند دانش، صبوری
و انسانیت است؛ جایی که حفظ کرامت
بیمار، معیار اصلی کیفیت خدمت
درمانی است**

دستگاه، به جایی برای مراقبت بدل می‌کند. پرستار، در متن هر لحظه دشوار، باید هم بر دانش خود تکیه کند، هم بر صبر، هم بر دقت و هم بر توان آرام کردن دیگران. در مراکز درمانی سازمان تأمین اجتماعی، این مسئولیت معنایی عمیق‌تر هم پیدا می‌کند؛ زیرا خدمت در این مراکز، خدمت به جامعه بزرگی از کارگران، بازنشستگان و خانواده‌هایی است که درمان را نه امتیاز، که حق خود می‌دانند و با همین اعتماد به بیمارستان‌های ملکی قدم می‌گذارند.

مهدیه یاسمن، مدیر خدمات پرستاری و مامایی بیمارستان پیامبر اعظم کرمان، یکی از همین چهره‌های ماندگار این مسیر است؛ پرستاری با بیست‌وپنج سال سابقه در حوزه درمان تأمین اجتماعی که مسیر حرفه‌ای‌اش از بخش‌های حساس مراقبت ویژه آغاز شده و امروز به جایگاهی رسیده که باید هم کیفیت مراقبت را پاس بدارد، هم از فرسودگی نیروها بکاهد و هم میان استانداردهای حرفه‌ای و واقعیت پرتنش بیمارستان تعادل برقرار کند. او با مدرک کارشناسی ارشد پرستاری، در سال ۱۳۸۰ از طریق



نگهبان خاموش راهروهای شفا

محمد رضایی دینانی، سرشیفت حفاظت فیزیکی بیمارستان شریعتی اصفهان، از سال‌هایی می‌گوید که در هیاهوی بیمارستان، پاسداری از امنیت، حرمت و آرامش بیماران را بی‌هیاهو بر دوش کشیده است

می‌ماند که باید هم اجرا کننده مقررات باشند و هم نخستین سپر آرامش بیمارستان.

«شیفت‌های سنگین، دل‌های بردبار»
خدمت در بیمارستان، زمان نمی‌شناسد. شب و روز، ایام تعطیل و روزهای عادی، همه در ریتم بی‌وقفه درمان حل می‌شوند. رضایی دینانی از همکاری با شیفت‌های سنگین، وظیفه خود را انجام می‌دهد تا امنیت مرکز درمانی حتی برای لحظه‌ای مختل نشود. اما آنچه بر ارزش این خدمت می‌افزاید، تنها سختی ساعات کار نیست؛ بلکه صبری است که باید در برابر خستگی، پرخاش، بی‌حوصلگی مراجعان و فشارهای روحی حفظ شود. او تأکید می‌کند که نیروهای حفاظت فیزیکی، با وجود همه دشواری‌ها، می‌کوشند حال همراهان بیماران را درک کنند. آنان می‌دانند که بسیاری از تندی‌ها از سر درماندگی و اضطراب است، نه از سر سوءنیت. از همین رو، همواره به نیروها توصیه می‌شود که تاجای ممکن، با مدارا رفتار کنند و شرایط روحی مراجعین را بفهمند. این مدارا، سرمایه‌ای پنهان برای هر مرکز درمانی است؛ سرمایه‌ای که از تشدید بحران جلوگیری می‌کند و به تلطیف فضای بیمارستان باری می‌رساند.
رضایی دینانی یادآوری می‌کند که در دوران کرونا نیز این نیروها در خط مقدم حضور داشتند و به سبب تماس گسترده با مراجعان، از بیشترین گروه‌های در معرض ابتلا بودند. آنان، بی‌آنکه در قاب اصلی روایت‌ها دیده شوند، در کنار کادر درمان ایستادند تا چرخ بیمارستان از حرکت نایستد. همین حضور بی‌ادعا، بخشی از اخلاق خدمت در سازمان تأمین اجتماعی را نمایان می‌سازد؛ اخلاقی که در آن، هر مسئولیت کوچک، شأنی بزرگ می‌یابد.

و دور، بلکه به عنوان حلقه‌ای خاموش از زنجیره خدمت.

«قانون در برابر التهاب»
با این همه، این مسئولیت انسانی، همواره در فضایی آرام و بی‌تنش انجام نمی‌شود. بیمارستان محل تلاقی رنج، اضطراب، شتاب و انتظار است و همین وضعیت، گاه همراهان بیماران را به سوی خواسته‌هایی می‌برد که با ضوابط درمانی سازگار نیست. رضایی دینانی می‌گوید یکی از دشوارترین وجوه کارشان، ایستادن در مرز باریک قانون و احساس است. بسیاری از همراهان می‌خواهند هر زمان که خواستند وارد بخش شوند، بیمار خود را ببینند یا محدودیت‌ها را نادیده بگیرند؛ حال آنکه در بخش‌هایی مانند آی‌سی‌یو و سی‌سی‌یو، نظم درمانی و نظر پزشک، اصل تعیین کننده است.
نیروی حفاظت فیزیکی در چنین موقعیتی ناگزیر است قانون را اجرا کند؛ حتی اگر بدانند آن سوی این ایستادگی، دل‌نگران پدری می‌تپد یا اشک مادری جاری است. همین امر، کار او را دشوار و فرساینده می‌کند. رضایی دینانی از موقعیت‌هایی می‌گوید که یک تذکر ساده به تنش و پرخاش انجامیده و گاه مخاطره جانی نیز در پی داشته است. به گفته او، حتی در روزهای اخیر یکی از همکارانشان به سبب تذکری معمول، مورد ضرب و شتم قرار گرفته است. این رخدادها نشان می‌دهد که حفاظت فیزیکی در مراکز درمانی، صرفاً یک شغل انتظامی نیست؛ نوعی حضور دائم در برابر التهاب‌های پیش‌بینی‌ناپذیر است. او بر این باور است که استقرار دائمی ضابط قضایی یا مأمور انتظامی در مراکز درمانی می‌تواند بخشی از این فشار را کاهش دهد. اما تا آن زمان، بسیاری از بار این آشفتگی‌ها بر دوش نیروهای

معنادار مردی است که در دل سازمان رشد کرده و با تجربه زیسته خود، از یک مسئولیت ساده اداری به نقشی رسیده که با جان و امنیت مردم گره خورده است.

«حرمت در متن حراست»
رضایی دینانی وقتی از شغلش سخن می‌گوید، بیش از آنکه از کنترل و مراقبت بگوید، از حرمت و امانت سخن می‌راند. او باور دارد که در بیمارستان، وظیفه حفاظت فیزیکی تنها حفظ دیوارها و درها یا اجرای آیین‌نامه‌ها نیست، بلکه نگهبانی از آرامش انسان‌هایی است که در شکننده‌ترین لحظات زندگی خود به این مکان پناه آورده‌اند. خانواده‌ای که بیمار خود را به مرکز درمانی می‌آورد، در حقیقت فقط او را برای معاینه و درمان نمی‌سپارد، بلکه اضطراب، امید، ترس و اعتمادش را نیز به دست مجموعه بیمارستان می‌دهد. در چنین موقعیتی، نیروی حفاظت فیزیکی یکی از نخستین چهره‌هایی است که باید این اعتماد را پاس بدارد.
او از تجربه سال‌های خدمتش چنین دریافته که در بیمارستان، حفظ کرامت انسانی بخشی از خود درمان است. بیماری که بر تخت افتاده، همراهی که بی‌تاب و نگران پشت در ایستاده، مادری که فرزندش را با ترس به اورژانس رسانده، همگی نیازمند محیطی هستند که در آن امنیت، ادب و انضباط هم‌زمان حضور داشته باشد. درست در همین جا، جایگاه نیروهای حفاظت فیزیکی معنا پیدا می‌کند؛ نه به عنوان چهره‌هایی سخت‌گیر

در حافظه عمومی بیمارستان، نخست نام پزشک و پرستار می‌درخشد؛ آنان که در متن درمان ایستاده‌اند و دستشان به تسکین درد می‌رسد. اما حقیقت این است که هیچ مرکز درمانی تنها با مهارت درمانگرانش پابرجا نمی‌ماند. بیمارستان، جهانی زنده و پیچیده است که در آن، هر حرکت، هر رفت‌وآمد و هر تصمیم، محتاج نظمی پیوسته و آرامشی مراقبت‌شده است. در این میان، نیروهای حفاظت فیزیکی از جمله همان چهره‌های کم‌نام اما بنیادین‌اند؛ مردانی که در آستانه هر بخش، در ورودی هر راهرو و در متن هر التهاب، ایستاده‌اند تا خدمت درمانی در امنیت و وقار ادامه یابد. در مراکز درمانی سازمان تأمین اجتماعی، این نقش معنایی دوچندان دارد؛ زیرا این سازمان، پناه طیف بزرگی از بیمه‌شدگان، بازنشستگان و خانواده‌هایی است که با اعتماد به این نهاد، درمان و آرامش خود را به آن می‌سپارند. در یکی از همین مراکز، در بیمارستان شریعتی اصفهان، محمد رضایی دینانی نزدیک به پانزده سال است که در همین سکوت مسئولانه خدمت می‌کند. او با مدرک کارشناسی روابط عمومی، در سال ۱۳۹۰ از طریق آزمون استخدامی وارد سازمان شد؛ نخست در جایگاه خدمتگزار جایگزین، سپس به عنوان نیروی حجمی و بعد نیروی پیمانی. پس از چند سال، از واحد خدمات به حفاظت فیزیکی منتقل شد و رفته‌رفته به جایگاه سرشیفت این واحد رسید. مسیری او، مسیر آرام اما



تأمین اجتماعی تحول هوشمند، پویایی، پایداری

هفته تأمین اجتماعی گرامی باد
۱۹ تا ۲۵ تیرماه ۱۴۰۵

